

**SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**REINALDO GOMES DE OLIVEIRA**

**CICERO APARECIDO GODOI**

**INOVAÇÃO GOVERNAMENTAL E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: DESAFIOS E  
ESTRATÉGIAS PARA UM SETOR PÚBLICO EFICIENTE**

**PORTO VELHO/RO**

**2025**

**REINALDO GOMES DE OLIVEIRA  
CICERO APARECIDO GODOI**

**INOVAÇÃO GOVERNAMENTAL E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: DESAFIOS E  
ESTRATÉGIAS PARA UM SETOR PÚBLICO EFICIENTE**

TCC entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD Sob a Orientação da Professora Luciana Aparecida Barbieri

**PORTO VELHO/RO  
2025**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Oliveira, Reinaldo Gomes de.

Inovação governamental e transformação digital: desafios e estratégias para um setor público eficiente / Reinaldo Gomes de Oliveira, Cícero Aparecido Godoi. - Porto Velho, 2025.

18 f.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Luciana Aparecida Barbieri.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Inovação. 2. Gestão pública. 3. Tecnologia . 4. Transformação digital. 5. Eficiência administrativa. I. Godoi, Cícero Aparecido. II. Barbieri, Luciana Aparecida (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Gizele de Melo Viana, CRB-11/914

## **Resumo**

Este artigo aborda a importância da inovação na gestão pública como um instrumento essencial para a modernização do Estado e a melhoria dos serviços oferecidos à sociedade. Através de uma análise crítica sobre os desafios enfrentados pelo setor público, destacam-se as limitações dos modelos tradicionais de gestão e a necessidade de adotar práticas inovadoras que promovam eficiência, transparência e participação cidadã. A pesquisa discute também o papel das tecnologias digitais como aliadas estratégicas na transformação dos processos administrativos, contribuindo para a criação de políticas públicas mais efetivas e acessíveis. Conclui-se que a inovação na gestão pública é um fator determinante para a construção de uma administração mais ágil, responsiva e orientada às demandas sociais contemporâneas.

Palavras-chave: Inovação; Gestão Pública; Tecnologia; Transformação Digital; Eficiência Administrativa.

## **Abstract**

This article addresses the importance of innovation in public management as a key tool for modernizing the State and improving the services offered to society. Through a critical analysis of the challenges faced by the public sector, it highlights the limitations of traditional management models and the urgent need to adopt innovative practices that foster efficiency, transparency, and citizen participation. The study also discusses the role of digital technologies as strategic allies in transforming administrative processes, contributing to the development of more effective and accessible public policies. It concludes that innovation in public management is a crucial factor in building a more agile, responsive, and socially-oriented public administration.

Keywords: Innovation; Public Management; Technology; Digital Transformation; Administrative Efficiency.

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação se consolidou como essencial para a modernização do Estado. Em um contexto marcado por crescentes demandas sociais por eficiência, transparência e participação, a adoção de práticas inovadoras e o uso estratégico da tecnologia surgem como mecanismos capazes de transformar a administração pública, promovendo uma gestão mais ágil, inteligente e centrada no cidadão (OSBORNE & BROWN, 2013; DAGNINO & OLIVEIRA, 2017).

A inovação pública envolve a reestruturação de processos, a criação de soluções colaborativas, a valorização da criatividade dos servidores e o uso de dados para a tomada de decisões mais precisas e embasadas (TIDD & BESSANT, 2015; FARIA, 2019). Nesse sentido, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), associadas a uma cultura de inovação, tornam-se instrumentos indispensáveis para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

A digitalização dos serviços públicos, otimiza recursos, reduzindo burocracias e ampliando o acesso da população aos serviços essenciais (BORGES & COSTA, 2016; CASTRO & PEREIRA, 2020). Tais iniciativas também promovem maior controle social e transparência, favorecendo a construção de uma administração pública mais aberta, responsiva e eficiente.

Entretanto, os desafios ainda são significativos. A efetivação de inovações exige investimentos em infraestrutura tecnológica, capacitação dos servidores, transformação da cultura organizacional e políticas públicas de incentivo à inovação. Além disso, é fundamental assegurar o acesso igualitário às tecnologias e promover a inclusão digital, a fim de evitar que as soluções inovadoras ampliem as desigualdades existentes (FILGUEIRAS, 2019; PIMENTA & OLIVEIRA, 2021).

