XII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI BUENOS AIRES – ARGENTINA

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA II

ANTÔNIO CARLOS DINIZ MURTA

SAULO DE OLIVEIRA PINTO COELHO

Copyright © 2023 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - UNIVEM/FMU – São Paulo
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR – Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade – UNIMAR/FEPODI – São Paulo

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara – ESDHC – Minas Gerais
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho – Ceará
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS – Sergipe
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR – São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes – UNB – Distrito Federal
Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM – São Paulo
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo
Comunicação:
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali – Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB – Paraíba
Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC – Santa Catarina
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM – Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Prof. Dr. José Barroso Filho – ENAJUM
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná
Eventos:
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec – Minas Gerais
Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC – Paraná
Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS – Mato Grosso do Sul

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UMICAP – Pernambuco

D597

Direito Administrativo e Gestão Pública II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Antônio Carlos Diniz Murta; Saulo De Oliveira Pinto Coelho. – Florianópolis: CONPEDI, 2023.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-758-8
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Derecho, Democracia, Desarrollo y Integración

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito administrativo. 3. Gestão pública. XII Encontro Internacional do CONPEDI Buenos Aires – Argentina (2: 2023 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34

Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

XII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI BUENOS AIRES – ARGENTINA

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA II

Apresentação

Novamente nos encontramos em um encontro internacional do CONPEDI, repetindo o bem sucedido encontro realizado em Santiago de Chile em 2022. Tendo, na cidade de Buenos Ayres, como cenário e local de realização a belíssima arquitetura romana da Faculdade de direito da Universidade de Buenos Aires, circundada por inúmeros Museus e atrações gastronômicas, dois fatos chamam a atenção para este período. Inicialmente, o fato da Argentina estar vivendo um momento bastante polarizado quando das vésperas da realização do 1º turno da eleição presidencial. Na sequência, considerando o cenário jurídico brasileiro, estávamos às vésperas do encerramento dos trabalhos do relator da reforma tributária junto ao Senado Federal após ter tramitado e sido aprovada, com algumas alterações a PEC n.º 45. Trata-se certamente da maior alteração na exação consumerista no sistema tributário nacional em décadas, afetando não todos os setores da economia bem como a balança de poder entre os Estados e Munícipios, fazendo-nos repensar inclusive a existência do próprio pacto federativo. A referida reforma seria um antecedente ao que já se denomina a reforma administrativa. Reforma esta que buscará fazer com que tenhamos uma administração mais adequado à sociedade brasileira. Vivemos, pois, tempos de reforma em execução ou em pretensão. E o CONPEDI não poderia descurar de continuar sua luta contínua de estudar o direito brasileiro e propor com a qualidade de suas publicações medidas efetivas para aprimorar as relações entre os brasileiros e estes e a própria administração pública.

Boa leitura a todos !

GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA NA ERA DIGITAL: A EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA FACE À MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA E À AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS POR MEIO DA INTERNET E DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.

PUBLIC MANAGEMENT AND GOVERNANCE IN THE DIGITAL ERA: ADMINISTRATIVE EFFICIENCY IN THE FACE OF TECHNOLOGICAL MODERNIZATION AND PROCESS AUTOMATION THROUGH THE INTERNET AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE.

Edimur Ferreira de Faria [1]
Larissa De Moura Guerra Almeida [2]

Resumo

O presente artigo visou realizar, ainda que em breve análise, pesquisa sobre gestão e governança pública face às contribuições da inteligência artificial e da era digital. Analisando-se a gestão e a governança pública quanto à influência positiva da transformação digital, foi possível verificar como os programas e recursos de tecnologia da informação auxiliam na redução de custo, otimizam processos, regulam prazos e atendem aos requisitos básicos de uma boa gestão. A transformação digital da Administração Pública promove a desburocratização do atendimento ao cidadão; maior autonomia para diferentes setores; melhor comunicação entre governo e população; maior transparência nos processos; redução de custos operacionais; e padronização de processos e atendimento. Assim como na iniciativa privada, a modernização tecnológica e a automação de processos podem gerar impactos positivos no serviço público e elevar o patamar de eficiência, controle e transparência na administração estatal. A governança pública digital é consequente ao avanço tecnológico, principal aliado na entrega de soluções e serviços eficientes, sendo a implementação de sistemas digitais um progresso rumo à modernidade.

Palavras-chave: Gestão e governança pública, Era digital, Eficiência administrativa, Inteligência artificial, Direito administrativo

Abstract/Resumen/Résumé

This article aimed to conduct, albeit in a brief analysis, research on management and public governance in the face of the contributions of artificial intelligence and the digital age. Analyzing management and public governance regarding the positive influence of digital transformation, it was possible to verify how information technology programs and resources help to reduce costs, optimize processes, regulate deadlines and meet the basic requirements

[1] Doutor e mestre em Direito, UFMG. Ex-Diretor da Faculdade de Direito, PUC Minas. Ex-Diretor da Faculdade de Ciências Contábeis e Treinamento, TCE-MG. Ex-presidente, Instituto Mineiro de Direito Administrativo. Professor aposentado.

