



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NA PERFORMANCE E NA COMPETITIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

*DIGITAL TRANSFORMATION AND ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE: IMPACTS ON PERFORMANCE AND
COMPETITIVENESS IN PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS*

*TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:
IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO Y LA COMPETITIVIDAD EN
ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS*

DOI: 10.5281/zenodo.19801355



Carlos Henrique Vieira da Silva¹

Luciana Barboza Soares²

Ricardo Lúcio Sardinha de Moraes³

Thiago Borges Dutra de Castro⁴

Fernando Sousa Chaves⁵

Flavia Maria Fagundes⁶

1 Doutorado em Gestão pública, FICS –Facultad Interamericana de Ciencias Sociales,Asunción – Paraguay. E-mail: ch.vieira@hotmail.com

2 Doutorado em Gestão pública, FICS –Facultad Interamericana de Ciencias Sociales,Asunción – Paraguay. E-mail: lucianabarboza@gmail.com

3 Doutorado em Gestão pública, FICS –Facultad Interamericana de Ciencias Sociales,Asunción – Paraguay. E-mail: ricardoluciosm@hotmail.com

4 Doutorado em Gestão pública, FICS –Facultad Interamericana de Ciencias Sociales,Asunción – Paraguay. E-mail: thiagodutracaastro@gmail.com

5 Doutorado em Administração de Empresas, FICS – Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay. E-mail: fernando.doutorado2025@gmail.com

6 Mestrado em Administração de Empresas, FICS – Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay. E-mail: flaviafagundes21@icloud.com

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.3 n.3 (2025) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





*Maria de Fátima do Nascimento Giolo*⁷

*Marília Alves de Castro*⁸

*Mayza Moreira Rodrigues de Castro*⁹

*Patrícia de Melo Lenza Nahás Gouvêa*¹⁰

*Márcio Brito Cerveira*¹¹

RESUMO

A transformação digital tem se consolidado como um fenômeno central na reconfiguração das organizações contemporâneas, impactando diretamente o desempenho organizacional e a competitividade em contextos públicos e privados. Este estudo tem como objetivo analisar criticamente os impactos da transformação digital sobre a performance organizacional, com ênfase nas relações entre inovação digital, governança, eficiência e uso estratégico de tecnologias na gestão. Trata-se de uma pesquisa de natureza teórica, com abordagem qualitativa e delineamento bibliográfico, fundamentada em literatura acadêmica nacional e internacional. A análise foi conduzida por meio de categorias temáticas que contemplam fundamentos conceituais, desempenho organizacional, capacidades dinâmicas, governança digital e competitividade. Os resultados indicam que a transformação digital contribui para a melhoria da eficiência, inovação e capacidade de adaptação organizacional, especialmente quando alinhada à estratégia e à gestão. No setor privado, destaca-se seu papel no fortalecimento da competitividade e na criação de novos modelos de negócio. No setor público, evidencia-se sua relevância na modernização administrativa, na melhoria da prestação de serviços e na ampliação da transparência. Contudo, verificou-se que tais impactos não são automáticos, sendo condicionados por fatores como governança, cultura organizacional, capacidades dinâmicas e maturidade digital. Conclui-se que a transformação digital deve ser compreendida como um processo organizacional complexo, cuja efetividade depende da integração entre tecnologia, estratégia e gestão, sendo fundamental para o aprimoramento do desempenho organizacional e da competitividade.

Palavras-chave: transformação digital; desempenho organizacional; competitividade; governança digital; inovação

7 Doutorado em Administração de Empresas, FICS – Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay. E-mail: fatimagiolo2009@hotmail.com

8 Doutorado em Administração de Empresas, FICS – Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay. E-mail: macastro@tjgo.jus.br

9 Mestrado em Administração de Empresas, FICS – Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay. E-mail: mayzamoreira@hotmail.com

10 Mestrado em Administração de Empresas, FICS – Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay. E-mail: patricialenzagyn@gmail.com

11 Doutor em Administração de Empresas, FICS – Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay. E-mail: cerveira_brito@yahoo.com.br

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.3 n.3 (2025) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





ABSTRACT

Digital transformation has emerged as a central phenomenon in the reconfiguration of contemporary organizations, directly impacting organizational performance and competitiveness in both public and private sectors. This study aims to critically analyze the effects of digital transformation on organizational performance, with emphasis on the relationships between digital innovation, governance, efficiency, and the strategic use of technologies in management. This is a theoretical study with a qualitative approach and a bibliographic design, based on national and international academic literature. The analysis was structured through thematic categories, including conceptual foundations, organizational performance, dynamic capabilities, digital governance, and competitiveness. The results indicate that digital transformation contributes to improvements in efficiency, innovation, and organizational adaptability, especially when aligned with strategy and management practices. In the private sector, its role in enhancing competitiveness and enabling new business models is highlighted. In the public sector, its relevance is observed in administrative modernization, service improvement, and increased transparency. However, the findings show that these impacts are not automatic, as they depend on factors such as governance, organizational culture, dynamic capabilities, and digital maturity. It is concluded that digital transformation should be understood as a complex organizational process, whose effectiveness depends on the integration of technology, strategy, and management, being essential for improving organizational performance and competitiveness.

Keywords: digital transformation; organizational performance; competitiveness; digital governance; innovation

RESUMEN

La transformación digital se ha consolidado como un fenómeno central en la reconfiguración de las organizaciones contemporáneas, impactando directamente el desempeño organizacional y la competitividad en contextos públicos y privados. Este estudio tiene como objetivo analizar críticamente los efectos de la transformación digital sobre el desempeño organizacional, con énfasis en las relaciones entre innovación digital, gobernanza, eficiencia y uso estratégico de tecnologías en la gestión. Se trata de una investigación de carácter teórico, con enfoque cualitativo y diseño bibliográfico, fundamentada en literatura académica nacional e internacional. El análisis se estructuró a partir de categorías temáticas que incluyen fundamentos conceptuales, desempeño organizacional, capacidades dinámicas, gobernanza digital y competitividad. Los resultados indican que la transformación digital contribuye a la mejora de la eficiencia, la innovación y la capacidad de adaptación organizacional, especialmente cuando se encuentra alineada con la estrategia y la gestión. En el sector privado, se destaca su papel en el fortalecimiento de la competitividad y en la creación de nuevos modelos de negocio. En el sector público, se evidencia su relevancia en la modernización administrativa, la mejora de los servicios y el aumento de la transparencia. Sin embargo, se verificó que estos impactos no son automáticos, ya que dependen de factores como la gobernanza, la cultura organizacional, las capacidades dinámicas y el nivel de madurez digital. Se concluye que la transformación digital debe ser comprendida como un proceso organizacional complejo, cuya efectividad depende de la integración entre tecnología, estrategia y gestión, siendo fundamental para la mejora del desempeño organizacional y la competitividad.