Nesse sentido, é importante realizar uma análise crítica sobre o papel da inovação e da tecnologia, considerando os avanços conquistados, os obstáculos enfrentados e as perspectivas de transformação em um modelo mais eficiente, transparente e voltado ao bem comum. A inovação deve ser compreendida não apenas como um recurso técnico, mas como uma cultura institucional voltada à melhoria contínua, sustentada pela ética, pela inclusão e pela geração de resultados concretos para a sociedade (OSBORNE, 2010; DAGNINO, 2018).

A partir do supracitado emerge o objetivo deste estudo que é apresentar como o papel da inovação e da tecnologia, analisando sua contribuição para a melhoria da eficiência, da transparência e da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Com isso tem-se como objetivos específicos: (1) Apresentar a importância da inovação na administração pública e discutir como a transformação digital contribui para a eficiência dos serviços públicos. (2) Identificar os principais desafios e os fatores que influenciam positiva ou negativamente a adoção da cultura de inovação nas instituições públicas. e por fim (3) Refletir sobre o papel da inovação e da tecnologia na gestão pública, analisando como contribuem para a eficiência, transparência e qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

## **2. A IMPLANTAÇÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: A CONTRIBUIÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E OS DESAFIOS CULTURAIS**

### **2.1 A importância da inovação e da transformação digital na eficiência dos serviços públicos**

A inovação na administração pública deixou de ser um luxo ou uma tendência para se tornar uma necessidade concreta. Em tempos de mudanças rápidas, demandas sociais crescentes e recursos limitados, buscar novas formas de agir e pensar dentro das instituições públicas é fundamental. Segundo Gaetani e Cani (2009), a inovação na gestão pública significa renovar práticas, processos e estruturas com o objetivo de gerar mais valor para o cidadão e maior eficiência na utilização dos recursos públicos”. Isso implica sair da zona de conforto da burocracia tradicional e adotar soluções criativas que realmente façam diferença no dia a dia das pessoas.

Nesse contexto, o autor refere-se à transformação digital que surge como um caminho viável e necessário para superar essas limitações. Não se trata apenas de digitalizar documentos ou informatizar setores, mas de repensar toda a lógica de dados e conectividade. Para Diniz et al. (2013) a transformação digital no setor público vai além da tecnologia: ela implica mudança de cultura, de práticas e de modelos mentais. Isso significa colocar o cidadão no centro das decisões, tornar os processos mais ágeis, acessíveis e transparentes, e usar a tecnologia como ponte entre o governo e a sociedade.

A aplicação da transformação digital tem gerado impactos positivos e perceptíveis em várias áreas da administração pública. Serviços antes demorados ou presenciais agora podem ser realizados de forma simples, rápida e online,

economizando tempo e dinheiro tanto para o Estado quanto para o cidadão. Além disso, a digitalização facilita a gestão de dados e o planejamento estratégico. Como afirma Prado (2020) que a digitalização dos serviços públicos representa um avanço significativo na racionalização de processos e na entrega de serviços mais eficientes, seguros e acessíveis à população. Essa mudança tem proporcionado maior agilidade, redução de filas e um melhor aproveitamento dos recursos públicos.

Outro ponto fundamental da transformação digital é o fortalecimento da transparência e da participação cidadã. Com plataformas digitais abertas e interativas, os cidadãos podem acompanhar gastos públicos, propor ideias, participar de consultas e avaliar a qualidade dos serviços prestados. Essa nova forma de relação entre governo e sociedade fortalece a democracia e reduz as brechas para a corrupção. De acordo com Matheus e Ribeiro (2018), as tecnologias digitais ampliam o acesso à informação e incentivam o controle social, tornando o poder público mais próximo e responsável diante da população. Quando o cidadão é ouvido e envolvido nas decisões, o governo se torna mais eficiente, mais justo e mais humano.

Por fim, o bem-estar do cidadão e quando o Estado se moderniza e adota tecnologias de maneira ética e planejada, ele se torna mais humano, acessível e eficiente. A inovação, portanto, não é apenas uma escolha técnica, mas uma necessidade ética e social, pois promove justiça, inclusão e desenvolvimento sustentável (TARAPANOFF, 2014).

A cultura de inovação nas instituições públicas representa um novo modo de pensar e agir dentro da administração pública. Trata-se da valorização de ideias criativas, do uso estratégico da tecnologia e da disposição para mudar práticas tradicionais com o objetivo de melhorar os serviços prestados à sociedade.

