

NPM, NPG E O GOVERNO ELETRÔNICO COMO MITIGAÇÃO DO CUSTO BRASIL

José Nascimento¹

Luiz Renato Arietti Nais²

Marcelo Sasso Gonzalez³

RESUMO: A pesquisa tem como foco analisar de que forma os princípios do Novo Modelo de Gestão Pública (NPM), da Nova Governança Pública (NPG) e do Governo Eletrônico (e-Gov) podem contribuir para mitigar os impactos do Custo Brasil sobre a competitividade e o crescimento do setor produtivo. Por meio de uma análise teórico-conceitual baseada em revisão de literatura, o estudo demonstra que o NPM promove maior eficiência administrativa, a NPG fortalece a governança colaborativa e o e-Gov potencializa a digitalização dos serviços públicos, ampliando a transparência e reduzindo a burocracia. A originalidade da pesquisa está na proposta de uma integração sinérgica entre essas três abordagens como estratégia inovadora para enfrentar entraves estruturais ainda pouco explorados na literatura. Com isso, a pesquisa contribui para o debate sobre modelos híbridos de gestão pública e oferece subsídios práticos à formulação de políticas públicas mais eficientes, inclusivas e digitalmente orientadas.

Palavras-chave: Gestão Pública; New Public Management; New Public Governance; Governo Eletrônico; Custo Brasil; Efetividade estatal.

ABSTRACT: The research focuses on analyzing how the principles of the New Public Management Model (NPM), New Public Governance (NPG) and Electronic Government (e-Gov) can contribute to mitigating the impacts of the Brazilian Cost on the competitiveness and growth of the productive sector. Through a theoretical-conceptual analysis based on a literature review, the study demonstrates that the NPM promotes greater administrative efficiency, the NPG strengthens collaborative governance and the e-Gov enhances the digitalization of public services, increasing transparency and reducing bureaucracy. The originality of the research lies in the proposal of a synergistic integration between these three approaches as an innovative strategy to address structural obstacles that have not yet been explored in the literature. With this, the research contributes to the debate on hybrid public management models and offers practical support for the formulation of more efficient, inclusive and digitally oriented public policies.

Keywords: Public Management; New Public Management; New Public Governance; Electronic Government; Brazilian Cost; State effectiveness.

¹ Gestor Público e Consultor; Mestre em Gestão e Políticas Públicas (FGV-SP); Especialista em Administração Pública Municipal e Gestão de Cidades (UNINTER); Bacharel em Gestão de Políticas Públicas (UnB); Secretário Municipal de Parcerias, Concessões e Convênios da Prefeitura de Brusque/SC; Presidente do Conselho do Instituto Brasileiro de Gestão Pública e Empresarial (IBGEPE) e-mail: jose.henrique@ibgepe.org

² Gerente de Relações Institucionais e Governamentais; Mestre em Gestão e Políticas Públicas (FGV-Eaes); Pós-graduado em Economia (FIPE); Bacharel em Relações Internacionais (PUC-SP); Bacharel em Comunicação (USC). renatonais@hotmail.com

³ Advogado sócio do escritório Couto & Sasso Advocacia; Consultor; Gestor Público; Mestre em Gestão e Políticas Públicas (FGV-SP); Especialista em Direito Empresarial (ESA-OAB); Especialista em Direito Contratual (ESA-OAB); Especialista em Direito Processual Civil (PUC-MG); Especialista em Filosofia e Teoria do Direito (PUC-MG); Especialista em Direito Público (PUC-RS); Especialista em Direito Imobiliário (Ibmec-SP); Bacharel em Direito (UNIFIEO). E-mail: marcelo@coutoesasso.adv.br.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a administração pública brasileira tem enfrentado uma série de desafios relacionados à eficiência e à eficácia dos serviços oferecidos aos cidadãos por meio das políticas públicas implementadas. A transição do modelo burocrático, rigidamente estruturado, para abordagens mais gerenciais, como o New Public Management (NPM) e, posteriormente, o New Public Governance (NPG), sugere uma contínua busca por inovações que atendam às demandas sociais contemporâneas e promovam uma gestão pública mais próxima do cidadão.

No entanto, temos no país o que chamamos de Custo Brasil. O Custo Brasil refere-se a um conjunto de fatores que tornam o ambiente de negócios no Brasil menos competitivo, gerando um custo excessivo atrelado a todo o setor produtivo nacional. De acordo com Pinheiro (2014, apud FIESP, 2013), o Custo Brasil é o custo adicional envolvido na realização de negócios no Brasil em comparação com países onde as instituições funcionam de forma mais eficiente. Por Sasso e Nascimento, o Custo Brasil contempla diversos fatores, desde os estruturais, burocráticos, regulatórios e logísticos, assim como todos os custos desnecessários, desproporcionais ou irracionais que dificultam o desenvolvimento nacional.

Ele é mensurado a partir de indicadores correlatos a um contexto global, comparando o Brasil aos países membros da OCDE e quantificando financeiramente a diferença da posição brasileira perante a "melhor média" global. Os indicadores do Custo Brasil têm um caráter preponderantemente estrutural, e não conjuntural.

Estudos recentes quantificaram o Custo Brasil:

- Em 2020, estimou-se em aproximadamente R\$ 1,5 trilhão de reais, equivalente a 22% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Este estudo foi produzido pela Secretaria de Estado de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia em parceria com o Movimento Brasil Competitivo (MBC);
- Em 2023 (com base em indicadores de 2021), o valor foi atualizado para R\$ 1,7 trilhão por ano, equivalente a cerca de 19,5% do PIB do país em 2022. Esta atualização foi realizada pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) em parceria com o MBC e a Fundação Getúlio

Vargas (FGV), hoje sendo monitorado pelo Observatório do Custo Brasil (<https://custobrasil.org.br/>).

