

Campus Ji-Paraná
Coordenação do Curso de Tecnologia em Gestão Pública

CAMILA FERNANDA PEREIRA TOME

FELIPE DA SILVA MACEDO

NATANAEL PEREIRA DE OLIVEIRA

**Gestão Pública Inovadora: O Equilíbrio entre Tecnologia, Proteção
de Dados e Inclusão**

**CAMILA FERNANDA PEREIRA TOME
FELIPE DA SILVA MACEDO
NATANAEL PEREIRA DE OLIVEIRA**

**Gestão Pública Inovadora: O Equilíbrio entre Tecnologia, Proteção
de Dados e Inclusão**

Capítulo de livro entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Ji-Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, junto ao Curso Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação do professor Mestre Francisco Wenderson Pereira de Souza.

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

Tome, Camila Fernanda Pereira.

Gestão pública inovadora: o equilíbrio entre tecnologia, proteção de dados e inclusão / Camila Fernanda Pereira Tome, Felipe da Silva Macedo, Natanael Pereira de Oliveira. - Ji-Paraná, 2026.
16 f.

Orientador(a): Prof. Me. Francisco Wenderson Pereira de Souza.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu Master Business Administration em Gestão de Instituições Públicas) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Ji-Paraná, 2026.

ISBN 978-65-5379-932-5

1. Gestão pública . 2. Inovação . 3. Proteção de dados. 4. Inclusão social. 5. Governo digital. I. Macedo, Felipe da Silva. II. Souza, Francisco Wenderson Pereira de (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Cleuza Diogo Antunes, CRB-11/864

CAMILA FERNANDA PEREIRA TOME

FELIPE DA SILVA MACEDO

NATANAEL PEREIRA DE OLIVEIRA

Gestão Pública Inovadora: O Equilíbrio entre Tecnologia, Proteção de Dados e Inclusão

Capítulo de livro entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Ji-Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, junto ao Curso Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação do professor Mestre Francisco Wenderson Pereira de Souza.

Aprovado em: 10/07/2026 pela banca examinadora.

Membro da Banca - Examinador Interno
Professor Doutora Ilma Rodrigues de Souza Fausto

Membro da Banca
Professor João Ricardo Lima Brito

Orientador
Professor Me. Francisco Wenderson Pereira de Souza



Gestão Pública Inovadora: O Equilíbrio entre Tecnologia, Proteção de Dados e Inclusão

Innovative Public Management: The Balance between Technology, Data Protection, and Inclusion

Camila Fernanda Pereira Tome

Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão Pública do IFRO

Felipe da Silva Macedo

Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão Pública do IFRO.

Natanael Pereira de Oliveira

Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão Pública do IFRO.

Francisco Wenderson Pereira de Souza

Mestre em Políticas Públicas, Professor Orientador do IFRO.

Resumo: A transformação digital tem redefinido profundamente a atuação do Estado contemporâneo, exigindo da administração pública novos modelos de gestão orientados pela eficiência, transparência e participação social. Nesse contexto, a inovação tecnológica surge como instrumento estratégico para modernizar serviços públicos, otimizar processos administrativos e ampliar o acesso da população às políticas governamentais. Contudo, a expansão do uso de tecnologias no setor público também impõe desafios relevantes relacionados à proteção de dados pessoais, à segurança da informação e à inclusão social. O presente estudo tem como objetivo analisar de que forma a gestão pública inovadora pode equilibrar o uso da tecnologia, a proteção de dados e a promoção da inclusão, considerando especialmente a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018) e a Lei de Cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Lei nº 8.213/1991). A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, realizada por meio de revisão bibliográfica e análise documental de legislações, relatórios institucionais e produções científicas nacionais e internacionais. Os resultados demonstram que a inovação tecnológica contribui para elevar a eficiência administrativa, melhorar a prestação de serviços e fortalecer a governança pública. Entretanto, também revelam que a ausência de políticas inclusivas e de mecanismos adequados de proteção de dados pode ampliar desigualdades e comprometer direitos fundamentais. Conclui-se que a gestão pública inovadora depende da articulação entre modernização tecnológica, responsabilidade institucional e compromisso com a cidadania, sendo essencial que o avanço digital ocorra de forma ética, segura e socialmente inclusiva.