## **2.2 Os principais desafios e os fatores que influenciam positiva ou negativamente a adoção da cultura de inovação nas instituições públicas**

A inovação na gestão pública tem se tornado cada vez mais necessária diante das rápidas transformações sociais, tecnológicas e econômicas que marcam o século XXI. Governos em todo o mundo têm buscado formas de se tornarem mais eficientes, transparentes e próximos da população, e a chave para esse avanço está na adoção consciente de práticas inovadoras aliadas ao uso estratégico da tecnologia.

Segundo Bresser-Pereira (2004), a administração pública tradicional, marcada pela rigidez burocrática, já não atende às exigências da sociedade contemporânea, que demanda agilidade, eficiência e respostas eficazes. Nesse sentido, a inovação surge como um instrumento poderoso para redesenhar processos, melhorar os serviços públicos e tornar o Estado mais responsivo às necessidades da população.

A inovação na gestão pública não se refere apenas à criação de novas ferramentas ou sistemas, mas também à mudança de mentalidade dos gestores e servidores. Trata-se de transformar a cultura organizacional, promovendo a criatividade, o aprendizado contínuo e o uso inteligente dos recursos disponíveis para resolver problemas reais da sociedade (CRUZ & OLIVEIRA, 2016).

A tecnologia, por sua vez, atua como facilitadora desse processo inovador. Ferramentas como governos digitais, inteligência artificial, big data, aplicativos móveis e plataformas de participação social têm revolucionado a forma como o Estado se relaciona com os cidadãos.

Para Diniz, Barbosa e Junqueira (2019), a transformação digital no setor público contribui para a melhoria na prestação dos serviços, reduz custos, amplia o acesso à informação e fortalece a confiança da população no poder público.

Um exemplo claro dessa transformação é o crescimento dos portais de serviços públicos online, que permitem ao cidadão resolver questões burocráticas com mais rapidez e autonomia. Além disso, tecnologias como blockchain e sistemas de gestão integrada têm sido cada vez mais utilizadas para garantir mais segurança, rastreabilidade e eficiência na administração pública.

Contudo, para que a inovação seja efetiva, é necessário haver investimento na capacitação dos servidores, em infraestrutura tecnológica e na criação de ambientes que estimulem a colaboração e o empreendedorismo público. Como aponta o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2020), a inovação sustentável na gestão pública precisa estar integrada a políticas institucionais que valorizem a experimentação, a avaliação constante e o diálogo com a sociedade.

Nesse contexto, a cultura organizacional assume papel central. Quando a organização pública valoriza a participação, a criatividade, a transparência e o aprendizado constante, ela se torna um terreno fértil para a inovação. Por outro lado, uma cultura baseada na rigidez hierárquica, na falta de diálogo e no medo da mudança tende a sufocar qualquer tentativa de transformação. Assim, é necessário repensar os

valores e as práticas cotidianas das instituições públicas, para que a inovação deixe de ser apenas um discurso e passe a fazer parte das ações concretas.

Além dos fatores internos, elementos externos também exercem forte influência sobre a adoção de inovações nas instituições públicas. A crescente pressão da sociedade por serviços mais ágeis, eficientes e transparentes, por exemplo, impulsiona a busca por soluções inovadoras. O avanço das tecnologias digitais também exige adaptação rápida por parte do setor público, que precisa acompanhar as transformações da era da informação. Em momentos de crise, como ocorreu durante a pandemia da COVID-19, a necessidade de agir rapidamente diante de problemas complexos evidenciou o quanto é importante — e possível — inovar no serviço público.

Portanto, a construção de uma cultura de inovação nas instituições públicas exige esforço coletivo, comprometimento das lideranças, formação dos servidores, abertura ao diálogo e superação de barreiras estruturais. Mais do que um objetivo a ser alcançado, inovar no setor público deve ser um caminho permanente para garantir que o Estado cumpra sua função com mais eficiência, justiça e proximidade com o cidadão.

### **3. METODOLOGIA**

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de compreender criticamente como a inovação e a tecnologia vêm sendo incorporadas à gestão pública brasileira, bem como os impactos e desafios decorrentes desse processo de transformação. A escolha por essa abordagem justifica-se pela complexidade multidimensional do tema, que envolve aspectos técnicos, sociais, institucionais e culturais, os quais dificilmente podem ser plenamente captados por meio de métodos exclusivamente quantitativos.

Conforme argumenta Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é especialmente adequada para a investigação de significados, processos e relações sociais, permitindo uma análise mais profunda das percepções, práticas e estratégias adotadas por órgãos públicos na incorporação de soluções inovadoras. Assim, o foco desta investigação não se restringe ao “o quê” está sendo feito, mas se estende ao “como” e ao “por que” determinadas inovações são adotadas (ou não) em diferentes

contextos administrativos, considerando suas dinâmicas internas e condicionantes externos.

