

O IMPACTO DA INOVAÇÃO DIGITAL NA TRANSPARÊNCIA E EFICIÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA

*THE IMPACT OF DIGITAL INNOVATION ON THE
TRANSPARENCY AND EFFICIENCY OF PUBLIC
MANAGEMENT*

Vitória Freitas da Silva

Pós-Graduação em Gestão Pública
Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Resumo: A utilização e implementação de ferramentas digitais pode fortalecer de forma expressiva os princípios democráticos, ao ampliar o acesso da população às informações públicas, promovendo maior transparência e incentivando uma gestão mais eficiente, participativa e mais orientada ao interesse coletivo. O presente artigo tem como objetivo abordar os impactos da inovação digital na promoção da transparência e eficiência na gestão pública brasileira, apresentando os desafios, oportunidades e impactos da adoção de tecnologias na Administração Pública. Para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se uma revisão bibliográfica baseada na análise de documental de legislações, plataformas governamentais além da apreciação de obras de autores nacionais que abordam a temática da inovação tecnológica, administração pública, a transparência governamental e a transformação digital, a fim de subsidiar a discussão e conferir maior robustez às análises e discussões apresentadas. A pesquisa realizada demonstrou avanços institucionais relevantes, como a implementação de legislações pertinentes, entre elas a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que fortalecem a transparência e a modernização da máquina pública. Contudo, ainda permanecem desafios no que diz respeito à desigualdade de acesso à internet, a defasagem tecnológica, a resistência institucional as mudanças e a necessidade de consolidar uma cultura de segurança digital. Observou-se, ainda, que a efetiva participação cidadã depende da forma como as informações públicas são disponibilizadas, evidenciando a importância de investimentos em acessibilidade e educação digital. Conclui-se que, apesar dos avanços normativos e tecnológico dos alcançados, a efetivação da

transparência pública digital exige planejamento estratégico, capacitação de forma contínua dos servidores públicos e um maior engajamento da sociedade. Dessa forma, este estudo tende a ampliar a compreensão sobre o papel das tecnologias na transformação da Administração Pública e reforça a necessidade de políticas públicas mais inclusivas, seguras e voltadas à ampliação da participação cidadã.

Palavras-chave: Administração Pública. Inovação Digital. Transparência Pública. Governança Digital. Participação Cidadã.

Abstract: The use and implementation of digital tools can significantly strengthen democratic principles, by expanding the population's access to public information, promoting greater transparency and encouraging more efficient, participatory management that is more oriented towards the collective interest. This article aims to address the impacts of digital innovation on promoting transparency and efficiency in Brazilian public management, presenting the challenges, opportunities and impacts of adopting technologies in Public Administration. For the development of this study, a bibliographical review was adopted based on the analysis of legislation documents, government platforms in addition to the appreciation of works by national authors that address the themes of technological innovation, public administration, government transparency and digital transformation, in order to support the discussion and provide greater robustness to the analyzes and discussions presented. The research carried out demonstrated relevant institutional advances, such as the implementation of relevant legislation, including the Access to Information Law (LAI) and the General Data Protection Law (LGPD), which strengthen transparency and modernization of the public sector. However, challenges still remain with regard to inequality of internet access, the technological gap, institutional resistance to change and the need to consolidate a culture of digital security. It was also observed that effective citizen participation depends on the way public information is made available, highlighting the importance of investments in accessibility and digital education. It is concluded that, despite the regulatory and technological advances achieved, the implementation of digital public transparency requires strategic planning, continuous training of public servants and greater engagement from society. In this way, this study tends to broaden the understanding of the role of technologies in transforming Public Administration and reinforces the need for more inclusive, safe public policies aimed at expanding citizen participation.

Keywords: Public Administration. Digital Innovation. Public Transparency. Digital Governance. Citizen Participation.

1 Introdução

A transformação digital tem provocado mudanças significativas na forma como as organizações públicas estruturam seus processos, disponibilizam os serviços e se relacionam com a sociedade. No contexto da Administração Pública brasileira, a implementação de tecnologias da informação e comunicação (TICs) representa uma estratégia importante para expandir a transparência, aprimorar a eficiência administrativa e fortalecer a participação social. Nesse contexto, a inovação digital deixa de ser compreendida apenas como uma modernização tecnológica, passando a assumir um papel estratégico na construção de uma gestão pública mais acessível, democrática e orientada às necessidades dos cidadãos.

