



**CONEPA**  
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES  
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

## **A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO ENSINO SUPERIOR: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

Thiago Fernandes Borges  
Mestrando em Administração  
Universidade Federal de Catalão  
**Thiagofborges2112@gmail.com**

ISSN: 2764-7226

**Resumo**

A transformação digital tem se configurado como um dos fenômenos mais relevantes para a sociedade contemporânea, com impactos diretos nas rotinas administrativas, pedagógicas e científicas das instituições de ensino superior. Este estudo tem como objetivo analisar de que forma a digitalização e a adoção de tecnologias digitais influenciam a organização acadêmica e, em especial, a formação de pesquisadores no Brasil. A investigação foi conduzida a partir de uma revisão integrativa de literatura de dissertações e teses publicadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Os resultados apontam que a transformação digital vai além da informatização de processos, implicando mudanças culturais e estratégicas, como a adoção de metodologias ativas, a integração de ambientes virtuais de aprendizagem e a utilização de dados para gestão acadêmica. Também foram identificados desafios significativos, como a desigualdade no acesso às tecnologias, a carência de infraestrutura em algumas instituições e a resistência cultural à mudança. Conclui-se que a transformação digital, embora traga potencial para democratizar o acesso, ampliar a eficiência e fomentar a inovação, exige políticas públicas consistentes e esforços institucionais integrados para consolidar-se como vetor de inclusão e de fortalecimento da pesquisa no ensino superior brasileiro.

**Palavras-chave:** Transformação digital, ensino superior, gestão pública.

**Abstract**

Digital transformation has emerged as one of the most relevant phenomena in contemporary society, with direct impacts on the administrative, pedagogical, and scientific routines of higher education institutions. This study aims to analyze how digitalization and the adoption of digital technologies influence academic organization and, in particular, the training of researchers in Brazil. The investigation was conducted through an integrative literature review of dissertations and theses published in the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD). The results indicate that digital transformation goes beyond the mere informatization of processes, encompassing cultural and strategic changes such as the adoption of active learning methodologies, the integration of virtual learning environments, and the use of data for academic management. Significant challenges were also identified, including unequal access to technologies, insufficient infrastructure in some institutions, and cultural resistance to change. The study concludes that digital transformation, while holding the potential to democratize access, increase efficiency, and foster innovation, requires consistent public policies and integrated institutional efforts in order to be consolidated as a vector for inclusion and for strengthening research in Brazilian higher education.

**Keywords:** Digital transformation, higher education, public management.

## **1. INTRODUÇÃO**

A sociedade contemporânea está imersa em um processo acelerado de digitalização que afeta não apenas o cotidiano das pessoas, mas também a forma como as instituições educacionais e científicas se organizam. Esse fenômeno, denominado transformação digital, refere-se à incorporação de tecnologias digitais em processos sociais, econômicos e culturais, produzindo novas dinâmicas de interação e produção do conhecimento (FLORIDI, 2014).

No ensino superior, esse movimento se intensificou especialmente a partir da década de 2010, com a consolidação de plataformas digitais de ensino, a ampliação das bibliotecas virtuais, a introdução de softwares de análise de dados e a valorização de práticas científicas mediadas por ambientes digitais. A pandemia de Covid-19, iniciada em 2020, acelerou esse processo, obrigando programas de pós-graduação a se adaptarem rapidamente a modelos remotos e híbridos de ensino e pesquisa (MOROSINI, 2021).

Ao mesmo tempo, a transformação digital não deve ser interpretada de forma reducionista como mera substituição de suportes ou atualização de ferramentas. Trata-se de um fenômeno discursivo e institucional que impacta profundamente a formação de pesquisadores, os desenhos de pesquisa, as metodologias científicas e as condições de produção do conhecimento.

O objetivo deste artigo é analisar os efeitos da transformação digital na pós-graduação brasileira, explorando seus desafios e possibilidades. A partir de uma revisão crítica de literatura e de documentos institucionais, busca-se discutir como a digitalização reconfigura as práticas pedagógicas, os processos de internacionalização, as condições de equidade e a própria concepção de ciência.

Dessa forma, este artigo tem como problema de pesquisa: De que forma a transformação digital tem influenciado as rotinas das instituições de ensino superior brasileiras?