A compreensão do Custo Brasil é fundamental para entender os desafios estruturais enfrentados pelo país e para guiar políticas públicas para o desenvolvimento do Brasil. Ele afeta a competitividade do país, impactando o setor produtivo, os investimentos e a geração de renda. Diante disto, apesar das reformas implementadas ao longo das últimas décadas, os resultados na administração pública brasileira ainda são insatisfatórios, conforme verificamos os seus efeitos consolidados no Custo Brasil. Assim, a pergunta de pesquisa é se os conceitos e aplicações das práticas postuladas no NPM e NPG, são capazes de enfrentar e mitigar o Custo Brasil? Sendo que a hipótese de pesquisa é que a implementação de práticas do NPM e NPG, possuem condições de mitigar o Custo Brasil.

Por meio de uma metodologia de revisão literária, busca descrever os modelos de gestão pública NPM e NPG, e os conceitos utilizados na formulação de políticas que promovam uma atuação estatal mais efetiva. Bem como, analisar o Custo Brasil e seus desdobramentos, e como os conceitos contidos nos modelos de gestão apresentados podem ser passíveis de sua redução. A compreensão dessa temática é essencial para promover uma visão crítica sobre a administração pública, e subsidiar gestores com uma visão prática na busca do aumento da produtividade nacional.

1. NEW PUBLIC MANAGEMENT

A crítica ao Estado Burocrático Weberiano, que se tornara extremamente rígido, é principalmente fundamentada em razão dos dois objetivos previstos neste modelo, que não foram alcançados: a extinção das práticas patrimonialistas e maior eficiência das políticas públicas implementadas pelo Estado. A burocracia profissional idealizada por Weber visava a aplicação da lei de forma efetiva na busca pela ordem pública (Weber, 1999). A partir do final da Segunda Guerra Mundial, houve um aumento significativo da participação estatal nas sociedades ocidentais através do Estado de Bem-Estar Social. Essa atuação gerou algumas crises: a fiscal, a do modelo de intervenção do Estado, a do modelo burocrático e a política (Bresser-Pereira, 1998).

Nesse contexto, a teoria gerencial surge com a necessidade de buscar maior eficiência e efetividade na prestação de bens e serviços públicos, com redução das despesas sem prejuízo

na qualidade do que é oferecido ao cidadão. Esse movimento tem início nos anos 80 em diversos países, com destaque para Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, de modo que, com o sucesso social e econômico alcançado por esses países, o tema se tornou de grande relevância para a administração pública no mundo nos anos 90, potencializado com o aumento exponencial da globalização. A grande distinção entre os modelos está no tratamento dos cidadãos: no burocrático, são tratados como usuários dos serviços públicos. Já no gerencial, são tratados como clientes que necessitam ter suas necessidades atendidas com eficiência (De Angelis, 2015).

Essa discussão acerca do papel da atuação estatal nos anos 80 e 90 resultou na obra de Osborne e Gaebler de 1992, no livro *Reinventando o Governo* (*"Reinventing Government"*), os autores produzem uma argumentação sólida a partir de experiências inovadoras e concretas dos países, afirmando que uma reestruturação do papel do setor público estava em andamento. A obra apresenta a compreensão de que esse movimento era liderado por políticos e burocratas que, após os anos de bem-estar social entre as décadas de 1950 e 1970, passaram a enfrentar intensas pressões fiscais na gestão do Estado. Nesse contexto, os autores argumentam que os governos começaram a adotar uma postura empreendedora, utilizando ferramentas gerenciais típicas do setor privado para conduzir suas atividades e melhorar a eficiência dos recursos aplicados.

Osborne e Gaebler (1992) propõem que os governos adotem uma abordagem mais proativa e orientada para resultados, em vez de simplesmente se limitarem à execução de serviços. Essa perspectiva parte do entendimento de que os serviços públicos pertencem à comunidade e que os cidadãos têm um papel co-responsável em sua gestão. Além disso, os autores defendem a necessidade de estimular a competição na prestação de serviços públicos e de transformar órgãos burocráticos, alinhando-os a missões claras e definidas.

A proposta inclui a prioridade em atender às necessidades dos cidadãos como clientes, em vez de se concentrar nas exigências da burocracia estatal. É recomendado que os governos busquem fontes de receita não tributárias, em vez de focar apenas nas despesas, e que atuem de maneira preventiva e descentralizada. Finalmente, sugere-se que mudanças sejam induzidas por meio do mercado. A conclusão mais importante é que os governos empreendedores devem integrar tanto os mercados quanto as comunidades, distanciando-se da burocracia administrativa e direcionando seu foco para a obtenção de resultados e a efetividade estatal.

A evolução destas iniciativas para a consolidação de um Estado mais eficiente e uma mudança de visão na relação servidor vs usuário (contribuinte) motivou as mudanças iniciadas

a partir da década de 1990 e até hoje segue inspirando novos modelos de atuação estatal (Hammerschmidt, Gehard *Et al.*, 2018). Desde então, várias estratégias foram implementadas e a qualidade passou a figurar como elemento na estratégia governamental em diversos países, obviamente, com diferentes estágios de amadurecimento entre eles. Assim, o termo “*New Public Management (NPM)*” se refere ao paradigma da qualidade, incluindo outras estratégias, como privatização e uso de tecnologia da informação. Ainda na década de 1990, alguns países adotaram estratégias baseadas na “*Total Quality Management (TQM)*” e se tornaram mais utilizadas nos anos 2000 (Berman, 2006). Com o objetivo de alcançar um novo patamar na prestação de serviços, a administração pública começa a adotar técnicas de gestão empresarial, priorizando a satisfação do usuário, cliente ou cidadão, e a mensuração de resultados.

Os principais temas da “*New Public Management (NPM)*” são fundamentados em diversos pontos-chave, que incluem: Proporcionar ao usuário o poder de escolha; Manter um foco central no cidadão; Priorizar a obtenção de resultados; Implementar um monitoramento de desempenho eficaz; Promover maior flexibilidade organizacional; Aumentar a autonomia dos gestores, garantindo accountability; Introduzir novas formas de controle, como benchmarks, auditorias e avaliações de desempenho; Estabelecer parcerias para a prestação de serviços. Esses elementos visam transformar a gestão pública, tornando-a mais responsiva e alinhada às necessidades da sociedade. (Pollit; Bouckaert, 2017).