[2] Doutoranda e Mestre em Direito Público, PUC Minas. Bolsista CAPES PROEX, Código de Financiamento 001, Brasil. Pesquisadora do Grupo de Pesquisas "Constitucionalismo e Direitos na Era Digital". Professora e Advogada.

of good management. The digital transformation of public administration promotes the reduction of bureaucracy in customer service; greater autonomy for different sectors; better communication between government and population; greater transparency in processes; reduction of operating costs; and standardization of processes and service. As in the private sector, technological modernization and process automation can generate positive impacts on the public service and raise the level of efficiency, control and transparency in state administration. Digital public governance is a consequence of technological advancement, the main ally in the delivery of efficient solutions and services, with the implementation of digital systems a progress towards modernity.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Management and public governance, Digital age, Administrative efficiency, Artificial intelligence, Administrative law

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital, desde muito absorvida na seara de negócios privados, torna-se uma realidade na gestão pública. No contexto em que o uso de tecnologias inovadoras vem proporcionando redução de custos, aumento de produtividade, abertura de novos mercados e elevação da eficiência em inúmeros setores, a era digital se mostra uma aliada à Administração Pública, agilizando procedimentos, auxiliando no processamento e controle de arrecadação de órgãos e entidades públicos, bem como contribuindo na minimização de fraudes e identificação de falhas.

A digitalização de instituições públicas permite que gestores tenham mais autonomia e eficiência, além de trazer mais conforto e confiabilidade aos cidadãos. Sob o estandarte da desburocratização, a transformação digital para uma gestão pública inteligente enfoca a simplificação de procedimentos administrativos e prioriza o acesso à informação, visando soluções digitais para a otimização de processos.

Entretanto, a credibilidade das instituições públicas, por vezes, posta em xeque pela conduta irregular de muitos agentes públicos, e o desconhecimento de ferramentas tecnológicas, turvam o horizonte promissor da modernização tecnológica e da automação de processos. No Brasil, diante da realidade nacional, tem-se baixa eficiência e transparência da gestão pública – carências que poderiam ser supridas com a ajuda da tecnologia.

Ocorre que recursos de tecnologia da informação (TI) podem e devem ser usados na governança dos três níveis da administração estatal, com a simplificação de processos, uma melhor prestação de contas e um atendimento mais assertivo à população. Apesar das várias barreiras (financeiras, culturais e tecnológicas), progressos são verificáveis. Gestores inteligentes e comprometidos com o desenvolvimento de sua administração recorrem à digitalização em busca de melhorias no controle de recursos e processos internos. A transformação tecnológica apresenta resultados em relação à produtividade e eficiência dos servidores, proporcionando bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho.

O poder público tem evoluído em seus instrumentos de gestão e na melhoria da oferta de serviços à sociedade, mas ainda não se aproveita de modo eficaz das soluções digitais disponíveis. Demandas regulamentares por maior governança corporativa nas empresas estatais e iniciativas de controle social têm fomentado avanços na modernização de certos processos.

A desburocratização do atendimento ao cidadão, infraestrutura de *smart cities*, oferta de serviços digitais e plataformas de comunicação, como portais de transparência e prestação de contas, são oportunidades a serem exploradas. O relacionamento dos governos com a sociedade,

embora lento, não está parado, mas em desenvolvimento progressivo, sendo necessária a disseminação de boas práticas de gestão já existentes, que incorporam tecnologias em vários níveis, fomentando uma cultura de integridade, probidade e transparência.

Este artigo tem por objetivo realizar pesquisa sobre gestão e governança pública face às contribuições da inteligência artificial. A partir do método dedutivo exploratório comparativo, bem como de releitura bibliográfica e exame da legislação pertinente, problematiza-se a gestão e a governança pública sofrem influência positiva da transformação digital.

Abordando-se a governança da Administração Pública direta e das empresas estatais (empresa pública e sociedades de economia mista) sob o enfoque da era digital e da modernização tecnológica e automação de processos, conclui-se que os aspectos positivos da inteligência artificial e da transformação digital superam os negativos na gestão e governança pública.

2 GESTÃO, PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA CORPORATIVA: a modernização da Governança Pública

O exercício de gestão é necessário em quase todas as atividades humanas, no plano público e no privado. As pessoas jurídicas privadas que atuam em atividades econômicas, tais como comércio, indústria, bancários, construção civil e prestação de serviços, dependem de gestão do negócio dos recursos humanos encarregados da efetivação de cada uma das áreas enumeradas, planejamento e execução com vistas a resultados, observando a legislação pertinente, o mercado, os cenários interno e externo. A inobservância, por parte do gestor, de qualquer um desses requisitos indispensáveis pode conduzir ao fracasso do negócio. Para se alcançar o sucesso desejado ou esperado é necessária a adoção de governança corporativa.

