

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, NEGÓCIOS E SAÚDE DE SERGIPE -
FANESE
CURSO DE DIREITO**

PAULO ROBERTO PASSOS MATOS

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDES E NOVAS TECNOLOGIAS

**ARACAJU
2025**

M433a

MATOS, Paulo Roberto Passos

Administração pública em redes e novas tecnologias / Paulo Roberto Passos Matos. - Aracaju, 2025.

16f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
Faculdade de Administração, Negócios e Saúde de Sergipe. Coordenação de Direito.

Orientador(a): Prof. Esp. Marcel Figueiredo Ramos

1. Direito 2. Administração pública 3. Novas tecnologias 4. Governança digital | Título

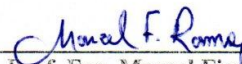
CDU 34 (045)

PAULO ROBERTO PASSOS MATOS

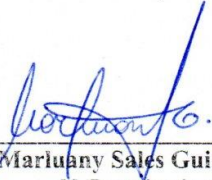
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDES E NOVAS TECNOLOGIAS.

Artigo Científico apresentado à Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau bacharel em Direito no período de 2025.2.

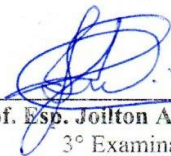
Aprovado (a) com média: 10,0



Prof. Esp. Marcel Figueiredo Ramos
1º Examinador (Orientador)



Prof. Me. Marluany Sales Guimarães Poderoso
2º Examinadora



Prof. Esp. Joffton Almeida da Silva
3º Examinador

Aracaju, 04 de dezembro de 2025

Administração Pública em Redes e Novas Tecnologias *

Paulo Roberto Passos Matos

RESUMO

Esta pesquisa nasce da necessidade da compreensão do fortalecimento da Administração Pública diante do uso estratégico das redes e novas tecnologias. As constantes transformações das redes digitais e novas tecnologias tem desafiado a Administração Pública em uma relação que abrange o Estado, sociedade e gestão de políticas públicas. O que será abordado neste trabalho, propõe a análise de ferramentas tecnológicas no processo de modernização administrativa sua eficiência e transparência, com a participação da sociedade. A pesquisa busca o entendimento de como os recursos digitais podem resultar em maior agilidade nos processos administrativos, bem como no compartilhamento de informações e acessibilidade, todavia, as dificuldades oriundas da inclusão digital, seguranças das informações e a resistência humana aos novos métodos organizacionais. A metodologia do estudo fundamenta-se em revisão bibliográfica inerente a integração entre Administração Pública e novas tecnologias, de forma que evidencie a sua necessidade em prol da construção de um Estado com governança fortalecida.

Palavras-chave: Administração Pública. Redes. Novas Tecnologias. Governança Digital. Inovação.

* Artigo apresentado à banca examinadora do curso de Direito da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, em Dezembro de 2025, como critério parcial e obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Direito. Orientador: Prof. Esp. Marcel Figueiredo Ramos.

INTRODUÇÃO

A contemporaneidade social tem em si a marca da consolidação de tecnologias da informação de forma intensificada por meio das redes digitais de forma que impõe a Administração Pública novos paradigmas de gestão e governança. Assim, a eficiência da atividade administrativa, norteadas no art. 37 da Constituição Federal de 1988, surge como elemento essencial para garantir a economicidade, bem como a entrega de serviços de qualidade à população. A conexão entre Administração Pública em redes, novas tecnologias e o princípio da eficiência torna-se, assim, um amplo campo de pesquisa para reflexões acadêmicas e práticas.