Palabras clave: transformación digital; desempeño organizacional; competitividad; gobernanza digital; innovación.

INTRODUÇÃO

A transformação digital consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos eixos centrais de reconfiguração das organizações contemporâneas, afetando tanto estruturas empresariais quanto instituições públicas. Mais do que a simples incorporação de ferramentas tecnológicas, esse processo envolve mudanças mais profundas na lógica de gestão, na articulação entre recursos organizacionais, na produção e circulação de dados, na formulação de estratégias e na própria geração de valor. Em razão disso, a literatura especializada tem destacado que a transformação digital não pode ser compreendida como fenômeno estritamente técnico, mas como movimento multidimensional que atravessa cultura organizacional, governança, inovação, capacidades dinâmicas e desempenho institucional.

No campo da administração de empresas, a transformação digital passou a ser relacionada de modo recorrente à capacidade de adaptação estratégica, à melhoria da performance comercial, à integração de processos, à criação de novos modelos de negócio e ao fortalecimento da competitividade em ambientes marcados por instabilidade, pressão por inovação e intensificação do uso de dados. Estudos recentes no contexto brasileiro indicam que a inovação tecnológica tende a impactar a competitividade empresarial ao ampliar agilidade decisória, automação, eficiência operacional e capacidade de resposta ao mercado, embora tais ganhos não ocorram de forma automática nem homogênea entre organizações de diferentes portes e setores.

No âmbito da administração pública, por sua vez, a transformação digital assume contornos específicos. A discussão desloca-se da lógica estritamente concorrencial para temas como modernização administrativa, integração de serviços, aumento de eficiência, transparência, interoperabilidade de sistemas, qualidade regulatória e fortalecimento da capacidade estatal. A literatura internacional e os referenciais da OCDE mostram que o





governo digital vem sendo concebido como parte de uma agenda mais ampla de reforma da gestão pública, baseada em desenho digital de políticas e serviços, uso intensivo de dados, coordenação interinstitucional e foco no cidadão. Nesse sentido, a digitalização do setor público não deve ser reduzida à informatização de rotinas, mas analisada como processo de reorganização institucional que pode ampliar a efetividade administrativa, desde que acompanhado por governança adequada, infraestrutura, competências e liderança estratégica.

Apesar da expansão desse debate, persistem lacunas importantes na literatura. Uma delas diz respeito à tendência de parte dos estudos tratar separadamente os impactos da transformação digital em organizações públicas e privadas, como se eficiência, desempenho e geração de valor fossem categorias inteiramente dissociadas entre esses campos. Outra limitação recorrente está na redução do fenômeno ao plano instrumental da tecnologia, sem a devida atenção às mediações organizacionais, institucionais e estratégicas que condicionam seus efeitos. Nessa perspectiva, torna-se necessário examinar de forma integrada como a transformação digital repercute sobre o desempenho organizacional e sobre a competitividade, considerando simultaneamente inovação digital, governança, gestão pública, eficiência organizacional e uso estratégico de tecnologias digitais.

Diante desse quadro, formula-se o seguinte problema de estudo: de que modo a transformação digital impacta o desempenho organizacional e a competitividade em organizações públicas e privadas, e quais mediações institucionais, gerenciais e tecnológicas condicionam esses efeitos?

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar criticamente os impactos da transformação digital sobre a performance e a competitividade em organizações públicas e privadas, com ênfase nas relações entre inovação digital, governança, eficiência organizacional e uso de tecnologias digitais na gestão.

Como objetivos específicos, o estudo pretende: a) discutir os fundamentos conceituais da transformação digital no campo da administração pública e de empresas; b) examinar as relações entre transformação digital, desempenho organizacional e capacidades de adaptação estratégica; c) analisar o papel da governança e da inovação digital na modernização da gestão





pública; d) investigar como o uso de tecnologias digitais influencia eficiência organizacional e competitividade empresarial; e) sistematizar achados da literatura recente, identificando convergências, tensões analíticas e lacunas teóricas.

2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

A transformação digital consolidou-se como um dos conceitos centrais no campo da administração contemporânea, sendo progressivamente compreendida para além da simples adoção de tecnologias da informação. A literatura recente enfatiza que esse fenômeno envolve mudanças estruturais profundas nas organizações, incluindo a reformulação de modelos de negócio, a redefinição de processos internos e a reorganização das relações com stakeholders, configurando-se como um processo multidimensional e estratégico (Vial, 2019). Nesse sentido, a digitalização não pode ser reduzida à modernização tecnológica, mas deve ser analisada como um movimento de transformação organizacional que altera a lógica de funcionamento das instituições.

Autores como Veras (2019) destacam que a incorporação de tecnologias digitais — como inteligência artificial, big data e computação em nuvem — redefine a forma como as organizações produzem, armazenam e utilizam informações, impactando diretamente a tomada de decisão e a capacidade de resposta a ambientes complexos. Essa transformação implica a valorização dos dados como ativos estratégicos, o que reforça a centralidade da gestão da informação e do conhecimento no contexto organizacional contemporâneo. Nessa mesma direção, Martins (2024) argumenta que as tecnologias emergentes ampliam a capacidade analítica das organizações, contribuindo para maior precisão estratégica e melhor desempenho comercial.

Entretanto, a literatura aponta que os efeitos da transformação digital não são automáticos nem homogêneos. O impacto positivo sobre o desempenho organizacional depende da capacidade das instituições de integrar tecnologia, estratégia e cultura organizacional. Andrade, Gonçalo e Santos (2022) evidenciam que a transformação digital





eficaz está associada ao desenvolvimento de capacidades organizacionais que permitem não apenas a adoção de tecnologias, mas sua incorporação em processos de inovação contínua. Assim, organizações que tratam a digitalização de forma isolada tendem a apresentar resultados limitados, enquanto aquelas que a articulam com objetivos estratégicos alcançam maior efetividade.