Pessoas jurídicas públicas de direito público, com muito mais razão, precisam planejar. Isso porque o agente público encarregado da gestão pública gere bens e recursos públicos e, por esse motivo, sujeita-se ao controle interno, nos termos da Constituição da República (BRASIL, 1988) e ao externo, pelo Tribunal de Contas competente, Ministério Público federal e estadual, Poder Judiciário e, ainda, pelo controle social. A boa gestão pública condiciona-se, ao planejamento e governança pública. O planejamento inicia-se com o orçamento público, compreendendo Plano Plurianual (PPA), abrangendo pelo menos quanto anos, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

A gestão eficiente e o planejamento estratégico são pilares fundamentais para o sucesso de qualquer organização, sejam elas públicas ou privadas. No contexto governamental, a busca

pela eficiência administrativa ganha ainda mais relevância, pois afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e o uso responsável dos recursos públicos. Nesse cenário, a governança pública surge como um conjunto de diretrizes e práticas que visa aprimorar a gestão e promover a transparência, a responsabilidade e a eficácia das ações do Estado.

A governança pública envolve a definição clara de responsabilidades, a criação de mecanismos de prestação de contas, a promoção da transparência nas decisões e a participação dos cidadãos no processo de formulação e acompanhamento das políticas públicas. Além disso, a governança também está intimamente ligada à gestão de riscos e à capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo, permitindo que a Administração Pública seja mais ágil e eficiente em suas ações.

Nesse contexto, a transformação digital e o uso de ferramentas tecnológicas desempenham um papel crucial. A revolução tecnológica trouxe consigo uma série de possibilidades que podem ser exploradas para aprimorar a governança pública e a eficiência administrativa. A coleta e análise de dados, por exemplo, permitem que os gestores tenham uma visão mais precisa e detalhada dos desafios enfrentados e das demandas da sociedade, possibilitando a tomada de decisões embasadas em informações concretas.

Como dito, a transformação digital surge como proposta a uma gestão pública inteligente, empreendendo esforços na desburocratização de processos e maior acesso à informação, para fins de controle social. No âmbito do setor público, a transformação tecnológica apresenta resultados em relação à produtividade e eficiência dos servidores (BALBE, 2010), o que acaba proporcionando bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho.

Quanto ao cidadão, um estudo divulgado em 2021 pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), mostra que “60% dos cidadãos preferem realizar solicitações através da internet, aplicativo ou mensagem de texto” (LAFUENTE; LEITE; PORRÚA; VALENTI, 2021), comprovando-se a necessidade de adequação da Administração Pública à demanda social de acesso à informação e transparência. Nesse sentido, já se nota no Brasil a finalidade da “Lei do Governo Digital”, Lei nº 14.129 de 2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o *Governo Digital* e para o aumento da eficiência pública (BRASIL, 2021).

Neste aspecto, é válido compreender as diferenças e nuances das modalidades de governança existentes. O ordenamento jurídico brasileiro prevê duas espécies de governança, em função da natureza jurídica da entidade que a adota: em se tratando de entidade privada, a governança será corporativa; porém, sendo entidade pública, a governança será conduzida sob o regime jurídico administrativo.

A *governança pública* não se constitui de simples adoção da *governança corporativa*. Isso porque a Administração Pública não é corporativa, salvo as sociedades de economia mista e as empresas públicas, que têm o capital representado por ações, sujeitas à Lei nº 6.404 de 1976, "Lei das sociedades anônimas", conforme prevê o artigo 235 e seguintes (BRASIL, 1976), além da sujeição às regras de Direito Público, no que couber.

Ainda assim, a doutrina pátria não é uníssona quanto à possibilidade de adoção da *governança corporativa* nas sociedades de economia mista e nas empesas públicas, transportada integralmente da governança corporativa das companhias privadas – como se observa da Lei nº 13.303 de 2016, "Estatuto Jurídico das Empresas Estatais" (BRASIL, 2016).

Relativamente à Administração Pública direta, pode-se afirmar que a *governança corporativa* não se amolda plenamente à Administração Pública, pois além dela não ser corporativa, é regida por leis de Direito Público, desde a Constituição da República (BRASIL, 1988) até portarias de Ministérios, passando por leis complementares, leis ordinárias, regulamentos emanados dos chefes do Poder Executivo, nos quatro planos de governo.

A *governança pública*, uma vez derivada da *governança corporativa*, absorve dela o seu eixo principal que é a boa gestão eficiente, ética, transparência e outras medidas de proteção e preservação da companhia. Na Administração Pública, o que se pretende é desemperrar a máquina pública; planejar e efetivar políticas públicas, observando fielmente os princípios constitucionais contidos no artigo 37 da Constituição da República (BRASIL, 1988); criar ambiente, visando evitar a prática da nefasta corrupção ativa e passiva; evitar licitações e contratações superfaturadas ou com sobrepreço; planejamento para médio e longo prazo; estabelecer metas realizáveis; observar os limites orçamentários e financeiros; evitar desperdícios de materiais em geral; prestar serviços públicos, direta ou indiretamente, de qualidade, eficiente, contínuo e preços módicos das respectivas tarifas; manter programa de treinamento e capacitação permanente de seus servidores, de modo a valorizá-los e estabelecer critério de avaliação por desempenho; proteção do patrimônio público e do patrimônio cultural, paisagístico, histórico e étnicos; manter fiscalização e incentivo, com vistas ao desenvolvimento sustentável; dentre outros objetivos. Tudo isso, com o uso do *compliance*, sistema de conformidade, indispensável na prática da governança.