Segundo Castells (1999), a sociedade contemporânea está inserida em uma nova estrutura social marcada pelo uso intensivo da informação e pelo desenvolvimento das redes digitais, elementos que transformam as formas de comunicação, organização e interação social. Para o autor, as tecnologias da informação não modificam apenas os instrumentos utilizados pelas instituições, mas também a maneira como o conhecimento é produzido e compartilhado. Dessa forma, a utilização de ferramentas digitais por parte do Estado apresenta potencial para aproximar governos e cidadãos, ampliando os mecanismos de participação e controle social.

No campo da Administração Pública, Pereira (1996), destaca que a busca por uma maior eficiência estatal está intimamente relacionada ao processo de reforma administrativa e a necessidade de superar os modelos burocráticos tradicionais, construindo uma gestão mais centrada nos resultados e para uma maior qualidade nos serviços oferecidos à população. Nesse sentido, a adoção de tecnologias digitais pode contribuir para a simplificação da utilização de procedimentos, redução de custos, melhoria da prestação dos serviços públicos e uma maior capacidade de respostas das organizações governamentais.

A transparência pública é outro elemento fundamental nesse processo. De acordo com Heald (2006), a transparência está associada ao acompanhamento da população perante as ações governamentais, sendo um mecanismo de valiosa importância para o fortalecimento da *accountability* e da confiança nas instituições públicas. No nosso país, instrumentos como a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e ações de governo digital demonstram esforços para ampliar a disponibilização de dados públicos e incentivar uma relação mais participativa entre Estado e população.

Para Secchi (2009), a administração pública atual buscar integrar modelos novos de gestão, capazes de responder às demandas sociais complexas sem deixar de lado princípios como a eficiência, participação e governança. Nesse cenário, a transformação digital vem como uma ferramenta estratégica capaz de promover mudanças institucionais, desde que estas estejam acompanhadas de políticas públicas que considerem a inclusão digital, a capacitação dos servidores e a segurança das informações.

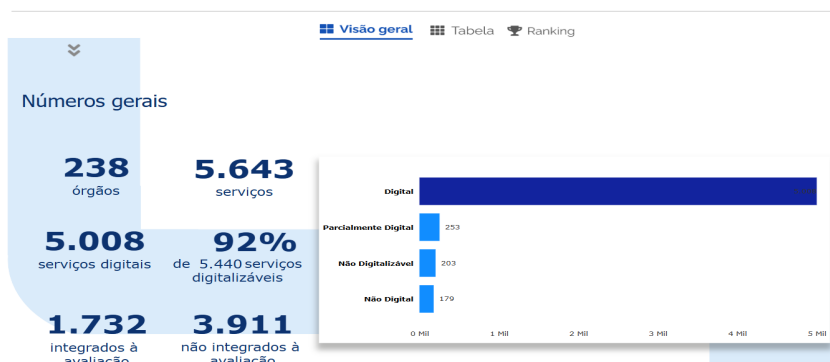
Entretanto, apesar dos significativos avanços proporcionados pelo processo de digitalização dos serviços públicos, ainda existem alguns percalços que limitam a plena consolidação digital no Brasil. Entre eles, pode se destacar a desigualdade no acesso às tecnologias, a falta de infraestrutura, a resistência organizacional aos novos processos, e a urgente necessidade de uma cultura organizacional centrada na inovação e na proteção dos dados.

Diante desse cenário, este artigo busca analisar os impactos da inovação digital no processo de promoção da transparência e da eficiência na gestão pública brasileira, evidenciando as oportunidades e desafios decorrentes da implementação das tecnologias digitais. Para tanto, será realizada uma revisão bibliográfica, fundamentada em autores que discutem o tema da transformação digital, administração pública, governança e transparência, buscando compreender como as novas tecnologias podem contribuir para uma gestão pública mais eficiente, democrática e próxima da população.

