RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano V, v.1 2025. | submissão: 11/07/2025 | aceito: 13/07/2025 | publicação: 15/07/2025

GOVERNANÇA PUBLICA CONTEMPORANEA: DESAFIOS ESTRUTURAIS, INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E O NOVO PACTO ESTADO-SOCIEDADE NO BRASIL

Anderson da Silva Gonçalves[1]
Vana Izabel de Araújo Chalender Camacho [2]

Resumo: Este trabalho analisa a governança pública contemporânea no Brasil, destacando sua relevância frente aos desafios históricos, às desigualdades regionais e às transformações tecnológicas. O objetivo é investigar a gestão pública no contexto atual, identificando entraves estruturais e avaliando estratégias e ferramentas inovadoras que buscam aprimorar a eficiência, a participação e a transparência na relação entre Estado e sociedade. Trata-se de uma pesquisa explicativa, orientada pelo método dedutivo, que utilizou pesquisa bibliográfica e documental, com enfoque qualitativo e interpretativo, fundamentando-se em autores nacionais e internacionais recentes. Os principais achados evidenciam que, embora o Brasil venha incorporando tecnologias digitais e instrumentos participativos, ainda enfrenta barreiras estruturais, culturais e federativas que limitam a efetividade das políticas públicas. Destacam-se desigualdades na capacidade técnica entre municípios, fragilidades na cultura organizacional e baixa institucionalização dos mecanismos participativos, ao passo que experiências locais e arranjos intersetoriais aparecem como caminhos promissores. Conclui-se que a modernização da gestão pública exige mais do que inovação tecnológica, demandando mudanças culturais profundas, fortalecimento da governança multinível e investimentos contínuos em capital humano e instrumentos de avaliação, tendo a governança como meio para uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável.

Palavras-chave: governança pública; inovação governamental; participação social; gestão pública; políticas públicas.

Abstract: This study analyzes contemporary public governance in Brazil, highlighting its relevance in the face of historical challenges, regional inequalities, and technological transformations. The objective is to investigate public management in the current context, identifying structural obstacles and evaluating innovative strategies and tools aimed at improving efficiency, participation, and transparency in the relationship between the State and society. This is an explanatory research, guided by the deductive method, which employed bibliographic and documentary research with a qualitative and interpretative approach, based on recent national and international authors. The main findings show that, although Brazil has been incorporating digital technologies and participatory instruments, it still faces structural, cultural, and federative barriers that limit the effectiveness of public policies. There are inequalities in the technical

[1] Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte, polo de Castanheiras-RO. e-mail: andersondasgo@gmail.com
[2] Docente e Orientadora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. Especialista em Educação Vana Izabel de Araújo Chalender Camacho. E-mail: vchalender@gmail.com

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

capacity among municipalities, weaknesses in organizational culture, and low institutionalization of participatory mechanisms, while local experiences and cross-sectoral arrangements emerge as promising paths. It is concluded that modernizing public management requires more than technological innovation, demanding profound cultural changes, strengthening of multilevel governance, and continuous investment in human capital and evaluation instruments, considering governance as a means to build a fairer, more inclusive, and sustainable society.

Keywords: public governance; government innovation; social participation; public management; public policies.

1. INTRODUÇÃO

O século XXI impõe à gestão pública brasileira um dilema central: conciliar a busca por eficiência administrativa com a necessidade de aprofundar a democracia, garantir justiça social e restaurar a confiança nas instituições? Essa tensão não é recente, mas adquire contornos inéditos diante das transformações globais, das demandas locais e da crise de legitimidade que perpassa o Estado moderno.

A administração pública nacional, historicamente centralizadora e marcada por uma cultura burocrática patrimonialista, encontra-se diante da necessidade inadiável de reformulação estrutural, ou seja, mostra-se cada vez mais incapaz de responder sozinha à multiplicidade das demandas contemporâneas. Os modelos administrativos tradicionais, enraizados em lógicas verticalizadas e autor referenciadas, mostram-se cada vez mais insuficientes para responder à complexidade das demandas contemporâneas (De Oliveira Lima et al., 2020).

A partir da Constituição Federal de 1988, inaugura-se no Brasil uma nova lógica de gestão, voltada para a cidadania e os direitos sociais. Contudo, a promessa constitucional ainda esbarra em limitações operacionais, fragilidades institucionais e entraves históricos que comprometem a efetividade das políticas públicas (Saldanha & Da Cruz, 2022).

Diante desse contexto, torna-se essencial refletir sobre como a gestão pública tem enfrentado os desafios históricos, estruturais e contemporâneos para promover politicas publicas mais eficazes e socialmente legítimas.

Nesta circunstância, objetivo geral é analisar a gestão pública brasileira no contexto atual, focalizando o Estado e a Sociedade Civil com a perspectiva da eficiência, participação e transparência dos recursos públicos. Tem com fins,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

identificar os entraves históricos e estruturais que afetam a gestão pública no Brasil, considerando as influências globais e os desafios internos, e compreender as principais estratégias e ferramentas inovadoras adotadas para modernizar e tornar a mais eficiente a administração pública.