No Brasil, o Decreto nº 9.203 de 2017 dispõe sobre política de governança no âmbito federal, quanto à Administração direta e as autarquias e fundações públicas, estabelecendo em conceituações de relevância, em termos de gestão e governança pública (art. 2º), bem como elencando as suas diretrizes (BRASIL, 2017).

As diretrizes da *governança pública* de que trata o Decreto (BRASIL, 2017), previstas no artigo 4º, priorizam gestões voltadas para obtenção de resultados positivos à sociedade, considerando limitação de recursos e possíveis mudança de prioridades. De igual modo, buscam a modernização da gestão pública, integração dos serviços públicos, principalmente os prestados por meio eletrônico; a adoção de medidas necessárias, tal como monitoramento do desempenho das políticas adotadas, de modo a garantir que as diretrizes estratégicas sejam observadas; adoção de medias e processos, com a finalidade de melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público; incorporação de padrões elevados de conduta pela alta administração, para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades.

Tem-se, ainda, a atuação do controle interno na gestão de risco, com vistas a adoção de ações estratégicas de prevenção, com a finalidade de evitar processos sancionatórios, visto que a sanção deve ser adotada somente em caso extremo, depois de atotados efetivos procedimentos de prevenção. Pois, a medida sancionatória é danosa ao sancionado, e pode ser danosa também à Administração e à sociedade. As diretrizes da *governança pública* devem incluir a avaliação das propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios.

Ressalte-se que todas as medidas e procedimentos anunciadas não serão eficazes, se o sistema de gestão não for transparente, e se não houver controle e responsabilidade, com a adoção do *accountability*, compreendendo prestação de contas de natureza financeira e de resultados alcançados em decorrência da governança pública (BUTA; TEIXEIRA; SCHURGELIES, 2018). Pois, apesar das diferenças entre a *governança pública* e a governança das entidades privadas, ambas prezam pela "equidade, transparência, observância à legislação, conduta ética e prestação de contas" (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020, p. 131).

Mas, o foco da governança não se confunde com o da gestão. Cláudio Sarian Altounian, Daniel Luiz de Souza e Leonard Renne Guimarães Lapa (2020) apresentam a distinção entre governança e gestão, destacando que a governança se refere a todas as possibilidades e mecanismos que ajudam as diversas partes do negócio a avaliar condições e opções; determinando também a direção, o movimento, a conformidade, o desempenho e o progresso, alinhado, desta forma, planos e objetivos do negócio, visando satisfazer metas específicas da organização. Já a gestão implica a utilização criteriosa dos meios (recursos, pessoas, processos e práticas) para alcançar um fim identificado, sendo o meio ou instrumento pelo qual a organização alcança um resultado ou objetivo. Assim, a gestão seria responsável pela execução com direção previamente definida pelo órgão orientadora, atuando sobre o planejamento,

construção, organização e controle das atividades operacionais e se alinha com a direção previamente definida (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020).

No tocante à *governança corporativa* adotada nas empresas estatais, insta destacar, primeiramente, as considerações desenvolvidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) sobre a matéria, ao ponderar que a finalidade básica da *governança corporativa* da iniciativa privada é propiciar ao gestor condições suficientes para realizar boa gestão, baseada em quatro princípios fundamentais que, regularmente aplicados, facilitam as tomadas de decisões, e fortalecem imagem positiva e eficiente da empresa, no âmbito interno e externo (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2023).

A prática da boa governança deve levar em consideração os cenários interno e externo, sobre todos os aspectos que tenham pertinência com a empresa de acordo com o seu negócio; zelar pela satisfação dos consumidores e dos fornecedores, bem como dos acionistas ou cotistas, com vistas à distribuição de lucro; maximizar a empresa a médio e a longo prazo; preencher os postos de trabalho da empresa com pessoas competentes, éticas e preparadas para os cargos que ocupam; e reconhecer e valorizar cada funcionário, entre outras medidas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2023).

Nos termos da Lei nº 13.303 de 2016, "Estatuto Jurídico das Empresas Estatais" – em conformidade com o parágrafo 1º do artigo 173 da Constituição da República (BRASIL, 1988) – é obrigatória a adoção da governança nas empresas públicas e nas sociedades de economia mista e suas subsidiárias (BRASIL, 2016). Os membros da Diretoria (inclusive o presidente, diretor-geral ou diretor-presidente) e os membros do Concelho de Administração, segundo o artigo 17 da referida lei, devem ser escolhidos entre cidadãos de reputação ilibada e notório conhecimento e que atendam às condições inscritas em lei (BRASIL, 2016).

