

**GESTÃO PÚBLICA
INOVADORA: ESTRATÉGIAS
DE MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA, USO DE
TECNOLOGIAS E
APRIMORAMENTO DOS
PROCESSOS
INSTITUCIONAIS**

**INNOVATIVE PUBLIC MANAGEMENT: ADMINISTRATIVE MODERNIZATION
STRATEGIES, USE OF TECHNOLOGIES AND IMPROVEMENT OF
INSTITUTIONAL PROCESSES**

Ciências Sociais Aplicadas • 09/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/788924832](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/788924832)

Adrice Alcidiana Carvalho e Silva
Antônio de Pádua Alves Pinto
Kátia Regina Mallmann Demeterko
Marcio Aparecido Yokomizo

RESUMO

A gestão pública inovadora compreende um conjunto articulado de mudanças organizacionais, tecnológicas e processuais orientadas à criação de valor público, à melhoria dos serviços e ao fortalecimento da capacidade estatal. Este artigo analisa estratégias recentes de modernização administrativa no Brasil, com ênfase na transformação digital, na adoção de plataformas e sistemas integrados, na governança de dados, no uso de inteligência artificial, na gestão por processos e em arranjos organizacionais voltados à inovação. A pesquisa é qualitativa, exploratória e bibliográfica, baseada em produção científica de autores brasileiros publicada entre 2022 e 2025. Foram selecionados quinze artigos, vinculados a periódicos das áreas de Administração Pública, Gestão, Direito Administrativo e Tecnologia. A análise temática organizou o corpus em quatro eixos: modernização e inovação organizacional; governo digital e tecnologias; gestão e integração de processos; e capacidades institucionais, participação e transparência. A síntese evidencia que a modernização pública não se reduz à digitalização de rotinas, pois depende de redesenho processual, interoperabilidade, governança, qualificação de servidores, adesão dos usuários e mecanismos de aprendizagem institucional. Também se observa que investimentos tecnológicos produzem melhores resultados quando associados a planejamento, integração de sistemas, revisão de fluxos de trabalho e orientação ao cidadão. Conclui-se que uma gestão pública inovadora exige combinar tecnologia, processos, pessoas e governança, evitando a reprodução digital de burocracias ineficientes e consolidando uma cultura administrativa capaz de experimentar, avaliar e aperfeiçoar continuamente suas práticas.

Palavras-chave: gestão pública; inovação; transformação digital; gestão de processos; governo digital.

ABSTRACT

Innovative public management encompasses an articulated set of organizational, technological, and process changes aimed at creating public value, improving services, and strengthening state capacity. This article analyzes recent administrative modernization strategies in Brazil, emphasizing digital transformation, the adoption of platforms and integrated systems, data governance, the use of artificial intelligence, process management, and organizational arrangements designed to foster innovation. The study adopts a qualitative, exploratory, and bibliographic approach based on scientific production by Brazilian authors published between 2022 and 2025. Fifteen articles were selected from journals in Public Administration, Management, Administrative Law, and Technology. The thematic analysis organized the corpus into four axes: modernization and organizational innovation; digital government and technologies; process management and integration; and institutional capacities, participation, and transparency. The synthesis indicates that public-sector modernization cannot be reduced to the digitalization of routines because it requires process redesign, interoperability, governance, staff qualification, user acceptance, and institutional learning mechanisms. Technological investments also produce better results when associated with planning, systems integration, workflow review, and citizen-centered service design. The article concludes that innovative public management requires the combination of technology, processes, people, and governance, avoiding the mere digital reproduction of inefficient bureaucracies and consolidating an administrative culture capable of experimentation, evaluation, and continuous improvement.

Keywords: public management; innovation; digital transformation; process management; digital government.

1. INTRODUÇÃO

A gestão pública inovadora corresponde a uma abordagem de administração estatal que combina modernização organizacional, transformação digital e aperfeiçoamento contínuo dos processos institucionais para elevar a qualidade das entregas públicas. O tema parte da compreensão de que inovação não significa apenas incorporar ferramentas tecnológicas, mas rever rotinas, estruturas decisórias, formas de interação com cidadãos e mecanismos de coordenação entre unidades administrativas. Em um cenário de demandas sociais mais complexas, restrições orçamentárias e expectativas crescentes por rapidez, transparência e acessibilidade, a capacidade de transformar processos e serviços passa a integrar a própria competência institucional do Estado. A produção brasileira recente sobre governo digital mostra que a digitalização vem sendo associada à simplificação, à redução de barreiras de acesso e ao aumento da eficiência administrativa (Santos & Pereira, 2024).

Ribeiro e Segatto (2025) destacam que a incorporação de tecnologias avançadas nas organizações públicas brasileiras ocorre de modo heterogêneo e guarda relação direta com as capacidades existentes de tecnologia da informação. Esse diagnóstico desloca a discussão do simples acesso a ferramentas para a qualidade da infraestrutura, das equipes e dos mecanismos de gestão capazes de sustentar o uso dessas soluções. Assim, uma instituição pode adquirir sistemas sofisticados e, ainda assim, apresentar resultados limitados se não possuir dados organizados, integração entre setores, profissionais qualificados ou regras claras de governança. A modernização administrativa deve, portanto, ser tratada como um processo sociotécnico, no qual tecnologia, pessoas e desenho

institucional precisam evoluir de forma coordenada para que a inovação gere valor público efetivo.