Os objetivos desse artigo são: (1) Realizar uma revisão integrativa de trabalhos acadêmicos que tratam sobre a transformação digital no ensino superior público brasileiro; (2) Verificar os impactos da transformação digital nas rotinas administrativas e acadêmicas das instituições analisadas; (3) Propor melhorias no serviço público

brasileiro e nos processos de implementação de ferramentas digitais, com base nas experiências analisadas.

Por fim, vale destacar que a transformação digital vem modificando de forma acelerada os modos de organização social, econômica e cultural, atingindo diretamente as universidades, que têm papel estratégico na formação de profissionais e pesquisadores. Apesar de avanços, como plataformas de gestão acadêmica e ambientes virtuais de aprendizagem, ainda são poucos os estudos que analisam sistematicamente seus efeitos sobre a formação científica. Essa lacuna é agravada pelas desigualdades regionais e institucionais do ensino superior brasileiro, pois a digitalização pode ampliar o acesso, mas também aprofundar exclusões se não for acompanhada de políticas públicas e estratégias de inclusão digital. Assim, este estudo se justifica pela necessidade de compreender os impactos da transformação digital nas rotinas acadêmicas e de pesquisa, oferecendo subsídios para políticas públicas e para práticas institucionais mais inovadoras e inclusivas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Definindo a transformação digital**

A transformação digital (TD) é um conceito central na administração, ciência da informação e gestão pública, embora sem definição única. Mais do que a adoção de tecnologias, trata-se de um processo estratégico, cultural e social que reconfigura modelos de negócio, processos e formas de criação de valor (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014). Na administração pública, a TD amplia a eficiência ao promover transparência, inclusão e participação cidadã (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019). No ensino superior, envolve práticas pedagógicas inovadoras, novas formas de interação e modelos de governança alinhados à democratização do conhecimento (CUNHA; REGO, 2021). Seu êxito depende da transformação da cultura organizacional, alterando valores e comportamentos (VIAL, 2019). Diferencia-se de informatização e digitalização por implicar mudanças estruturais e estratégicas, funcionando como catalisadora de

inovação e de renovação de competências (HENRIETTE; FEKI; BOUGHZALA, 2015). Em síntese, a TD transcende o aspecto técnico e deve ser vista como processo contínuo de inovação, capaz de gerar eficiência, inclusão e valor social.

## **2.2. As políticas públicas do Brasil para transformação digital**

A transformação digital ocupa papel central nas agendas governamentais brasileiras desde os anos 2000, com avanços mais consistentes a partir da segunda metade da década de 2010. Entre os principais marcos estão o Plano de Ação em Governo Eletrônico (2000), a Estratégia de Governança Digital (2016), a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital – E-Digital (2018), a Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021) e o Plano Nacional de Internet das Coisas (2019). Essas iniciativas visam não apenas modernizar a administração pública, mas também promover inclusão social, inovação e competitividade econômica, tendo a plataforma gov.br como resultado expressivo da digitalização. Contudo, permanecem desafios como desigualdade no acesso à internet, falta de capacitação digital, carência de infraestrutura e resistência cultural. Assim, apesar dos avanços, a consolidação da transformação digital como política de Estado exige articulação interinstitucional e estratégias que enfrentem as desigualdades sociais e regionais ainda presentes no país.

## **3. METODOLOGIA**

O presente estudo pode ser classificado como uma revisão integrativa, que se descreve como um método de pesquisa que sintetiza a literatura empírica e/ou teórica existente, com o objetivo de fornecer uma compreensão mais ampla sobre um fenômeno específico. Este método combina diferentes metodologias, permitindo a inclusão de estudos experimentais e não experimentais, resultando em uma análise abrangente e detalhada do conhecimento acumulado. Ela é classificada como uma subcategoria da revisão bibliográfica sistemática, distinta pela sua abordagem integrativa, que busca não apenas sumarizar os achados existentes, mas também gerar novos conhecimentos a partir



**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

da combinação dos resultados de pesquisas anteriores. Isso a diferencia de outras modalidades de revisão, como a narrativa e a meta-análise, pela flexibilidade na inclusão de diferentes tipos de estudos e sua contribuição para o desenvolvimento teórico e identificação de lacunas na literatura (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