A trajetória da digitalização da Administração Pública brasileira teve início de forma estruturada no final da década de 1990, com a criação do Programa de Governo Eletrônico (e-Gov), que visava promover a integração entre os órgãos públicos e facilitar o acesso da sociedade aos serviços estatais por meio das tecnologias da informação e comunicação. Esse movimento foi consolidado com o Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016, que instituiu a Política de Governança Digital, estabelecendo princípios de transparência, participação e inovação na gestão pública (BRASIL, 2016). Posteriormente, a Estratégia de Governo Digital 2020–2022 reafirmou o compromisso do Estado com a transformação digital, priorizando a oferta de serviços públicos digitais e o fortalecimento da interoperabilidade entre sistemas governamentais (BRASIL, 2020). A digitalização da administração pública no Brasil é um passo importante na modernização do Estado. Ela muda a maneira como o governo, os cidadãos e a tecnologia se relacionam, sempre buscando tornar os processos mais eficientes e facilitar o acesso às informações (PRADO, 2018, p.44). Assim, o avanço das políticas de governo digital não apenas automatiza processos, mas transforma a própria cultura administrativa, aproximando o Estado de uma gestão mais aberta, colaborativa e orientada a resultados.

A discussão não se limita na parte técnica, mas também em normativas e política. Como observa Di Pietro (2018, p. 112), “a eficiência obriga a Administração a alcançar o melhor resultado possível com os meios disponíveis, direcionando sua atuação para a efetiva satisfação das necessidades coletivas”. Diante da realidade dos processos digitais, a eficiência não se restringe apenas em celeridade, mas sim em inovação, transparência e efetividade. A inclusão das redes e das tecnologias digitais representa para Administração Pública um caminho estratégico para a concretização desse princípio.

Mas há de considerar o problema que orienta esta pesquisa: de que maneira a utilização das redes e das novas tecnologias na Administração Pública contribui para a efetividade do

princípio da eficiência na gestão estatal? Para buscar a resposta a esse problema vamos examinar potenciais das ferramentas tecnológicas, bem como a imposição de limites pelas estruturas administrativas tradicionais.

A partir dessa problematização, temos como objetivo geral, proceder com a análise da relação entre redes, novas tecnologias e eficiência na Administração Pública. Como objetivos específicos, buscaremos identificar a norma que fundamenta o princípio da eficiência; examinando os impactos nos processos administrativos, consequentes do uso lógico das redes; e identificar os desafios e benefícios oriundos da implementação das novas tecnologias na gestão pública.

Este estudo será norteado pela hipótese do fortalecimento do princípio da eficiência por meio dos resultados de maior transparência, participação da sociedade e uso racional dos recursos públicos após a implementação das tecnologias. Todavia, os obstáculos e desafios gerados por falta de capacitação e resistência cultural às novas tecnologias para pleno aproveitamento do seu potencial, também nos proporcionará uma abordagem relevante. Nesse sentido, a reflexão não fica restrita a uma visão idealizada, mas considera a complexidade dos fatores que permeiam a gestão pública.

O presente trabalho tem como metodologia a pesquisa bibliográfica, fixada em referenciais teóricos que trazem a temática da Administração Pública, das redes e da tecnologia aplicada à gestão estatal. De acordo com Gil (2019, p. 27), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, assim desenvolvemos análise crítica da literatura existente sobre o assunto. A escolha desse método infere na necessidade de sistematizar o conhecimento já produzido, de modo estabelecer o embasamento teórico, a análise e favorecimento de uma construção sólida em um quadro interpretativo.

A relevância do estudo também reside no fato de que o Estado brasileiro vem intensificando esforços para integrar tecnologia e gestão, em consonância com práticas internacionais de governança. Nesse sentido, Pinho (2011, p. 72) destaca que “a governança em rede não representa apenas a adoção de novas ferramentas, mas implica uma mudança de paradigma na relação entre Estado e sociedade, orientada pela transparência e pela participação”. Tal afirmação reforça a ideia de que a eficiência administrativa depende não apenas de recursos tecnológicos, mas também da capacidade de estabelecer conexões horizontais e cooperativas.