Palavras-chave: gestão pública; inovação; proteção de dados; inclusão social; governo digital.

Abstract: Digital transformation has profoundly reshaped the role of the contemporary State, requiring public administration to adopt new management models guided by efficiency, transparency, and social participation. In this context, technological innovation emerges as a strategic instrument to modernize public services, optimize administrative processes, and expand the population's access to governmental policies. However, the expansion of technology use in the public sector also imposes significant challenges related to personal data protection, information security, and social inclusion. This study aims to analyze how innovative public management can balance the use of technology, data protection, and the

promotion of inclusion, especially considering the General Data Protection Law (Law No. 13,709/2018) and the Quota Law for persons with disabilities in the labor market (Law No. 8,213/1991). The research is characterized as qualitative, exploratory, and descriptive, carried out through a bibliographic review and documentary analysis of legislation, institutional reports, and national and international scientific productions. The results demonstrate that technological innovation contributes to increasing administrative efficiency, improving service delivery, and strengthening public governance. However, they also reveal that the absence of inclusive policies and adequate data protection mechanisms may increase inequalities and compromise fundamental rights. It is concluded that innovative public management depends on the articulation between technological modernization, institutional responsibility, and commitment to citizenship, making it essential that digital advancement occurs in an ethical, secure, and socially inclusive manner.

Keywords: public management; innovation; data protection; social inclusion; digital government.

INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea enfrenta o desafio permanente de responder a demandas sociais cada vez mais complexas em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas, mudanças demográficas, restrições orçamentárias e crescente exigência por serviços públicos mais eficientes, transparentes e acessíveis. Nesse contexto, o avanço das tecnologias digitais tem alterado significativamente a relação entre Estado e sociedade, criando novas possibilidades para modernizar processos administrativos, ampliar a participação cidadã e fortalecer a capacidade estatal de formulação e execução de políticas públicas.

No contexto da chamada Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela convergência entre tecnologias digitais, inteligência artificial, automação e conectividade em larga escala, o setor público passou a incorporar novas ferramentas voltadas à modernização da gestão governamental. De acordo com Schwab (2016), essa nova etapa histórica modifica profundamente estruturas econômicas, sociais e institucionais, exigindo dos governos novas formas de adaptação, inovação e governança.

No âmbito internacional, organismos multilaterais têm destacado que a transformação digital constitui elemento estratégico para o fortalecimento institucional dos Estados modernos. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico aponta que governos digitalmente maduros utilizam dados, plataformas integradas e foco no cidadão para oferecer serviços públicos mais eficientes, simples e acessíveis (OCDE, 2020). Da mesma forma, a Organização das Nações Unidas ressalta que a digitalização estatal pode ampliar a inclusão social, reduzir barreiras geográficas e elevar a confiança pública quando implementada com responsabilidade institucional (United Nations, 2022).

No Brasil, a digitalização da administração pública ganhou maior impulso nas últimas décadas por meio de iniciativas de governo eletrônico, simplificação

burocrática e integração de serviços em ambiente digital. A criação da plataforma Gov.br representa importante avanço nesse processo ao centralizar diversos serviços públicos em ambiente único, facilitando o acesso do cidadão e reduzindo custos administrativos. Conforme dados oficiais, a estratégia de governo digital brasileira tem buscado ampliar a oferta de serviços digitalizados, modernizar processos internos e fortalecer a transformação do Estado (Brasil, 2020).

Entretanto, o avanço tecnológico no setor público não pode ser analisado exclusivamente sob a ótica da eficiência administrativa. A intensificação do uso de bases de dados governamentais exige observância rigorosa dos direitos fundamentais relacionados à privacidade e à autodeterminação informativa. Nesse sentido, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais representa um marco jurídico essencial ao estabelecer princípios como finalidade, adequação, necessidade, transparência, segurança e responsabilização no tratamento de dados pessoais (Brasil, 2018).