A globalização e a revolução digital adicionam camadas de complexidade à gestão pública. O cidadão do século XXI não apenas deseja, mas exige uma administração ágil, transparente, interativa e responsiva. Nesse contexto, surgem inovações tecnológicas como o e-gov, o big data e as plataformas de participação digital, capazes de redefinir as formas de governar (Melati & Janissek-Muniz, 2022). Mas também, revelam desigualdade estruturais, pois municípios com baixa capacidade técnica enfrentam barreiras significativas para implementar soluções inovadoras.

Todavia, a introdução de tecnologias não é uma panaceia. A inovação, para ser efetiva, precisa ser acompanhada por uma mudança cultural profunda, que valorize a colaboração, a escuta ativa e a corresponsabilidade entre Estado e sociedade (Maia, Correia & Resende, 2023).

Além disso, as desigualdades regionais persistem como um dos maiores entraves à universalização da boa governança. Municípios com pouca capacidade técnica ou recursos escassos enfrentam dificuldades para implementar soluções inovadoras, aprofundando assimetrias históricas (Maia & Correia, 2022).

Nesse panorama, a participação social emerge não apenas como um ideal normativo, mas como uma estratégia prática de qualificação das políticas públicas. Os conselhos, conferências e plataformas digitais tornam-se arenas de disputa e coprodução de decisões (Montezano & Isidro, 2020).

Contudo, tais espaços nem sempre são efetivos. A baixa institucionalização, a fragilidade dos mecanismos de deliberação e a carência de capacitação dos participantes comprometem seu potencial transformador. Ainda há muito a avançar em direção a uma democracia participativa substantiva (De Bem Machado et al., 2022).

A governança pública no Brasil, portanto, é atravessada por contradições que exigem abordagens analíticas sofisticadas. A simples oposição entre Estado e mercado, ou entre eficiência e equidade, não dá conta da complexidade do campo (Tessarolo et al., 2021).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Este artigo busca entender como as transformações globais e as demandas locais exigem uma reconfiguração urgente da administração pública, especialmente à luz da crise de confiança nas instituições governamentais. É nesse contexto que este artigo se insere, buscando oferecer uma análise crítica, densa e multifacetada da gestão pública contemporânea.

Através de uma revisão bibliográfica, será desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, voltada à análise interpretativa de informação teórica e institucionais.

Mais do que apontar os problemas já conhecidos, o texto pretende lançar luz sobre as práticas emergentes que indicam novos rumos para a gestão estatal. Experiências locais, políticas intersetoriais e arranjos colaborativos ganham destaque como respostas inovadoras aos desafios clássicos da máquina pública (Montezano & Isidro, 2020).

A metodologia adotada baseia-se em critérios rigorosos de análise teórica, privilegiando produções recentes, de 2020 a 2025, com foco em autores nacionais e internacionais de reconhecida relevância acadêmica (Galvão, Pansani & Harrad, 2021).

Por fim, este artigo pretende contribuir para o debate público e acadêmico sobre o futuro do Estado no Brasil. Em tempos de descrença institucional, crise política e emergência climática, pensar a gestão pública é também pensar o projeto de sociedade que desejamos construir (Saldanha & Da Cruz, 2022).

Dessa forma, o presente trabalho propõe-se a problematizar os limites e possibilidades da governança pública brasileira, entendendo-a como um campo de disputas, inovações e resistências. Uma arena onde se decide, cotidianamente, os contornos da democracia e da cidadania no país.

Na medida em que o Estado se reinventa, também se redimensionam as responsabilidades dos cidadãos, das organizações sociais e do setor privado. A governança pública, portanto, não é um fim em si mesma, mas um meio para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável (Thomé & Carvalho, 2023).

A construção de um novo pacto Estado-sociedade é imperativa. E esse pacto deve ser fundado na ética pública, na transparência radical, na escuta plural e na coragem institucional para inovar, reformar e transformar. Eis o horizonte deste artigo.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

2. DESAFIOS ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

2.1. Desafios históricos e patrimonialismo

A estrutura da administração pública brasileira carrega heranças históricas marcadas pelo patrimonialismo e pela centralização de decisões. Desde o período colonial, o Estado foi estruturado como uma extensão dos interesses privados das elites dominantes, o que dificultou a consolidação de práticas burocráticas impessoais e meritocráticas (Saldanha & Da Cruz, 2022).

Mesmo após a Constituição de 1988, que instituiu um modelo de gestão orientado para a cidadania e os direitos sociais, os entraves operacionais permaneceram evidentes. A cultura organizacional, marcada pela rigidez normativa e pela fragmentação das políticas públicas, inviabiliza respostas rápidas e integradas às demandas da população (De Oliveira Lima et al., 2020).

Outro desafio diz respeito à baixa profissionalização da gestão pública em diversos níveis da federação. A ocupação de cargos estratégicos por critérios políticos, em detrimento da competência técnica, compromete a continuidade das políticas públicas e fragiliza a capacidade estatal de formulação e execução (Maia & Correia, 2022).