As redes digitais, segundo Castells (2003, p. 24), configuram “a nova morfologia social de nossas sociedades, cujas estruturas são moldadas pela lógica da informação”. Esse

raciocínio, quando aplicado a Administração Pública, desafia a hierarquia tradicional, abrindo espaço para práticas mais celeres e adaptáveis, permitindo que dialoguem diretamente com o princípio da eficiência. Por sua vez, Meirelles (2016, p. 95) adverte que “a eficiência não é opção, mas dever jurídico imposto à Administração, que deve atuar com presteza, perfeição e rendimento funcional”. Assim, o uso das novas tecnologias e redes não são apenas ferramentas auxiliares, mas instrumentos de concretização do dever de eficiência.

Dessa forma, a presente pesquisa tende a contribuir para uma compreensão crítica da função das redes e das novas tecnologias na promoção de uma gestão pública eficiente, destacando a interpretação do valor que transcende a economia de recursos, que representa a efetiva capacidade do Estado em entregar resultados satisfatórios à sociedade.

Além da eficiência administrativa, este trabalho dedica-se a analisar como as redes e novas tecnologias impactam a transparência e o controle social na gestão pública. Questiona-se de que modo os portais eletrônicos e plataformas digitais garantem o acesso real à informação? Como as redes sociais e plataformas digitais fortalecem os mecanismos de participação democrática? E, por fim, quais barreiras tecnológicas, culturais ou institucionais dificultam a consolidação de uma governança participativa digital no setor público?

TRANSPARÊNCIA E ACESSO À INFORMAÇÃO NA ERA DIGITAL

A consolidação da Administração Pública Digital, impulsionada pelo contexto da Quarta Revolução Industrial, redefine os paradigmas de transparência e acesso à informação, transformando-os de meras obrigações legais em elementos centrais de uma governança aberta e colaborativa. O conceito de Administração Pública Digital abrange não apenas a melhoria de processos internos, mas também “o suporte digital à definição da agenda política, elaboração, implementação, avaliação e controle de políticas públicas” conforme destacam Valle e Cabral (2022, p. 208). Nesse sentido, portais eletrônicos, plataformas de dados abertos e ferramentas de prestação de contas online tornam-se instrumentos essenciais para materializar o princípio constitucional da publicidade, permitindo que a informação flua de forma ágil, estruturada e acessível à sociedade.

A efetividade desses mecanismos esbarra em desafios estruturais que podem limitar o acesso real da população às informações públicas. Valle e Cabral (2022, p. 208-209) alertam para a “ausência de um mecanismo remoto integrado, simplificado, economicamente acessível e seguro para autenticação da identidade do cidadão”, além da “dificuldade de compartilhamento de informações entre os diferentes órgãos e entidades do setor público”. Tais

obstáculos não são meramente técnicos, mas refletem barreiras institucionais e operacionais que podem perpetuar desigualdades no acesso, especialmente para parcelas da população com menor familiaridade digital ou em situação de exclusão tecnológica, comprometendo o potencial democratizante da transparência pública na era digital.

Open Government, em livre tradução “governo aberto”, surge como uma evolução natural do paradigma da transparência pública, tal conceito tem alicerces na noção de que o acesso à informação deve ser garantida pela participação social e pela colaboração em rede entre Estado e sociedade. Essa concepção foi impulsionada pela Parceria para Governo Aberto (Open Government Partnership – OGP), lançada em 2011, da qual o Brasil é membro fundador, comprometendo-se com políticas voltadas à transparência ativa, integridade pública e inovação democrática. Para além da disseminação de dados, o Open Government (governo aberto) demanda inovações quanto a interação entre o governo e os cidadãos, fundamentado na confiança, coprodução de políticas e uso intensivo de tecnologias digitais (ZUCCOLOTTO et al, 2015, p.82). Nesse sentido, o governo aberto está intrinsecamente conectado à noção de Administração Pública em redes, na medida em que promove um ecossistema colaborativo no qual múltiplos atores, cidadãos, gestores públicos e organizações civis compartilham responsabilidades e informações, fortalecendo a governança participativa e a accountability. Assim, a abertura de dados e a participação digital não se configuram apenas como instrumentos tecnológicos, mas como fundamentos ético-políticos de uma gestão pública transparente e inclusiva.