A agenda de modernização também exige atenção ao modo como as tecnologias são recebidas por quem trabalha diretamente com elas. A transformação de uma rotina administrativa afeta responsabilidades, fluxos de decisão, distribuição de tarefas e formas de controle, produzindo impactos que ultrapassam a dimensão técnica. Nesse ponto, Cavalcante et al. (2025) demonstram que a resistência do usuário pode persistir mesmo quando os sistemas são avaliados como inteligentes e funcionais, porque fatores pessoais, interpretações sobre a mudança e interações com o contexto organizacional influenciam a adoção. Isso significa que projetos de inovação pública precisam prever comunicação, formação, participação e acompanhamento, evitando imaginar que a implantação de um software, por si só, altera comportamentos consolidados e produz automaticamente ganhos de desempenho.

Azevedo et al. (2025) evidenciam que a interoperabilidade e a integração dos sistemas são componentes decisivos da transformação digital, especialmente em governos locais. A existência de módulos informatizados isolados não garante fluxo eficiente de informação, pois a fragmentação tecnológica tende a reproduzir retrabalho, lançamentos manuais e dificuldades de consolidação. Esse achado é central para a gestão pública inovadora porque mostra que modernizar significa articular sistemas e processos, e não apenas substituir documentos em papel por telas. Quando informações financeiras, administrativas e de atendimento circulam de forma integrada, a instituição amplia sua capacidade de monitorar resultados, reduzir redundâncias e tomar decisões com

base em dados mais consistentes, além de criar condições para serviços públicos digitais mais coerentes e responsivos.

Diante desse contexto, o problema que orienta este artigo consiste em compreender de que modo estratégias de modernização administrativa, uso de tecnologias e aprimoramento de processos podem se articular para fortalecer uma gestão pública inovadora. O objetivo geral é analisar contribuições recentes da literatura brasileira para essa articulação, identificando condições institucionais, tecnológicas e organizacionais associadas à melhoria do desempenho público. Como objetivos específicos, busca-se discutir os fundamentos da inovação na administração pública, examinar o papel do governo digital e das tecnologias emergentes, analisar a gestão de processos como instrumento de melhoria e sistematizar desafios relacionados à capacidade institucional, à participação e à transparência. A necessidade de combinar inclusão, colaboração e gestão das tensões estratégicas é ressaltada por Bernardes et al. (2024).

2. METODOLOGIA

Silva Junior et al. (2024) utilizam a revisão de literatura para construir relações conceituais entre laboratórios de inovação e modelos contemporâneos de serviço público, mostrando a utilidade da análise teórica para compreender fenômenos organizacionais recentes. Em sintonia com essa orientação, o presente estudo adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e bibliográfico, porque pretende interpretar contribuições acadêmicas sobre modernização e inovação sem produzir generalizações estatísticas. A opção por um estudo bibliográfico permite reunir evidências provenientes de diferentes contextos organizacionais e discutir

convergências entre governo digital, gestão de processos, inovação e governança. O foco recai sobre a produção brasileira recente, entendida como aquela publicada no intervalo de 2022 a 2025, período que concentra importantes avanços regulatórios e organizacionais relacionados à digitalização da Administração Pública.

O levantamento foi estruturado a partir de descritores relacionados ao problema de pesquisa, entre eles “gestão pública inovadora”, “governo digital”, “transformação digital”, “gestão de processos”, “interoperabilidade”, “inteligência artificial no setor público”, “laboratórios de inovação” e “governança de dados”. As buscas foram orientadas para SciELO, portais de periódicos científicos brasileiros e registros indexados localizados por mecanismos acadêmicos de pesquisa. Na seleção, foram priorizados artigos com autoria brasileira ou forte vinculação institucional ao contexto brasileiro, relação direta com a Administração Pública e DOI identificável no portal do periódico ou em registro editorial. Santos e Pereira (2024), ao mapearem a produção sobre governo digital, reforçam a crescente presença do tema em diferentes áreas e a importância de delimitar critérios para interpretar um campo multidisciplinar em expansão.

Foram incluídos quinze artigos publicados entre 2022 e 2025, todos com DOI real e verificável. O corpus abrange estudos sobre governo por plataformas, processos administrativos eletrônicos, controle social digital, governança de dados, laboratórios de inovação, estratégia aberta, aceitação de plataformas, gestão de processos, inteligência artificial, interoperabilidade municipal, investimento em infraestrutura digital e resistência à transformação tecnológica. Essa composição foi definida para contemplar tanto dimensões internas da administração quanto a interface entre Estado e sociedade. No

processo de seleção, Lima et al. (2023) serviram como referência temática para identificar a plataformização dos serviços públicos como uma transformação institucional que envolve princípios, arquitetura de serviços e desenho da relação do cidadão com a Administração.

Rodrigues e Cammarosano (2022) mostram que o processo administrativo eletrônico deve ser entendido como parte de uma agenda mais ampla de governança digital, pois repercute em celeridade, produtividade, transparência e economia. A partir desse tipo de contribuição, os textos selecionados foram lidos integralmente ou em suas seções essenciais e classificados segundo quatro eixos analíticos: modernização e inovação organizacional; governo digital e tecnologias; gestão e integração de processos; e capacidades institucionais, participação e transparência. A análise temática buscou identificar conceitos recorrentes, condições de implementação, benefícios esperados, limites práticos e relações entre os eixos. Não se pretendeu calcular frequência de termos, mas construir uma síntese interpretativa que evidenciasse como diferentes estudos recentes podem sustentar uma visão integrada de gestão pública inovadora.