Além disso, a inovação pública precisa estar associada à promoção da inclusão social e digital. A mera digitalização de serviços pode aprofundar desigualdades históricas caso parcela da população permaneça excluída do acesso à internet, da alfabetização tecnológica ou da acessibilidade digital. Essa realidade atinge especialmente idosos, pessoas de baixa renda, moradores de regiões periféricas e pessoas com deficiência. Nesse aspecto, a Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência constitui importante instrumento jurídico de inclusão no mercado de trabalho, reforçando a necessidade de políticas públicas orientadas pela igualdade material e pela diversidade institucional (Brasil, 1991).

Diante desse contexto, emerge a seguinte problemática de pesquisa: como a gestão pública pode promover inovação tecnológica sem comprometer a proteção de dados pessoais e a inclusão social?

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar de que forma a gestão pública inovadora pode equilibrar tecnologia, proteção de dados e inclusão. Como objetivos específicos, busca-se: discutir os impactos da inovação tecnológica na administração pública; examinar a relevância da proteção de dados no setor estatal; analisar políticas inclusivas, com destaque para a Lei de Cotas e a acessibilidade digital; e refletir sobre os limites éticos e institucionais da transformação digital.

A relevância da pesquisa reside na compreensão de que a modernização estatal não deve ser reduzida à simples adoção de tecnologias. Ao contrário, exige planejamento estratégico, governança democrática, respeito aos direitos fundamentais e compromisso efetivo com a justiça social. Assim, uma gestão pública verdadeiramente inovadora será aquela capaz de conciliar eficiência administrativa, segurança informacional e inclusão cidadã.

REFERENCIAL TEÓRICO

Inovação e Transformação Digital na Gestão Pública

A inovação no setor público pode ser compreendida como a implementação de novos processos, tecnologias, métodos organizacionais e modelos de prestação de serviços destinados à geração de valor público. Diferentemente do setor privado, no qual a inovação é frequentemente orientada pela competitividade e pelo lucro, na administração pública ela está relacionada à melhoria da eficiência, à legitimidade institucional, à transparência e ao atendimento do interesse coletivo (Mulgan; Albury, 2003).

A literatura especializada aponta que a inovação governamental deixou de ser fenômeno periférico e passou a constituir requisito essencial para a sustentabilidade administrativa do Estado contemporâneo. Para Osborne e Brown (2011), governos submetidos a pressões sociais crescentes e recursos escassos necessitam inovar continuamente para responder de forma adequada às demandas da população.

Nesse sentido, a transformação digital representa uma das expressões mais relevantes da inovação pública nas últimas décadas. Trata-se de processo que ultrapassa a simples informatização de rotinas burocráticas, envolvendo mudanças estruturais na forma de planejar, executar e avaliar políticas públicas (Janowski, 2015). Segundo o autor, a evolução do governo digital ocorre em estágios, iniciando pela digitalização documental, avançando para integração de serviços e culminando em reorganização institucional orientada por dados.

De acordo com Castells (2019), a sociedade em rede redefiniu os fluxos de informação e poder, exigindo que instituições públicas abandonem estruturas excessivamente rígidas e adotem modelos mais dinâmicos e conectados. Essa realidade impõe ao Estado novas capacidades tecnológicas, analíticas e comunicacionais.

Schwab (2016) sustenta que a Quarta Revolução Industrial intensificou a convergência entre sistemas físicos, digitais e biológicos, impactando diretamente o funcionamento das organizações públicas. Nesse cenário, inteligência artificial, automação, big data e computação em nuvem tornaram-se ferramentas estratégicas para modernização governamental.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico destaca que governos digitais maduros utilizam dados como ativo estratégico, desenvolvem serviços centrados no usuário e promovem a interoperabilidade entre instituições (OCDE, 2020). A transformação digital, portanto, não se limita à tecnologia, mas envolve governança, cultura organizacional e foco no cidadão.

No Brasil, a modernização administrativa ganhou impulso com políticas de governo eletrônico e simplificação burocrática. A Estratégia de Governo Digital buscou ampliar serviços online, integração de sistemas e melhoria da experiência do usuário (Brasil, 2020). Tais iniciativas dialogam com o princípio constitucional da eficiência previsto no artigo 37 da Constituição Federal.