A assimetria federativa é outro fator que dificulta a equidade na prestação de serviços públicos. Enquanto municípios com maior capacidade arrecadatória conseguem implantar políticas inovadoras, regiões menos desenvolvidas enfrentam escassez de recursos humanos, financeiros e técnicos (Thomé & Carvalho, 2023).

2.2. Burocracia e fragmentação nas políticas públicas

A burocracia excessiva também é alvo recorrente de críticas. Embora tenha papel fundamental na organização estatal, quando não é reformada ou atualizada, transforma-se em obstáculo à eficiência e à inovação. Os processos administrativos morosos e redundantes dificultam tanto a atuação dos servidores quanto o acesso da população aos serviços (Galvão, Pansani & Harrad, 2021).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

O modelo gerencialista adotado a partir dos anos 1990 trouxe alguns avanços, como a ênfase em resultados e indicadores de desempenho. Contudo, essa abordagem também mostrou limitações, sobretudo quando aplicada sem considerar as especificidades do setor público e as desigualdades regionais (Tessarolo et al., 2021).

Ademais, a ausência de mecanismos de monitoramento e avaliação sistemáticos compromete a eficácia das políticas implementadas. A tomada de decisão baseada em evidências ainda é pouco difundida na administração pública brasileira, o que limita a possibilidade de ajustes e correções (Maia, Correia & Resende, 2023).

A fragmentação entre os entes federativos e a ausência de cooperação interfederativa eficaz acentuam os desafios estruturais. Muitas vezes, as políticas públicas não são articuladas entre os níveis municipal, estadual e federal, gerando sobreposição de ações e desperdício de recursos (Melati & Janissek-Muniz, 2022).

Por fim, é urgente repensar os modelos de governança pública a partir de uma lógica sistêmica, capaz de articular múltiplos atores e níveis de governo. A superação dos desafios estruturais exige não apenas reformas institucionais, mas também mudanças culturais profundas no interior das organizações públicas (De Bem Machado et al., 2022).

3. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

As tecnologias digitais representam uma das principais forças transformadoras da administração pública no século XXI. O conceito de governo eletrônico (e-gov) tem sido cada vez mais incorporado nas estratégias estatais, promovendo maior acessibilidade, celeridade e padronização nos serviços públicos (Melati & Janissek-Muniz, 2022).

O uso de plataformas digitais para o atendimento ao cidadão e a tramitação de processos internos tem reduzido significativamente os custos operacionais e aumentado a transparência. Iniciativas como o GOV.BR são exemplos de como a digitalização pode aproximar o Estado do cidadão (Thomé & Carvalho, 2023).

A inteligência artificial (IA) tem ganhado espaço como ferramenta de apoio à tomada de decisão pública. Desde o gerenciamento de filas em hospitais até a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

predição de evasão escolar, algoritmos são utilizados para otimizar recursos e priorizar atendimentos (Saldanha & Da Cruz, 2022).

Contudo, a adoção de tecnologias também levanta dilemas éticos e desafios técnicos. A proteção de dados, a inclusão digital e a capacitação dos servidores são questões centrais para garantir que a modernização não aprofunde desigualdades já existentes (Galvão, Pansani & Harrad, 2021).

3.1. Modernização da Gestão Pública

O uso de big data no planejamento governamental tem possibilitado a análise de grandes volumes de informações para subsidiar políticas públicas. Esse recurso, quando bem empregado, amplia a capacidade analítica do Estado e potencializa políticas baseadas em evidências (Maia & Correia, 2022).

A blockchain, tecnologia conhecida por sua segurança e transparência, tem sido explorada para registros públicos, como licitações e contratos administrativos, garantindo rastreabilidade e dificultando práticas de corrupção (Tessarolo et al., 2021).

Apesar das possibilidades, é importante destacar que a inovação tecnológica não substitui o papel da gestão. A tecnologia deve ser entendida como meio, e não como fim. Sem uma cultura institucional que valorize a eficiência, a ética e a accountability, as ferramentas digitais perdem seu potencial transformador (De Oliveira Lima et al., 2020).

Iniciativas de laboratórios de inovação governamental têm surgido em diversos estados e municípios como espaços de experimentação de novas práticas administrativas. Esses ambientes estimulam a criatividade, a cocriação de soluções e a colaboração entre diferentes setores (De Bem Machado et al., 2022).

A modernização da gestão requer também mudanças na mentalidade dos servidores públicos. A valorização da formação continuada, da experimentação controlada e do erro como oportunidade de aprendizado são fundamentos de uma administração pública inovadora (Montezano & Isidro, 2020).

Por fim, a construção de uma governança digital exige investimentos não apenas em infraestrutura tecnológica, mas também em capital humano e em processos organizacionais capazes de integrar inovação e eficiência com controle social e inclusão (Melati & Janissek-Muniz, 2022).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

4. PARTICIPAÇÃO CIDADÃ E GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA

A participação cidadã é um dos pilares centrais de uma gestão pública legítima, inclusiva e responsiva. A Constituição de 1988 já preconizava a importância da sociedade civil na formulação e controle das políticas públicas, consolidando o princípio da democracia participativa (Maia, Correia & Resende, 2023).