A condução da pesquisa deu-se por meio de um levantamento bibliográfico e documental, envolvendo a análise de publicações acadêmicas, relatórios técnicos, legislações e diretrizes nacionais e internacionais voltadas à inovação no setor público. Também foram analisadas iniciativas estratégicas, como a Estratégia de Governo Digital (EGD) e a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes, que oferecem diretrizes relevantes para o avanço da digitalização e da inovação no setor público brasileiro.

O referencial teórico foi construído com base em obras de autores que discutem temas como inovação governamental, transformação digital, cultura organizacional e uso de tecnologias emergentes na administração pública. Destacam-se, nesse sentido, os estudos de Bresser-Pereira (2004), Diniz et al. (2019), Cruz e Oliveira (2016) e Tarapanoff (2014), que forneceram fundamentos essenciais para a análise crítica desenvolvida ao longo do trabalho.

A análise dos dados foi realizada por meio de leitura interpretativa e crítica, com o suporte da técnica de análise documental qualitativa, conforme proposta por Cellard (2008). Essa abordagem permite compreender os documentos não apenas em seu conteúdo explícito, mas também a partir do contexto de sua produção, de seus objetivos subjacentes, de possíveis contradições internas e de suas implicações práticas. O foco principal esteve em identificar padrões recorrentes, avanços significativos e entraves persistentes relacionados à adoção de práticas inovadoras e ao uso de tecnologias na administração pública.

Para isso, foram cruzadas informações provenientes de diferentes tipos de documentos — como relatórios oficiais, estudos de caso e artigos acadêmicos — a fim de capturar uma visão mais abrangente e consistente do fenômeno investigado. A coleta de dados ocorreu entre os meses de março e maio de 2025, com prioridade para materiais atualizados, disponíveis em fontes reconhecidas pela qualidade acadêmica e institucional, como as bases indexadas Scielo, Capes Periódicos, Google Scholar e repositórios institucionais.

Por fim, ressalta-se que esta metodologia não tem a pretensão de oferecer respostas definitivas, mas sim contribuir com uma reflexão crítica e fundamentada sobre os caminhos possíveis para a consolidação de uma gestão pública mais inovadora, tecnológica e orientada para o bem coletivo. O estudo busca, assim,

apontar tendências emergentes, identificar boas práticas e evidenciar desafios estruturais que ainda precisam ser enfrentados para que a inovação se torne um valor transversal e permanente na administração pública brasileira.

## **5. REFLEXÃO SOBRE O PAPEL DA INOVAÇÃO E DA TECNOLOGIA NA GESTÃO PÚBLICA, E A CONTRIBUIÇÃO PARA A EFICIÊNCIA, TRANSPARÊNCIA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS À SOCIEDADE**

Nas últimas décadas, diversos órgãos públicos brasileiros vêm adotando práticas inovadoras, com destaque para a digitalização de serviços, o uso de dados na tomada de decisões e a implementação de ferramentas colaborativas. A Estratégia de Governo Digital 2020–2022 (ME, 2020) e os projetos de transformação digital coordenados pelo Ministério da Gestão e da Inovação refletem um movimento institucionalizado em prol da modernização da administração pública.

Serviços como a emissão de documentos online, agendamento digital, assinatura eletrônica e plataformas integradas de atendimento ao cidadão (como o Gov.br) têm promovido ganhos significativos em eficiência, redução da burocracia e ampliação do acesso da população. Segundo dados do Tribunal de Contas da União (TCU, 2023), 84% dos serviços públicos federais já estão disponíveis em formato digital, com elevado índice de satisfação dos usuários.

Além disso, programas como o InovaGov e laboratórios de inovação pública, como o GNova/ENAP, têm incentivado a experimentação de soluções mais criativas e colaborativas para os complexos desafios da gestão pública, aproximando o setor das metodologias ágeis, do design thinking e da inteligência artificial.

Entretanto, apesar desses progressos, a consolidação da inovação como prática sistemática ainda enfrenta barreiras expressivas. A resistência cultural e institucional é um dos principais obstáculos: muitos setores do serviço público ainda operam sob modelos hierárquicos e burocráticos, que dificultam a adoção de mudanças e o estímulo à criatividade dos servidores (DINIZ et al., 2019). Em diversas ocasiões, a inovação é tratada como uma ação pontual, e não como uma estratégia organizacional permanente.