Bresser-Pereira (1998) já defendia que a reforma gerencial do Estado exigia foco em resultados, descentralização e qualidade dos serviços públicos. A atual

agenda digital pode ser compreendida como continuidade desse movimento, agora impulsionada por ferramentas tecnológicas mais sofisticadas.

Além disso, Brynjolfsson e McAfee (2014) argumentam que tecnologias digitais elevam a produtividade institucional quando combinadas com redesenho organizacional e capacitação humana. No setor público, isso significa que a simples aquisição de sistemas não garante inovação efetiva.

Mazzucato (2014) acrescenta que o Estado não deve ser visto apenas como regulador, mas como agente inovador capaz de induzir transformações econômicas e sociais. Dessa forma, a inovação pública também possui papel estratégico no desenvolvimento nacional. Entretanto, desafios persistem. Resistência organizacional, fragmentação institucional, baixa qualificação técnica e insuficiência de investimentos podem limitar resultados concretos (Pollitt; Bouckaert, 2017). Assim, a inovação governamental depende de liderança institucional, planejamento e compromisso contínuo com a melhoria dos serviços.

Proteção de Dados e Segurança da Informação

A administração pública contemporânea opera com grandes volumes de dados pessoais e sensíveis, abrangendo informações cadastrais, fiscais, previdenciárias, educacionais, sanitárias e biométricas. Em razão dessa centralidade informacional, a proteção de dados tornou-se elemento indispensável da governança pública moderna (Doneda, 2020).

A crescente digitalização estatal ampliou a capacidade de coleta, armazenamento e processamento de informações. Contudo, também aumentaram riscos relacionados à vigilância excessiva, discriminação algorítmica, vazamentos e uso indevido de dados. Para Rodotà (2008), a proteção de dados constitui dimensão essencial da dignidade humana nas democracias contemporâneas.

No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais representa um marco normativo fundamental ao disciplinar direitos dos titulares, bases legais de tratamento e deveres institucionais (Brasil, 2018). A norma aplica-se tanto ao setor privado quanto à administração pública, impondo limites ao poder informacional estatal.

Segundo Mendes e Doneda (2018), a LGPD consolidou no país paradigma baseado em autodeterminação informativa, responsabilização e prevenção de danos. Isso significa que o tratamento de dados deve respeitar finalidades legítimas, minimização e transparência.

No setor público, a observância da LGPD assume relevância ampliada porque o cidadão frequentemente não possui liberdade plena de escolha diante do Estado. Em diversas situações, o fornecimento de dados é requisito para acesso a direitos sociais ou cumprimento de obrigações legais.

Pasquale (2015) adverte que sistemas automatizados opacos podem comprometer a accountability democrática. Quando algoritmos decidem benefícios sociais, fiscalizações ou prioridades administrativas sem transparência, cria-se risco de arbitrariedade institucional.

Zuboff (2019) também alerta para modelos baseados em captura massiva de dados, nos quais organizações públicas e privadas podem ampliar assimetrias de poder. Por isso, proteção de dados e democracia estão profundamente conectadas.

A segurança da informação tradicionalmente se estrutura nos pilares da confidencialidade, integridade e disponibilidade (ISO/IEC 27001, 2022). Na administração pública, isso significa impedir acessos indevidos, garantir exatidão dos registros e assegurar continuidade dos serviços digitais. Ataques cibernéticos a órgãos públicos demonstram vulnerabilidades crescentes em escala global. Segundo o Fórum Econômico Mundial, incidentes cibernéticos figuram entre os principais riscos institucionais contemporâneos (WEF, 2024).

Além de infraestrutura tecnológica, a segurança depende de governança. Davenport e Harris (2017) destacam que dados somente produzem valor quando acompanhados por gestão adequada, padrões de qualidade e controles internos consistentes. Outro ponto central refere-se à ética no uso de inteligência artificial pelo Estado. A UNESCO (2021) recomenda que sistemas automatizados observem princípios de justiça, explicabilidade, supervisão humana e não discriminação.

Assim, a proteção de dados na gestão pública não pode ser reduzida à obrigação jurídica formal. Trata-se de requisito para legitimidade democrática, confiança social e efetividade institucional.