Os conselhos gestores, as audiências públicas e as conferências nacionais são exemplos de instrumentos que institucionalizam a presença da sociedade nas decisões governamentais. Tais mecanismos têm contribuído para aumentar a transparência e legitimar as ações do Estado (De Oliveira Lima et al., 2020).

Contudo, ainda há desafios significativos quanto à efetividade desses espaços. A baixa representatividade, a escassez de recursos para sua manutenção e a instrumentalização política comprometem seu papel transformador (Saldanha & Da Cruz, 2022).

A tecnologia tem ampliado as possibilidades de participação direta. Plataformas digitais de orçamento participativo, aplicativos de fiscalização e consultas públicas eletrônicas têm sido incorporadas por gestões municipais e estaduais (Melati & Janissek-Muniz, 2022).

Essas ferramentas, porém, não substituem o diálogo presencial e a escuta qualificada. É necessário garantir que a participação seja acessível, informada e consequente, evitando o risco de captura por grupos organizados ou de utilização meramente simbólica (De Bem Machado et al., 2022).

A coprodução de políticas públicas, conceito que envolve a colaboração entre gestores e cidadãos na formulação e execução das ações, representa um avanço significativo em relação à simples consulta. Essa abordagem amplia a corresponsabilidade e potencializa a eficácia das ações (Montezano & Isidro, 2020).

Para tanto, é necessário investimento em educação cívica e na formação de lideranças comunitárias. A qualificação da participação exige que os cidadãos compreendam os processos institucionais e possam atuar de forma crítica e propositiva (Maia & Correia, 2022).

A escuta institucionalizada também deve ser fortalecida por meio de ouvidorias ativas, canais de denúncia, fóruns permanentes de diálogo e mecanismos de prestação de contas claros e acessíveis (Thomé & Carvalho, 2023).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

A consolidação de uma governança democrática pressupõe, portanto, uma aliança sólida entre Estado e sociedade. Essa aliança deve ser baseada na confiança mútua, no respeito à diversidade e no compromisso com a justiça social e a equidade (Saldanha & Da Cruz, 2022).

5. GOVERNANÇA MULTINÍVEL

A governança multinível emerge como um dos conceitos mais relevantes para compreender a complexidade da gestão pública em sociedades federativas como a brasileira. Trata-se da articulação entre diferentes níveis de governo — federal, estadual e municipal — com o objetivo de promover políticas públicas coordenadas e eficazes (Maia, Correia & Resende, 2023). A descentralização, apesar de prevista na Constituição, ainda enfrenta resistências práticas e institucionais.

O federalismo brasileiro apresenta fortes assimetrias, o que dificulta a implementação homogênea de políticas públicas. Municípios com baixa capacidade administrativa enfrentam limitações severas para cumprir suas atribuições constitucionais, agravando desigualdades regionais (Saldanha & Da Cruz, 2022). Essa desigualdade impacta diretamente a universalização de serviços essenciais como saúde, educação e saneamento básico.

As instâncias de pactuação federativa, como conselhos, comissões intergestores e consórcios públicos, surgem como instrumentos de alinhamento entre as diferentes esferas de governo. Contudo, sua atuação ainda é limitada por disputas políticas, falta de recursos e baixa institucionalização (De Oliveira Lima et al., 2020). É preciso fortalecer esses espaços como arenas efetivas de deliberação e cooperação.

O SUS (Sistema Único de Saúde) e o SUAS (Sistema Único de Assistência Social) são exemplos paradigmáticos de governança multinível no Brasil. Esses sistemas demonstram que, com marcos normativos robustos, financiamento adequado e instâncias de controle social ativas, é possível articular políticas de forma descentralizada, porém integrada (Thomé & Carvalho, 2023).

Outro aspecto relevante é a relação entre o governo federal e os entes subnacionais na transferência de recursos. A centralização das receitas e a vinculação orçamentária dificultam a autonomia local e a inovação nos territórios. Reformas fiscais e um novo pacto federativo são urgentes para reequilibrar essas relações (Melati & Janissek-Muniz, 2022).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

A pandemia de COVID-19 expôs as fragilidades da articulação federativa brasileira. A ausência de coordenação nacional e a disputa de competências entre União, estados e municípios comprometeram a eficácia da resposta pública. Essa experiência reforça a necessidade de um sistema de governança capaz de operar em situações de crise com agilidade e coesão (De Bem Machado et al., 2022).

5.1. Cooperação Federativa no Brasil

A cooperação horizontal entre municípios — por meio de consórcios públicos — apresenta-se como alternativa viável para superar carências locais. Esses arranjos intermunicipais têm se mostrado eficazes na gestão de resíduos sólidos, transporte coletivo e saúde pública, otimizando recursos e ampliando a escala das ações (Tessarolo et al., 2021).

Para consolidar a governança multinível no Brasil, é necessário ampliar a capacidade técnica e institucional dos governos locais. Isso inclui desde a formação de quadros qualificados até o desenvolvimento de sistemas de informação integrados e transparentes. Sem capacidade instalada, não há cooperação efetiva.