Para além dos tópicos acima, a visão se estende às questões das finanças públicas, recursos humanos e sobre a macroestrutura de governo. O processo iniciado é crucial por induzir a percepção de que o governo não é simplesmente um agente prestador de serviços aos cidadãos, mesmo que com maior eficiência e eficácia pela adoção de novas práticas gerenciais, mas também é responsável por considerar os valores da comunidade e criar respostas integradas, mesmo num ambiente de contínua fragmentação como os sistemas governamentais atuais (Pollit; Bouckaert, 2017) e (Osborne; Gaebler, 1992).

A teoria do NPM fundamenta-se na introdução de práticas e princípios típicos da gestão privada no âmbito governamental, promovendo uma abordagem gerencialista. Entre suas bases centrais estão a descentralização administrativa, a ênfase na obtenção de resultados e a orientação para o cliente-cidadão, buscando alinhar os serviços públicos às necessidades e expectativas da população. Um dos pilares é o foco no desempenho, medido por meio de indicadores de resultados e metas claras. Esse enfoque busca substituir o tradicional controle de processos burocráticos pela avaliação de entregas concretas. Além disso, incentiva a contratualização de serviços, seja por meio de parcerias público-privadas ou pela terceirização,

promovendo maior competitividade e inovação. Essa abordagem está ancorada na ideia de que mecanismos de mercado, como concorrência e eficiência de custos, podem ser replicados para melhorar a gestão pública (Schedler; Proeller, 2006.).

Por fim, enfatiza a *accountability*, tanto vertical (prestação de contas ao cidadão) quanto horizontal (mecanismos internos de controle). Isso inclui transparência na gestão, clareza na alocação de recursos e responsabilização por falhas ou desvios. Ao mesmo tempo, essa teoria tem sido objeto de críticas, especialmente por priorizar a eficiência econômica em detrimento de valores tradicionais da administração pública, como equidade e inclusão social. Apesar disso, sua aplicação transformou o debate sobre a gestão pública em diversas nações, moldando práticas contemporâneas (Schedler; Proeller, 2006.).

No Brasil, o tema de uma administração pública moderna teve início em 1995, com a instituição do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), pois, com o retrocesso burocrático instituído pela Constituição Federal de 1988, o Estado já não tinha mais as condições para responder às demandas da sociedade (Bresser-Pereira, 1998). Deste modo, a reforma (Brasil, 1995) com base na *New Public Management*, visava, a curto prazo, viabilizar um ajuste fiscal, com foco especial no ajuste de contas de estados e municípios. No médio prazo, buscava-se um grande enfoque no atendimento ao cidadão e uma maior eficiência e modernização da administração pública, objetivando o fortalecimento do núcleo estratégico do Estado e descentralizando outras atividades (Bresser-Pereira, 1998).

O Plano Diretor (Brasil, 1995) possuía perguntas básicas para formar um diagnóstico da administração pública brasileira, a saber: (1) O Estado deve permanecer realizando as mesmas atividades? Algumas delas podem ser eliminadas? Ou devem ser transferidas da União para os estados ou para os municípios? Ou ainda, devem ser transferidas para o setor público não-estatal? Ou então para o setor privado?; (2) Por outro lado, dadas as novas funções, antes reguladoras que executoras, deve o Estado criar novas instituições?; (3) Para exercer as suas funções o Estado necessita do contingente de funcionários existente? A qualidade e a motivação dos servidores são satisfatórias? Dispõe-se de uma política de recursos humanos adequada?; (4) As organizações públicas operam com qualidade e eficiência? Seus serviços estão voltados prioritariamente para o atendimento do cidadão, entendido como um cliente, ou estão mais orientadas para o simples controle do próprio Estado?

Conforme adiantado separava as atividades do Estado, serviços públicos ou de natureza pública e produção de bens e serviços: as funções próprias do Estado seriam realizadas pelo núcleo estratégico, os serviços não-exclusivos ou competitivos ficariam com entidades de

natureza pública não-estatal e o mercado e iniciativa privada seriam os responsáveis pela produção de bens e serviços. Assim, existiriam quatro setores dentro do Estado (Brasil, 1995): núcleo estratégico; atividades exclusivas de Estado; serviços não-exclusivos ou competitivos; e produção de bens e serviços para o mercado (Figura 1), vejamos:

Figura 1: Funções do Estado

	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público	●			●	
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Regulamentação Fiscalização, Fomento, Segurança Pública, Seguridade Social Básica	●				●
SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização →	●			●
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais	Privatização →		●		●

Fonte: Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995

A reforma proposta apresentou algum resultado (Bresser-Pereira, 2019), com destaque para a área da saúde, atualmente podendo ser observado pelos diversos sistemas de resultados existentes no SUS (Brasil, 2022). No entanto, em outras áreas, como por exemplo na figura do Estado empreendedor, foram criadas diversas estatais, sem qualquer mensuração de resultado e com prejuízos bilionários aos cofres públicos (Bronzatto, 2020). Mas o principal fracasso foi na educação, porquanto a forte resistência de grupos e o não entendimento completo dos mecanismos da reforma levaram a resultados pouco satisfatórios (Bresser-Pereira, 2019).

Assim, foi identificada a necessidade da continuidade e priorização do trabalho reformista nas mais diversas áreas. As questões levantadas na reforma ainda estão presentes, demonstrando a sua importância para uma Administração Pública moderna. Cumpre destacar que é de suma importância a formação dos servidores públicos qualificados e engajados para a transformação da cultura e atuação da administração pública. Há a necessidade de apoio governamental e social na busca destes objetivos, incrementando a conexão entre cidadãos, comunidades e governo (Bresser-Pereira, 2019).

2. NEW PUBLIC GOVERNANCE

Entre as diversas experiências acumuladas com o NPM (New Public Management), destaca-se a emergência do New Public Governance (NPG). Este novo paradigma surge como uma evolução das práticas de gestão pública, reconhecendo a importância da colaboração, participação e engajamento dos diversos atores sociais na formulação e implementação de políticas públicas. Enquanto o NPM enfatizava a eficiência e a orientação para resultados, o NPG amplia o foco, valorizando a interação entre o Estado, o mercado e a sociedade civil, visando não apenas eficácia, mas também legitimidade e inclusão social nas decisões governamentais. Assim, o NPG representa uma resposta aos desafios contemporâneos de governança, promovendo uma abordagem mais holística e democrática na gestão dos assuntos públicos.