Inclusão Social, Digital e Lei de Cotas

A inovação pública somente pode ser considerada legítima quando seus benefícios alcançam a coletividade de maneira ampla e equitativa. Em sociedades marcadas por desigualdades estruturais, a transformação digital corre o risco de reproduzir exclusões históricas caso não seja acompanhada por políticas inclusivas (SEN, 2010).

A exclusão digital envolve ausência de acesso à internet, limitações econômicas, baixa alfabetização tecnológica e barreiras de acessibilidade. Segundo Castells (2019), desigualdades informacionais tendem a converter-se em novas formas de desigualdade social e econômica.

No Brasil, a desigualdade regional e socioeconômica reforça esse problema. Serviços públicos exclusivamente digitais podem dificultar o acesso de populações rurais, idosos, pessoas com baixa escolaridade e grupos vulneráveis.

A Organização das Nações Unidas destaca que a inclusão digital é componente essencial do desenvolvimento sustentável e da redução das desigualdades (UNITED NATIONS, 2022). Portanto, a inovação estatal deve considerar universalização do acesso e desenho inclusivo.

Nesse contexto, a acessibilidade digital tornou-se requisito jurídico e ético. Sites governamentais, aplicativos e plataformas devem adotar linguagem clara, compatibilidade com leitores de tela, contraste visual adequado, legendas e navegação assistiva, a convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, incorporada no Brasil com status constitucional, reforça o dever estatal de garantir acessibilidade e participação plena (Brasil, 2009).

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência consolidou diretrizes relacionadas à acessibilidade física, comunicacional e tecnológica (BRASIL, 2015). Isso inclui ambientes digitais públicos. No campo laboral, a Lei nº 8.213/1991, em seu artigo 93, instituiu reserva de vagas para pessoas com deficiência em empresas com cem ou mais empregados. Conforme Sassaki (2010), a norma representa um marco histórico de inclusão produtiva e reconhecimento de capacidades diversas.

Embora dirigida ao setor privado, a Lei de Cotas influenciou políticas públicas de empregabilidade, fiscalização trabalhista e cultura institucional inclusiva. Também contribuiu para ampliar o debate sobre igualdade material. No setor público, concursos com reserva legal de vagas, adaptações razoáveis e ambientes acessíveis concretizam o princípio constitucional da isonomia substancial (Brasil, 1988).

Fraser (2007) sustenta que justiça social exige redistribuição de oportunidades e reconhecimento da diversidade. Assim, a inclusão de pessoas com deficiência não deve ser tratada como concessão, mas como direito. Mantoan (2006) acrescenta que instituições inclusivas são mais democráticas porque organizam estruturas para acolher diferenças em vez de excluir indivíduos. Desse modo, a inovação pública contemporânea precisa integrar tecnologia e inclusão. Sistemas eficientes, porém excludentes, falham em sua finalidade pública. A verdadeira modernização estatal ocorre quando todos os cidadãos podem acessar serviços, oportunidades e direitos em condições de dignidade.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, por buscar compreender fenômenos complexos relacionados à gestão pública inovadora, especialmente no que se refere à relação entre tecnologia, proteção de dados e inclusão social. A abordagem qualitativa mostra-se adequada quando o objetivo central da investigação consiste em interpretar processos institucionais, significados sociais e transformações organizacionais que não podem ser reduzidos exclusivamente a indicadores numéricos (Minayo, 2014).

Quanto aos objetivos, o estudo possui caráter exploratório, uma vez que busca ampliar a compreensão teórica acerca dos impactos da transformação digital na administração pública, identificando desafios, oportunidades e tendências contemporâneas. Segundo Gil (2008), pesquisas exploratórias são apropriadas quando o tema exige maior aprofundamento conceitual e sistematização analítica. Simultaneamente, a pesquisa também apresenta caráter descritivo, pois procura identificar e detalhar características, práticas e obstáculos relacionados à inovação governamental, à governança de dados e às políticas inclusivas no setor público.

No que se refere aos procedimentos técnicos, adotou-se a revisão bibliográfica, construída a partir da análise de livros, artigos científicos, dissertações, teses e estudos institucionais sobre administração pública, governo digital, inclusão social, acessibilidade e proteção de dados pessoais. Conforme Marconi e Lakatos (2017),

a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador contato direto com produções já elaboradas, contribuindo para a construção crítica do referencial teórico.