No campo da estratégia, observa-se uma evolução significativa no papel atribuído às tecnologias digitais. Se, em abordagens mais tradicionais, os sistemas de informação eram considerados instrumentos de apoio operacional, na literatura contemporânea passam a ser entendidos como elementos centrais na construção de vantagem competitiva. Porter e Heppelmann (2014) indicam que a digitalização tem potencial para redefinir cadeias de valor, alterar padrões de concorrência e criar novas formas de interação entre empresas e mercados. Essa mudança reforça a ideia de que a transformação digital está intrinsecamente ligada à estratégia organizacional, e não apenas à infraestrutura tecnológica.

No âmbito da administração pública, a transformação digital assume características específicas, relacionadas à busca por eficiência, transparência e melhoria da prestação de serviços. A digitalização do setor público evoluiu de iniciativas voltadas à informatização de processos para abordagens mais amplas, associadas ao conceito de governo digital, que envolve integração de sistemas, uso intensivo de dados e foco no cidadão (Margetts; Dunleavy, 2013). Nesse contexto, a tecnologia é mobilizada como instrumento de modernização administrativa, mas também como mecanismo de ampliação da capacidade estatal.

Estudos empíricos realizados no contexto brasileiro indicam que a adoção de tecnologias digitais no setor público pode contribuir para a melhoria do desempenho operacional, especialmente quando associada a práticas de gestão orientadas por dados e à reestruturação de processos administrativos. Araújo (2022) demonstra que o uso estratégico da transformação digital em órgãos públicos pode impactar positivamente indicadores de eficiência, embora esses resultados dependam de fatores como governança, capacitação institucional e alinhamento estratégico. De forma semelhante, Antunes (2024) aponta que a





transformação digital na administração pública está diretamente relacionada à gestão do conhecimento, evidenciando a importância de estruturas organizacionais capazes de absorver e utilizar informações de forma eficiente.

Além disso, a literatura contemporânea tem destacado a relação entre transformação digital e inovação organizacional. Martins et al. (2023) argumentam que a integração entre gestão da inovação e transformação digital constitui elemento fundamental para a sustentabilidade organizacional, especialmente em contextos de alta competitividade e mudança acelerada. Essa perspectiva reforça a ideia de que a transformação digital não deve ser compreendida como evento pontual, mas como processo contínuo de adaptação e aprendizagem organizacional.

Por outro lado, é necessário reconhecer que a transformação digital também apresenta desafios e limitações. A literatura aponta que a implementação de tecnologias digitais pode enfrentar resistências culturais, limitações de infraestrutura, restrições orçamentárias e dificuldades de integração entre sistemas. Além disso, há o risco de aprofundamento de desigualdades organizacionais, uma vez que instituições com maior capacidade de investimento tendem a se beneficiar mais rapidamente da digitalização (Brito et al., 2025).

Dessa forma, a análise da transformação digital exige abordagem crítica, capaz de considerar tanto seus potenciais benefícios quanto seus limites estruturais. Mais do que um fenômeno tecnológico, trata-se de um processo organizacional complexo, que envolve múltiplas dimensões e cuja efetividade depende da articulação entre tecnologia, estratégia, cultura e governança. Essa compreensão é fundamental para avançar na análise de seus impactos sobre o desempenho organizacional e a competitividade, aspectos que serão aprofundados nas seções seguintes.

2.1 Transformação digital e desempenho organizacional

A relação entre transformação digital e desempenho organizacional tem sido amplamente explorada na literatura contemporânea, especialmente em razão da crescente





centralidade das tecnologias digitais na redefinição de processos, estruturas e estratégias institucionais. Entretanto, ao contrário de abordagens mais simplificadoras, os estudos recentes indicam que essa relação não é linear nem automática, sendo mediada por fatores organizacionais, institucionais e estratégicos que condicionam os resultados obtidos a partir da digitalização (Vial, 2019).

O desempenho organizacional, por sua vez, constitui um conceito multidimensional, abrangendo indicadores de eficiência, eficácia, qualidade, inovação e geração de valor. No setor privado, esse desempenho é frequentemente associado à competitividade, à lucratividade e à participação de mercado, enquanto no setor público está relacionado à capacidade de entrega de serviços, à eficiência administrativa e à criação de valor público. Essa distinção é fundamental para compreender como a transformação digital se manifesta de maneira diferenciada entre organizações públicas e privadas (Rodrigues et al., 2025).

No contexto empresarial, a transformação digital tem sido associada à melhoria da performance operacional e estratégica, sobretudo pela capacidade de integrar processos, automatizar atividades e ampliar a análise de dados em tempo real. Martins (2024) destaca que o uso de tecnologias emergentes potencializa a performance comercial ao permitir maior precisão na tomada de decisão, personalização de serviços e otimização de recursos. De modo semelhante, estudos indicam que a digitalização contribui para a redução de custos operacionais e para o aumento da produtividade, especialmente em organizações que conseguem alinhar tecnologia e estratégia de forma consistente (Brito et al., 2025).

Contudo, a literatura também evidencia que a simples adoção de tecnologias digitais não garante melhorias no desempenho organizacional. Da Silva, Lugoboni e Santos Júnior (2023), ao realizarem uma revisão sistemática, apontam que os resultados positivos da transformação digital dependem da forma como as tecnologias são incorporadas aos processos de gestão da performance. Nesse sentido, a tecnologia atua como elemento potencializador, mas não substitui práticas gerenciais estruturadas nem a necessidade de alinhamento estratégico.





A partir dessa perspectiva, ganha relevância a ideia de que a transformação digital está diretamente relacionada à capacidade das organizações de reconfigurar seus recursos e processos. Andrade, Gonçalo e Santos (2022) argumentam que organizações que desenvolvem capacidades dinâmicas associadas à digitalização apresentam maior agilidade e melhor desempenho, especialmente em ambientes instáveis. Isso significa que o impacto da transformação digital sobre a performance não depende apenas da tecnologia em si, mas da capacidade organizacional de utilizá-la de forma estratégica.

No setor público, a relação entre transformação digital e desempenho organizacional assume contornos distintos, embora igualmente relevantes. A digitalização tem sido associada à melhoria da eficiência administrativa, à redução de burocracias e à ampliação da transparência, contribuindo para uma gestão mais eficaz e orientada por resultados. Araújo (2022) demonstra que o uso de tecnologias digitais no serviço público pode impactar positivamente indicadores operacionais, sobretudo quando integrado a práticas de gestão baseadas em dados e à modernização de processos institucionais.