A incorporação de tecnologias digitais na administração pública tem se mostrado um instrumento essencial para a promoção da transparência e do acesso à informação, conforme o artigo 6º da lei nº Lei nº 13.709/2018 (Brasil 2018):

Art. 6º As atividades de tratamento de dados pessoais deverão observar a boa-fé e os seguintes princípios:

- I. finalidade: realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível com essas finalidades;
- II. adequação: compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular, de acordo com o contexto do tratamento;
- III. necessidade: limitação do tratamento ao mínimo necessário para a realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades

do tratamento de dados;

- IV. livre acesso: garantia, aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento, bem como sobre a integralidade de seus dados pessoais;
- V. qualidade dos dados: garantia, aos titulares, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento;
- VI. transparência: garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento, observados os segredos comercial e industrial;
- VII. segurança: utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão;
- VIII. prevenção: adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais;
- IX. não discriminação: impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos;
- X. responsabilização e prestação de contas: demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas.

Outro ponto são os portais de transparência, ouvidorias digitais e plataformas de atendimento ao cidadão, os governos podem garantir que informações de interesse público estejam disponíveis de forma ágil e acessível, fortalecendo o controle social e a accountability, conforme a seção X do referido artigo. A efetivação de aparatos tecnológicos na administração pública nutre o princípio da governança democrática, visto que oportuniza um maior manejo social e envolvimento cidadão, conforme destacam Linhares e Luciani (2021, p. 47). Essa interação direta entre Estado e sociedade não só aproxima o cidadão das decisões governamentais, como também contribui para a construção de uma gestão pública mais aberta e confiável.

No entanto, a efetividade dessas iniciativas depende da superação de desafios estruturais, como a inclusão digital e a segurança da informação. Ainda que as tecnologias permitam a digitalização de processos e a disponibilização de dados em larga escala, parte da população permanece excluída em razão de limitações de acesso à internet ou de familiaridade com as ferramentas digitais. Como alertam Cabral e Leindorf (2021, p. 49), “a falta de

infraestrutura, aliada à baixa escolaridade e à falta de familiaridade com as tecnologias por parte de muitos cidadãos, constitui uma barreira significativa para a plena implementação de um governo digital”. Além disso, é imprescindível adotar medidas robustas de proteção de dados, uma vez que o aumento do volume de informações sensíveis exige sistemas seguros que preservem a confidencialidade e a integridade das informações públicas (CORREIA, 2016).

GOVERNANÇA PARTICIPATIVA DIGITAL: MECANISMOS E DESAFIOS

A governança participativa digital representa uma evolução significativa na interação entre Estado e cidadania, aproveitando as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para ampliar os canais de envolvimento popular. Nesse contexto, as TICs não apenas potencializam a transparência e o controle social, mas também redefinem a própria noção de esfera pública, criando um ambiente virtualizado que favorece a participação democrática (ROVER, 2006). Conforme assinalam Cristóvam, Saikali e Sousa (2020, p. 214), o avanço tecnológico permitiu “a ampliação de interação no âmbito das instituições democráticas”, reforçando a importância de portais de transparência, consultas legislativas e outros instrumentos de fiscalização e colaboração cidadã.

Um ponto importante é a Lei nº 14.129/2021 (BRASIL, 2021) que em seu 5º artigo fala:

Art. 5º A administração pública utilizará soluções digitais para a gestão de suas políticas finalísticas e administrativas e para o trâmite de processos administrativos eletrônicos.

Um marco fundamental na modernização da administração pública brasileira, estabelecendo diretrizes claras para a desburocratização e a transformação digital. Conforme ressalta o estudo de Carmo, Rodrigues e Silva (2024), essa legislação reforça o compromisso com a disponibilização de serviços públicos por meios digitais, sem a necessidade de solicitação presencial. Ao promover maior acessibilidade e eficiência na interação entre o Estado e a sociedade, a lei impulsiona a utilização de plataformas digitais para otimizar a prestação de serviços e fortalecer a governança digital, alinhando-se às exigências contemporâneas por uma gestão pública ágil e transparente.