Para o desenvolvimento do presente trabalho seguiremos os seguintes passos:

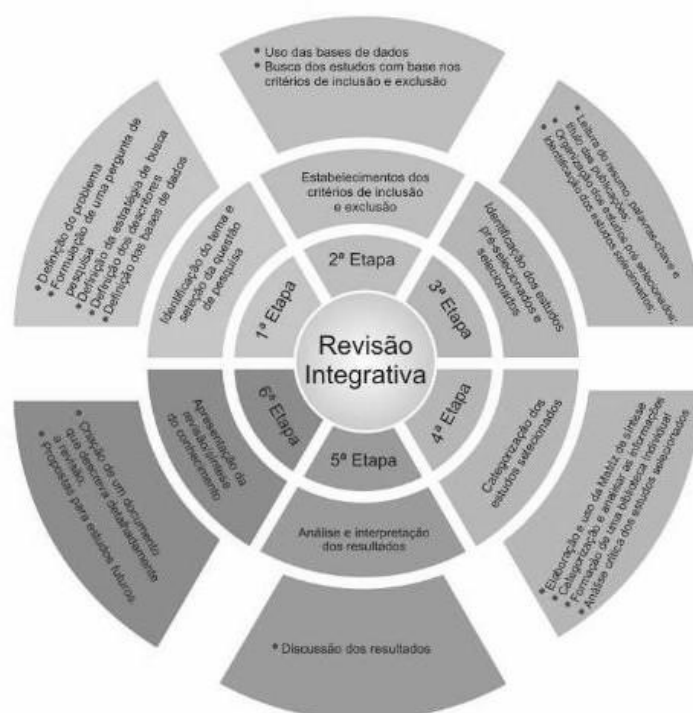


Imagem 1. Passo a passo da revisão integrativa. Fonte: (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

O problema de pesquisa que o presente estudo busca responder é: De que forma a transformação digital tem influenciado as rotinas das instituições de ensino superior do Brasil?

Para responder a esse problema de pesquisa, serão analisados trabalhos acadêmicos do nível de dissertação ou tese, com as seguintes características: acesso aberto; publicação a partir de 2023; escritos por pesquisadores brasileiros; revisado por outros pesquisadores; publicado na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Será critério de exclusão: artigos de opinião sem base empírica ou teórica sólida, artigos que fujam do tema central deste estudo.

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

As palavras-chave e operadores booleanos escolhidos para a realização das buscas foram: Transformação digital no ensino superior (Campo: assunto);

A partir da identificação dos trabalhos, será realizada uma leitura crítica com os seguintes focos de análise: No trabalho há relatos de impactos nas rotinas da instituição de ensino superior provocadas pela implementação de ferramentas digitais? Houve críticas ao processo de transformação digital levantados pelo pesquisador em seu trabalho? Houve identificação de retornos econômicos ou promoção da inclusão social por meio dessas implementações? Há identificação de desafios e/ou oportunidades identificados pelo pesquisador para o futuro?

Por fim, será realizado um diálogo entre os resultados obtidos dos trabalhos acadêmicos. A partir dessa discussão será possível responder a questão de pesquisa além de propor melhorias no serviço público brasileiro e nos processos de implementação de ferramentas digitais, com base nas experiências analisadas

#### **4. IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS ENCOTRADOS**

Foram identificados quatro trabalhos que atenderam aos critérios de busca descritos acima, são eles:

Tipo:	Dissertação
Título:	As experiências subjetivas de professores e estudantes no contexto da transformação digital do ensino superior
Autor(es):	Alberto Erich Steimber de Pereira Okada
Orientador:	Luciana de Oliveira Campolina
Palavras-chave:	Educação digital, Transformação digital, Ensino superior.
Citação:	OKADA, Alberto Erich Steimber de Pereira. As experiências subjetivas de professores e estudantes no contexto da transformação digital do ensino superior. 2023. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2023.
URI:	<a href="https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/17615">https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/17615</a>