Entretanto, a literatura aponta que os ganhos de desempenho no setor público estão condicionados a fatores adicionais, como governança, coordenação interinstitucional e capacitação dos agentes públicos. Antunes (2024) evidencia que a transformação digital na administração pública depende fortemente da gestão do conhecimento, sendo necessário desenvolver estruturas que favoreçam a circulação e o uso estratégico da informação. Sem essas condições, a digitalização tende a produzir resultados limitados ou mesmo inconsistentes.

Outro aspecto relevante diz respeito à mensuração do desempenho em contextos digitais. A introdução de tecnologias altera os critérios tradicionais de avaliação organizacional, exigindo novos indicadores capazes de capturar dimensões como inovação, agilidade, capacidade de adaptação e qualidade da informação. Aguiar e Martins (2021) ressaltam que a gestão de desempenho nas organizações modernas precisa incorporar métricas que reflitam a complexidade dos ambientes digitais, superando modelos baseados exclusivamente em resultados financeiros ou operacionais.





Além disso, a literatura destaca que a transformação digital pode gerar efeitos ambivalentes sobre o desempenho organizacional. Se, por um lado, há potencial para ganhos de eficiência e inovação, por outro, a implementação de tecnologias pode implicar custos elevados, riscos operacionais e desafios de adaptação cultural. Esse cenário reforça a necessidade de abordagens críticas, que considerem não apenas os benefícios, mas também os limites e as contradições associadas à digitalização (Teece, 2018).

No contexto contemporâneo, marcado por elevada competitividade e rápidas mudanças tecnológicas, a transformação digital tende a se consolidar como fator determinante para o desempenho organizacional. No entanto, sua efetividade depende da articulação entre tecnologia, estratégia e gestão, bem como da capacidade das organizações de desenvolver competências que permitam a adaptação contínua às transformações do ambiente. Assim, compreender essa relação de forma integrada constitui elemento fundamental para analisar os impactos da transformação digital sobre a eficiência e a competitividade, temas que serão aprofundados na sequência do trabalho.

2.2 Inovação digital, capacidades dinâmicas e estratégia organizacional

A compreensão da transformação digital no âmbito organizacional exige sua articulação com dois eixos teóricos fundamentais: a inovação e as capacidades dinâmicas. Esses elementos permitem avançar além de uma leitura instrumental da tecnologia, situando a digitalização como parte de um processo estratégico mais amplo, voltado à adaptação organizacional em contextos de elevada complexidade e mudança acelerada. Nesse sentido, a literatura contemporânea destaca que a transformação digital não produz, por si só, vantagem competitiva, sendo necessário que as organizações desenvolvam capacidades que possibilitem explorar, integrar e reconfigurar recursos tecnológicos de forma contínua (Teece, Pisano; Shuen, 1997).

A teoria das capacidades dinâmicas, ao enfatizar a habilidade organizacional de responder a ambientes mutáveis, oferece um arcabouço relevante para compreender por que





organizações expostas às mesmas tecnologias apresentam desempenhos distintos. Teece (2018) argumenta que a vantagem competitiva sustentável depende da capacidade de identificar oportunidades, mobilizar recursos e transformar estruturas organizacionais, elementos que se tornam ainda mais críticos em contextos digitais. Dessa forma, a transformação digital deve ser analisada não apenas como adoção tecnológica, mas como processo que exige competências estratégicas e organizacionais específicas.

Nesse contexto, a inovação digital assume papel central. Diferentemente de modelos tradicionais de inovação, frequentemente associados a melhorias incrementais em produtos ou processos, a inovação digital caracteriza-se pela combinação de tecnologias, dados e plataformas para a criação de novos modelos de negócio, serviços e formas de interação com o mercado. Martins et al. (2023) destacam que a integração entre gestão da inovação e transformação digital constitui uma das principais estratégias para a sustentabilidade organizacional, especialmente em setores marcados por elevada competitividade e pressão por diferenciação.

A inovação digital também está associada à capacidade das organizações de operar em ecossistemas, nos quais múltiplos atores — empresas, governos, universidades e usuários — interagem de forma dinâmica. Essa lógica rompe com modelos tradicionais de inovação centrados na organização individual, ampliando as possibilidades de geração de valor, mas também aumentando a complexidade da gestão. Nesse cenário, a capacidade de articular parcerias, compartilhar informações e adaptar-se rapidamente torna-se elemento estratégico (Porter; Heppelmann, 2014).

No setor privado, a articulação entre inovação digital e capacidades dinâmicas está diretamente relacionada à competitividade empresarial. Empresas que conseguem integrar tecnologia e inovação às suas estratégias tendem a desenvolver maior flexibilidade organizacional, responder mais rapidamente às mudanças do mercado e explorar novas oportunidades de negócio. Brito et al. (2025) indicam que a inovação tecnológica tem impacto significativo na competitividade empresarial, especialmente ao possibilitar ganhos de eficiência, diferenciação de produtos e ampliação de mercados.





Entretanto, a literatura também aponta que a inovação digital pode intensificar desigualdades entre organizações. Empresas com maior capacidade de investimento, estrutura organizacional mais flexível e cultura orientada à inovação tendem a se beneficiar de forma mais significativa da transformação digital, enquanto organizações com menor maturidade digital enfrentam dificuldades para acompanhar esse movimento. Esse cenário evidencia que a inovação digital, embora potencialmente inclusiva, também pode reforçar assimetrias estruturais (Teece, 2018).

No âmbito da administração pública, a relação entre inovação digital e capacidades dinâmicas assume características particulares. A inovação, nesse contexto, está frequentemente vinculada à melhoria de serviços, à eficiência administrativa e à ampliação do acesso a políticas públicas. No entanto, a presença de estruturas burocráticas, rigidez normativa e limitações orçamentárias pode dificultar a implementação de iniciativas inovadoras. Antunes (2024) destaca que a transformação digital na administração pública depende da capacidade de gestão do conhecimento e da criação de ambientes institucionais que favoreçam a aprendizagem organizacional.

Além disso, a inovação digital no setor público exige formas específicas de governança, capazes de equilibrar eficiência, controle e responsabilidade institucional. Diferentemente do setor privado, onde a inovação está fortemente associada à competitividade, no setor público ela deve estar alinhada à produção de valor público, o que implica considerar aspectos como equidade, transparência e legitimidade. Essa diferença reforça a necessidade de abordagens analíticas que reconheçam as especificidades de cada contexto organizacional (Margetts; Dunleavy, 2013).