Além da revisão bibliográfica, utilizou-se a análise documental, por meio do exame de legislações, relatórios técnicos, diretrizes governamentais e documentos oficiais produzidos por instituições nacionais e internacionais. Entre os principais documentos analisados destacam-se a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), a Lei nº 8.213/1991 (Lei de Cotas), a Estratégia de Governo Digital brasileira, relatórios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e estudos da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre governo digital.

A coleta e seleção do material consideraram critérios de relevância temática, atualidade, reconhecimento acadêmico e contribuição científica para o desenvolvimento da pesquisa. Foram priorizadas obras clássicas e contemporâneas que abordam inovação no setor público, transformação digital, governança informacional e inclusão cidadã.

A interpretação dos dados ocorreu por meio da análise temática de conteúdo, identificando categorias recorrentes, convergências conceituais e relações entre os eixos centrais do estudo: inovação tecnológica, eficiência administrativa, segurança da informação e inclusão social. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo permite examinar comunicações e documentos de forma sistemática e objetiva, favorecendo inferências consistentes.

Por fim, a metodologia adotada possibilitou uma abordagem ampla e interdisciplinar do problema investigado, articulando referenciais da administração pública, do direito, da tecnologia e das políticas sociais. Dessa forma, buscou-se assegurar coerência entre os objetivos propostos, o percurso metodológico escolhido e a qualidade científica dos resultados apresentados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura especializada e dos documentos institucionais permitiu constatar que a inovação tecnológica tem produzido ganhos concretos e progressivos para a gestão pública contemporânea. Entre os principais resultados observados destacam-se a redução da burocracia administrativa, a maior celeridade processual, a ampliação do acesso remoto aos serviços públicos, a integração entre órgãos governamentais, a melhoria da capacidade decisória baseada em evidências e o fortalecimento da transparência institucional. Esses avanços demonstram que a transformação digital deixou de representar tendência futura para consolidar-se como elemento estratégico da administração pública moderna.

No que se refere à eficiência administrativa, observou-se que a digitalização de processos internos contribui para simplificar rotinas burocráticas historicamente lentas e excessivamente formais. A substituição de procedimentos físicos por sistemas eletrônicos reduz tempo de tramitação, custos operacionais e desperdício de recursos materiais. Segundo Bresser-Pereira (1998), reformas administrativas

orientadas por resultados exigem racionalização dos processos e foco na qualidade do serviço prestado ao cidadão. Nesse sentido, a tecnologia atua como importante instrumento de concretização do princípio constitucional da eficiência previsto no artigo 37 da Constituição Federal.

Outro resultado relevante refere-se à ampliação do acesso da população aos serviços públicos. Plataformas digitais permitem que cidadãos solicitem documentos, acompanhem processos, realizem agendamentos e obtenham informações sem necessidade de deslocamento físico. Tal fato assume especial importância em países de grande extensão territorial e desigualdade regional, como o Brasil. De acordo com a Organização das Nações Unidas (2022), a digitalização estatal pode reduzir barreiras geográficas e temporais, favorecendo maior alcance das políticas públicas e fortalecimento da cidadania.

Também se verificou que a integração entre órgãos públicos tende a elevar a capacidade estatal de coordenação. Sistemas interoperáveis reduzem a duplicidade de cadastros, inconsistências informacionais e retrabalho administrativo. Para a OCDE (2020), governos digitais eficazes dependem de compartilhamento seguro de dados e articulação institucional entre diferentes setores da administração. Assim, a inovação tecnológica contribui para superar estruturas fragmentadas e ampliar a coerência das ações governamentais.

No campo decisório, a pesquisa identificou crescimento da utilização de dados para formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas. A administração orientada por evidências favorece diagnósticos mais precisos, melhor alocação de recursos e correção mais rápida de falhas operacionais. Davenport e Harris (2017) destacam que organizações baseadas em análise de dados tendem a apresentar maior capacidade estratégica e melhores resultados institucionais.