Além disso, a criação de indicadores de desempenho compartilhados entre os entes federativos pode contribuir para a mensuração e a melhoria contínua das políticas públicas. A governança baseada em dados deve ser uma diretriz de Estado, e não apenas uma boa prática eventual (Galvão, Pansani & Harrad, 2021).

A construção de uma federação cooperativa e solidária exige, por fim, uma cultura política orientada para o diálogo, a corresponsabilidade e o compromisso com o bem comum. O futuro da gestão pública brasileira depende da superação do isolacionismo administrativo e da valorização das redes colaborativas intergovernamentais.

6. CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA INSTITUCIONAL NO SETOR PÚBLICO

A cultura organizacional representa um dos elementos mais resilientes e, ao mesmo tempo, mais influentes na administração pública. Ela envolve os valores, crenças, hábitos e práticas que moldam o comportamento dos servidores e a forma

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

como as políticas públicas são concebidas e executadas (De Oliveira Lima et al., 2020).

Na maioria das instituições públicas brasileiras, prevalece uma cultura burocrática, centrada no formalismo e na obediência a normas. Essa configuração, embora útil para garantir legalidade, frequentemente engessa processos, desestimula a inovação e favorece o distanciamento entre o Estado e o cidadão (Saldanha & Da Cruz, 2022).

A transição para uma cultura organizacional orientada para resultados, ética e inovação exige mudanças profundas nas estruturas de poder, nos mecanismos de incentivo e nos processos de formação dos agentes públicos. Não se trata apenas de reformar a legislação, mas de transformar mentalidades (Montezano & Isidro, 2020).

Os processos de socialização organizacional — como concursos públicos, capacitações, práticas de liderança e avaliação de desempenho — desempenham papel central na reprodução ou na ruptura de padrões culturais. Reformar a cultura implica, portanto, intervir nessas práticas cotidianas (Maia & Correia, 2022).

A valorização da autonomia e da criatividade dos servidores é essencial para uma cultura de inovação. Ambientes que punem o erro e que desencorajam o pensamento crítico tendem a reproduzir conformismo e estagnação. Por isso, é necessário fomentar espaços institucionais de aprendizagem e experimentação (De Bem Machado et al., 2022).

Lideranças públicas também exercem papel decisivo na transformação cultural. Gestores com visão estratégica, empatia e capacidade de inspirar equipes são fundamentais para mobilizar mudanças institucionais duradouras. A liderança inovadora deve ser estimulada por meio de formação continuada e reconhecimento institucional (Tessarolo et al., 2021).

Mudanças culturais bem-sucedidas exigem, ainda, o envolvimento das bases. Servidores da linha de frente, muitas vezes ignorados nos processos decisórios, possuem conhecimento prático valioso e são agentes potenciais de mudança. Escutá-los e envolvê-los é fundamental para qualquer reforma (Melati & Janissek-Muniz, 2022).

Além disso, a incorporação de práticas colaborativas, como gestão participativa e planejamento estratégico compartilhado, fortalece o senso de pertencimento e o compromisso coletivo. Isso resulta em maior engajamento e em melhor qualidade dos serviços prestados à população (Galvão, Pansani & Harrad, 2021).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Por fim, o processo de mudança institucional precisa ser contínuo, monitorado e ajustado conforme os aprendizados acumulados. A cultura organizacional, embora resistente, pode ser transformada a partir de estratégias intencionais, bem articuladas e sustentadas por uma visão pública de longo prazo.

7. METODOLOGIA

Abordar-se-á a pesquisa de método explicativo, que, conforme caracterizam Marconi e Lakatos (2017), registra fatos, analisa-os, interpreta-os e identifica suas causas. Essa prática visa ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar e definir modelos teóricos, relacionar hipóteses em uma visão mais unitária do universo ou âmbito produtivo em geral e gerar hipóteses ou ideias por força de dedução lógica.

Esse tipo de pesquisa foi escolhido porque possibilita, além de descrever o fenômeno em estudo, aprofundar-se na análise das relações causais envolvidas, oferecendo subsídios para compreender o problema em sua complexidade.

Este estudo utiliza como método de abordagem o dedutivo, partindo do princípio de que, se todas as premissas são verdadeiras, consequentemente, a conclusão também será verdadeira. Segundo Lakatos e Marconi (2003), toda a informação ou conteúdo fatual da conclusão já deve estar, ao menos implicitamente, contida nas premissas. Assim, o método dedutivo orientou a organização lógica do trabalho, partindo das teorias e conceitos gerais levantados na literatura para analisar o objeto específico deste estudo. Os argumentos dedutivos, portanto, garantiram coerência entre as premissas teóricas e as conclusões extraídas, assegurando solidez à interpretação dos dados.