2 Referencial teórico

A inovação digital tem causado grandes transformações na gestão pública brasileira ao ampliar a transparência e melhorar a eficiência dos serviços ofertados à população. Mais do que adotar ferramentas tecnológicas, esse processo requer uma mudança estrutural e cultural, contemplando a modernização da gestão, o fortalecimento das competências dos servidores e a adequação das instituições às novas demandas da sociedade. Nesse contexto, destaca-se a criação da plataforma GOV.BR que reúne mais de 5.179 serviços digitais, possui cerca de 175 milhões de contas ativas e já registrou mais de 500 milhões de assinaturas eletrônicas, demonstrando uma grande adesão dos cidadãos aos serviços públicos.

Figura1 – Avanço da digitalização



Fonte: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – Governo Digital (2026).

Além da modernização dos serviços, a tecnologia também tem fortalecido a transparência governamental, o Portal da Transparência, mantido pela Controladoria Geral da União (CGU), disponibiliza informações acerca de despesas, receitas, processos licitatórios, contratos, transferência de recursos e remuneração dos servidores públicos, permitindo um maior controle social e fiscalização dos gastos públicos pela sociedade. Outro exemplo é Escala Brasil Transparente (EBT 360°), que foi desenvolvida pela CGU para avaliar a transparência ativa e passiva de estados e municípios.

Os avanços observados na digitalização dos serviços públicos foram também impulsionados pelo fortalecimento do arcabouço jurídico que se voltou para a transparência e à proteção das informações dos cidadãos. Nesse sentido, a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso a Informação – LAI), consolidou o direito fundamental de acesso às informações públicas, promovendo maior controle social sobre a atuação estatal e incentivando uma gestão mais transparente e participativa. Complementando esse cenário, a Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD), estabeleceu diretrizes para o tratamento de dados pessoais, impondo a Administração Pública o dever de assegurar a privacidade, a segurança das informações e a responsabilização pelo uso adequado dos dados. Assim, a transformação digital deixa de representar apenas um processo de modernização tecnológica e passa a adotar princípios essenciais de governança, transparência, segurança da informação e proteção dos direitos fundamentais, contribuindo para o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições públicas.

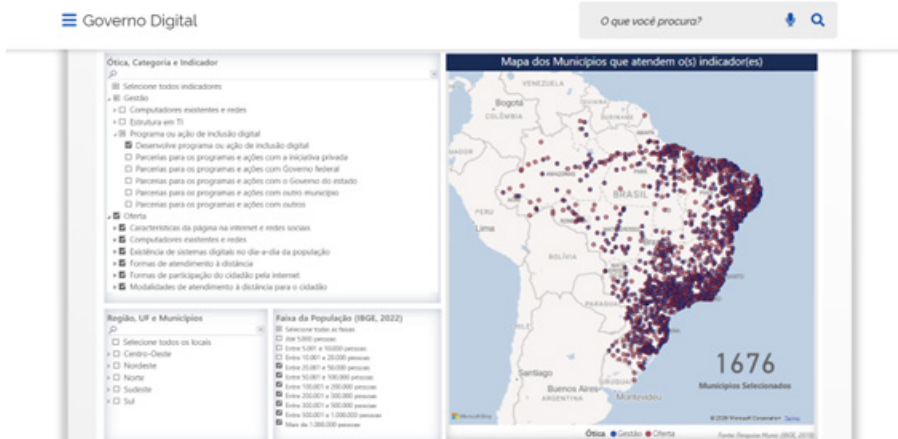
Figura 2 - Dados abertos governamentais como instrumento de transparência e participação



Fonte: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – Governo Digital (2026)

Iniciativas dessa natureza demonstram o compromisso do Estado em aproximar a Administração Pública da sociedade, aumentando o acesso aos serviços e tornando a gestão pública mais ágil e responsivo junto às exigências da população. Entretanto, conforme Maciel (2021), o processo de transformação digital no Brasil ainda acontece de forma desigual entre os entes federativos, revelando diferenças significativas na infraestrutura tecnológica e na capacidade de implementação digitais entre o governo federal, estadual e municipal.