Nesse sentido, a colaboração entre governo e organizações da sociedade civil é apontada como um mecanismo fundamental para impulsionar a transformação digital e a participação cidadã (AGUERRE; BONINA, 2023). Essa interação direta entre servidores públicos e cidadãos é essencial para que todas as partes interessadas desempenhem um papel ativo nesse

movimento (EDELMANN et al., 2023), reforçando a ideia de que a transformação digital deve ser um processo cocriado e centrado no usuário.

Todavia, a implementação desses mecanismos enfrenta obstáculos estruturais e sociais consideráveis. Apesar do potencial transformador, ainda persiste no Brasil uma significativa exclusão digital, que limita o acesso a tais ferramentas por parte de parcelas vulneráveis da população. Conforme dados do IBGE (2018), mais de 25% dos brasileiros não utilizam a internet em seus domicílios, sendo os principais motivos a falta de interesse, o custo dos serviços e o desconhecimento sobre o uso da rede. Essa realidade, como destacam os autores, “ganhou uma face triste e mesmo cruel, em meio à Pandemia de Coronavírus (Covid-19), quando um contingente considerável de pessoas em situação de extrema vulnerabilidade teve dificuldades em acessar o benefício da renda básica emergencial” (CRISTÓVAM; SAIKALI; SOUSA, 2020, p. 228). Dessa forma, a efetivação da governança participativa digital exige não apenas o desenvolvimento de tecnologias, mas também políticas inclusivas que garantam o acesso universal e o letramento digital, onde cada cidadão a partir do acesso a um agrupamento básico de ferramentas computacionais, telecomunicação, conectividade e preços acessíveis, possa exercer sua cidadania no espaço público digital.

Nesse cenário, a formação em competências digitais torna-se crucial para preparar tanto os servidores quanto os cidadãos para a transformação digital (LOPES et al., 2023), ao mesmo tempo em que se enfrentam desafios como a resistência a mudanças e o acesso desigual à tecnologia (ALBUQUERQUE; COSTA, 2025), fatores que podem aprofundar as disparidades já existentes.

Diante desse cenário de potencialidades e obstáculos, torna-se imperativo que a governança participativa digital seja concebida não como um fim em si mesma, mas como um meio para a realização de direitos fundamentais. A tecnologia, nesse contexto, deve assumir um caráter instrumental a serviço da inclusão sociodigital, garantindo que os canais de participação não se transformem em novos instrumentos de marginalização. Para tanto, é crucial que as políticas públicas transcendam a mera disponibilização de plataformas e incorporem uma perspectiva de capacitação contínua, assegurando que cidadãos e servidores possam interagir de forma significativa e crítica com o ambiente digital

A experiência internacional demonstra que a consolidação da governança participativa digital depende da integração entre inovação tecnológica, transparência e inclusão cidadã. Um

dos casos mais emblemáticos é o da Estônia, com o programa e-Estonia, referência mundial em transformação digital do setor público, que oferece mais de 99% dos serviços governamentais online e adota uma arquitetura interoperável baseada em blockchain para garantir segurança e autenticidade dos dados (MARGETTS; DUNLEAVY, 2013). No contexto latino-americano, o Uruguai também se destaca com a Agência de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información (AGESIC), responsável por implementar políticas de governo digital centradas no cidadão, ampliando a transparência e a confiança pública (AGESIC, 2023). Já o Chile, por meio da plataforma Gobierno Digital, tem investido em políticas de dados abertos e participação cidadã online, com foco na redução da burocracia e no fortalecimento da governança colaborativa (OECD, 2020). Esses exemplos evidenciam que a adoção de modelos digitais maduros e interativos não se restringe à informatização administrativa, mas constitui uma estratégia de modernização democrática, em que o Estado atua como facilitador do diálogo e da coprodução de políticas públicas em rede.