Note-se que a gestão pública eficiente e a boa governança pública estão diretamente vinculadas à moralidade administrativa e ética, além da eficiência. A governança nas empresas estatais deve primar pela ética, a conformidade com a lei, qualidade do serviço ou bem que prestam à comunidade, principalmente aos usuários diretos e gestão econômica e financeira, consoante o respectivo orçamento.

Desse modo, partindo-se do que é preceituado no "Estatuto Jurídico das Empresas Estatais" (BRASIL, 2016), as empesas públicas e sociedade de economia mista não terão espaço ao favoritismo e nem à corrupção ativa ou passiva, além de serem dirigidas por pessoas com formação na área de atuação da empresa e ter conduta ilibada, entre outas qualificações. Tal digressão se mostra relevante se consideradas a gestão e governança públicas eficazes,

fundamentais para garantir o bom funcionamento de uma sociedade e o atendimento às necessidades dos cidadãos.

Historicamente, todavia, a Administração Pública tem enfrentado desafios como a ineficiência, falta de transparência e a presença de fraudes e corrupção. Com o advento da transformação digital e o crescente uso de recursos tecnológicos, surgem oportunidades significativas para abordar essas questões de maneira mais eficiente e eficaz. A adoção de tecnologias pode promover uma boa gestão e governança pública, aumentando a eficiência e a transparência, combatendo a corrupção.

A adoção de recursos tecnológicos e a transformação digital são ferramentas essenciais para promover a boa gestão e governança públicas. Por meio da melhoria da eficiência, transparência e combate à corrupção, as tecnologias podem ajudar a criar um ambiente administrativo mais justo e confiável, atendendo às necessidades dos cidadãos de maneira mais eficaz. Porém, é vital abordar cuidadosamente os desafios éticos e garantir que os benefícios sejam acessíveis a toda a sociedade, a fim de construir uma Administração Pública verdadeiramente eficiente e orientada para o bem comum.

3 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E A GESTÃO PÚBLICA: as implicações da transformação digital no âmbito da Administração Pública

A adoção de sistemas de gestão integrados, plataformas de monitoramento e ferramentas de automação otimizam os processos internos, reduzindo a burocracia e os gargalos administrativos. Isso libera tempo e recursos, permitindo que os servidores públicos concentrem seus esforços em atividades mais estratégicas e de maior valor agregado. A modernização dos sistemas de atendimento ao cidadão também é uma vertente importante da transformação digital, proporcionando serviços mais eficazes e acessíveis, gerando confiança e aumentando a satisfação da população.

Contudo, é essencial lembrar que a incorporação das tecnologias requer planejamento cuidadoso e investimento em capacitação. A transformação digital não é apenas sobre a aquisição de novas ferramentas, mas também sobre a mudança de cultura e processos. É necessário assegurar que a tecnologia seja adotada de maneira estratégica e que esteja alinhada aos objetivos da governança pública.

A gestão eficiente e o planejamento estratégico são a base para uma governança pública sólida e eficaz. A transformação digital e o uso inteligente de ferramentas tecnológicas oferecem oportunidades sem precedentes para otimizar processos, aumentar a transparência e a

participação cidadã, e promover a eficiência administrativa. Entretanto, importa que essa transformação seja conduzida de maneira responsável, considerando não apenas as ferramentas, mas também a cultura organizacional e os valores democráticos que sustentam a Administração Pública.

A incorporação de recursos tecnológicos na Administração Pública pode resultar em processos mais eficientes. Automação de tarefas rotineiras, adoção de sistemas de gerenciamento integrados e uso de análise de dados podem agilizar procedimentos burocráticos, reduzir o tempo de resposta aos cidadãos e melhorar a qualidade dos serviços públicos – como a inclusão de *chatbots* para atendimento ao público, sistemas de gestão de recursos humanos para otimizar o gerenciamento de pessoal e plataformas eletrônicas para solicitação e acompanhamento de serviços (LAFUENTE; LEITE; PORRÚA; VALENTI, 2021).

A tecnologia desempenha um papel fundamental na promoção da transparência e da prestação de contas. Plataformas *on-line* podem disponibilizar informações sobre gastos públicos, projetos em andamento e decisões governamentais, permitindo que os cidadãos acompanhem e participem ativamente do processo decisório. Além disso, a implementação de sistemas de código aberto e *blockchain* pode garantir a imutabilidade e a auditabilidade de registros, reduzindo as oportunidades de manipulação e corrupção.

Ademais, a transformação digital oferece ferramentas poderosas para enfrentar a corrupção e a fraude. A utilização de análise de dados, inteligência artificial e aprendizado de máquina pode identificar padrões suspeitos em grandes conjuntos de dados, auxiliando na detecção de irregularidades financeiras. O uso de sistemas de identificação biométrica e autenticação em duas etapas pode aumentar a segurança nas transações e na administração de benefícios sociais, minimizando a possibilidade de fraudes.