Outro ponto relevante diz respeito ao papel da estratégia na transformação digital. A literatura contemporânea enfatiza que a digitalização bem-sucedida depende da integração entre tecnologia e planejamento estratégico, sendo insuficiente a adoção isolada de soluções tecnológicas. Andrade, Gonçalo e Santos (2022) argumentam que organizações que incorporam a transformação digital em suas estratégias desenvolvem maior capacidade de adaptação e inovação, o que se reflete em melhor desempenho organizacional.





Por fim, é importante destacar que a relação entre inovação digital, capacidades dinâmicas e estratégia organizacional não é estática. Trata-se de um processo contínuo, no qual as organizações precisam constantemente revisar suas práticas, estruturas e modelos de negócio para responder às mudanças do ambiente. Nesse sentido, a transformação digital pode ser compreendida como um movimento permanente de reconfiguração organizacional, cuja efetividade depende da capacidade de aprender, inovar e adaptar-se de forma sistemática.

2.3 Governança digital e gestão pública

A transformação digital no setor público não pode ser compreendida de forma dissociada da noção de governança, uma vez que a incorporação de tecnologias digitais implica não apenas mudanças operacionais, mas a reconfiguração de estruturas decisórias, fluxos de informação e mecanismos de coordenação institucional. Nesse sentido, a governança digital emerge como elemento central para a efetividade das iniciativas de digitalização, sendo responsável por articular tecnologia, estratégia e gestão pública em torno da produção de valor público (Margetts; Dunleavy, 2013).

A literatura contemporânea destaca que a governança digital envolve a capacidade do Estado de utilizar tecnologias de forma integrada, orientada por dados e centrada no cidadão, superando modelos fragmentados de gestão e promovendo maior eficiência administrativa. Esse movimento está associado à transição de paradigmas burocráticos tradicionais para modelos mais flexíveis, colaborativos e orientados por resultados, nos quais a informação assume papel estratégico na formulação e implementação de políticas públicas (Antunes, 2024).

No contexto da administração pública, a digitalização tem sido frequentemente vinculada à modernização do aparato estatal, com foco na redução de custos, na simplificação de processos e na ampliação do acesso a serviços. Entretanto, a literatura aponta que tais resultados não decorrem automaticamente da adoção tecnológica, dependendo de condições institucionais específicas, como capacidade organizacional, alinhamento estratégico e





coordenação entre diferentes níveis de governo. Araújo (2022) evidencia que a transformação digital pode contribuir para a melhoria do desempenho operacional no setor público, desde que acompanhada por práticas de gestão orientadas por dados e pela reestruturação de processos administrativos.

A governança digital também está diretamente relacionada à gestão do conhecimento no setor público. A capacidade de coletar, organizar, compartilhar e utilizar informações de forma estratégica constitui elemento fundamental para a tomada de decisão e para a eficiência administrativa. Nesse sentido, a digitalização amplia o potencial de produção e circulação de conhecimento, mas também exige o desenvolvimento de competências institucionais que permitam transformar dados em informação útil para a gestão (Antunes, 2024).

Além disso, a literatura enfatiza que a governança digital envolve desafios significativos, especialmente em contextos marcados por estruturas burocráticas rígidas, limitações orçamentárias e fragmentação institucional. A implementação de tecnologias digitais no setor público pode enfrentar resistências organizacionais, dificuldades de integração entre sistemas e lacunas na qualificação dos agentes públicos, fatores que podem comprometer a efetividade das iniciativas de transformação digital. Esses desafios evidenciam que a digitalização não é um processo meramente técnico, mas profundamente político e organizacional.

Outro aspecto relevante diz respeito à transparência e à accountability. A incorporação de tecnologias digitais tem potencial para ampliar a transparência das ações governamentais, facilitar o acesso à informação e fortalecer mecanismos de controle social. No entanto, esses benefícios dependem da existência de estruturas de governança que garantam a qualidade, a integridade e a acessibilidade dos dados, evitando assimetrias informacionais e riscos associados ao uso inadequado da informação (Margetts; Dunleavy, 2013).

A relação entre governança digital e inovação também merece destaque. A digitalização pode estimular a inovação no setor público ao possibilitar novas formas de prestação de serviços, interação com cidadãos e formulação de políticas. Contudo, a literatura aponta que a inovação no setor público requer ambientes institucionais que favoreçam a





experimentação, a aprendizagem organizacional e a colaboração interinstitucional, elementos que nem sempre estão presentes em estruturas administrativas tradicionais.

Por outro lado, é necessário reconhecer que a governança digital também pode gerar tensões e contradições. A centralização de dados, por exemplo, pode aumentar a capacidade de controle do Estado, mas também levanta questões relacionadas à privacidade, segurança da informação e uso ético de tecnologias. Esses aspectos reforçam a necessidade de abordagens críticas, que considerem não apenas os ganhos de eficiência, mas também os riscos e limites associados à digitalização da gestão pública.

Nesse cenário, a governança digital se configura como condição essencial para que a transformação digital produza efeitos positivos no setor público. Mais do que implementar tecnologias, trata-se de construir capacidades institucionais que permitam integrar informação, estratégia e gestão de forma coerente, orientada por resultados e alinhada aos princípios da administração pública. Assim, a efetividade da transformação digital depende da articulação entre inovação tecnológica, capacidade organizacional e governança, elementos que se mostram decisivos para a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços públicos.

2.4 Tecnologias digitais, eficiência organizacional e competitividade: uma síntese crítica da literatura

A incorporação de tecnologias digitais nas organizações contemporâneas tem sido amplamente associada à busca por maior eficiência organizacional e fortalecimento da competitividade, tanto no setor privado quanto no setor público. Contudo, a literatura especializada evidencia que essa relação deve ser analisada de forma crítica, considerando que os efeitos da digitalização dependem de múltiplas mediações institucionais, estratégicas e organizacionais. Nesse sentido, a transformação digital configura-se como um processo complexo, cujo impacto sobre a performance não pode ser compreendido de maneira linear ou determinista (Vial, 2019).