**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

A dissertação de Okada analisa a transformação digital na administração pública, destacando seus efeitos, limites e potencialidades. O estudo mostra que a digitalização impactou rotinas administrativas, tornando processos mais rápidos, transparentes e eficientes, embora de forma desigual entre setores. Como críticas, a autora evidencia a ausência de planejamento estratégico consistente, investimentos insuficientes em infraestrutura e, sobretudo, barreiras culturais e humanas, como resistência de servidores e falta de capacitação. Não foram identificados retornos econômicos imediatos, mas há indícios de que a digitalização pode favorecer inclusão social ao ampliar o acesso à informação e aos serviços online. Entre os desafios futuros, apontam-se a necessidade de superar resistências internas, ampliar a formação de servidores e estruturar a governança digital. Já as oportunidades incluem maior participação cidadã, serviços públicos mais responsivos e fortalecimento da cultura de inovação. Em síntese, o trabalho reconhece avanços, mas ressalta que a consolidação da transformação digital depende de políticas consistentes e investimentos que permitam transformar esse processo em vetor de modernização, eficiência e inclusão na gestão pública.

Tipo:	Tese
Título:	Estratégia de transformação digital das instituições de ensino superior
Autor(es):	Raísa Patrocínio Correa da Silva
Orientador:	Felipe Mendes Borini
Palavras-chave:	Estratégia organizacional, Instituições de ensino superior, Transformação digital, Vazios institucionais.
Citação:	SILVA, Raísa Patrocínio Correa da. <b>Estratégia de transformação digital das instituições de ensino superior</b> . 2025. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025. doi:10.11606/T.12.2025.tde-09062025-153119. Acesso em: 2025-09-15.
URI:	<a href="https://doi.org/10.11606/T.12.2025.tde-09062025-153119">https://doi.org/10.11606/T.12.2025.tde-09062025-153119</a>

A tese de Raísa Silva analisa a transformação digital no ensino superior a partir da difusão da inovação e dos vazios institucionais, mostrando que, embora as tecnologias tenham agilizado rotinas acadêmicas e administrativas, sobretudo durante a pandemia de



Covid-19, seus efeitos foram desiguais devido a limitações estruturais e sociais. A autora critica a ausência de políticas públicas consistentes, a carência de infraestrutura, o analfabetismo digital e a dependência de modelos estrangeiros, destacando que a digitalização, por si só, não garante inclusão. Apesar da falta de ganhos financeiros imediatos, aponta potencial futuro para ampliar o acesso, democratizar a educação, qualificar a força de trabalho e aproximar universidades da Indústria 4.0, desde que haja investimentos em inclusão digital, infraestrutura, capacitação e financiamento sustentável. Conclui que a transformação digital deve ser compreendida como mudança cultural e estratégica, condição essencial para seu papel democratizador na educação superior.

Tipo:	Dissertação
Título:	O uso de big data no ensino superior em tecnologia
Autor(es):	Gislayno Ficuciello Monteiro da Silva
Orientador:	Luciana Oranges Cezarino
Palavras-chave:	Big data, Ensino superior, Inteligência acadêmica, Inteligência de negócios, Metodologias ativas de ensino, Pedagogia, Transformação digital.
Citação:	SILVA, Gislayno Ficuciello Monteiro da. <b>O uso de big data no ensino superior em tecnologia</b> . 2024. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2024. doi:10.11606/D.96.2024.tde-24012025-114610. Acesso em: 2025-09-15.
URI:	<a href="https://doi.org/10.11606/D.96.2024.tde-24012025-114610">https://doi.org/10.11606/D.96.2024.tde-24012025-114610</a>

A dissertação de Gislayno Ficuciello M. Silva analisa o uso de big data no ensino superior, destacando seu potencial para reorganizar processos institucionais, apoiar diagnósticos de desempenho, personalizar o ensino e aumentar a eficiência administrativa. Apesar dos ganhos de agilidade apontados, o estudo evidencia barreiras como resistência cultural de docentes e gestores, altos custos de infraestrutura, fragmentação das bases de dados e falta de capacitação. Do ponto de vista econômico, o big data pode otimizar recursos, reduzir custos e combater a evasão, enquanto,

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

socialmente, apresenta potencial para promover equidade ao apoiar estudantes em situação de vulnerabilidade. A pesquisa aponta ainda desafios como a criação de modelos consistentes de dados e a necessidade de políticas de gestão integrada, ao mesmo tempo em que identifica oportunidades em metodologias ativas, sistemas adaptativos e maior alinhamento entre currículos e mercado de trabalho, concluindo que o *Big Data* só cumprirá seu papel estratégico se acompanhado de investimentos sustentáveis e de uma cultura organizacional orientada por dados.