Figura 3 - Indicadores de transformação digital nos municípios brasileiros



Fonte: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – Governo Digital (2026)

Nesse contexto, a inovação no setor público não depende exclusivamente da incorporação de novas tecnologias, mas também do

fortalecimento da capacidade institucional para integrar sistemas, gerenciar informações, assegurar a proteção dos dados e utilizar os recursos públicos de forma estratégica e eficaz. De acordo com Costa (2021), os desafios da transformação são multidimensionais e envolve aspectos técnicos, financeiros, humanos e culturais. Entre eles, sobressai a grande resistência às mudanças, fruto de uma cultura organizacional ainda muito marcada por estruturas hierarquizadas, excesso de burocracia e práticas administrativas pouco voltadas à inovação e à adoção de novos modelos de gestão.

A relevância de um ambiente propício e de políticas de apoio para o florescimento de iniciativas inovadoras, sejam elas digitais ou sociais, é um ponto crucial para a transformação e sustentabilidade no setor público, como ressaltam Fernandes *et al.* (2025)

A inovação social tem se destacado como uma estratégia fundamental para enfrentar desafios complexos nas organizações e na sociedade, promovendo soluções sustentáveis para problemas sociais. [...] a inovação social é impulsionada pela colaboração entre empresas, universidades e governos, mas sua efetividade depende da existência de políticas públicas estruturadas e de um ambiente regulatório favorável. Observou-se que, embora existam iniciativas governamentais voltadas à inovação social, muitas delas não conseguem fornecer suporte contínuo para que essas práticas se tornem sustentáveis a longo prazo (Fernandes *et al.*, 2025, p. 2).

Rogers (2016), destaca que o sucesso da transformação digital está diretamente relacionado com a capacidade das lideranças em promover uma cultura organizacional orientada para a inovação, colaboração e adaptação contínua. Desse modo, a digitalização no setor público não deve se restringir a substituição de processos físicos por ferramentas tecnológicas, mas requer uma abordagem mais ampla e estratégica, capaz de repensar o funcionamento do Estado e suas formas de interação com a sociedade. A transformação digital, portanto, deve envolver mudanças na gestão, nos modelos de prestação de serviços e na própria relação entre governo e população.

Além disso, Rogers (2016) ressalta que a inovação digital pode contribuir de forma significativa para o fortalecimento da governança pública e da transparência, desde que seja implementada de maneira

planejada, inclusiva e alinhada às necessidades sociais. Para isso, torna-se fundamental enfrentar os desafios relacionados a exclusão digital, garantindo um acesso mais democrático a internet e as tecnologias, especialmente em localidades onde as limitações de infraestrutura ainda dificultam a plena participação dos cidadãos aos serviços digitais.

Dessa forma, a transformação digital deve ser compreendida não como um objetivo isolado, mas como um meio para promover uma Administração Pública mais eficiente, transparente e participativa. Sua efetividade depende do comprometimento dos gestores públicos, do investimento em políticas de inovação e da busca permanente pelo aprimoramento dos serviços oferecidos à população.

3 Metodologia

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada na análise documental e na revisão de literatura científica. A estratégia metodológica central consiste no levantamento e análise relacionada a inovação digital na gestão pública brasileira, buscando compreender os impactos das adoções de tecnologias digitais na modernização administrativa, na promoção da transparência, na melhoria da eficiência dos serviços públicos e nos desafios institucionais decorrentes desse processo de transformação.

A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pelo fato da natureza interpretativa do objeto de estudo, uma vez que a digitalização da gestão pública envolve aspectos institucionais, sociais e normativos que demandam uma análise mais aprofundada dos processos, práticas e desafios relacionados a transformação digital. Conforme o que diz Gil (2010), a pesquisa de cunho qualitativo é adequada para investigações que buscam compreender fenômenos sociais complexos a partir da análise de significados, contextos e relações historicamente constituídas. Nesse contexto, a eficácia da investigação científica está intrinsecamente ligada ao rigor na aplicação dos métodos escolhidos, conforme pontuam Santana, Narciso e Fernandes (2025),

compreender as diferenças entre as metodologias e aplicá-las de forma adequada é essencial para elevar a qualidade das produções acadêmicas. Este processo exige não apenas clareza conceitual, mas também um planejamento cuidadoso, que leve em consideração as particularidades

do trabalho e as demandas do contexto acadêmico contemporâneo (Santana, Narciso e Fernandes, 2025, p. 8).