Nesse esforço inclusivo, a atuação dos governos locais emerge como um eixo estratégico fundamental. Municípios e estados, por estarem mais próximos das demandas cotidianas da população, possuem a capacidade singular de desenvolver soluções contextualizadas que respondam a necessidades específicas. Iniciativas como aplicativos urbanos para reportar problemas públicos, observatórios sociais digitais e orçamentos participativos online demonstram como a tecnologia pode mediar uma relação mais direta e ágil entre a administração pública e a comunidade (CABRAL; LEINDORF, 2021). Essa proximidade é vital para construir confiança e legitimidade nos processos de governança digital.

Paralelamente, a dimensão jurídico-institucional requer atenção permanente, especialmente no que tange à proteção de dados pessoais e à segurança da informação. A implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) Lei nº 13.709, de 2018, representa um marco essencial para equilibrar a inovação tecnológica com a garantia de direitos fundamentais como a privacidade e a autodeterminação informativa. Sem a confiança do cidadão de que seus dados estão seguros, o engajamento nos canais digitais tende a ser superficial ou mesmo nulo, minando as bases éticas da própria governança participativa.

Outro desafio complexo reside no fenômeno da desinformação, que pode ser potencializado pelo ambiente digital e comprometer a qualidade do debate público. A circulação de notícias falsas e a manipulação de opinião por meio de bots sociais, como discutido por Linhares e Luciani (2021), representam uma ameaça tangível aos processos

deliberativos. Combater essa distorção exige, portanto, não apenas alfabetização digital básica, mas também o fomento ao letramento midiático-informacional, capacitando o cidadão a navegar no ecossistema digital com discernimento e espírito crítico.

A emergência do cidadão 5.0, conceito inspirado na sociedade 5.0 idealizada pelo governo japonês, redefine o papel do indivíduo na era digital, posicionando-o não apenas como consumidor de serviços públicos, mas como coprodutor de soluções governamentais baseadas em dados. Esse modelo propõe uma sinergia entre inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT) e big data, visando colocar a tecnologia a serviço do bem-estar social e da equidade. Ao ser aquele agente que opera os aparatos de inovação tecnológica, o cidadão 5.0 é aquele que se utiliza, de forma consciente, das tecnologias de forma ética e cooperativa, atuando de forma empoderado no que tange os desígnios de sua comunidade (SOUZA, 2022, p.65) Nesse contexto, a cultura de dados emerge como elemento estruturante da governança pública contemporânea, exigindo que governos adotem práticas de abertura, transparência e proteção informacional que estimulem o engajamento social e fortaleçam a confiança mútua entre Estado e sociedade.

Portanto, o futuro da governança participativa digital depende de uma abordagem multifacetada e colaborativa, que integre de forma sinérgica o desenvolvimento tecnológico, o arcabouço jurídico-protetivo, a educação digital e o foco na inclusão. O caminho a ser percorrido exige uma pactuação social ampla, na qual Estado, setor privado e sociedade civil assumam corresponsabilidade na construção de um espaço público digital que seja, de fato, aberto, acessível e deliberativo. Somente assim será possível converter o potencial transformador das TICs em avanços concretos para o aprofundamento da democracia.

Superar os desafios para uma governança participativa digital efetiva requer, portanto, ir além da mera transposição de formatos analógicos para o ambiente digital. É necessário um diálogo profícuo entre o Direito e a Engenharia de Software para desenvolver aplicações que priorizem a efetiva interação, com possibilidade de expressão de opinião e voto, em linguagem clara e com transparência de informações (VIEIRA; TAVARES, 2022). Paralelamente, é fundamental avançar na cultura de transparência ativa de dados, conforme preconizado pela Política Nacional de Dados Abertos (Decreto n. 8.777/2016), disponibilizando conjuntos de dados (*datasets*). E Para além de atender a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) também é fornecido a base material, crucial para o manejo social mais qualificado e baseado em evidências, consolidando a democracia participativa digital como um método de governo

que cumpre as promessas de aprofundamento democrático.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consolidação da Administração Pública em redes e o uso de novas tecnologias representam um marco importante na modernização do Estado brasileiro. Isso é especialmente verdadeiro no que diz respeito à eficiência, à transparência e à governança digital. As mudanças tecnológicas, aliadas às demandas por uma maior participação da sociedade, estão transformando a maneira como o setor público se organiza e se relaciona com as pessoas. Nesse cenário, a tecnologia deixa de ser apenas uma ferramenta auxiliar e passa a ser uma peça fundamental na estrutura da gestão pública, ajudando a fortalecer os princípios constitucionais da publicidade e da eficiência.