Tem como fonte de inspiração as teorias de governança, governança de rede e inovação colaborativa. A mudança de visão entre estes dois modelos está na alteração do foco na eficiência e na produtividade para o foco na efetividade através da cooperação em rede dos agentes, de modo que os cidadãos passam a ser parceiros/*stakeholders* (De Aangelis, 2015). Certamente, vemos muitos governos adotando seus princípios e transformando-os em paradigma para governar, organizar e liderar na produção de valor público. A base do conceito está na coprodução. O modelo do “*New Public Governance (NPG)*” adota a participação de novos atores e permite soluções customizadas e mais aderentes às realidades territoriais, sociais e econômicas, podemos enumerar 3 (três) linhas de contribuição: cogovernança; cogestão; e coprodução. O desenho admite a participação ativa de novos atores na solução, criação e implantação dos serviços que atendam os atuais problemas da sociedade (Pollit; Bouckaert, 2017).

A NPG é uma abordagem teórica que se consolidou no campo da administração pública nas últimas décadas, destacando-se por sua ênfase em colaboração, redes de governança e participação social. Essa perspectiva emerge como uma alternativa às teorias anteriores, como a Administração Pública Tradicional e a New Public Management, ao reconhecer que os desafios contemporâneos demandam uma abordagem mais integrada e adaptável, com foco na coprodução de políticas públicas e na inclusão de múltiplos atores, tanto governamentais quanto não governamentais. Uma das bases centrais do NPG é a governança em redes, que reconhece que os problemas públicos muitas vezes transcendem as capacidades de um único órgão ou

instituição. Nesse contexto, o NPG defende a construção de redes colaborativas que envolvam governos, organizações da sociedade civil, empresas privadas e cidadãos. Essas redes são vistas como instrumentos para alcançar melhores resultados, ao integrar recursos, expertise e legitimidade provenientes de diferentes atores. A coordenação dessas redes é essencial para equilibrar interesses e evitar conflitos, promovendo a tomada de decisão conjunta (Osborne, 2006).

Outra característica essencial do NPG é a centralidade do cidadão como coprodutor de políticas e serviços públicos. Diferentemente das abordagens gerenciais que tratam o cidadão como cliente ou beneficiário, o NPG enfatiza o papel ativo da sociedade na identificação de problemas, na formulação de políticas e na implementação de soluções. Essa participação ativa contribui para aumentar a legitimidade das ações governamentais e aprimorar a eficácia e a eficiência na gestão pública, ao considerar as necessidades e perspectivas das comunidades impactadas. Ainda, enfatiza a natureza pluralista da governança, reconhecendo a diversidade de valores, interesses e prioridades presentes em sociedades contemporâneas. Essa pluralidade demanda mecanismos de negociação, transparência e prestação de contas que possibilitem a convivência de diferentes visões e contribuam para um processo de governança mais democrático (Osborne, 2006). Vejamos uma tabela comparativa entre NPM e o NPG:

Tabela 1: Principais conceitos e aspectos do NPM x NPG

Aspecto	New Public Management (NPM)	New Public Governance (NPG)
Enfoque principal	Eficiência, desempenho e resultados	Colaboração, redes e participação social
Papel do Estado	Facilitador e regulador do mercado	Coordenador de redes e mediador entre múltiplos atores
Papel dos cidadãos	Clientes ou consumidores de serviços públicos	Coprodutores de políticas e serviços públicos
Modelo de gestão	Inspirado na gestão privada, com foco em contratos e metas	Governança em rede, com ênfase na articulação e inclusão
Ênfase nos resultados	Avaliação baseada em indicadores quantitativos	Importância tanto dos resultados quanto do processo
Instrumentos utilizados	Contratos, terceirização, privatizações	Parcerias, cooperação interinstitucional, diálogo

Perspectiva organizacional	Estruturas hierárquicas e especializadas	Estruturas horizontais e interorganizacionais
Tomada de decisão	Foco na centralização e controle	Decisões compartilhadas e descentralizadas
Critério de sucesso	Eficiência econômica e redução de custos	Legitimidade, inclusão e qualidade das soluções públicas
Relação público-privado	Competição entre setores	Complementaridade e cooperação

Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

A comparação entre o New Public Management (NPM) e o New Public Governance (NPG) revela mudanças significativas na forma como a administração pública tem sido concebida e praticada ao longo das últimas décadas. Enquanto o NPM enfatiza eficiência, desempenho e redução de custos por meio da adoção de práticas inspiradas no setor privado, o NPG desloca o foco para a colaboração, a inclusão social e a construção de redes de governança. Essas diferenças são refletidas em aspectos centrais como o papel do Estado, dos cidadãos e das organizações públicas.

No NPM, o Estado é visto como um facilitador e regulador do mercado, priorizando a terceirização, contratos e privatizações como instrumentos para alcançar eficiência. Nesse modelo, os cidadãos são tratados como consumidores ou clientes de serviços públicos, e o sucesso é medido principalmente por indicadores quantitativos, como custos reduzidos e resultados objetivos. Já no NPG, o Estado assume o papel de coordenador de redes, articulando diferentes atores – como organizações da sociedade civil, empresas privadas e cidadãos – para coproduzir políticas e serviços públicos. Nesse contexto, os cidadãos são vistos como coprodutores, desempenhando um papel ativo na identificação de problemas, na formulação de políticas e na implementação de soluções.

O modelo do NPG também enfatiza estruturas horizontais e interorganizacionais, promovendo decisões descentralizadas e compartilhadas entre os diversos atores da governança. O sucesso não é avaliado apenas pela eficiência econômica, mas também pela legitimidade, inclusão e qualidade dos processos e resultados. Essa abordagem pluralista se alinha aos desafios contemporâneos, que frequentemente exigem respostas integradas e adaptáveis, especialmente em contextos de alta complexidade social e econômica.