O estudo foi organizado em duas etapas metodológicas de investigação que foram divididas em duas etapas, a primeira consistiu numa revisão sobre as legislações e marcos regulatórios referente a transparência e a governança digital. Inicialmente, foi realizada uma revisão da produção científica e dos documentos institucionais relacionados à governança digital, transparência pública e transformação tecnológica no setor público brasileiro. Nesse processo, foram analisados documentos oficiais produzidos por órgãos governamentais, como relatórios da Controladoria-Geral da União (2026), além de legislações fundamentais para a consolidação da transparência e da proteção de dados, como a Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011) e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (BRASIL, 2018).

A segunda etapa se deu a partir da análise documental de materiais produzidos por instituições públicas, além de documentos oficiais. Foram incorporados também estudos acadêmicos nacionais que discutem os impactos da tecnologia da informação na Administração Pública, os desafios relacionados a segurança e proteção de dados, bem como os mecanismos de participação social e *accountability* digital.

Essa estratégia metodológica permitiu construir um panorama abrangente sobre a evolução normativa e institucional da governança digital no Brasil, identificando avanços, limitações e boas práticas no processo de transformação digital no setor público. Assim, a análise qualitativa, fundamentada na triangulação entre legislação, documentos institucionais e literatura científica, constitui a base metodológica deste estudo, possibilitando uma compreensão crítica dos impactos da inovação digital na promoção da transparência e da eficiência na gestão pública brasileira.

4 Resultados

A análise dos documentos institucionais, legislações e produções científicas selecionadas permitiu identificar que a inovação digital tem desempenhado um papel estratégico no processo de modernização da

gestão pública brasileira, especialmente no fortalecimento dos mecanismos de transparência, eficiência administrativa e ampliação do acesso dos cidadãos aos serviços públicos.

Os resultados evidenciam que a incorporação de tecnologias digitais na Administração Pública possibilitou avanços significativos na disponibilização de informações governamentais, na automatização dos processos administrativos e na criação de novos canais de interação e Estado e sociedade. Ferramentas digitais, como portais de transparência, plataformas de serviços públicos em formato eletrônico e sistemas integrados de gestão, contribuíram para uma maior agilidade na oferta dos serviços, redução de custos operacionais e fortalecimento dos princípios de publicidade e *accountability*.

No que se refere à transparência pública, foi observado que a transformação digital ampliou as possibilidades de acesso às informações governamentais, favorecendo o controle social e a participação cidadã. A consolidação de instrumentos como a Lei de Acesso à Informação, associada ao desenvolvimento de plataformas digitais, fortaleceu a divulgação de dados públicos o que permitiu uma maior aproximação entre instituições governamentais e cidadãos.

Entretanto, os resultados também apontam que a digitalização da gestão pública apresenta desafios consideráveis. Entre os obstáculos identificados destacam-se as desigualdades no acesso às tecnologias digitais, a necessidade de capacitação dos servidores públicos, a proteção de dados pessoais e o fortalecimento da segurança da informação. Nesse sentido, a inovação digital não deve ser compreendida apenas como um processo de adoção tecnológica, mas como uma mudança institucional que exige planejamento, governança e adequação às necessidades sociais.

Assim, os resultados indicam que a inovação digital possui potencial significativo para aprimorar a gestão pública brasileira, promovendo maior eficiência, transparência e qualidade na oferta de serviços. Contudo, seus impactos positivos dependem da capacidade institucional dos órgãos públicos em implementar estratégias digitais inclusivas, seguras e alinhadas aos princípios democráticos da Administração Pública.