A organização dos achados seguiu uma lógica de articulação progressiva. Primeiro, foram examinadas contribuições sobre mudança organizacional e inovação; em seguida, estudos sobre transformação digital e tecnologias; depois, pesquisas ligadas ao aprimoramento de processos; por fim, trabalhos que discutem governança, participação, transparência e capacidades necessárias à sustentabilidade das mudanças. Essa estratégia permite evitar uma leitura tecnicista da modernização, pois considera simultaneamente estruturas, processos, comportamento e relações institucionais. A

escolha também dialoga com Filgueiras e Silva (2022), para quem políticas e governança de dados envolvem regras, dilemas de ação coletiva e desenho institucional, elementos que ultrapassam a aquisição de tecnologias e exigem coordenação entre atores, responsabilidades e incentivos.

3. GESTÃO PÚBLICA INOVADORA E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A modernização administrativa pode ser compreendida como um processo de reorganização das capacidades estatais para responder a problemas públicos com maior efetividade. Em uma perspectiva contemporânea, isso implica deslocar a ênfase exclusiva em estruturas formais para a análise de resultados, experiências dos usuários, articulação entre órgãos e capacidade de aprendizagem. A inovação se torna relevante quando altera práticas de modo funcional, produzindo novas formas de organizar trabalho, prestar serviços ou gerar informação para decisão. Bezerra et al. (2024) demonstram que experiências de laboratórios de inovação representam um afastamento parcial da lógica burocrática tradicional ao criar espaços voltados a experimentação, aprendizagem e construção de soluções. Modernizar, portanto, não significa eliminar a burocracia, mas torná-la mais adaptativa e capaz de revisar seus próprios procedimentos.

A mudança organizacional não pode ser reduzida à criação de unidades especializadas. A existência de um laboratório, comitê ou núcleo de inovação não garante que a instituição como um todo incorpore novos comportamentos. É necessário criar conexões entre essas estruturas e as áreas responsáveis pelos processos cotidianos, de modo que experimentos bem-sucedidos sejam

institucionalizados. Nesse debate, Bernardes et al. (2024) mostram que processos mais abertos de construção estratégica geram benefícios de inclusão e diversidade, mas também produzem paradoxos ligados à participação, ao poder, ao compartilhamento de conhecimento e à eficiência decisória. A gestão pública inovadora deve reconhecer essas tensões, criando regras para participação, definição de responsabilidades e tomada de decisão sem transformar colaboração em indefinição ou excesso de reuniões.

Martins e Alves (2024) ressaltam que a aceitação e o uso efetivo das plataformas digitais constituem dimensões relevantes dos resultados da gestão pública. O ponto é importante para a modernização administrativa porque muitas mudanças dependem da interação cotidiana de servidores com sistemas, portais e ambientes digitais. Uma plataforma pode reunir funcionalidades adequadas e ainda gerar baixa adesão se sua utilização for percebida como difícil, pouco útil ou desconectada das tarefas reais. Por isso, a modernização requer diagnóstico de necessidades, desenho centrado no usuário e acompanhamento após a implantação. A experiência do servidor deve ser considerada não como aspecto secundário, mas como variável que influencia qualidade dos registros, velocidade dos fluxos e capacidade de transformar dados operacionais em informação gerencial.

A gestão inovadora também depende de coerência entre estratégia e execução. Quando a transformação digital é tratada como projeto paralelo ao planejamento institucional, tende a produzir ilhas de modernização que não alteram os principais gargalos da organização. Bernardes et al. (2024) ajudam a compreender essa questão ao discutir a estratégia aberta e a necessidade de gerenciar tensões entre inclusão e eficiência, compartilhamento e proteção de

conhecimento, autonomia e accountability. Em uma instituição pública, decisões estratégicas sobre tecnologia, processos e serviços envolvem múltiplas áreas e interesses, mas precisam preservar clareza de direção. Um modelo de governança adequado define quem propõe, quem decide, quem executa e como os resultados serão avaliados, criando condições para que a participação amplie a qualidade da estratégia sem paralisar a ação.

Rocha e Durante (2024) demonstram, em estudo aplicado à Administração Pública, que a gestão de processos pode revelar gargalos e orientar propostas de melhoria em atividades aparentemente rotineiras. Essa contribuição mostra que a inovação não precisa depender de projetos de grande escala. Muitas vezes, ganhos relevantes surgem da revisão de um fluxo de autorização, da eliminação de etapas redundantes, da padronização de documentos ou da automação de tarefas repetitivas. A modernização incremental é particularmente importante em organizações públicas porque permite combinar prudência, controle e melhoria contínua. Ao mapear o processo antes de digitalizá-lo, o gestor evita transportar ineficiências para o ambiente eletrônico e cria uma base objetiva para decidir quais etapas devem ser mantidas, simplificadas, automatizadas ou eliminadas.