Tipo:	Dissertação
Título:	Transformação Digital na Gestão Administrativa: estudo na Universidade Federal de Pelotas
Autor(es):	Carina Dias Franco
Orientador:	Alisson Eduardo Maehler
Palavras-chave:	Transformação digital, Difusão da inovação, Administração pública, Instituição de ensino superior, Universidade Federal de Pelotas Pedagogia.
Citação:	FRANCO, Carina Dias. <b>Transformação digital na gestão administrativa: estudo na Universidade Federal de Pelotas</b> . 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Pelotas, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Pelotas, 2024. Disponível em: <a href="http://guaiaca.ufpel.edu.br/xmlui/handle/prefix/14483">http://guaiaca.ufpel.edu.br/xmlui/handle/prefix/14483</a>
URI:	<a href="http://guaiaca.ufpel.edu.br/xmlui/handle/prefix/14483">http://guaiaca.ufpel.edu.br/xmlui/handle/prefix/14483</a>

A dissertação de Carina Dias Franco analisa a transformação digital na Universidade Federal de Pelotas, mostrando que ferramentas como o sistema Cobalto trouxeram ganhos de automação e organização dos fluxos administrativos, mas também evidenciaram desigualdades de adaptação entre setores devido à falta de estratégias institucionais robustas. A autora destaca barreiras humanas e culturais, como resistência da comunidade acadêmica, ausência de capacitação e carência de servidores, o que revela um processo conduzido de forma fragmentada, sem ganhos econômicos imediatos e com inclusão social ainda limitada. Entre os desafios, aponta a necessidade de superar resistências internas, fortalecer a infraestrutura e formar competências digitais, enquanto

como oportunidades sugere ampliar equipes técnicas, investir em treinamentos e consolidar uma estratégia própria de transformação digital. Em síntese, a pesquisa reconhece os avanços, mas conclui que a modernização administrativa e o potencial democratizador da digitalização só serão alcançados mediante planejamento estratégico, investimentos contínuos e engajamento institucional.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Considerando a análise das quatro pesquisas, que constituem um panorama significativo da produção recente sobre transformação digital na gestão pública e nas instituições de ensino superior brasileiras, embora cada uma adote recortes temáticos e metodológicos distintos, todas partem da constatação de que a digitalização se tornou não apenas uma tendência, mas um imperativo estratégico para a modernização de organizações públicas e universitárias.

Um primeiro ponto de convergência diz respeito aos impactos nas rotinas institucionais. Em todos os trabalhos, a digitalização é percebida como fator de reorganização de fluxos administrativos e acadêmicos. Franco destaca o sistema Cobalto como exemplo de como ferramentas digitais alteram o cotidiano da gestão, promovendo maior automação, mas também impondo desafios de adaptação cultural. Okada observa efeitos semelhantes em instituições públicas, notando ganhos de transparência e celeridade processual. Já Raísa Silva enfatiza que a pandemia de Covid-19 acelerou a transformação digital, impactando diretamente rotinas pedagógicas e administrativas, mas de forma desigual entre instituições. Gislayno Silva, por sua vez, analisa especificamente o papel do Big Data e mostra como sua utilização pode redefinir práticas administrativas, pedagógicas e de acompanhamento discente. Assim, embora com focos diferentes, os quatro trabalhos reconhecem que a transformação digital não se resume a adição de ferramentas, mas reconfigura rotinas e exige mudanças de postura institucional.

No campo das críticas, todos os estudos convergem para a ideia de que a digitalização tem sido conduzida de modo fragmentado e com lacunas estruturais. Franco aponta a falta de estratégias institucionais robustas, que tornam os impactos do Cobalto

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

limitados. Okada ressalta a resistência cultural de servidores e a escassez de planejamento estratégico, evidenciando que a inovação tecnológica não basta sem engajamento humano. Raísa Silva vai além ao identificar os chamados “vazios institucionais” – lacunas regulatórias, educacionais e de infraestrutura – que minam a efetividade da transformação digital no ensino superior. Gislayno, por sua vez, critica a fragmentação das bases de dados e o desconhecimento docente quanto ao uso de análises avançadas, alertando que a simples coleta de dados não garante transformações pedagógicas. Há, portanto, uma convergência na percepção de que o maior obstáculo não é a tecnologia em si, mas os fatores humanos, culturais e institucionais que condicionam sua adoção.