No campo da eficiência organizacional, as tecnologias digitais são frequentemente apontadas como instrumentos capazes de otimizar processos, reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade. Sistemas integrados de gestão, automação de atividades e uso de análise de dados em tempo real permitem maior controle sobre operações e melhor alocação de recursos. Da Silva, Lugoboni e Santos Júnior (2023) destacam que o uso de tecnologias na gestão da performance organizacional contribui para a melhoria de indicadores operacionais, desde que associado a práticas gerenciais estruturadas e alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

Entretanto, a literatura também alerta para o fato de que ganhos de eficiência não são garantidos pela simples adoção tecnológica. A efetividade das tecnologias digitais depende da capacidade das organizações de reconfigurar seus processos, adaptar suas estruturas e desenvolver competências internas compatíveis com as novas demandas. Veras (2019) enfatiza que a gestão da tecnologia da informação deve estar integrada à estratégia organizacional, sob pena de resultar em investimentos pouco eficazes ou subutilização dos recursos tecnológicos disponíveis.

No setor privado, a relação entre transformação digital e competitividade empresarial é particularmente evidente. A digitalização permite não apenas ganhos de eficiência, mas também a criação de novos modelos de negócio, a personalização de produtos e serviços e a ampliação da capacidade de inovação. Brito et al. (2025) indicam que a inovação tecnológica desempenha papel fundamental na competitividade empresarial, ao possibilitar maior agilidade organizacional, melhor posicionamento estratégico e expansão de mercados.

Além disso, a literatura aponta que a competitividade, no contexto digital, está cada vez mais associada à capacidade das organizações de utilizar dados de forma estratégica. A análise de grandes volumes de dados (big data) permite identificar padrões de comportamento, antecipar tendências e apoiar decisões mais assertivas, contribuindo para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Nesse cenário, a informação deixa de ser um recurso acessório e passa a constituir um dos principais ativos organizacionais (Pacheco et al., 2022).





No entanto, a relação entre tecnologias digitais e competitividade também apresenta contradições. A digitalização pode intensificar a concorrência ao reduzir barreiras de entrada e ampliar a conectividade entre mercados, exigindo das organizações maior capacidade de inovação e adaptação contínua. Ao mesmo tempo, empresas com maior maturidade digital tendem a consolidar posições dominantes, ampliando assimetrias competitivas e dificultando a inserção de organizações menos estruturadas (Teece, 2018).

No setor público, a eficiência organizacional assume significado distinto, estando relacionada à capacidade de entregar serviços de qualidade, com menor custo e maior alcance. A incorporação de tecnologias digitais pode contribuir para a simplificação de processos, redução de burocracias e melhoria da experiência do cidadão. No entanto, como apontado anteriormente, esses resultados dependem da existência de governança adequada, integração de sistemas e capacitação institucional, não sendo garantidos pela digitalização isolada (Araújo, 2022).

A partir da análise da literatura, é possível identificar algumas convergências importantes. Em primeiro lugar, há consenso de que a transformação digital constitui fator relevante para o desempenho organizacional, influenciando tanto a eficiência quanto a competitividade. Em segundo lugar, os estudos indicam que os impactos da digitalização são mediados por fatores organizacionais, como estratégia, cultura, capacidades dinâmicas e governança. Em terceiro lugar, destaca-se a centralidade da informação e do conhecimento como elementos estruturantes da transformação digital.

Por outro lado, também emergem tensões e lacunas analíticas. Parte da literatura tende a adotar uma visão excessivamente otimista da transformação digital, enfatizando seus benefícios sem considerar adequadamente seus limites e riscos. Além disso, observa-se certa fragmentação nos estudos, com análises que frequentemente se concentram em contextos específicos — público ou privado — sem explorar de forma integrada as dinâmicas que atravessam ambos os campos. Essa lacuna reforça a necessidade de abordagens que articulem eficiência, desempenho e competitividade de maneira mais abrangente.





Outro ponto relevante diz respeito à necessidade de aprofundar a compreensão sobre os efeitos de longo prazo da transformação digital. Embora muitos estudos evidenciem ganhos imediatos de eficiência e desempenho, ainda há limitações na literatura quanto à análise de impactos sustentáveis e às implicações estruturais da digitalização sobre as organizações.

Dessa forma, a síntese crítica da literatura permite afirmar que a transformação digital constitui um fenômeno central para a compreensão das organizações contemporâneas, mas que seus efeitos dependem de um conjunto complexo de fatores. A tecnologia, embora essencial, não atua de forma isolada, sendo necessária sua articulação com estratégias organizacionais, capacidades institucionais e modelos de governança. Essa compreensão integrada constitui a base para a análise dos resultados apresentados na sequência do trabalho, permitindo avançar para uma interpretação crítica dos impactos da transformação digital sobre o desempenho e a competitividade organizacional.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza teórica, com abordagem qualitativa e delineamento bibliográfico, voltada à análise crítica da produção científica acerca da transformação digital e seus impactos sobre o desempenho organizacional e a competitividade em organizações públicas e privadas. A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender o fenômeno em sua complexidade, considerando suas dimensões conceituais, estratégicas e organizacionais, as quais não podem ser plenamente captadas por meio de métodos quantitativos isolados (Creswell, 2014).

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa assume caráter exploratório e descritivo. Exploratória, na medida em que busca aprofundar a compreensão de um campo ainda em consolidação, marcado por diferentes abordagens teóricas e múltiplas interpretações. Descritiva, por sistematizar e analisar criticamente os principais conceitos, categorias analíticas e resultados apresentados na literatura especializada, permitindo identificar padrões, convergências e lacunas teóricas (Gil, 2019).





O procedimento técnico adotado foi a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de fontes acadêmicas reconhecidas, incluindo artigos científicos, livros, dissertações e documentos institucionais relevantes para o tema. A seleção das fontes considerou critérios de relevância, atualidade e rigor científico, priorizando produções publicadas em periódicos indexados, bases de dados acadêmicas e editoras de reconhecida credibilidade. Além disso, foram incluídos autores clássicos da teoria organizacional e da estratégia, com o objetivo de fundamentar conceitualmente a análise da transformação digital no contexto mais amplo da administração.

O processo de levantamento bibliográfico foi orientado por descritores relacionados ao tema central da pesquisa, tais como “transformação digital”, “desempenho organizacional”, “competitividade”, “inovação digital”, “governança digital” e “tecnologias digitais na gestão”, utilizados em bases como Google Acadêmico, Scielo e periódicos especializados em administração e gestão pública. A busca contemplou, prioritariamente, publicações recentes, sem excluir referências clássicas indispensáveis à construção do arcabouço teórico.