A criação de valor público oferece um critério útil para diferenciar inovação relevante de novidade administrativa. Uma prática inovadora deve ser analisada em função dos benefícios que produz para usuários, servidores, gestores e sociedade, respeitando os princípios que orientam a atuação estatal. Silva Junior et al. (2024) associam os laboratórios de inovação a uma perspectiva de serviço público que valoriza colaboração, participação e melhoria da prestação de serviços. Essa leitura reforça que a modernização não

pode se restringir à eficiência interna. A redução de tempo de tramitação, por exemplo, ganha sentido público quando melhora acesso, previsibilidade e capacidade de resposta. A qualidade da experiência do cidadão deve integrar os critérios de avaliação, junto com legalidade, economicidade, equidade e transparência.

Entende-se que a gestão pública inovadora depende da articulação entre modernização administrativa, revisão de processos, participação, governança e uso estratégico das tecnologias. A inovação torna-se relevante quando produz melhorias concretas na organização do trabalho e na prestação dos serviços, sem perder de vista legalidade, transparência e equidade. Dessa forma, modernizar a Administração Pública significa fortalecer sua capacidade de aprender, adaptar processos e gerar valor público de maneira contínua e responsável.

4. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E USO DE TECNOLOGIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Santos e Pereira (2024) apontam o governo digital como uma inovação relevante para reduzir burocracia, centralizar serviços e ampliar acessibilidade. A transformação digital, porém, é mais abrangente que a oferta de formulários eletrônicos. Ela envolve redesenhar a jornada do usuário, integrar bases de dados, automatizar etapas, permitir acompanhamento e produzir informações gerenciais que apoiem decisões. O foco deixa de ser a conversão de um procedimento analógico para um formato eletrônico e passa a ser a construção de serviços digitais coerentes, conectados e compreensíveis. Essa mudança exige pensar a tecnologia a partir do problema público e não o contrário.

Ferramentas devem ser selecionadas depois que objetivos, usuários, regras e processos estiverem suficientemente definidos.

A consolidação do governo por plataformas altera a relação entre diferentes serviços e canais de atendimento. Em vez de cada órgão criar interfaces isoladas, plataformas permitem reunir identificação, autenticação, solicitação, acompanhamento e comunicação em ambientes integrados. Lima et al. (2023) analisam a Lei de Governo Digital e destacam que a plataformização modifica a própria forma de prestação dos serviços públicos. Essa perspectiva exige padrões comuns, interoperabilidade e coordenação institucional, pois a experiência do usuário atravessa fronteiras organizacionais que nem sempre são visíveis para o cidadão. Quanto mais integrada for a jornada externa, maior a necessidade de integração interna entre bases, responsabilidades e procedimentos, o que torna governança e arquitetura de processos elementos centrais da transformação digital.

O processo administrativo eletrônico constitui uma infraestrutura básica para essa transformação. Ele permite registrar tramitações, padronizar documentos, ampliar rastreabilidade e reduzir dependência de suportes físicos. Rodrigues e Cammarosano (2022) associam sua adoção a ganhos de celeridade, produtividade, transparência e economia, destacando que a digitalização afeta tanto relações com cidadãos quanto atividades internas e interações com fornecedores. Contudo, a adoção efetiva requer mais que disponibilizar um sistema. É necessário rever competências, critérios de assinatura, regras de acesso, classificação documental e formas de monitorar prazos. Sem esse redesenho, o processo eletrônico pode apenas reproduzir sequências burocráticas antigas em novo suporte, mantendo excessos de etapas e decisões pouco claras.

Filgueiras e Silva (2022) mostram que a governança de dados deve ser pensada como parte do desenho institucional das políticas digitais. Dados não são apenas insumos técnicos; sua coleta, uso, compartilhamento e controle envolvem regras, interesses, responsabilidades e possíveis conflitos. Para a gestão pública inovadora, isso significa definir padrões de qualidade, papéis de custódia, políticas de acesso e mecanismos de segurança desde a concepção dos serviços. A interoperabilidade depende da possibilidade de diferentes sistemas compreenderem e utilizarem informações de maneira consistente, o que exige padrões semânticos e institucionais. Quando a governança de dados é frágil, aumentam riscos de duplicidade, inconsistência, uso inadequado e decisões baseadas em registros incompletos.

A interoperabilidade tem especial importância em governos locais, nos quais diferentes áreas administrativas precisam alimentar sistemas contábeis, tributários, patrimoniais, de compras e de pessoal. Azevedo et al. (2025) verificaram que, embora módulos centrais possam apresentar níveis elevados de automação, a integração com módulos acessórios é menor e varia entre áreas. Essa assimetria ajuda a explicar por que instituições com numerosos sistemas ainda convivem com planilhas paralelas, conferências manuais e repetição de lançamentos. Uma estratégia de modernização deve mapear fluxos de dados entre unidades, identificar duplicidades de registro e priorizar integrações com maior impacto sobre tempo, qualidade e risco. A interoperabilidade passa a ser vista como capacidade institucional, e não apenas como característica técnica de software.

A inteligência artificial amplia as possibilidades de automação, classificação, análise e atendimento, mas também aumenta a

exigência de capacidade institucional. Ribeiro e Segatto (2025) identificam que a adoção de tecnologias e técnicas de IA permanece concentrada em um grupo relativamente restrito de organizações públicas e está relacionada às capacidades de tecnologia da informação. O dado é relevante porque impede uma visão uniforme da administração brasileira. Há instituições com infraestrutura, equipes e governança maduras e outras que ainda enfrentam dificuldades básicas de digitalização. Políticas de inovação devem reconhecer essa heterogeneidade, estabelecendo trajetórias proporcionais à maturidade de cada organização e evitando a adoção de IA em contextos onde bases de dados, processos e controles ainda não oferecem condições mínimas de confiabilidade.