Quanto aos retornos econômicos e à inclusão social, há divergências relevantes. Franco e Okada praticamente não identificam ganhos econômicos diretos, restringindo-se a apontar melhorias organizacionais e administrativas. Já Raísa Silva insere a discussão em um horizonte mais amplo, relacionando a transformação digital com a democratização do acesso ao ensino superior. Para ela, a digitalização pode ampliar matrículas e promover inclusão, mas somente se acompanhada de políticas de equidade, caso contrário tende a reproduzir desigualdades. Gislayno trabalha em outra chave: argumenta que a análise de grandes volumes de dados pode reduzir custos, otimizar recursos e combater evasão, apontando, portanto, impactos econômicos mais concretos. Ao mesmo tempo, ele sugere que o Big Data pode contribuir para a inclusão social ao personalizar a aprendizagem e apoiar estudantes em situação de vulnerabilidade. Assim, enquanto Franco e Okada focam nos limites atuais, Raísa e Gislayno avançam na discussão sobre os potenciais inclusivos e econômicos da transformação digital.

No que diz respeito aos desafios e oportunidades, os quatro trabalhos oferecem contribuições complementares. Franco identifica como desafio central a necessidade de superar barreiras culturais e de ampliar equipes técnicas, sugerindo concursos, treinamentos e valorização do sistema Cobot. Okada aponta a falta de infraestrutura e de governança digital como entraves, mas enxerga oportunidades na maior transparência e na participação cidadã. Raísa Silva projeta um horizonte mais estratégico: defende que a transformação digital pode fortalecer o ensino ao longo da vida, alinhar universidades às demandas da Indústria 4.0 e ampliar sua competitividade internacional, mas somente

se forem enfrentados os vazios institucionais. Já Gislayno Silva vislumbra oportunidades no uso de big data para personalização do ensino, metodologias ativas e integração entre mercado de trabalho e currículos, mas ressalta que isso exige superar resistências docentes, investir em infraestrutura e consolidar uma cultura organizacional orientada por dados.

De forma geral, as quatro pesquisas convergem para a ideia de que a transformação digital é um processo mais cultural e estratégico do que meramente técnico. Todas reconhecem avanços e impactos já visíveis, mas também ressaltam as limitações da implementação quando conduzida sem planejamento de longo prazo, sem políticas públicas consistentes e sem a formação adequada de gestores, docentes e servidores. Ao mesmo tempo, cada trabalho ilumina aspectos específicos do debate: Franco evidencia os desafios internos de uma universidade pública; Okada mostra o caráter fragmentado da digitalização no setor público; Raísa traz uma análise teórica mais abrangente sobre desigualdades e inclusão; e Gislayno introduz a dimensão inovadora do Big Data, ainda pouco explorada no Brasil.

Em síntese, a comparação revela que a transformação digital nas universidades e na administração pública brasileira se encontra em fase de amadurecimento, com impactos perceptíveis, mas ainda longe de se consolidar como política integrada. Os estudos apontam que, para que a transformação digital cumpra seu potencial de democratização e inovação, será necessário enfrentar desafios estruturais e humanos de grande complexidade, ao mesmo tempo em que se aproveitam as oportunidades de eficiência, inclusão e modernização oferecidas pelas novas tecnologias. Nesse sentido, as quatro pesquisas não apenas analisam o presente, mas projetam cenários futuros que reforçam a centralidade da transformação digital como eixo estratégico da gestão e da educação no Brasil.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A transformação digital nas instituições de ensino superior brasileiras tem promovido mudanças significativas nas dimensões administrativas, pedagógicas e de