Inobstante os benefícios, a implementação de tecnologias na gestão pública têm seus complicadores. A exclusão digital pode resultar na marginalização de grupos menos favorecidos. A coleta e o uso de dados pessoais levantam preocupações sobre privacidade e segurança, sendo fundamental estabelecer políticas de proteção de dados sólidas e garantir que as tecnologias sejam usadas de maneira ética e responsável – como se pretende com a Lei nº 13.709 de 2018, a "Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD" (BRASIL, 2018a).

Em escala global, estimativas recentes apontam que a ampliação do uso de tecnologias, como a inteligência artificial (IA) e *big data analytics*, podem vir a gerar "uma economia de até US$41,1 bilhões por ano para as máquinas administrativas nacionais", diante da redução de até 1,2 bilhão de horas de trabalho, consoante dados coletados no estudo *How Artificial Intelligence Could Transform Government* (EGGERS; SCHATSKY; VIECHNICKI, 2017).

Em meio a este cenário, aplicações com base em inteligência artificial podem reduzir *backlogs*, cortar custos, ajudar a superar carências de recursos, poupar servidores da execução de tarefas rotineiras e injetar inteligência em diversos processos e sistemas, além de se encarregar de muitas outras funções das quais os humanos não conseguem dar conta com facilidade – como pesquisar milhões de documentos em busca de conteúdo relevante, em tempo real.

Estimular diálogos e parcerias entre os setores público e privado e o terceiro setor é uma das medidas de fomento a uma boa governança digital em países em desenvolvimento, segundo pesquisas do *Movimento Brasil Competitivo* (MBC): no Chile, existe o *registro único do cidadão*, que emprega cartões de identificação com *chips*, como os dos passaportes; no Uruguai, concentram-se diversas iniciativas sob a *Agência para o Desenvolvimento de Governo Eletrônico* e da *Sociedade da Informação e do Conhecimento do Uruguai* (AGESIC); na Índia, desenvolve-se o *DigitalIndia*, estratégia estruturada para aumentar a presença digital do governo (MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO, 2020). A modernização tecnológica e a automação de processos na gestão pública favorecem, inclusive, à competitividade dos países no cenário mundial, facilitando a adoção e implementação de planejamento estratégico.

No Brasil, o *Serviço Federal de Processamento de Dados* (Serpro), desde março de 2017 (BRASIL, 2023), procedeu a uma importante etapa com o lançamento da *Plataforma de Análise de Dados do Governo Federal* (GovData) – ambiente virtual, no qual estão unificadas vinte amplas bases de dados sobre a população, incluindo o *Cadastro de Pessoas Físicas* (CPF), o *Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos* (Siape), o *Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal* (Siafi) e o *Registro Nacional de Veículos Automotores* (Renavam).

O *GovData* (BRASIL, 2023) consiste em uma plataforma de inteligência, voltada para entes públicos, para aplicação de políticas públicas baseadas em evidências, permitindo a análise, descoberta, mineração de dados e consumo de informações trabalhadas, em uma plataforma única. A utilização do *GovData* resulta em redução de custos ao governo, maior agilidade na obtenção de dados e na geração tempestiva de informações para tomada de decisão, contribuindo para a desburocratização, transparência, segurança e economicidade das atividades da Administração Pública (BRASIL, 2023).

Com a nova ferramenta, ministérios e órgãos públicos podem consultar as informações e usá-las em ações de planejamento, monitoramento de eficácia de iniciativas, controle de despesas, acompanhamento de arrecadação fiscal e inúmeras outras possibilidades. Sendo uma ferramenta com base em *big data*, auxilia os governos a melhorar a gestão, o atendimento ao

cidadão e a otimização dos custos de processos internos administrativos. O *GovData* reúne em um único ambiente, extensa base de dados que permite acesso e informações, entre as diversas instâncias de governo. Assim, a plataforma implementa um instrumento de integração de dados, ensejando, mediante a modernização digital, transparência e eficiência.

O *GovData* é uma das iniciativas incluídas na *Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Brasileira* (EGD), a partir de 2016, pelo *Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão* (BRASIL, 2018b), já se encontrando na segunda edição (2020-2023). O documento define eixos estratégicos e projetos específicos para ampliar a presença digital na gestão pública federal, considerando um dos grandes desafios postos à gestão pública em relação à entrega de mais serviços públicos para a sociedade, com menos recursos e de forma mais sustentável, enxergando o cidadão de uma maneira única dentro da Administração Pública, para fins de acesso à informação e controle social. Desse modo, a Plataforma do *GovData* define estratégias para ampliar e simplificar a presença digital dos cidadãos na Administração Pública.