A aceitação das tecnologias é outro componente crítico. Plataformas digitais frequentemente são introduzidas como obrigatórias no ambiente de trabalho, o que pode produzir cumprimento formal sem uso qualificado. Martins e Alves (2024) analisam fatores associados à aceitação e ao uso de plataformas de gestão pública, ressaltando a importância de compreender a interação entre indivíduos e sistemas. Para gestores, isso implica acompanhar usabilidade, utilidade percebida, suporte, treinamento e dificuldades concretas depois da implantação. Canais de feedback devem ser permanentes, pois problemas de navegação ou inadequação ao fluxo real podem gerar atalhos informais e registros de baixa qualidade. A inovação sustentável depende de transformar o usuário em fonte de informação para melhoria contínua.

Cavalcante et al. (2025) mostram que a resistência à transformação digital possui componentes pessoais e contextuais que não desaparecem com a melhoria técnica do sistema. Essa constatação

indica que projetos de modernização precisam incluir gestão da mudança desde o início. Comunicar o propósito da transformação, demonstrar benefícios, envolver profissionais na configuração de requisitos e criar ambientes de aprendizagem reduz incertezas e melhora a apropriação das ferramentas. Também é importante reconhecer perdas percebidas de autonomia, alterações de poder e medos relacionados à substituição de atividades. A tecnologia reorganiza trabalho e, por isso, exige negociação institucional. Um plano de implantação que considere apenas cronograma técnico tende a subestimar a dimensão humana da mudança.

A transformação digital amplia ainda as possibilidades de transparência e controle social. Portais, dados abertos e serviços digitais podem reduzir assimetrias de informação e facilitar acompanhamento da ação governamental, mas a disponibilidade formal de dados não garante sua compreensão ou uso. Tavares (2022) relaciona governo digital e aberto ao exercício do controle social e destaca a necessidade de informação pública capaz de sustentar participação. Para que a transparência seja efetiva, os dados precisam ser acessíveis, atualizados, organizados e apresentados de modo inteligível. A modernização tecnológica deve, assim, incorporar critérios de comunicação pública e inclusão digital, evitando criar novas barreiras para cidadãos com menor acesso, habilidades digitais limitadas ou necessidades específicas.

Em conjunto, as discussões deste capítulo evidenciam que a transformação digital na administração pública não se resume à incorporação de novas ferramentas, mas envolve a revisão de processos, a integração de sistemas, a governança de dados, a interoperabilidade, a qualificação das equipes e a reorganização das formas de prestação dos serviços públicos. A modernização

administrativa depende, portanto, da articulação entre infraestrutura tecnológica, planejamento institucional, segurança da informação, participação dos usuários e gestão da mudança, de modo que soluções digitais sejam adotadas em função das necessidades concretas da gestão e da sociedade. Nessa perspectiva, a tecnologia assume caráter estratégico quando contribui para tornar os processos mais eficientes, transparentes, integrados e acessíveis, sem desconsiderar as diferenças de capacidade entre os órgãos públicos, os desafios de inclusão digital e a necessidade de acompanhamento contínuo dos resultados produzidos pelas inovações implementadas.

5. APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS INSTITUCIONAIS

Rocha e Durante (2024) evidenciam que a gestão por processos pode ser aplicada à Administração Pública para compreender atividades, responsabilidades, decisões e pontos de melhoria em fluxos específicos. O mérito dessa abordagem está em deslocar a análise da estrutura departamental para o caminho percorrido pela demanda. Muitos problemas administrativos surgem justamente nas passagens entre setores, quando informações se perdem, documentos retornam para correção ou responsabilidades não estão claramente definidas. Mapear o processo torna visíveis essas interfaces e permite discutir seu desenho de modo objetivo. Para a gestão pública inovadora, esse diagnóstico é pré-condição para automação responsável, pois determina quais etapas agregam valor, quais existem por exigência legal e quais podem ser simplificadas.

A modelagem de processos também favorece padronização e transparência interna. Quando as etapas de uma atividade são conhecidas e documentadas, os servidores compreendem melhor

critérios, prazos e pontos de decisão. Em seu estudo, Silva et al. (2023) observam a relevância das informações gerenciais associadas aos processos acadêmicos para apoiar decisões em uma universidade pública. Esse princípio é aplicável a diferentes instituições: processos organizados produzem dados mais confiáveis sobre volume, tempo, pendências e resultados. O ganho não está apenas na execução mais rápida, mas na capacidade de aprender com o próprio funcionamento. Indicadores processuais permitem identificar onde ocorrem atrasos, quais tipos de demanda retornam com maior frequência e onde a intervenção gerencial pode produzir maior efeito.

A automação deve ser concebida depois do redesenho do fluxo. Digitalizar um processo ineficiente tende a aumentar sua velocidade sem corrigir sua lógica, preservando conferências desnecessárias, múltiplas autorizações e exigências redundantes. Rodrigues e Cammarosano (2022) associam o processo eletrônico a benefícios importantes, mas a realização desses benefícios depende de integração entre tecnologia e organização. O gestor deve perguntar se cada etapa continua necessária, se a informação já existe em outra base, se determinada validação pode ser automatizada e se a decisão precisa ocorrer naquele nível hierárquico. A inovação processual combina simplificação, controle e rastreabilidade, buscando eliminar desperdícios sem reduzir garantias jurídicas ou qualidade decisória.