O governo eletrônico, ou e-Gov, conecta-se diretamente a essas transformações. No NPM, o governo eletrônico foi utilizado como uma ferramenta para melhorar a eficiência

administrativa, permitindo a automação de processos, a redução de custos e a disponibilização de serviços digitais aos cidadãos, reforçando a visão do cidadão como cliente. Já no NPG, o governo eletrônico é visto como uma plataforma de interação e coprodução, facilitando a participação social, a transparência e a construção de redes colaborativas. Tecnologias digitais, como portais de transparência, fóruns de participação online e plataformas de serviços integrados, tornam-se essenciais para viabilizar a abordagem inclusiva e descentralizada proposta pelo NPG, fortalecendo a capacidade do governo de responder aos desafios contemporâneos de maneira mais eficaz e democrática.

3. GOVERNO ELETRÔNICO

O processo de mudança na sociedade contemporânea é acelerado e constante, entretanto, nenhuma transformação tem sido tão intensa e profunda quanto a velocidade do uso de ferramentas digitais no cotidiano, alterando profundamente as relações sociais e o mundo contemporâneo. Desta forma, não há como o setor público se manter distante deste processo transformacional, que engloba inclusive a forma como nos organizamos em sociedade. São novidades que atingem os desenhos internos de planejamento e gestão, e a forma como os serviços são ofertados e entregues. A percepção de tempo e qualidade se altera na esteira destas inovações. Inclusive, é sabido que em momentos de crise são estas inovações que aceleram as mudanças de paradigma e a aceitação de novos usos e costumes.

Joseph Schumpeter (1911; 1934) apresenta o papel da inovação tecnológica no desenvolvimento econômico. Sendo umas das figuras mais proeminentes no campo econômico na primeira metade do século XX, foi um pioneiro em apresentar a inovação tecnológica como motor do desenvolvimento capitalista. Em breve síntese, argumentava que a inovação ocorre em diferentes situações, sendo elas: introdução de um novo produto; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de materiais; e a criação de uma nova organização. Já no setor público significa introduzir novos elementos para melhorar o funcionamento do Estado, seja na forma de novos serviços, novos bens públicos, novos conhecimentos, novas organizações ou novas habilidades gerenciais. A inovação do setor público está ganhando força à medida que os governos buscam atender à necessidade contínua de maior transparência, qualidade, eficiência e eficácia de suas ações.

Desta forma, o governo eletrônico é uma forma de inovação no setor público. A iniciativa é relacionada com a adoção de dispositivos eletrônicos, plataformas, e recursos

computacionais pela esfera pública com o objetivo de aprimorar o funcionamento das suas instituições, trazendo uma nova experiência com a sociedade. Importante destacar alguns conceitos relacionados ao tema: Governo Aberto: trabalha a ideia da abertura de dados públicos para uso dos diversos atores como cidadãos, empresas, organizações do terceiro setor ou outras instituições públicas, bem como, trata de canais de participação e colaboração cidadã para auxílio no processo de tomada de decisões políticas; Governo Inteligente: busca implementar processos baseados no uso de recursos digitais para coletar, estruturar e analisar grande quantidade de dados otimizando a atuação estatal em diversas esferas (Falk; Rommele; Silverman, 2017).

O governo eletrônico possui dimensões, que buscam identificar as particularidades e o modo como produzem efeitos sendo quatro: tecnologia; contexto organizacional; múltiplas interações; e resultados esperados. O uso destas tecnologias no setor público implica em uma relação de interdependência entre os atores, o contexto, as interações, as características que orientam essas interações e os recursos e ferramentas tecnológicas (Falk; Rommele; Silverman, 2017).

Já outro conceito mais abrangente, é a transformação digital, sendo entendido como um processo que visa a melhoria de uma entidade, inspirando mudanças significativas em suas propriedades por meio de uma combinação de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade. Pode ser visualizado como um processo, que afeta não apenas as organizações, mas a sociedade e todos os seus campos. A transformação digital não diz respeito apenas à tecnologia, mas aborda questões culturais, sociais e de ordem prática. Ainda, pode ser visualizada a dualidade na sua realização, como fatores positivos como eficiência, melhorias de desempenho e custos mais baixos, bem como, impactos negativos na segurança, privacidade etc. (Falk; Rommele; Silverman, 2017).

Em 2020, a OCDE organizou um trabalho denominado “A Caminho da Era Digital no Brasil”, que trata dos cenários de transformação digital no contexto nacional. O trabalho apresenta uma série de recomendações que levam em conta os estágios da transformação digital no Brasil. Destacando os pontos mais relevantes, vejamos: melhorar os serviços de comunicações a preços competitivos; projetar a infraestrutura 5G garantindo a concorrência; melhorar o desenvolvimento de políticas públicas; reduzir a desigualdade digital; promover a adoção corporativa de tecnologias digitais (OCDE, 2020).

Assim, quando o tema da transformação digital é abordado, é necessário observar todo o contexto internacional. A agilidade e velocidade que a comunicação interconectada trouxe

para o mundo contemporâneo fez acelerar as demandas sociais, exigindo que os serviços prestados pelos governos acompanhem essa revolução e se tornem céleres e efetivos. A adoção de inovações tecnológicas trouxe um novo panorama de desintermediação dos serviços. Essas tecnologias conectam as diversas partes do processo de forma direta e mais célere, tornando qualquer processo mais rápido (Falk; Rommele; Silverman, 2017).

Atualmente existe a iniciativa denominada “Estratégia Brasileira de Transformação Digital (E-Digital)”, que busca realizar a transformação digital no governo nacional. A iniciativa é fruto de um trabalho do Governo Federal, coordenado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), do qual participaram ativamente membros do Grupo de Trabalho Interministerial do Governo Brasileiro. Esse trabalho procurou agregar na formulação mais de 30 (trinta) entidades da administração pública federal, com foco na e-digitalização e na contextualização de ações estratégicas nas principais agendas internacionais de desenvolvimento (Brasil, 2018).