**CONEPA**  
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES  
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

gestão, ampliando a eficiência, a automação de processos e a inovação didática, mas ainda enfrenta barreiras estruturais, culturais e de inclusão. As análises de Franco, Okada, Raísa Silva e Gislayno Silva mostram que, embora já existam avanços visíveis, como a reorganização de fluxos administrativos, o fortalecimento da transparência, o uso de metodologias híbridas e a aplicação de big data na gestão acadêmica, persistem desafios relacionados à resistência de servidores, às desigualdades socioeconômicas e à fragmentação das políticas digitais. Nesse sentido, o fortalecimento do serviço público demanda ações integradas, como investimentos contínuos em infraestrutura tecnológica, capacitação de gestores, técnicos e docentes, elaboração de estratégias institucionais robustas, unificação de sistemas de dados e, sobretudo, políticas públicas voltadas à inclusão digital, de modo a assegurar que a transformação digital cumpra seu potencial de democratizar o acesso à educação superior e modernizar a administração pública.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMARAZ-MENÉNDEZ, F.; SÁNCHEZ, F.; GARCÍA, J. Digital transformation in higher education: challenges and opportunities. *Education Sciences*, v. 10, n. 9, p. 1-14, 2020.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.

BRASIL. Lei nº 13.634, de 20 de março de 2018. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Catalão – UFCAT. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018. Institui a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital – E-Digital. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.854, de 25 de junho de 2019. Institui o Plano Nacional de Internet das Coisas. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2019.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2021.

BRASIL. Estratégia de Governo Digital 2020-2022. Brasília: Secretaria de Governo Digital/ME, 2022.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2020.

CUNHA, M. A.; REGO, J. L. Transformação digital no setor público: avanços e desafios no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 55, n. 4, p. 789-810, 2021.

DINIZ, E. H. et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 1, p. 23-48, 2009.

FLORIDI, L. *The 4th revolution: How the infosphere is reshaping human reality*. Oxford: Oxford University Press, 2014.

FRANCO, Carina Dias. *Transformação digital na gestão administrativa: estudo na Universidade Federal de Pelotas*. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Pelotas, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Pelotas, 2024. Disponível em: <http://guaiaca.ufpel.edu.br/xmlui/handle/prefix/14483>



**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

G. F. M. SILVA. *Big Data no ensino superior: impactos na gestão e no processo de ensino-aprendizagem em instituições de tecnologia*. 2022. Dissertação (Mestrado) – [Instituição], 2022.

HENRIETTE, E.; FEKI, M.; BOUGHZALA, I. The shape of digital transformation: A systematic literature review. In: *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*. Proceedings, 2015.

INEP. *Censo da Educação Superior 2019*. Brasília: INEP, 2020.

MANCEBO, D. Políticas de expansão e interiorização da educação superior no Brasil: limites e possibilidades. *Educação & Sociedade*, v. 40, n. 147, p. 1-19, 2019.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, v. 36, n. 4, p. 101385, 2019.

MOROSINI, M. C. Educação superior e pandemia: impactos e tendências. *Educação & Sociedade*, v. 42, p. 1-16, 2021.

OCDE. *Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector*. Paris: OECD, 2020.

OKADA, Alberto Erich Steimber de Pereira. *As experiências subjetivas de professores e estudantes no contexto da transformação digital do ensino superior*. 2023. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2023.

RAUPP, F. M.; PEREIRA, J. R. Transformação digital e políticas públicas no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 2, p. 331-347, 2020.

SILVA, Raísa Patrocínio Correa da. *Estratégia de transformação digital das instituições de ensino superior*. 2025. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025. doi:10.11606/T.12.2025.tde-09062025-153119. Acesso em: 2025-09-15.

SILVA, Gislayno Ficuciello Monteiro da. *O uso de big data no ensino superior em tecnologia*. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2024. doi:10.11606/D.96.2024.tde-24012025-114610. Acesso em: 2025-09-15.

SILVA, R. Inclusão digital e desigualdade social: desafios da transformação digital no Brasil. *Revista de Políticas Públicas*, v. 27, n. 2, p. 45-63, 2023.



**CONEPA**  
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES  
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

SOUZA, M. F.; ALMEIDA, A. C. Interiorização da educação superior e desenvolvimento regional: o caso do campus de Catalão da UFG. *Revista Brasileira de Educação*, v. 24, p. 1-20, 2019.

UFCAT. *Relatório de Gestão 2022*. Catalão: Universidade Federal de Catalão, 2023.

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

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; McAFEE, A. *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press, 2014.