No âmbito municipal, há de se considerar práticas diversas de gestão nos diferentes níveis da Administração Pública, para melhorias na oferta dos serviços públicos aos cidadãos. Em ilustração, o *Programa Mais Gestão*, criado pelo *Movimento Brasil Competitivo* (MBC), pelo desenvolvimento de projetos em gestão pública, permite a transferência de novos conceitos e métodos de governança aos governos (estaduais, prefeituras e ministérios), promovendo maior eficiência de gastos, evitando-se desperdícios, além de fomentar práticas diversas de boa gestão (MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO, 2023).

No campo da transformação digital, deve-se também destacar a utilização de *softwares* de gestão contábil, fiscal, de controle de patrimônio e recursos humanos, já empregados por diversos municípios. Dentre os eficientes resultados, tem-se a adoção da Nota Fiscal Eletrônica (NFS-e) pelas Prefeituras, bem como a emissão de guias de tributos e controle da dívida ativa da Fazenda Pública, o que permite maior controle e fiscalização por parte do ente federativo e, consequentemente, promove melhorias na arrecadação tributária e aumento na receita pública, em consonância com as metas de responsabilidade fiscal dos gestores públicos.

A exemplo disso, relacionado à gestão contábil e financeira, encontra-se o Estado de Santa Catarina, Brasil. Em 2003, o referido Estado deu início à digitalização dos processos de gestão financeira e, em 2017, os sistemas integrados de contabilidade, orçamento e prestação de contas estaduais foram avaliados pelo Banco Mundial como de "terceira geração" – ou seja, em linha com os mais avançados recursos usados internacionalmente (BARBOSA, 2017). Assim, os dados da Secretaria de Estado da Fazenda alimentam o Portal de Transparência, no

qual se podem conferir despesas, arrecadação, provisionamentos e outras movimentações (BARBOSA, 2017), sendo a tecnologia uma ferramenta de esclarecimentos à população, bem como de controle sobre a Administração Pública, fazendo com que os gestores venham a tomar decisões mais assertivas.

A utilização de *softwares* transforma o modo como a Administração Pública se relaciona com o cidadão e com os órgãos de controle e fiscalização (em especial, Ministério Público e Tribunais de Contas), principalmente nos municípios. A acessibilidade, ao lado do planejamento, constitui as pedras de toque da gestão e governança públicas, ao possibilitar que todo e qualquer cidadão possa, mediante a transformação digital da Administração Pública, receber em correspondência eletrônica os documentos públicos e informações solicitadas, acessar o sistema para verificar a autenticidade dos documentos e certidões emitidas e, ainda, consultar os serviços disponíveis para atendimento remoto.

A modernização tecnológica e automação dos processos administrativos fornecem um leque de soluções em gestão pública, reunindo e desenvolvendo metodologias e procedimentos de implantação, que, com o uso da tecnologia, podem ser feitos de forma quase totalmente automatizada – formato que pode representar a próxima onda de digitalização da Administração Pública, reduzindo-se a distância entre o Poder Público e o cidadão, pelas plataformas digitais.

Outro aspecto positivo da transformação digital sobre a gestão e governanças públicas é a padronização da contabilidade. Em vista do padrão contábil internacional, normatizado pela *International Financial Reporting Standards* (2023), IFRS, o setor público adquire a oportunidade de avançar na padronização e na transparência de seus dados contábeis e fiscais, utilizando as normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público, o *International Public Sector Accounting Standards Board*, IPSASB (2022). No Brasil, a implementação das IPSAS tem sido efetuada em nas esferas federal, estadual e municipal, com prazo para a convergência até 2024 (DELOITTE, 2017).

De acordo com a *Deloitte Audit & Assurance* (2017), a adoção das normas do IPSAS acarreta grande benefício ao Brasil, possibilitando avaliações equânimes, além de apoiar a tomada de decisão da Administração Pública e ampliar a sua credibilidade e confiança para nos dados contábeis. A normativa internacional de contabilidade do IPSAS para o setor público polariza a garantia por mais transparência e aprimora a gestão dos recursos públicos (DELOITTE, 2017). Diante da aplicação de normas internacionais de contabilidade ao setor público, a sociedade poderá analisar os resultados e compará-los com outros da mesma esfera, possuindo instrumentos para cobrar a execução orçamentária e o *compliance* com a legislação vigente.

Em um momento em que as instituições públicas se veem com o desafio de resgatar a sua credibilidade perante a sociedade, a tecnologia e a transparência são os grandes direcionadores para que os governos possam, de fato, fazer a diferença na vida dos cidadãos. Também, a inteligência artificial promete oferecer maior inteligibilidade aos governos, por meio da otimização do tempo laborativo, já que as tecnologias cognitivas ajudam os órgãos estatais a liberar bilhões de horas de trabalho por ano, para que os servidores venham a investir em outras necessidades de maior relevância (BARBOSA, 2017).

Todavia, há quem sustente atributos negativos à transformação digital para a gestão pública, considerando a legislação brasileiro. Face à automatização promovida pela inteligência artificial (IA), a condução de procedimentos administrativos por meio de ferramenta movida por IA poderia levar à "desumanização" do processo – situações que dependem do aspecto subjetivo da dignidade da pessoa humana, como o respeito ao devido processo legal, previsto no inciso LV do artigo 5º da Constituição da República (BRASIL, 1988), além de prejuízos à privacidade e à individualidade dos cidadãos.