No que tange aos procedimentos técnicos, foram utilizados dois principais tipos de investigação: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica, conforme destaca Prodanov e Freitas (2013, p. 54), foi elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, revistas, artigos científicos, jornais, dissertações, teses, material cartográfico e dados disponíveis na internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com o conhecimento já produzido sobre o tema. Esse levantamento bibliográfico foi fundamental para fundamentar teoricamente o problema investigado, identificar lacunas no conhecimento e construir o referencial teórico que sustenta as hipóteses e análises deste trabalho.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

De acordo com Gil (2002, p. 46), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Complementando, Lakatos e Marconi (2003, p.158) ressaltam que se trata de um “apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

Em paralelo, foi utilizada a pesquisa documental, que, segundo Gil (2002), vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Foram analisados documentos oficiais, relatórios institucionais e legislações pertinentes ao tema, possibilitando confrontar o que está prescrito nas normas e documentos com o que é apresentado na literatura acadêmica. Essa estratégia proporcionou um cruzamento de dados que fortaleceu as análises e conferiu maior robustez às conclusões (GIL, 2002, p. 45).

Dessa forma, a combinação entre o levantamento bibliográfico e a análise documental garantiu uma investigação cuidadosa, com aplicação de avaliação crítica e síntese das informações selecionadas, permitindo a construção de uma visão abrangente e articulada sobre o objeto de estudo. Todo o processo foi conduzido sob uma perspectiva dialética, entendendo o fenômeno não como algo estático, mas em constante movimento e transformação, conforme pontuam Lakatos e Marconi (1991, p. 75):

> [...] para a dialética, as coisas não são analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento: nenhuma coisa está encontrando-se sempre em vias de se transformar, desenvolver; o fim de um processo é sempre o começo de outro Lakatos e Marconi (1991, p. 75).

Portanto, a metodologia adotada ancorada no método dedutivo, na pesquisa explicativa e na articulação entre bibliografia e documentos permitiu uma análise teórica, de natureza qualitativa, capaz de revelar nuances e contradições presentes no fenômeno investigado.

8. RESULTADO E DISCUSSÕES

Os dados extraídos da literatura especializada revelam que o Brasil vem promovendo esforços significativos para modernizar sua gestão pública, embora os resultados ainda sejam desiguais entre os diferentes níveis de governo. Governos estaduais e municipais com maior capacidade institucional têm conseguido avançar

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

mais rapidamente na adoção de tecnologias e na reestruturação de processos internos (Maia & Correia, 2022).

A implementação do governo digital, por meio de plataformas como o GOV.BR, demonstrou impactos positivos na celeridade do atendimento, na redução de filas presenciais e na satisfação do usuário com os serviços públicos. Contudo, a ausência de infraestrutura tecnológica em regiões remotas continua sendo um obstáculo para sua plena efetividade (Melati & Janissek-Muniz, 2022).

Programas de inovação como os laboratórios de governo têm oferecido soluções criativas para problemas antigos, como a burocracia excessiva e a baixa transparência. Essas iniciativas, quando institucionalizadas, conseguem promover mudanças na cultura organizacional dos órgãos públicos (De Bem Machado et al., 2022).

Verificou-se, também, uma crescente valorização dos instrumentos de participação social, especialmente nos municípios que adotaram plataformas digitais para escuta cidadã. Ferramentas como orçamento participativo online, consultas públicas e aplicativos de denúncia foram relatadas como eficazes na aproximação entre governo e sociedade (Thomé & Carvalho, 2023).

Contudo, ainda persiste a dificuldade de transformar participação em influência real nas decisões políticas. A estrutura deliberativa dos conselhos gestores, por exemplo, muitas vezes carece de autonomia e poder vinculativo, o que compromete sua credibilidade (Saldanha & Da Cruz, 2022).

A análise documental indicou que a presença de políticas públicas baseadas em evidências é incipiente. Apesar do avanço na coleta de dados, poucos municípios e estados contam com equipes capacitadas para análise estatística e avaliação de impacto de programas públicos (De Oliveira Lima et al., 2020).

No campo da inovação tecnológica, os usos de big data e IA ainda são limitados a experiências-piloto. A disseminação dessas tecnologias depende diretamente de financiamento contínuo, capacitação técnica e segurança jurídica no uso de dados públicos (Tessarolo et al., 2021).

Outro resultado relevante foi o reconhecimento do papel das parcerias intersetoriais. Experiências de sucesso envolvem articulações entre Estado, setor privado, universidades e organizações da sociedade civil. Essa cooperação tem

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

gerado políticas mais eficientes e adaptadas às realidades locais (Montezano & Isidro, 2020).

Conclui-se, portanto, que os avanços na gestão pública brasileira, embora promissores, ainda enfrentam barreiras estruturais e culturais. A inovação institucional precisa ser acompanhada de um redesenho dos modelos de governança, priorizando a descentralização, a escuta ativa e a accountability.

Para consolidar as transformações em curso, é fundamental que haja continuidade administrativa, planejamento estratégico de longo prazo e investimento constante na qualificação dos servidores públicos. Sem esses elementos, as boas práticas correm o risco de se tornarem iniciativas isoladas e pontuais (Maia, Correia & Resende, 2023).

8.1. Discussão e Implicações futuras

A análise dos resultados reforça a ideia de que a transformação da gestão pública não depende apenas da tecnologia, mas de uma reestruturação ampla dos valores e das práticas institucionais. A inovação deve ser encarada como um processo contínuo, e não como um evento pontual (Saldanha & Da Cruz, 2022).