A desigualdade tecnológica entre os entes federativos também representa um desafio relevante. Municípios de pequeno porte e regiões com infraestrutura precária

encontram dificuldades para implementar soluções digitais eficazes, aprofundando a exclusão digital e comprometendo a universalização dos benefícios da inovação.

Outro entrave importante é a capacitação técnica limitada. A carência de servidores preparados para lidar com tecnologias emergentes e metodologias inovadoras impede que mesmo as melhores ferramentas alcancem seu pleno potencial (TARAPANOFF, 2014).

Quando bem implementada, a inovação pode redefinir o papel do Estado, tornando-o mais ágil, acessível, participativo e centrado no cidadão. O uso estratégico da tecnologia possibilita o monitoramento em tempo real das políticas públicas, a otimização dos recursos e a personalização dos serviços com base na análise de dados.

Experiências bem-sucedidas, como a digitalização do INSS, aplicativos de saúde pública e painéis de controle orçamentário, demonstram que a inovação pode ampliar a transparência, facilitar o controle social e fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas (IPEA, 2021).

Adotar uma cultura de inovação no setor público, contudo, não é tarefa simples. Diversos desafios permeiam esse processo. Um dos principais obstáculos é a resistência à mudança, tanto por parte dos servidores quanto da estrutura organizacional, marcada por processos burocráticos, lentos e pouco flexíveis. A escassez de recursos financeiros, tecnológicos e humanos limita a capacidade de inovar, assim como a ausência de incentivos e o medo de errar, que desestimulam a criatividade. Além disso, entraves legais e normativos dificultam a adoção de soluções novas, pois muitas regras não acompanham a velocidade das transformações sociais e tecnológicas. Outro fator desafiador é a falta de lideranças comprometidas com a inovação — sem o exemplo e o apoio das chefias, torna-se difícil criar um ambiente propício à mudança.

Apesar disso, alguns fatores favorecem a adoção de práticas inovadoras no setor público. O apoio da alta gestão é um dos mais relevantes: quando líderes públicos incentivam e valorizam a inovação, criam um ambiente mais receptivo a novas ideias. A capacitação contínua dos servidores é essencial, pois amplia o repertório profissional e prepara os agentes públicos para lidar com ferramentas e métodos modernos. Espaços de experimentação, que permitem testar ideias sem punição em caso de falhas, contribuem para o fortalecimento dessa cultura. Ademais, a colaboração com a sociedade civil e outras instituições — por meio de parcerias,

escuta ativa e projetos coletivos — enriquece as soluções públicas, agregando novas perspectivas e maior efetividade.

Com base na análise dos dados e na revisão bibliográfica, destacam-se diretrizes fundamentais para consolidar a inovação como eixo estruturante da administração pública:

- Investimento contínuo em infraestrutura digital, com foco na inclusão tecnológica dos municípios e das populações mais vulneráveis;
- Formação permanente dos servidores públicos, priorizando habilidades digitais, pensamento crítico, inovação aberta e ética no uso de dados;
- Promoção de redes colaborativas entre entes públicos, universidades, startups e sociedade civil, visando o desenvolvimento de soluções co-criadas e sustentáveis;
- Criação de indicadores de impacto da inovação que avaliem não apenas o número de serviços digitalizados, mas também os ganhos sociais, econômicos e institucionais decorrentes da modernização;

É importante destacar que a inovação também gera impactos internos significativos, como o aumento do engajamento dos servidores, a melhoria do ambiente organizacional e o estímulo a práticas colaborativas e horizontais de gestão. O fomento a uma cultura de inovação que incentive a experimentação, a tolerância ao erro e a busca contínua por melhorias nos processos administrativos.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inovação e a tecnologia na gestão pública representam mais do que a modernização de processos: simbolizam a esperança de uma administração mais próxima das pessoas, mais eficiente e verdadeiramente comprometida com o bem comum. Este estudo demonstrou que, ao incorporar práticas inovadoras, a gestão pública pode superar entraves históricos, como a burocracia excessiva, a lentidão nos serviços e a distância entre o poder público e a população.

Contudo, inovar não significa apenas investir em ferramentas tecnológicas, mas, sobretudo, transformar mentalidades, abrir espaço para novas ideias e escutar quem está na ponta — o cidadão. A verdadeira inovação nasce do desejo de fazer

diferente, de servir melhor, de construir uma administração mais humana, acessível e empática.