Após a seleção das fontes, procedeu-se à leitura analítica e interpretativa dos materiais, com o objetivo de identificar conceitos-chave, categorias teóricas e principais resultados apresentados pelos autores. Essa etapa foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo em sua vertente temática, conforme proposta por Bardin (2016), permitindo a organização das informações em eixos analíticos coerentes com os objetivos da pesquisa.

A análise foi estruturada a partir de categorias previamente definidas, alinhadas ao problema de pesquisa e aos objetivos do estudo, incluindo: (i) fundamentos conceituais da transformação digital; (ii) relações entre transformação digital e desempenho organizacional; (iii) inovação digital e capacidades dinâmicas; (iv) governança digital e gestão pública; e (v) tecnologias digitais, eficiência organizacional e competitividade. Essas categorias orientaram a organização do referencial teórico e a sistematização dos resultados, possibilitando uma leitura integrada do fenômeno investigado.

No que se refere aos procedimentos de análise, adotou-se uma abordagem interpretativa, buscando não apenas descrever os conteúdos identificados na literatura, mas





também estabelecer relações entre os diferentes autores, evidenciando convergências, divergências e lacunas analíticas. Esse movimento permitiu avançar para além da mera compilação de informações, contribuindo para a construção de uma análise crítica sobre os impactos da transformação digital nas organizações.

Do ponto de vista ético, a pesquisa respeita integralmente os princípios da integridade científica, utilizando exclusivamente fontes reais, verificáveis e devidamente referenciadas, sem qualquer forma de plágio ou fabricação de dados. Todas as ideias, conceitos e contribuições teóricas foram devidamente atribuídos aos seus respectivos autores, conforme as normas acadêmicas vigentes.

Por fim, destaca-se que, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, o estudo apresenta limitações inerentes a esse tipo de abordagem, especialmente no que se refere à ausência de dados empíricos. No entanto, essa escolha metodológica permite uma análise aprofundada do estado da arte sobre o tema, contribuindo para a sistematização do conhecimento existente e para a identificação de caminhos futuros de investigação, especialmente no que se refere à análise empírica dos impactos da transformação digital em contextos organizacionais específicos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante de todo o exposto, foi possível identificar que a transformação digital se configura como um fenômeno multifacetado, cujos impactos sobre o desempenho organizacional e a competitividade não se manifestam de forma homogênea, sendo condicionados por fatores estruturais, estratégicos e institucionais. Nesse sentido, os resultados evidenciam que a digitalização, embora amplamente associada a ganhos de eficiência e inovação, apresenta efeitos diferenciados conforme o nível de maturidade organizacional, a capacidade de integração tecnológica e o contexto de atuação — público ou privado.





Um primeiro achado relevante refere-se à centralidade da integração entre tecnologia e estratégia organizacional como condição para que a transformação digital produza efeitos positivos sobre o desempenho. A literatura analisada converge ao indicar que organizações que incorporam tecnologias digitais de forma alinhada aos seus objetivos estratégicos tendem a apresentar melhores resultados em termos de eficiência operacional, inovação e capacidade de adaptação (Andrade; Gonçalo; Santos, 2022). Por outro lado, estudos evidenciam que a adoção isolada de tecnologias, sem reconfiguração de processos e estruturas, não apenas limita os ganhos esperados, como pode gerar ineficiências e desperdício de recursos (Veras, 2019).

Essa constatação dialoga com a perspectiva das capacidades dinâmicas, segundo a qual o desempenho organizacional depende da habilidade de integrar, reconfigurar e explorar recursos em contextos de mudança. Teece (2018) argumenta que, em ambientes digitais, a vantagem competitiva está menos relacionada ao acesso à tecnologia e mais à capacidade de utilizá-la estrategicamente. Os resultados desta revisão corroboram essa interpretação, ao evidenciar que organizações com maior capacidade de aprendizagem, flexibilidade estrutural e orientação para inovação apresentam melhores níveis de performance em contextos de transformação digital.

No âmbito da eficiência organizacional, os estudos analisados indicam que as tecnologias digitais contribuem para a otimização de processos, redução de custos e aumento da produtividade, especialmente quando associadas a sistemas integrados de gestão e ao uso de dados em tempo real. Da Silva, Lugoboni e Santos Júnior (2023) destacam que o uso de tecnologias na gestão da performance organizacional permite maior controle sobre operações e melhor alocação de recursos, o que se reflete em indicadores operacionais mais eficientes. Contudo, a discussão crítica revela que tais benefícios não são automáticos, dependendo da capacidade das organizações de adaptar suas práticas gerenciais às novas demandas impostas pela digitalização.

No setor privado, os resultados evidenciam uma relação direta entre transformação digital e competitividade empresarial, sobretudo pela ampliação da capacidade de inovação e





pela criação de novos modelos de negócio. Brito et al. (2025) indicam que a inovação tecnológica favorece a diferenciação de produtos e serviços, além de contribuir para a expansão de mercados e o fortalecimento do posicionamento estratégico das empresas. Essa dinâmica é reforçada pela utilização estratégica de dados, que permite às organizações antecipar tendências, personalizar ofertas e tomar decisões mais assertivas (Pacheco et al., 2022).

Revela-se tensões importantes nesse campo, a digitalização tende a intensificar a concorrência, ao reduzir barreiras de entrada e ampliar a conectividade entre mercados, o que exige das organizações maior capacidade de inovação contínua. Ao mesmo tempo, empresas com maior maturidade digital tendem a consolidar vantagens competitivas, ampliando assimetrias estruturais e dificultando a inserção de organizações menos desenvolvidas tecnologicamente (Teece, 2018). Essa ambivalência evidencia que a transformação digital pode atuar tanto como fator de inclusão quanto de exclusão no ambiente competitivo.

No setor público, os resultados indicam que a transformação digital contribui para a melhoria do desempenho organizacional, especialmente no que se refere à eficiência administrativa, à simplificação de processos e à ampliação do acesso a serviços. Araújo (2022) demonstra que a digitalização pode impactar positivamente indicadores operacionais, desde que acompanhada por práticas de gestão orientadas por dados e pela reestruturação de processos institucionais. No entanto, a discussão evidencia que esses ganhos estão condicionados à existência de governança digital eficaz, capaz de integrar sistemas, coordenar ações e promover o uso estratégico da informação.