Importante destaque nessa questão foi a pandemia do COVID-19 que assolou o mundo nos anos de 2020 e 2021. Esse fato obrigou os governos a lançarem mão de soluções, muitas já implantadas ou em implantação, para melhor atender às novas demandas por serviços. Foi um teste intenso de ferramentas digitais para proporcionar a continuidade de muitos serviços que antes eram muito concentrados em atendimentos tradicionais (Vicente, 2022). É interessante mencionar que muitas soluções já eram ofertadas, mas sequer eram conhecidas da grande população ou eram vistos com alguma desconfiança pela falta de experiência na utilização de tais inovações. Assim, apesar dos distanciamentos, vimos todas as esferas federativas (umas mais capacitadas que outras) e todos os poderes fazendo uso de soluções digitais (Oliveira, 2021).

Cabe ressaltar, que foram utilizadas soluções de mercado que muito bem serviram aos interesses do Estado e muitas vezes como ferramentas gratuitas ao alcance de todos. Esta democratização tem sido um dos pontos altos de superação deste momento, que mesmo em ambiente político por vezes hostil ainda assim foi capaz de atender aos cidadãos. O Poder Judiciário conduziu inúmeras audiências virtuais, os trâmites de processo eletrônico foram fundamentais para facilitar e permitir a continuidade dos serviços remotos (CNJ, 2022).

O Congresso Nacional manteve encontros e votação de pautas relevantes. Os sistemas de saúde do país tiveram que lidar com um volume de informações diárias e manter o fluxo de informação ampliado e transparente para auxiliar os grupos que procuravam aplicar políticas de salvaguarda para a população atingida. O Poder Executivo aumentou o uso de dados para

alimentar os serviços de segurança pública no enfrentamento da situação de violência contra mulheres e crianças com o excesso de isolamento experimentado pela sociedade (Tarrago, 2021).

Essas aplicações tecnológicas são ferramentas fundamentais na melhoria do desempenho da administração pública. Como abordado anteriormente há uma demanda social que espera que o setor público utilize essas ferramentas eletrônicas, na busca de respostas mais céleres e efetivas. E o governo eletrônico, com sua visão ampliada da transformação digital, é uma ferramenta fundamental para o alcance de performance e resultados. A tecnologia da informação melhora o trabalho com a informação, às vezes, por meio de programas de software projetados exclusivamente para processar ou armazenar informações de maneiras específicas, tornando a análise e a recuperação de dados mais rápidas e fáceis. Também aumenta o acesso à informação e melhora a comunicação. Cidadãos e clientes são cada vez mais capazes de interagir online, e com isso eles obtêm acesso melhor e mais rápido aos serviços públicos (Berman, 2006).

O governo eletrônico ou qualquer outra ferramenta tecnológica utilizada podem revolucionar a produtividade do setor público, fornecer aos cidadãos informações mais rápidas e melhores e acesso a serviços, e até mesmo inaugurar uma nova onda de democracia participativa. Em muitos países foram realizadas incursões sobre o tema com grandes investimentos em novos sistemas de comunicação. No entanto, não é um modelo de gestão pública *per se*, mas um conjunto de ferramentas digitais que pode e deve auxiliar no desenvolvimento e na implementação dos modelos *New Public Management (NPM)* e *New Public Governance (NPG)* (Pollit; Bouckaert, 2017).

O governo eletrônico e suas variações tecnológicas se apresentam como uma ferramenta poderosa que pode elevar a produtividade do setor público, fornecer melhores serviços, mais céleres e com melhor custo-benefício. Apesar de não ser um modelo de gestão pública, pode ser peça fundamental no alcance das reformas necessárias em busca da efetividade estatal. O Brasil em especial possui grande destaque na condução deste processo (Giannini, 2022; Brasil, 2021), sendo necessário reforçar essas ações, buscando a inclusão de toda sociedade. Cumpre destacar que o governo eletrônico não é um fim em si só, mas um caminho que pode auxiliar na modernização da atividade estatal, abrindo espaço na gestão para focalização das políticas públicas.

As dificuldades são claras, e em grande medida ideológicas, ao invés de ser utilizada a racionalidade decisória e o pragmatismo. Como exemplo, as discussões que envolvem a

reforma administrativa (Brasil, 2020) prevista na PEC 32/2020, demonstra a dificuldade e o atraso para avançar com a agenda nacional de políticas públicas. Essas alterações dos conceitos e práticas da atuação estatal, demonstram como o debate nacional se encontra atrasado na reflexão sobre um Estado efetivo e seu papel na sociedade.

4. O CUSTO BRASIL E SUA MITIGAÇÃO PELO NPM, NPG E O E-GOV

Os custos elevados de produção e empreendedorismo sempre foram um desafio para o setor produtivo brasileiro, especialmente em momentos de crise econômica e baixo crescimento. Em 2020, um estudo foi conduzido pelo governo do ex-presidente Jair Messias Bolsonaro (2019-2022) em parceria com o Movimento Brasil Competitivo (MBC). O levantamento revelou que o chamado "Custo Brasil" representava um impacto negativo estimado em R\$ 1,5 trilhão, correspondendo a cerca de 22% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (Brasil, 2020).

O conceito de Custo Brasil pode ser definido como um conjunto de entraves estruturais, burocráticos e econômicos que tornam a produção mais cara e reduzem a competitividade do país (Sasso; Nascimento, 2024). O estudo de 2020 identificou obstáculos que dificultam investimentos e comprometem o ambiente de negócios, reforçando a necessidade de políticas públicas para mitigar essas barreiras. A falta de competitividade decorrente desse custo elevado limita o crescimento econômico e a geração de empregos no Brasil.

Em 2023, a atualização do Custo Brasil foi realizada sob o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2023-2026), além da colaboração do MBC e suporte técnico da Fundação Getúlio Vargas (FGV). O novo estudo reiterou que a redução desses custos deve ser uma política de Estado, mantida independentemente da administração vigente. A análise definiu 12 áreas prioritárias para redução de custos e comparou o ambiente produtivo brasileiro com a média dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Essa nova edição do estudo utilizou indicadores de 2021 e apontou um aumento nominal de 16% no custo total, mas sua participação no PIB caiu para 19,5%, em comparação aos 22% do levantamento anterior. Segundo o Movimento Brasil Competitivo, essa mudança ocorreu devido à inflação do período e a pequenas variações nas diferenças comparativas entre o Brasil e os países da OCDE. O relatório também detalhou os custos em diferentes etapas do ciclo de vida de um negócio, desde a abertura e financiamento até questões tributárias e regulatórias.