Azevedo et al. (2025) mostram que a automação e a interoperabilidade não avançam de forma homogênea entre módulos e funções dos sistemas municipais. Essa diferença evidencia um problema frequente: processos que parecem digitais na interface podem depender, nos bastidores, de lançamentos

manuals e transferências de arquivos. O aprimoramento institucional exige olhar para o fluxo completo, incluindo integrações invisíveis ao usuário. Interfaces de programação, padrões de dados e cadastros compartilhados podem reduzir duplicidades, mas dependem de governança para definir fontes oficiais e responsabilidades. Sem esse cuidado, a integração tecnológica pode ampliar a propagação de erros, razão pela qual interoperabilidade deve caminhar com regras de qualidade e validação da informação.

O aprimoramento de processos depende ainda da qualidade das informações que os alimentam. Dados incompletos, duplicados ou inconsistentes exigem conferências manuais e comprometem análises gerenciais. Filgueiras e Silva (2022) discutem governança de dados como um problema de regras e ação coletiva, reforçando que a qualidade informacional não é responsabilidade exclusiva de equipes técnicas. Cada unidade que produz, altera ou utiliza dados participa da cadeia de confiabilidade. Uma política institucional deve definir padrões de cadastro, responsabilidades, critérios de atualização, níveis de acesso e mecanismos de auditoria. Ao integrar essas regras ao desenho dos processos, a organização reduz incerteza e cria uma base mais segura para automação e decisão orientada por dados.

A inteligência artificial pode apoiar o aprimoramento processual ao classificar documentos, reconhecer padrões e auxiliar triagens, mas sua utilidade depende da maturidade do processo que será automatizado. Ribeiro e Segatto (2025) mostram que capacidades de TI estão associadas à adoção de IA nas organizações públicas brasileiras. Isso sugere uma sequência de maturidade: primeiro, organizar processos e dados; depois, integrar sistemas; em seguida, avaliar automações avançadas. A adoção invertida, iniciando por

uma tecnologia sofisticada sem base organizacional estável, tende a elevar riscos e custos. A inovação responsável escolhe a ferramenta proporcional ao problema e à capacidade existente, preservando possibilidade de evolução futura.

A simplificação deve preservar controles essenciais e assegurar accountability. Eliminar etapas sem compreender sua função pode criar vulnerabilidades, enquanto manter controles redundantes reduz eficiência e aumenta custo. Tavares (2022) associa governo digital, transparência e controle social, lembrando que a modernização administrativa também precisa fortalecer condições de fiscalização e participação. Processos digitais bem desenhados podem melhorar rastreabilidade ao registrar autoria, tempo, decisão e justificativa. Esse potencial deve ser explorado para substituir controles meramente formais por controles baseados em evidências e riscos, permitindo que a organização concentre atenção em pontos sensíveis sem transformar toda demanda em percurso excessivamente burocrático.

Em síntese, o aprimoramento dos processos públicos exige integração entre mapeamento, simplificação, gestão de dados e automação. A tecnologia deve apoiar processos previamente organizados, e não apenas digitalizar rotinas antigas. Quando associada à interoperabilidade, à transparência e ao controle, pode ampliar eficiência, rastreabilidade e qualidade das decisões. Assim, a inovação processual depende do equilíbrio entre modernização tecnológica, capacidade institucional e preservação de controles essenciais.

6. DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA INOVADORA

Cavalcante et al. (2025) mostram que a resistência dos usuários deve ser tratada como elemento estrutural da transformação digital e não como desvio individual a ser simplesmente superado. Mudanças tecnológicas afetam identidades profissionais, rotinas e relações de poder, motivo pelo qual a gestão precisa criar condições para aprendizagem e adaptação. Programas de capacitação devem ser vinculados aos processos reais de trabalho, combinando domínio técnico, compreensão das finalidades da mudança e espaços para relato de dificuldades. A comunicação institucional também precisa ser transparente sobre objetivos, etapas e impactos. Quando servidores entendem o problema que a inovação busca resolver, aumenta a possibilidade de adesão consciente e de contribuição para ajustes durante a implantação.

A heterogeneidade de capacidades entre órgãos e entes federativos constitui outro desafio. Organizações com equipes especializadas, infraestrutura robusta e governança de dados podem avançar em inteligência artificial e automação, enquanto outras ainda necessitam consolidar digitalização básica. Ribeiro e Segatto (2025) demonstram essa desigualdade no campo da adoção de IA, associando-a às capacidades de TI. Uma estratégia nacional ou setorial de modernização deve, portanto, combinar padrões comuns com apoio diferenciado. Cooperação técnica, compartilhamento de soluções, capacitação e redes de aprendizagem podem reduzir assimetrias, evitando que a inovação aprofunde diferenças entre instituições e territórios.