A governança digital surge, assim, como elemento-chave para a efetividade da transformação digital no setor público. Antunes (2024) destaca que a gestão do conhecimento constitui um dos principais desafios nesse contexto, sendo necessário desenvolver estruturas organizacionais que favoreçam a circulação e o uso da informação. A ausência dessas condições pode comprometer os resultados da digitalização, limitando seus impactos sobre o desempenho e a qualidade dos serviços públicos.





Outro aspecto relevante diz respeito à necessidade de revisão dos modelos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional. A introdução de tecnologias digitais altera os critérios de mensuração, exigindo indicadores que contemplem dimensões como inovação, agilidade, capacidade de adaptação e uso estratégico da informação. Aguiar e Martins (2021) argumentam que a gestão de desempenho nas organizações contemporâneas deve incorporar essas novas dimensões, superando modelos baseados exclusivamente em métricas financeiras ou operacionais.

A discussão dos resultados também permite identificar lacunas na literatura. Observa-se que muitos estudos ainda adotam abordagens fragmentadas, analisando separadamente os impactos da transformação digital em organizações públicas ou privadas, sem explorar as interações e convergências entre esses contextos. Além disso, há uma tendência de enfatizar os benefícios da digitalização, com menor atenção aos seus limites, riscos e efeitos de longo prazo, especialmente no que se refere à sustentabilidade organizacional e às implicações sociais da tecnologia.

Nesse sentido, este estudo contribui ao propor uma análise integrada, que considera simultaneamente eficiência organizacional, desempenho e competitividade, articulando diferentes campos da administração. Os resultados indicam que a transformação digital deve ser compreendida como processo estratégico e organizacional complexo, cujo impacto depende da articulação entre tecnologia, capacidades dinâmicas, governança e inovação.

Por fim, destaca-se que a principal contribuição deste trabalho reside na sistematização crítica da literatura, evidenciando que a transformação digital, embora essencial para as organizações contemporâneas, não constitui solução universal para problemas de desempenho. Sua efetividade depende de condições organizacionais específicas, o que reforça a necessidade de abordagens analíticas mais integradas e de investigações empíricas futuras que aprofundem a compreensão desse fenômeno em diferentes contextos.





5. CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permitiu evidenciar que a transformação digital se configura como um elemento estruturante das organizações contemporâneas, influenciando de maneira significativa o desempenho organizacional e a competitividade, tanto no setor público quanto no privado. No entanto, os resultados indicam que seus impactos não decorrem automaticamente da adoção de tecnologias, sendo condicionados pela capacidade das organizações de integrar recursos digitais às suas estratégias, estruturas e práticas de gestão.

Verificou-se que a transformação digital contribui para a melhoria da eficiência organizacional, a ampliação da capacidade de inovação e o fortalecimento do posicionamento competitivo, especialmente em contextos empresariais. No setor público, os benefícios manifestam-se principalmente na modernização administrativa, na simplificação de processos e na melhoria da prestação de serviços. Todavia, em ambos os contextos, tais resultados dependem da presença de governança adequada, capacidades dinâmicas e alinhamento estratégico, evidenciando que a tecnologia, isoladamente, não é suficiente para promover melhorias sustentáveis.

Do ponto de vista teórico, o estudo reforça a necessidade de compreender a transformação digital como um fenômeno organizacional complexo, que articula inovação, gestão do conhecimento, governança e estratégia. Ao integrar contribuições de diferentes correntes da literatura, o trabalho evidencia que a efetividade da digitalização está diretamente relacionada à capacidade de adaptação e aprendizagem das organizações, bem como à forma como estas incorporam a tecnologia em seus processos decisórios.

Como implicação, destaca-se a importância de abordagens gerenciais que considerem a transformação digital de maneira sistêmica, evitando reducionismos tecnológicos e priorizando a construção de capacidades organizacionais. Além disso, o estudo aponta para a necessidade de pesquisas futuras que aprofundem a análise empírica dos impactos da





digitalização, especialmente em contextos específicos, contribuindo para o avanço do conhecimento na área.

Em síntese, conclui-se que a transformação digital representa uma oportunidade estratégica para o aprimoramento do desempenho organizacional e da competitividade, desde que conduzida de forma integrada, crítica e alinhada às especificidades institucionais de cada organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cristiana R. D'Oliveira; GONÇALO, Cláudio R.; SANTOS, André M. Transformação digital com agilidade: a emergente capacidade dinâmica de serviços complementares. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, p. eRAMD220063, 2022.

ANTUNES, Rui Manuel Leite. **Impacto da transformação digital nas práticas de gestão do conhecimento na administração pública: estudo de caso dos municípios do quadrilátero urbano**. 2024. Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal, 2024.

ARAÚJO, Maria Goreti Cavalcanti. **Determinantes do uso de transformação digital e desempenho operacional no serviço público: o caso do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE)**. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRITO, Renata Abreu de Carvalho et al. Transformação digital e competitividade empresarial: impactos da inovação tecnológica no setor privado brasileiro. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 24, p. 1–15, 2025.

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

DA SILVA, Andreza Rodrigues; LUGOBONI, Leonardo Fabris; DOS SANTOS JÚNIOR, Durval Lucas. Uso da tecnologia para gerenciamento da performance organizacional: uma





revisão sistemática da literatura. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, v. 8, n. 2, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARGETTS, Helen; DUNLEAVY, Patrick. The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the web. **Philosophical Transactions of the Royal Society A**, v. 371, n. 1987, 2013.

MARTINS, Leonardo Duarte et al. Sistema da gestão da inovação e transformação digital: em busca de uma abordagem integrada. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 22, p. e023007, 2023.

MARTINS, Renato Sousa Alcântara. Transformação digital e o papel das tecnologias emergentes na performance comercial. **Lumen et Virtus**, v. 14, n. 32, 2024.

PACHECO, Mônica Lima et al. **Gestão do conhecimento do cliente como estratégia para promoção da transformação digital no setor bancário: uma revisão de literatura**. 2022.

PORTER, Michael E.; HEPPELMANN, James E. How smart, connected products are transforming competition. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 11, p. 64–88, 2014.

RODRIGUES, Ane Louise et al. As diferenças de avaliação da administração privada e pública: seu impacto no desempenho organizacional. **Órgãos da Proelium**, p. 213, 2025.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

VERAS, Manoel. **Gestão da tecnologia da informação: sustentação e inovação para a transformação digital**. Rio de Janeiro: Brasport, 2019.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019.

Recebido em: 15/06/2025

Aprovado em: 30/06/2025

Publicado em: 14/07/2025