Entretanto, os resultados também evidenciaram riscos estruturais relevantes. Um dos principais desafios refere-se à exclusão digital. Quando serviços públicos são integralmente digitalizados sem alternativas presenciais ou assistidas, parte da população pode permanecer à margem do acesso estatal. Essa exclusão atinge especialmente idosos, pessoas com baixa renda, cidadãos com reduzida escolaridade digital, moradores de áreas com conectividade precária e pessoas com deficiência. Castells (2019) argumenta que desigualdades informacionais tendem a converter-se em novas formas de desigualdade social. Dessa forma, a inovação pública eficiente exige modelos híbridos, combinando canais digitais, presenciais e mecanismos de atendimento assistido.

Outro risco identificado relaciona-se à privacidade e à segurança da informação. Bases governamentais centralizadas ampliam a eficiência operacional, mas também aumentam o impacto potencial de incidentes cibernéticos e vazamentos massivos de dados. Sem criptografia adequada, controle de acesso, auditorias periódicas e capacitação de servidores, a administração pública torna-se vulnerável. A Lei Geral de Proteção de Dados impõe ao poder público deveres de segurança, transparência e responsabilização no tratamento de informações pessoais (Brasil, 2018). Para Doneda (2020), a proteção de dados tornou-se requisito essencial da governança democrática contemporânea.

Além disso, a pesquisa demonstrou que políticas inclusivas não devem ser compreendidas como custo adicional, mas como indicador de qualidade institucional. Organizações públicas diversas tendem a compreender melhor demandas sociais plurais e formular respostas mais adequadas à realidade da população. Nesse contexto, a valorização da Lei de Cotas, da acessibilidade digital e da reserva legal de vagas em concursos públicos fortalece a legitimidade democrática e amplia oportunidades de participação social. Fraser (2007) sustenta que justiça social exige simultaneamente redistribuição de oportunidades e reconhecimento da diversidade.

Experiências internacionais reforçam essa compreensão. O caso da Estônia tornou-se referência global ao combinar identidade digital segura, interoperabilidade entre bases governamentais e ampla oferta de serviços eletrônicos, elevando a eficiência estatal e simplificando a relação entre cidadão e governo. Segundo a OCDE (2020), países que articulam inovação tecnológica com governança consistente alcançam melhores resultados administrativos. No Brasil, o avanço da plataforma Gov.br, dos processos eletrônicos e da integração de serviços demonstra potencial significativo quando há coordenação institucional e continuidade administrativa.

De modo geral, os resultados indicam que a transformação digital representa um instrumento valioso para modernização do Estado, desde que implementada com planejamento, segurança e compromisso social. A inovação tecnológica, isoladamente, não resolve problemas históricos da administração pública. Seu êxito depende da capacidade institucional de conciliar eficiência operacional, proteção de direitos fundamentais e inclusão cidadã.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública inovadora representa uma necessidade estratégica do Estado contemporâneo diante das profundas transformações sociais, econômicas e tecnológicas observadas nas últimas décadas. A ampliação das demandas coletivas, a exigência por maior eficiência administrativa e a necessidade de serviços públicos mais acessíveis impõem à administração pública a adoção de novos modelos de governança orientados por resultados, transparência e participação social. Nesse contexto, a tecnologia apresenta-se como instrumento relevante para simplificar processos, otimizar recursos institucionais e aprimorar a relação entre governo e sociedade.

Entretanto, a presente pesquisa demonstrou que a inovação administrativa não pode ser confundida com mera digitalização de rotinas burocráticas. A incorporação de ferramentas tecnológicas, embora importante, não garante automaticamente modernização institucional. O verdadeiro avanço estatal depende da articulação equilibrada entre eficiência operacional, proteção de direitos fundamentais e inclusão cidadã. Em outras palavras, a transformação digital somente produz valor público quando acompanhada por responsabilidade democrática e compromisso social.

Os resultados evidenciaram que a utilização estratégica da tecnologia pode reduzir burocracias históricas, ampliar a celeridade processual, fortalecer mecanismos de transparência e expandir o acesso remoto aos serviços públicos. Tais benefícios revelam que a inovação pública possui potencial concreto para elevar a capacidade estatal e melhorar a qualidade das políticas públicas. Conforme apontado pela OCDE (2020), governos digitais maduros estruturam-se em torno de dados confiáveis, interoperabilidade institucional e foco no cidadão.