A fragmentação de sistemas representa um risco persistente. Contratações realizadas em momentos distintos podem criar soluções incompatíveis, múltiplos cadastros e dependência de integrações manuais. Azevedo et al. (2025) evidenciam lacunas de

interoperabilidade em sistemas de gestão financeira municipais, mostrando que digitalização e integração não são sinônimos. Para enfrentar esse problema, instituições devem desenvolver arquitetura de sistemas, padrões de dados e requisitos de interoperabilidade para novas aquisições. A governança de tecnologia precisa participar do planejamento estratégico e das contratações, impedindo que decisões locais produzam custos sistêmicos futuros. Essa visão transforma a integração em critério de política institucional.

A governança de dados deve ser tratada como infraestrutura de confiança. Dados sustentam indicadores, automações, transparência e decisões, de modo que falhas em sua gestão afetam várias dimensões da modernização. Filgueiras e Silva (2022) apontam que políticas de dados envolvem regras e dilemas coletivos, o que exige clareza sobre direitos, responsabilidades e formas de controle. Comitês ou estruturas de governança podem definir padrões e prioridades, mas precisam estar conectados aos responsáveis pelos processos. A qualidade dos dados é produzida no cotidiano, desde o primeiro cadastro até sua reutilização, e não apenas em operações posteriores de limpeza ou auditoria.

Laboratórios de inovação podem ajudar a enfrentar problemas complexos, desde que integrados à governança institucional. Bezerra et al. (2024) indicam que esses espaços favorecem testes e disseminação de cultura inovadora, embora encontrem dificuldades para medir resultados e escolher demandas. Uma estratégia de consolidação deve definir critérios para entrada de problemas, métodos de experimentação, indicadores e mecanismos de transferência das soluções para as áreas responsáveis. Sem essa ponte, o laboratório corre o risco de produzir protótipos interessantes que não se convertem em mudança organizacional. A

institucionalização do aprendizado é tão importante quanto a criatividade inicial.

A colaboração com cidadãos e parceiros pode ampliar a qualidade das soluções, mas requer governança. Bernardes et al. (2024) demonstram que a abertura estratégica produz paradoxos entre inclusão e eficiência, autonomia e accountability, compartilhamento e proteção de conhecimento. Na gestão pública, esses dilemas são intensificados por obrigações legais e pela diversidade de interesses envolvidos. Processos participativos precisam informar quem participa, sobre o que pode decidir, como as contribuições serão analisadas e quais limites legais existem. A clareza evita tanto uma participação simbólica quanto a expectativa de que toda decisão pública possa ser transferida a processos colaborativos.

A inclusão digital deve acompanhar a expansão dos serviços online. Embora plataformas reduzam deslocamentos e possam simplificar o acesso, cidadãos possuem diferentes condições de conectividade, habilidades e acessibilidade. Tavares (2022) ressalta o papel do governo digital e aberto na participação e no controle social, o que depende de acesso efetivo à informação. Estratégias de modernização precisam manter alternativas de atendimento, promover acessibilidade, linguagem simples e suporte, evitando que a eficiência digital se converta em exclusão. A inovação pública é bem-sucedida quando amplia capacidades de interação do cidadão com o Estado, e não quando transfere integralmente para o usuário o custo de compreender procedimentos complexos.

Por fim, a consolidação de uma gestão pública inovadora depende de mecanismos permanentes de avaliação e aprendizagem. Santos e Pereira (2024) mostram que o campo de governo digital cresce e

se diversifica, indicando uma agenda em rápida transformação. Políticas, tecnologias e expectativas sociais mudam, e soluções consideradas avançadas em determinado momento podem se tornar insuficientes. Instituições precisam documentar resultados, comparar desempenho, ouvir usuários e revisar prioridades. A inovação deve ser incorporada como capacidade organizacional contínua, sustentada por governança, orçamento, competências e cultura de melhoria, e não como sequência de projetos desconectados ou dependentes de lideranças temporárias.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida permite concluir que a gestão pública inovadora resulta da combinação entre modernização administrativa, uso estratégico de tecnologias e aperfeiçoamento sistemático dos processos institucionais. Esses elementos se reforçam mutuamente: tecnologias ampliam possibilidades de integração e automação, processos bem desenhados orientam a aplicação das ferramentas e a governança cria condições para que mudanças sejam sustentáveis. A inovação, portanto, deve ser entendida como capacidade institucional de identificar problemas, experimentar soluções, avaliar resultados e incorporar aprendizados ao funcionamento cotidiano.

A transformação digital mostra maior potencial quando supera a simples conversão de rotinas analógicas em procedimentos eletrônicos. Plataformas, inteligência artificial, sistemas integrados e infraestrutura digital precisam estar vinculados a objetivos de serviço, qualidade da informação, transparência e redução de retrabalho. A interoperabilidade ocupa posição estratégica porque conecta áreas e permite que dados circulem de forma confiável,

enquanto a governança de dados assegura responsabilidades, padrões e controle. Sem essas bases, a ampliação do parque tecnológico pode aumentar complexidade e dependência sem produzir melhoria equivalente.

O aprimoramento dos processos institucionais constitui a ponte entre estratégia e execução. Mapear fluxos, revisar etapas, padronizar informações, definir indicadores e envolver usuários permite transformar objetivos abstratos de modernização em mudanças observáveis. A gestão por processos também ajuda a identificar prioridades de investimento e a preservar controles relevantes, substituindo redundâncias por mecanismos mais inteligentes de rastreabilidade e análise de risco. Nessa perspectiva, inovação incremental e melhoria contínua possuem valor tão importante quanto projetos tecnológicos de grande visibilidade.