5 Considerações finais

A transformação digital representa um importante avanço para a gestão pública brasileira, contribui para ampliar a transparência, aprimorar

a eficiência administrativa e aproximar o Estado do cidadão. Ao longo desse estudo, observou-se que as utilizações de tecnologias digitais ultrapassam a simples implementação ferramentas tecnológicas, envolve mudanças culturais, institucionais e organizacionais necessárias para a construção de uma Administração Pública mais eficiente e centrada nas necessidades da sociedade.

Embora iniciativas como a plataforma gov.com demonstrem avanços significativos na oferta dos serviços digitais, ainda assim, permanecem os desafios relacionados a desigualdade tecnológica entre os entes federativos, a capacitação dos servidores, a segurança da informação e plena inclusão digital da população. Nesse sentido, a consolidação da transformação digital exige investimento de forma contínua em infraestrutura, governança, qualificação profissional e políticas públicas capazes de garantir um efetivo acesso à inovação para todos os cidadãos.

Portanto, a inovação digital deve ser compreendida como um instrumento estratégico para fortalecer a gestão pública, promovendo maior transparência, participação social e qualidade na prestação dos serviços públicos. Para que esse processo alcance resultados eficazes, é fundamental o comprometimento dos gestores, a criação de uma cultura institucional voltada à inovação e a adoção de práticas que conciliem eficiência administrativa com os princípios democráticos de acesso, inclusão e cidadania.

Futuros estudos podem ajudar a expandir o escopo desta análise, por meio da investigação de experiências locais bem-sucedidas, buscando identificar boas práticas de digitalização desenvolvidas pelos municípios brasileiros, bem como tentar compreender a percepção da população dos servidores públicos acerca dos impactos da transformação digital na rotina da Administração Pública. Essas pesquisas podem contribuir para o aprofundamento do debate sobre os caminhos e desafios da inovação do setor público, especialmente em contextos que são marcados por diferentes níveis de capacidade institucional e acesso as tecnologias.

Dessa forma, conclui-se que a transformação digital, quando planejada a partir de uma visão estratégica, orientada pelos valores públicos e sustentada por políticas inclusivas, pode constituir um importante instrumento para a construção de uma gestão pública mais eficiente, transparente e democrática. Mais do que incorporar novas tecnologias, esse processo representa uma oportunidade de fortalecer a relação entre Estado

e sociedade, promovendo serviços públicos mais acessíveis, participativos e alinhados às necessidades de uma população em constante transformação.

Referências

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Relatório de avaliação da transparência pública e acesso à informação. Brasília, DF: CGU, 2026.

BRASIL. Governo Federal. GOV.BR: serviços digitais do Governo Federal. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.gov.br>. Acesso em: 15 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Lei de Acesso à Informação (LAI). Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 14 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 14 jul. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Governo Digital: Estratégia de Governo Digital e transformação digital dos serviços públicos. Brasília, DF: Governo Federal, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital>. Acesso em: 15 jul. 2026.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. Tradução de Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

COSTA, Frederico Lustosa da. Reforma do Estado e contexto brasileiro: crítica do paradigma gerencialista. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2021.

DIAS, T. F.; SANO, H.; MEDEIROS, M. F. M. Inovação e tecnologias

digitais na gestão pública: desafios e perspectivas para a administração pública brasileira. Revista do Serviço Público, Brasília, 2019.

FERNANDES, A. B.; PEREIRA, L. G.; SOARES, J. L. J.; ROMÃO, A. A.; RODRIGUES, K. S. M. de M.; RICARDO, P. P. Inovação social nas organizações: uma revisão sistemática sobre políticas de apoio. Revista Delos, v. 18, n. 64, 2025.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HEALD, David. Varieties of transparency. In: HOOD, Christopher; HEALD, David (org.). Transparency: the key to better governance? Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 25-43.

MACIEL, Cristiano Silva Ferreira dos Santos. Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades. 1. ed. São Paulo: Lumen Juris, 2021.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1999.

ROGERS, David L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 2016.

SANTANA, A. C. de A.; NARCISO, R.; FERNANDES, A. B. Explorando as metodologias científicas: tipos de pesquisa, abordagens e aplicações práticas. Caderno Pedagógico, v. 22, n. 1, p. e13333, 2025.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.