Nesse sentido, os dados indicam que o Brasil precisa investir na institucionalização da inovação. Isso significa criar estruturas permanentes de fomento, redes de intercâmbio de boas práticas e indicadores capazes de mensurar os avanços reais na governança pública (De Bem Machado et al., 2022).

A cultura de avaliação e monitoramento deve ser incorporada como rotina da administração pública. A ausência de feedback sistemático reduz a capacidade de correção e ajuste das políticas públicas, comprometendo sua efetividade (Galvão, Pansani & Harrad, 2021).

A transparência deve ser tratada como vetor estratégico e não apenas como obrigação legal. Estados e municípios que adotaram políticas de dados abertos têm colhido benefícios em termos de controle social, combate à corrupção e melhoria da imagem institucional (Melati & Janissek-Muniz, 2022).

Por outro lado, é necessário enfrentar a desigualdade de acesso à tecnologia. A exclusão digital ainda é um obstáculo à universalização do governo eletrônico e à democratização das políticas de inovação. A inclusão digital, portanto, deve ser tratada como política pública prioritária (Maia & Correia, 2022).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

A formação de lideranças públicas inovadoras é outro desafio estratégico. O setor público precisa de gestores capazes de lidar com complexidade, incerteza e diversidade, sem renunciar à legalidade e da ética (Montezano & Isidro, 2020).

A governança multinível, articulada entre os diferentes entes federativos, também se mostra fundamental para a efetividade das políticas públicas. É urgente fortalecer os mecanismos de coordenação interfederativa, especialmente em áreas como saúde, educação e meio ambiente (Thomé & Carvalho, 2023).

O fortalecimento das instâncias participativas deve vir acompanhado de marcos regulatórios que garantam seu caráter deliberativo e não apenas consultivo. A participação deve deixar de ser vista como custo e passar a ser compreendida como investimento na legitimidade democrática (Saldanha & Da Cruz, 2022).

No futuro, a resiliência institucional será um dos principais critérios de sucesso das gestões públicas. Estados capazes de se adaptar rapidamente a crises, como pandemias, desastres climáticos e choques econômicos, dependerão de estruturas flexíveis e de redes colaborativas sólidas (De Oliveira Lima et al., 2020).

Por fim, a construção de uma nova governança pública requer compromisso político, engajamento social e investimento contínuo. O Estado do século XXI deve ser simultaneamente eficiente, democrático e inclusivo — não há mais espaço para dicotomias entre gestão e cidadania, entre inovação e justiça social.

9. CONSIDERAÇÃO FINAIS

A travessia da gestão pública brasileira rumo à modernidade é marcada por inúmeros obstáculos, mas também por promissoras oportunidades de reconstrução institucional. Este estudo revelou que o caminho da inovação, quando aliado à inclusão social e ao fortalecimento da participação democrática, pode resultar em avanços concretos na relação entre Estado e sociedade.

Os dados e análises apresentados demonstram que o Brasil está, de fato, em movimento. Ainda que de forma desigual e muitas vezes fragmentada, diferentes esferas do poder público vêm incorporando ferramentas tecnológicas e estratégias participativas em seus processos decisórios. Essa transformação, contudo, não ocorre de maneira espontânea: exige planejamento, vontade política e, sobretudo, escuta ativa da população.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

O enfrentamento dos desafios estruturais da gestão pública requer mais do que a simples modernização de sistemas. Exige, fundamentalmente, a redefinição do papel do Estado como agente indutor de desenvolvimento sustentável, promotor de justiça social e guardião do interesse público. O Estado precisa voltar a ser visto como um aliado da cidadania e não como um aparato distante, ineficaz ou hostil.

Nesse sentido, as inovações tecnológicas devem ser compreendidas como ferramentas e não como fins. Sua eficácia está diretamente vinculada à capacidade do poder público de integrá-las a estratégias amplas de inclusão, equidade e eficiência. Um sistema informatizado que exclui parcela significativa da população pela falta de acesso ou letramento digital torna-se, paradoxalmente, mais um mecanismo de exclusão social.

O fortalecimento da governança democrática, por sua vez, depende do reconhecimento da sociedade civil como sujeito político legítimo e ativo na formulação das políticas públicas. Não se trata apenas de abrir espaços formais de participação, mas de garantir que esses espaços tenham efetividade, representatividade e poder de influência real nas decisões.

A cultura da avaliação e do monitoramento deve ser consolidada como eixo estruturante da nova gestão pública. Políticas públicas não podem mais ser guiadas por achismos ou por agendas ideológicas alheias às evidências. A racionalidade técnica, quando aliada à escuta cidadã e à transparência, oferece condições mais sólidas para a construção de políticas eficazes.

Além disso, a gestão pública do século XXI deve ser necessariamente adaptativa. A pandemia de COVID-19 evidenciou que a capacidade de resposta rápida e coordenada é vital para a sobrevivência e bem-estar das populações. Isso exige estruturas institucionais flexíveis, comunicação intersetorial eficiente e processos decisórios descentralizados.