Os principais desafios estão relacionados à desigualdade de capacidades institucionais, resistência dos usuários, fragmentação tecnológica, sustentabilidade financeira, governança e inclusão digital. Enfrentá-los requer liderança, formação, participação estruturada, arquitetura tecnológica e avaliação contínua. Laboratórios de inovação e processos colaborativos podem contribuir para essa agenda desde que estejam conectados às prioridades organizacionais e possuam mecanismos de transferência do aprendizado para a rotina institucional. A gestão da mudança deve acompanhar todo o ciclo de inovação e reconhecer que transformações técnicas também alteram relações, responsabilidades e práticas profissionais.

Conclui-se, assim, que a modernização administrativa mais consistente é aquela que evita reproduzir digitalmente os problemas

da burocracia e utiliza a tecnologia como instrumento de redesenho institucional. Uma administração pública inovadora precisa ser simultaneamente eficiente, transparente, inclusiva, orientada a dados e capaz de aprender. O avanço depende menos da adoção isolada de ferramentas e mais da construção de uma arquitetura integrada de pessoas, processos, dados, tecnologia e governança. Essa combinação cria condições para serviços públicos mais acessíveis, decisões mais qualificadas e instituições capazes de responder com maior agilidade e responsabilidade às demandas sociais contemporâneas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azevedo, R. R. de, Lino, A. F., Carrara, L. G. C., Aquino, A. C. B. de, & Cardoso, R. L. (2025). Interoperabilidade dos sistemas de gestão financeira em prefeituras e oportunidades para transformação digital. *Revista de Administração Pública*, 59(2), e2024-0249. <https://doi.org/10.1590/0034-761220240249>

Bernardes, M. E. B., Milagres, R., Becker, P., & Wegner, D. (2024). Gerenciando paradoxos da estratégia aberta no setor público. *Revista de Administração Pública*, 58(2), e2023-0177. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230177>

Bezerra, D. M., Brito, B. A. V. de, & Bresciani, L. P. (2024). A experiência dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro. *Gestão & Regionalidade*, 40, e20248318. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248318>

Carrara, L. G. C., Azevedo, R. R. de, Diniz, J. A., & Andrade, M. E. M. C. (2025). O impacto dos gastos com infraestrutura digital na qualidade e transparência da informação contábil no setor público. *Revista de*

Administração Pública, 59(6), e2025-0107.
<https://doi.org/10.1590/0034-761220250107>

Cavalcante, E. F. G., Vilela, B. de A., Ferreira, R. F. C., & Souza Junior, W. C. de. (2025). Transformação digital no setor público: resistência do usuário ao sistema de contratações federais. *Revista de Administração Pública*, 59(4), e2025-0062.
<https://doi.org/10.1590/0034-761220250062>

Filgueiras, F., & Silva, B. (2022). Desenhando políticas e governança de dados para cidades inteligentes: ensaio teórico com o uso da IAD Framework para analisar políticas orientadas por dados. *Revista de Administração Pública*, 56(4), 508–528. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220078>

Lima, C. M. M., Sousa, T. P. de, & Cristóvam, J. S. da S. (2023). Governo por plataforma e serviços públicos na Lei nº 14.129/2021: considerações para uma transformação digital adequada. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 23(91), 157–174.
<https://doi.org/10.21056/aec.v23i91.1699>

Martins, C. de S. F., & Alves, L. R. G. (2024). Escala de aceitação e uso de plataformas digitais de gestão pública – EACUP: uma análise baseada no modelo UTAUT no contexto do governo digital. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(11), e4298.
<https://doi.org/10.7769/gesec.v15i11.4298>

Ribeiro, M. M., & Segatto, C. I. (2025). Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação. *Revista de Administração Pública*, 59(1), e2024-0066. <https://doi.org/10.1590/0034-761220240066>

Rocha, F. A. de S., & Durante, D. G. (2024). Gestão de processos na Administração Pública: estudo a partir do processo de solicitação e pagamento de diárias no Coren-CE. *Connection Scientific Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.51146/csj.v6i1.78>

Rodrigues, C. B., & Cammarosano, F. G. F. (2022). Governança digital: avanços e desafios do processo administrativo eletrônico no Brasil. *Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica*, 9(9), 198–219. <https://doi.org/10.23925/2526-6284/2022.v9n9.58939>

Santos, A. da C., & Pereira, G. T. J. (2024). Mapeamento do governo digital no Brasil: uma análise da produção científica. *Revista Gestão e Organizações*, 9(3). <https://doi.org/10.18265/2526-2289a2024id8045>

Silva Junior, A. C. da, Emmendoerfer, M. L., & Silva, M. A. C. (2024). Innovation labs in the light of the New Public Service model. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(3), 1–25. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMC240079>

Silva, H. B. da, Figueiredo, I. S. G., & Leal, C. C. de S. (2023). Gestão de processos acadêmicos em universidades públicas brasileiras: o caso da Universidade do Estado do Amazonas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(10), 16833–16850. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.2901>

Tavares, A. A. (2022). Governo digital e aberto como plataforma para o exercício do controle social de políticas públicas. *Cadernos de Finanças Públicas*, 22(1), 74. <https://doi.org/10.55532/1806-8944.2022.168>