A análise identificou os seis com maior impacto, que juntos representam mais de 80% do peso total: financiamento de negócios, empregabilidade e qualificação da mão de obra, infraestrutura, ambiente jurídico e regulatório, integração com cadeias produtivas globais e carga tributária. O eixo de maior impacto no Produto Interno Bruto (PIB) nacional é o de Empregar Capital Humano, que engloba a qualificação profissional, encargos trabalhistas e aspectos jurídicos relacionados ao emprego. A baixa qualificação da mão de obra continua sendo o maior entrave, correspondendo a 8% do Custo Brasil.

No eixo Dispor de Infraestrutura, o Brasil avançou em mais de 30% no acesso à banda larga, mas ainda permanece distante dos padrões da OCDE. Quanto ao custo logístico, embora tenha se mantido estável no Brasil, a melhora dos índices médios da OCDE ampliou a diferença entre o país e as economias mais desenvolvidas. Já no eixo Honrar Tributos, a complexidade do sistema tributário brasileiro (Sasso; Nascimento, 2023) segue como um dos principais obstáculos. Para se ter uma ideia, o tempo médio gasto por empresas brasileiras para preparar e pagar impostos é de 62,5 dias, enquanto nos países da OCDE esse tempo é de apenas 6 dias. Além disso, a informalidade no Brasil atinge 40%, percentual significativamente superior à média da OCDE, que é de 19,6%.

Os impactos do Custo Brasil refletem-se nos rankings globais de competitividade, onde o país ocupa posições desfavoráveis. Em 2019, ficou em 71º entre 141 nações no Global Competitiveness Report, e em 2022, alcançou apenas a 59ª posição entre 63 países no ranking do IMD, superando apenas algumas economias menos desenvolvidas. Além disso, na Competitividade Brasil (2019-2020), ficou em 17º entre 18 países analisados. Para reverter esse cenário e impulsionar o crescimento econômico, os princípios do NPM, NPG e e-Gov podem fornecer soluções eficazes para reduzir os entraves estruturais e burocráticos.

O NPM enfatiza a eficiência, a avaliação por desempenho e a gestão orientada para resultados. No contexto do Custo Brasil, ele pode contribuir para a redução da burocracia e melhoria na prestação de serviços públicos, permitindo a simplificação de processos administrativos, reduzindo a burocracia e os custos regulatórios. Além disso, a implementação de indicadores de desempenho em áreas-chave possibilita a mensuração objetiva de avanços e a criação de políticas públicas assertivas. Já a descentralização e contratação de serviços por meio de parcerias público-privadas podem melhorar a eficiência e reduzir custos. Por fim, a accountability e transparência incentivam a prestação de contas e avaliação de gestores públicos, promovendo um uso mais eficiente dos recursos e combatendo a ineficiência estatal.

Por sua vez, o NPG desloca o foco da eficiência para a efetividade e governança colaborativa. Sua abordagem pode contribuir para reduzir o Custo Brasil ao estimular a cogestão e coprodução de políticas públicas, permitindo que empresas, sociedade civil e setores produtivos participem na formulação de soluções mais aderentes às necessidades do mercado, reduzindo custos e ineficiências no ambiente de negócios. A governança em redes colaborativas pode melhorar a infraestrutura, a qualificação profissional e a segurança jurídica, impactando eixos prioritários do Custo Brasil, como Empregar Capital Humano e Dispor de Infraestrutura. A centralidade do cidadão também ganha destaque, pois ao considerar o empresariado como coprodutor de soluções, a NPG possibilita a redução da complexidade regulatória e aprimora o ambiente de negócios, diminuindo custos para empreender.

Já o e-Gov é uma ferramenta essencial para potencializar os princípios do NPM e da NPG, podendo contribuir para a redução do Custo Brasil por meio da digitalização e automação de processos, melhorando a eficiência na abertura de negócios, pagamento de impostos e acesso a serviços públicos, diminuindo o custo operacional para empresas. As plataformas de transparência e participação social, como portais de transparência e plataformas colaborativas, facilitam a governança participativa, alinhando-se aos princípios da NPG para melhor formulação e execução de políticas públicas. A digitalização do sistema tributário pode minimizar o tempo gasto por empresas para cumprir suas obrigações fiscais, reduzindo significativamente o tempo atualmente estimado em 62,5 dias no Brasil, em comparação aos 6 dias da OCDE. Além disso, a inovação no setor público por meio do uso de big data e inteligência artificial pode otimizar a gestão de recursos e a eficiência governamental, reduzindo custos e promovendo um ambiente mais competitivo.

Tabela 2: Mitigação dos principais 6 eixos do Custo Brasil pelo NPM, NPG e E-Gov

Eixo do Custo Brasil	New Public Management (NPM)	New Public Governance (NPG)	Governo Eletrônico (e-Gov)
Financiar um negócio	Redução da burocracia e otimização do acesso ao crédito	Parcerias público-privadas para ampliação do financiamento	Plataformas digitais para acesso a crédito e incentivos
Empregar capital humano	Foco na qualificação profissional e gestão por desempenho	Parcerias para capacitação e inclusão de stakeholders	Plataformas digitais para ensino e certificação

Dispor de infraestrutura	Parcerias público-privadas para eficiência	Redes colaborativas para planejamento de infraestrutura	Monitoramento digital e transparência em projetos
Ambiente jurídico-regulatório	Redução da complexidade regulatória e transparência	Participação social na formulação de regras	Portais de transparência e acesso a normativas online
Integração de cadeias produtivas globais	Políticas para redução de barreiras comerciais	Cooperação entre setor público e privado para facilitação do comércio	Digitalização de processos aduaneiros e regulatórios
Honrar tributos	Simplificação tributária, indicadores de eficiência	Participação de empresas na formulação tributária	Digitalização do pagamento e automatização de declarações

Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

A combinação das abordagens do NPM, NPG e e-Gov pode oferecer soluções concretas para os desafios do Custo Brasil. Enquanto o NPM promove a eficiência e a gestão orientada a resultados, a NPG enfatiza a colaboração e a coprodução de soluções. O e-Gov, por sua vez, potencializa ambos os modelos ao digitalizar e otimizar processos, reduzindo significativamente os custos operacionais para empresas e governos. Ao implementar estratégias baseadas nesses princípios, o Brasil pode avançar na redução dos entraves estruturais e burocráticos que limitam seu crescimento econômico, tornando o país mais competitivo e atrativo para investimentos.

CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho é contribuir para o debate sobre a forma de atuação do Estado brasileiro, e como este pode influenciar a transformação da realidade através das instituições que criem os incentivos corretos. Por mais que seja necessário reforçar a obviedade, a ideia principal não é sobre a existência ou não do Estado, uma vez que este é uma realidade e devemos aceitar e refletir através dela. Todavia, já extrapolamos a necessidade de debater de forma racional sobre qual modelo estatal procuramos: burocrático, corporativista, clientelista e não

focado em resultados, ou um gerencial-colaborativo focado em resultados e que seja efetivo na sua atuação, transformando assim a realidade social.

A elevada carga de custos para produção e empreendedorismo no Brasil representa um desafio significativo para o setor produtivo, dificultando investimentos e o crescimento econômico. A necessidade de reduzir o chamado Custo Brasil tem sido amplamente discutida em diferentes governos, evidenciando que essa questão deve ser tratada como uma política de Estado e não apenas como uma ação isolada de determinada gestão. A identificação dos principais entraves estruturais e burocráticos reforça a urgência na implementação de soluções que promovam maior eficiência, competitividade e um ambiente de negócios mais favorável.

A implementação de práticas de NPM, NPG e do E-Gov não deve ser vista como uma panaceia, mas sim como parte de um processo contínuo de aprendizado e adaptação. Dessa forma, a combinação dessas abordagens representa uma solução estratégica para mitigar os impactos do Custo Brasil e impulsionar a competitividade nacional. Ao adotar uma gestão mais eficiente, colaborativa e digitalizada, o Brasil pode superar entraves estruturais e regulatórios, promovendo um ambiente mais propício para negócios e investimentos. O compromisso contínuo com essas iniciativas é essencial para garantir o crescimento sustentável da economia e a melhoria das condições de desenvolvimento do país.

Em suma, este trabalho não apenas contribui para o debate acadêmico sobre as transformações na gestão pública, mas também oferece insights práticos para gestores e formuladores de políticas que buscam aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos à população. Ao reconhecer a complexidade do cenário atual e a importância de envolver todos os setores da sociedade, este estudo abre caminho para a construção de um Estado mais efetivo, responsivo e comprometido com o bem-estar coletivo.

REFERÊNCIAS

BERMAN, E. M. Performance and productivity in public and nonprofit organizations. 2. ed. New York: M.E. Sharpe, 2006.

BERMÚDEZ, A. C. Pisa: Brasil fica entre piores, mas à frente da Argentina. UOL Educação, 3 dez. 2019. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/noticias/2019/12/03/pisa-brasil-fica-entre-piores-mas-a-frente-da-argentina-veja-ranking.htm>. Acesso em: 16 abr. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995. Disponível em:

<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf/view>. Acesso em: 16 abr. 2025.

BRASIL. Estratégia Brasileira de Transformação Digital (E-Digital). Brasília, 2018.

Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

BRASIL. Proposta de Emenda à Constituição n.º 32/2020. Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa, 2020.

BRASIL. Redução do custo. Ministério da Economia, 2020. Disponível em:

<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/ambiente-de-negocios/reducao-do-custo-brasil>. Acesso em: 16 abr. 2025.

BRASIL. Brasil é reconhecido pelo Banco Mundial como o 7º líder em governo eletrônico entre 198 países. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/brasil-e-reconhecido-pelo-banco-mundial-como-o-7o-lider-em-governo-digital-entre-198-paises>.

Acesso em: 16 abr. 2025.

BRASIL. DATASUS. Ministério da Saúde, 2022. Disponível em:

<https://datasus.saude.gov.br/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

BRASIL. Redução do custo. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços,

2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/custo-brasil-atinge-o-patamar-de-r-1-7-trilhao-e-mdic-prepara-plano-para-reducao>. Acesso em: 16 abr. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil.

Revista do Serviço Público, v. 49, n. 1, p. 5–42, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Estado, estado-nação e formas sociais de intermediação. Lua

Nova: Revista de Cultura e Política, n. 100, p. 155–185, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Os primeiros passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995. In: MEDEIROS, P. C.; LEVY, E. (Org.). Novos caminhos da gestão pública: olhares e dilemas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2019. p. 3–44.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Teorias do Estado inclusive a teoria novo-desenvolvimentista. Dados, [no prelo], 2021.

BRONZATTO, T. Estatais deficitárias custaram R\$ 71 bi aos cofres públicos em 5 anos. Veja, 4 dez. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/estatais-deficitarias-custaram-r-71-bi-aos-cofres-publicos-em-5-anos/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

CNJ (Conselho Nacional de Justiça). Justiça em números 2021. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

DE ANGELIS, C. T. A emergência da reforma do Estado brasileiro: governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. Planejamento e Políticas Públicas, n. 45, 2015. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/583>. Acesso em: 16 abr. 2025.

FALK, S.; RÖMMELLE, A.; SILVERMAN, M. Digital government: Leveraging innovation to improve public sector performance and outcomes for citizens. Cham: Springer, 2017.

GIANNINI, A. Brasil está entre as nações mais digitalizadas do mundo, mostra pesquisa. Veja, 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/tecnologia/brasil-esta-entre-as-nacoes-mais-digitalizadas-do-mundo-mostra-pesquisa/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

HUBERMAN, L. História da riqueza do homem. 21. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.