A tecnologia deve ser vista como uma aliada poderosa nesse processo, capaz de facilitar o acesso à informação, ampliar a transparência das ações do governo e garantir que a população tenha voz ativa nas decisões que impactam sua vida.

Portanto, inovar na gestão pública é, antes de tudo, um ato de responsabilidade social. É compreender que cada melhoria, por menor que pareça, pode transformar a realidade de milhares de pessoas. Para isso, é fundamental cultivar uma cultura organizacional aberta à mudança, investir na capacitação dos servidores e, principalmente, fortalecer o diálogo entre governo e sociedade. Só assim será possível construir um serviço público mais justo, eficiente e verdadeiramente voltado às necessidades humanas.

Este estudo apresenta algumas limitações que merecem ser destacadas: a pesquisa baseou-se predominantemente em análise documental e literatura secundária, o que limita a compreensão direta das percepções dos agentes públicos e dos usuários dos serviços inovados.

Para aprofundar a compreensão sobre o tema, recomenda-se a realização de estudos empíricos que envolvam entrevistas e pesquisas de campo junto a gestores, servidores públicos e cidadãos beneficiados pelas inovações. Investigação sobre os impactos concretos da inovação na qualidade dos serviços prestados, especialmente em níveis municipais e estaduais menos favorecidos tecnologicamente, também contribuiria para um panorama mais abrangente. Ademais, a análise das relações entre inovação, governança democrática e participação social em contextos diversos pode ampliar o entendimento sobre os mecanismos que potencializam ou dificultam a transformação do setor público.

## **REFERENCIAS**

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 2004.

CRUZ, Rosane; OLIVEIRA, Mariana. Gestão pública inovadora: caminhos e desafios. Revista Gestão Pública, v. 6, n. 2, 2016.

DINIZ, Eduardo; BARBOSA, Alexandre; JUNQUEIRA, Rodrigo. Governo digital no Brasil: balanço e perspectivas. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 1, 2019.

IPEA. Inovação no setor público: desafios e oportunidades para o Brasil. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2020.

TARAPANOFF, Kira. Gestão do conhecimento e inovação no setor público. Revista Eletrônica de Ciência Política, v. 5, n. 1, 2014.

IPEA. Inovação no setor público: desafios e oportunidades para o Brasil. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2021.

ME – Ministério da Economia. Estratégia de Governo Digital 2020–2022. Brasília, 2020.

TARAPANOFF, Kira. Gestão do conhecimento e inovação no setor público. Revista Eletrônica de Ciência Política, v. 5, n. 1, 2014.

TCU – Tribunal de Contas da União. Painel de Digitalização de Serviços Públicos Federais. Relatório técnico, 2023.

Administração Pública, v. 53, n. 1, p. 122–139, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/78085>

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Inovação no setor público: desafios e oportunidades para o Brasil. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>

ME – Ministério da Economia (atual Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos). Estratégia de Governo Digital 2020–2022. Brasília: Secretaria de Governo Digital, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governo-digital>

TARAPANOFF, Kira. Gestão do conhecimento e inovação no setor público. Revista Eletrônica de Ciência Política, v. 5, n. 1, p. 15–27, 2014. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/recp/article/view/1209>

TCU – Tribunal de Contas da União. Painel de Digitalização dos Serviços Públicos Federais. Brasília: TCU, 2023. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/painel-digitalizacao>

29 abr. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254406554>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 20 jun. 2025.

DENHART, Janet V.; DENHART, Robert B. O novo serviço público: servir, não controlar. São Paulo: FGV Editora, 2018.

FERREIRA, Jorge; ALMEIDA, Maria. Gestão pública inovadora: desafios e perspectivas. Revista Gestão & Tecnologia, v. 19, n. 2, p. 45-58, 2019.

LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina S.; OLIVEIRA, Vanessa E. Capacidades estatais e inovação no setor público. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 68, n. 3, p. 391-410, jul./set. 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. *Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a governança pública*. São Paulo: Atlas, 2017.

MOTA, Francisco Paulo. *Governo digital: políticas públicas para a transformação da gestão pública no Brasil*. Brasília, DF: ENAP, 2020.

OLIVEIRA, Vanessa Elias de. Inovação no setor público: elementos para a construção de uma cultura de inovação no governo. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 22, n. 72, p. 279-297, 2017.

SILVA, André Luiz C.; CASTRO, Cláudia M. *Transformação digital e inovação no setor público: uma análise da administração pública brasileira*. *Revista de Administração Pública*, v. 55, n. 3, p. 425-444, 2021.