A cooperação entre os entes federativos é igualmente indispensável. Não há como enfrentar os grandes desafios do país — como a desigualdade, a violência, o desmatamento e a crise climática — sem uma articulação sólida entre municípios, estados e União. A governança multinível precisa deixar de ser retórica e tornar-se prática cotidiana.

Do ponto de vista humano, este trabalho também revela uma dimensão que por vezes se perde na linguagem técnica: a gestão pública lida com vidas. Cada formulário, cada sistema informatizado, cada orçamento aprovado representa, no fim

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

das contas, impactos reais sobre o cotidiano das pessoas. Tornar a administração pública mais eficiente é, portanto, um ato de responsabilidade ética e cidadã.

As experiências analisadas demonstram que é possível inovar mesmo diante da escassez. Iniciativas locais, construídas com criatividade e protagonismo comunitário, têm apontado caminhos alternativos para uma gestão mais inclusiva e eficaz. Essas práticas precisam ser valorizadas, difundidas e institucionalizadas como parte da aprendizagem coletiva do Estado.

A formação dos servidores públicos também emerge como tema central. Não se trata apenas de treinar técnicos para operar sistemas, mas de formar cidadãos éticos, sensíveis e comprometidos com o bem comum. O servidor público deve ser reconhecido como peça-chave de um projeto de nação.

Por fim, é necessário lembrar que a transformação da gestão pública não é tarefa exclusiva do Estado. A sociedade civil, os movimentos sociais, a academia, os meios de comunicação e o setor privado têm papéis fundamentais nesse processo. A reconstrução de um novo pacto entre Estado e sociedade só será possível com diálogo permanente, corresponsabilidade e confiança mútua.

Conclui-se, assim, que o futuro da gestão pública brasileira está em aberto — e cabe a cada geração decidir que tipo de Estado deseja construir. Um Estado mais humano, transparente, eficiente e democrático não é uma utopia inalcançável, mas um horizonte que se aproxima a cada passo dado rumo à inovação comprometida com a justiça social.

Que este artigo sirva não apenas como registro acadêmico, mas como instrumento de provocação, reflexão e engajamento. A gestão pública não é um campo neutro: é o espaço onde se disputam projetos de sociedade, visões de mundo e a concretização de direitos. E, por isso mesmo, deve ser continuamente pensada, debatida e reinventada.

Transformar a gestão pública é, em última instância, transformar o modo como nos relacionamos enquanto coletividade. É construir pontes, remover muros e abrir caminhos para que o serviço público seja, de fato, o espelho dos anseios de um povo.

Essa jornada será longa, cheia de idas e vindas. Mas cada avanço, por menor que seja, representa uma vitória coletiva. Que não nos falte coragem para ousar, nem sensibilidade para escutar. Pois o futuro que desejamos começa agora — e se constrói em cada decisão pública tomada com ética, empatia e compromisso com a vida.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

REFERENCIA

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 jun. 2025.

DE BEM MACHADO, Lúcia et al. **Participação e Inovação no Setor Público: desafios para a governança democrática**. *Revista de Administração Pública*, v. 56, n. 4, p. 583–602, 2022.

DE OLIVEIRA LIMA, João Paulo et al. **Administração pública e governança democrática: desafios e perspectivas**. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 21, p. 145-160, 2020.

GALVÃO, Tiago; PANSANI, Tainara S.; HARRAD, Dave. **Governança digital e cidades inteligentes: novos paradigmas para políticas públicas**. *Revista de Administração Pública*, v. 55, n. 6, p. 1045-1064, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAIA, Alexandre; CORREIA, Letícia. **Federalismo e inovação na gestão pública: desafios e oportunidades**. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. 2, p. 311-334, 2022.

MAIA, Alexandre; CORREIA, Letícia; RESENDE, Felipe. **Governança colaborativa e co-produção de políticas públicas: contribuições para o contexto brasileiro**. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 57, n. 1, p. 98-120, 2023.

MELATI, Denise; JANISSEK-MUNIZ, Renata. **Inovação na gestão pública: plataformas digitais e participação cidadã**. *Revista de Gestão Pública*, v. 18, n. 1, p. 43-60, 2022.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

MONTEZANO, Daniel; ISIDRO, André. **Governança Democrática e Coprodução de Políticas Públicas: Lições das Experiências Locais**. *Revista Administração Pública e Sociedade (RAPS)*, v. 15, n. 3, p. 45-62, 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

SALDANHA, Rafael; DA CRUZ, Jefferson. **Gestão pública e inovação no Brasil: entraves e alternativas**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 20, n. 3, p. 450-470, 2022.

TESSAROLO, Bianca et al. **Eficiência e equidade na governança pública: limites do modelo gerencialista**. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 55, n. 2, p. 234-256, 2021.

THOMÉ, Tiago; CARVALHO, Silvia. **Estado, tecnologia e cidadania: dilemas da nova gestão pública no Brasil**. *Revista Gestão e Sociedade*, v. 17, n. 4, p. 123-144, 2023.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.