Por outro lado, a pesquisa também constatou que o uso intensivo de tecnologias no setor público impõe desafios significativos relacionados à privacidade, à segurança da informação e à exclusão digital. Nesse sentido, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais consolidou importante marco normativo ao estabelecer limites jurídicos para o tratamento de dados pessoais e reforçar deveres de transparência, segurança e responsabilização do poder público (Brasil, 2018). A observância da LGPD mostra-se indispensável para garantir confiança social e legitimidade institucional na era digital.

Também se verificou que políticas inclusivas constituem requisito essencial para uma inovação pública socialmente justa. Medidas como acessibilidade digital, reserva de vagas em concursos públicos, adaptação razoável de ambientes institucionais e valorização da Lei de Cotas são fundamentais para assegurar que a modernização administrativa beneficie toda a sociedade. Conforme Fraser (2007), não há justiça social sem redistribuição de oportunidades e reconhecimento das diferenças.

Dessa forma, conclui-se que governos verdadeiramente inovadores não são apenas os que adotam maior volume de tecnologia, mas aqueles capazes de utilizar instrumentos digitais com ética, responsabilidade pública, respeito aos direitos fundamentais e compromisso efetivo com a igualdade de oportunidades. A inovação estatal deve servir ao cidadão, e não apenas à eficiência abstrata dos sistemas administrativos.

Recomenda-se que futuras políticas públicas priorizem o fortalecimento da governança de dados, investimentos em cibersegurança estatal, capacitação contínua dos servidores públicos, desenho universal de serviços digitais, monitoramento permanente dos impactos sociais da inovação e ampliação de políticas de inclusão laboral para grupos historicamente vulnerabilizados.

Por fim, entende-se que a inovação pública, quando conduzida de forma planejada, democrática e inclusiva, deixa de representar simples modernização técnica e passa a consolidar-se como instrumento efetivo de cidadania, desenvolvimento institucional e fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009.** Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo. Brasília, DF: Presidência da República, 2009.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1991.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF: Presidência da República, 2015.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

BRASIL. Ministério da Economia. **Estratégia de Governo Digital 2020-2022.** Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** São Paulo: Editora 34, 1998.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.** New York: W. W. Norton & Company, 2014.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2019.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competing on analytics: the new science of winning.** Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

DONEDA, Danilo. **Da privacidade à proteção de dados pessoais.** São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

FRASER, Nancy. **Escalas de justiça: reimaginar a prática política em um mundo globalizado.** São Paulo: Boitempo, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ISO/IEC. **ISO/IEC 27001: information security management systems – requirements.** Geneva: International Organization for Standardization, 2022.

JANOWSKI, Tomasz. **Digital government evolution: from transformation to contextualization.** Government Information Quarterly, v. 32, n. 3, p. 221-236, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2006.

MAZZUCATO, Mariana. **O Estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MENDES, Laura Schertel; DONEDA, Danilo. Lei Geral de Proteção de Dados comentada. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. **Innovation in the public sector**. London: Cabinet Office, 2003.

OCDE. **Digital Government Review of Brazil: towards the digital transformation of the public sector**. Paris: OECD Publishing, 2018.

OCDE. **The OECD Digital Government Policy Framework: six dimensions of a digital government**. Paris: OECD Publishing, 2020.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. **Innovation, public policy, and public services delivery in the UK: the word that would be king?** London: Routledge, 2011.

PASQUALE, Frank. **The Black Box Society: the secret algorithms that control money and information**. Cambridge: Harvard University Press, 2015.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative analysis**. Oxford: Oxford University Press, 2017.

RODOTÀ, Stefano. **A vida na sociedade da vigilância: a privacidade hoje**. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

UNESCO. **Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence**. Paris: UNESCO, 2021.

UNITED NATIONS. **E-Government Survey 2022: the future of digital government**. New York: United Nations, 2022.

WEF. **Global Risks Report 2024**. Geneva: **World Economic Forum**, 2024.

ZUBOFF, Shoshana. **The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power**. New York: Public Affairs, 2019.