A análise teórica e normativa revelou que a Lei nº 13.709/2018 (LGPD) e a Lei nº 14.129/2021, que tratam, respectivamente, da proteção de dados e da transformação digital, estabelecem bases jurídicas importantes para uma nova cultura administrativa. Quando essas legislações são integradas aos princípios da governança em rede, como defendem Valle e Cabral (2022), fica claro que a tecnologia passa a ser aliada fundamental na promoção da transparência, do acesso à informação e da responsabilidade pública. No entanto, foi possível perceber que, para aproveitar todo esse potencial, é preciso realizar uma reestruturação tanto institucional quanto cultural. Isso é necessário para superar resistências e desigualdades na capacitação, que ainda dificultam uma digitalização plena na gestão pública.

A partir da perspectiva da governança participativa digital, observou-se que a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) amplia as possibilidades de engajamento cívico e fortalece o controle social. Ferramentas como portais de transparência, ouvidorias e consultas públicas virtuais permitem que o cidadão exerça um papel ativo na formulação e fiscalização das políticas públicas. Entretanto, os estudos de Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) e de Cabral e Leindorf (2021) destacam que a exclusão digital ainda constitui um obstáculo relevante, demandando políticas de inclusão tecnológica e letramento digital para garantir o acesso universal e equitativo aos meios digitais de participação.

No âmbito prático, conclui-se que a adoção de ferramentas digitais na Administração Pública promove maior eficiência, economicidade e integração interinstitucional, conforme preconizado pelo art. 37 da Constituição Federal. Entretanto, a eficácia desses instrumentos depende de sua implementação responsável, pautada na ética, na proteção de dados e na

observância dos direitos fundamentais. A accountability digital, amparada pela LGPD e pelos princípios da boa governança, impõe aos gestores públicos o dever de prestação de contas transparente e acessível, fortalecendo a legitimidade das decisões administrativas e o controle social.

Dessa forma, a Administração Pública contemporânea é chamada a equilibrar inovação tecnológica e valores democráticos, garantindo que o avanço digital não resulte em novas formas de exclusão ou opacidade. O futuro da gestão estatal dependerá da capacidade de integrar tecnologia, cidadania e ética pública, em um modelo de governança colaborativa e segura. Portanto, a Administração Pública em redes e novas tecnologias deve ser compreendida não apenas como um fenômeno técnico, mas como um projeto político e social, comprometido com a dignidade humana, a justiça social e o fortalecimento da democracia.

Mais do que um processo técnico, a digitalização da Administração Pública é um projeto civilizatório, que coloca a tecnologia como meio de emancipação humana e de fortalecimento democrático. A ética digital e a inclusão social devem orientar todas as dimensões desse avanço, de modo que cada inovação tecnológica se traduza em oportunidades reais de justiça, equidade e cidadania. A rede é a nova estrutura coletiva em nossas sociedades, e captar sua potencialidade, é sem dúvida, alcançar o poderio de transformação do concreto (CASTELLS, 2019, p. 41). Assim, o futuro da Administração Pública depende da capacidade coletiva de usar a tecnologia com propósito e responsabilidade, assegurando que a revolução digital seja também uma revolução moral e participativa. A democracia do século XXI, portanto, não se sustentará apenas em sistemas e algoritmos, mas na consciência ética e colaborativa de cidadãos e gestores que reconhecem na tecnologia um instrumento para servir ao bem comum.

REFERÊNCIAS

AGESIC – Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. *Estrategia de Gobierno Digital 2020–2025*. Montevideo: Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2023. Disponível em: https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/plan-gobierno-digital-2025?utm_source=chatgpt.com. Acesso em 14/10/2025

AGUERRE, C.; BONINA, C. Open government, civic tech and digital platforms in Latin America: A governance study of Montevideo’s urban app ‘Por Mi Barrio’. *Information Systems Journal*, v. 34, n. 4, p. 1037–1067, 2024.

BRASIL, Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em 26/09/2025.

BRASIL, Lei 14.129, de 29 de março de 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. Acesso em 02/10/2025.

BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 18 jan. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm. Acesso em 28/09/2025.

BRASIL. *Estratégia de Governo Digital 2020–2022: transformação digital como instrumento de modernização do Estado*. Brasília, DF: Ministério da Economia, Secretaria de Governo Digital, 2020. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2020/decreto-10332-28-abril-2020-790138-publicacaooriginal-160559-pe.html>. Acesso em 28/09/2025.

BRASIL. *Plano de Ação Nacional em Governo Aberto 2021–2023*. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/arquivos/plano-de-acao-nacional-em-governo-aberto-2021-2023.pdf>. Acesso em: 11/10/2025.

CABRAL, Rodrigo Maciel; LEINDORF, Cecilia de Aguilar. Serviços públicos e o papel dos

municípios para concretização das cidades e comunidades sustentáveis. *International Journal of Digital Law | IJDL*, v. 2, n. 1, edição especial, mar. 2021.

CARMO, J. S. do; RODRIGUES, M. A. de S.; SILVA, B. C. Governança Digital e Modernização da Polícia Judiciária: Implementação de Procedimentos Policiais Eletrônicos como Ferramentas de Eficiência e Otimização de Recursos. In: *Temas Emergentes da Nova Administração Pública Brasileira*. [S.l.]: Editora Científica, 2024. p. 12-14.

CASTELLS, Manuel. *O poder da comunicação*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2019.

CORREIA, J. M. S. Os grandes traços do direito administrativo no século XXI. *A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, v. 16, n. 63, 2016.

CRISTÓVAM, J. S. S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. *Sequência (Florianópolis)*, n. 84, p. 209-242, abr. 2020.

EDELMANN, N. et al. Competences that foster digital transformation of public administrations: An Austrian case study. *Administrative Sciences*, v. 13, n. 2, p. 44, 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2017*. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

ROVER, A. J. A democracia digital possível. *Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos*, Florianópolis, v. 27, n. 52, p. 85-104, jul. 2006.

LINHARES, Luis Guilherme Badotti; LUCIANI, Danna Catharina Mascarello. O eleitor e a influência dos bots sociais: uma contribuição da economia comportamental. *International Journal of Digital Law | IJDL*, v. 2, n. 1, edição especial, mar. 2021.

MARGETTS, H.; DUNLEAVY, P. *The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the Web*. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, v. 371, n. 1987, p. 1–17, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>. Acesso em 14/10/2025.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. *Digital Government Review of Chile: Towards a Digital Government*. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI:

https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-in-chile_d1b72d93-en/full-report/coherent-implementation-of-digital-government-investments_b99f3f3e.html?utm_source=chatgpt.com. Acesso em 14/10/2025

PRADO, Otávio. *Governo digital: desafios da transformação tecnológica na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUZA, M. G. de. Cidadão 5.0 e cultura de dados: novas fronteiras da participação digital no setor público. *Revista Brasileira de Políticas Públicas Digitais*, Brasília, v. 2, n. 1, p. 59–74, 2022.

VALLE, Vivian Lima López; CABRAL, Rodrigo Maciel. Administração pública digital e a implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. *Revista Eletrônica Direito e Política*, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v. 17, n. 1, p. 187-225, 1º quadrimestre de 2022. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica. Acesso em: 11/10/2025

VIEIRA, R. S.; TAVARES, A. A. Democracia participativa na era digital: contribuições para a participação popular nos conselhos de direitos municipais. *Revista de Direito da Cidade*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 02, p. 1071-1094, 2022. DOI: 10.12957/rdc.2022.53817.