Ademais, se, por um lado, a colaboração entre pessoas se torna plena em um sistema informatizado, o avanço da tecnologia diminui a interação pessoal, que, muitas vezes, é crucial para a efetivação de direitos fundamentais pelo Poder Público. A segurança da informação é, também, uma grande preocupação em meio à transformação digital, exigindo-se maior investimento na proteção de dados.

Tem-se, ainda, a competição entre as ferramentas e plataformas de inteligências artificiais, em que a análise de *big data* – disciplina que estuda como tratar, analisar e obter informações a partir de conjuntos de dados muito grande (CASTELLS, 2013) – e uso de *machine learning* – disciplina da área da inteligência artificial que, por meio de algoritmos, dá aos computadores a capacidade de identificar padrões em dados massivos e fazer previsões; análise preditiva; aprendizado automático (CASTELLS, 2013) – são a base do *Business Intelligence* – processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios (CASTELLS, 2013) – e, agora, da gestão e governança públicas.

Grande parte dos desafios de implementação da tecnologia no setor público está relacionada às burocracias e barreiras impostas pela organização dos órgãos públicos. Entre as maiores dificuldades encontradas está na aplicação célere da tecnologia, como ocorre no segmento privado.

Haja vista o desejo pela transformação digital, a burocracia é um obstáculo, tanto ao processo de compra quanto ao de licitação, que não favorecem a inovação. Sendo bastante

rígidos, os atos e procedimentos administrativos necessitam cumprir com as formalidades legais e definições prévias, sob pena de interditar a sua validade – além da questão cultural, por não estar introjetada na práxis administrativa, a exemplo de servidores de carreira, com anos no setor público, que possuem muita resistência a mudanças.

Ainda, é comum a dificuldade em infraestrutura para suportar as novas tecnologias de modo geral. Normalmente, a Administração Pública – sobretudo, dos Municípios de pequeno porte – não contam com uma estrutura de *hardware* ou de recursos (financeiros, materiais e humanos) que bastem à implementação da tecnologia, inviabilizando todo o processo de modernização.

Contudo, a despeito dos desafios que se apresentam às tecnologias no setor público, não há dúvidas quanto à inserção da tecnologia nos ambientes organizacionais, incluindo a área pública, e sua importância em termos de vantagem competitiva do País diante do mundo digital. Criar estratégias para o desenvolvimento e execução de uma agenda de inovação, além de programas e projetos que facilitem a incorporação dos benefícios da revolução digital para a sociedade é fundamental para o setor, promovendo-se maior articulação para coordenar o planejamento de ações em busca de maior eficiência, agilidade e transparência na implementação dessa agenda.

Um ranking global de competitividade digital, das 63 (sessenta e três) economias cobertas pelo *IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019*, mostrou que o Brasil ocupa a 52ª posição (INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT, 2022), sendo preciso avançar no que diz respeito à inserção da tecnologia nos ambientes organizacionais e no setor público, com aumento de investimentos em tecnologia no setor.

Em estudo de 2017 desenvolvido pela *Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação* (Abep), em parceria com o Instituto Piatam, objetivando entender os efeitos dos investimentos públicos em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) sobre os gastos governamentais, constatou-se que "a cada R$ 1,00 investido em tecnologia, os governos conseguem economizar em média R$ 9,79 no ano seguinte" (IT FORUM, 2017). A análise apontou que os investimentos geram impactos diretos no PIB de cada Estado; cada percentual de aumento dos investimentos em TIC resulta em crescimento de 0,058% no PIB, sendo um valor considerável, levando-se em conta o crescimento do PIB nos últimos anos (IT FORUM, 2017).

Evidente que a inserção de inovações tecnológicas no meio público não pode se dar em detrimento de questões caras e afetas à proteção de direitos fundamentais. Está-se ciente de que, nos casos de condução de processos administrativos por ferramentas movidas por inteligência

artificial, o fator humano é o que efetivamente reconhece as nuances e complexidades das relações sociais, não se podendo admitir a mitigação ou flexibilização do devido processo legal, por exemplo, como previsto no art. 5º, inciso LV, da Constituição da República (BRASIL, 1988). Neste ponto, Luíza Zago de Morais (2022) ressalta a implantação da transformação digital de maneira responsável, evitando-se prejuízos à dignidade da pessoa humana e consectários constitucionais, bem como na restrição da participação democrática nas tomadas de decisões por ferramentas que funcionam com base na inteligência artificial.

Isto é: a modernização tecnológica e a automação de processos na esfera pública, em termos de estado democrático de direito, não poderá implicar na interdição da soberania popular, tornando os sujeitos de direitos em autômatos conduzidos e influenciados por algoritmos. A participação da sociedade civil, por seus representantes eleitos, é fundamental na concepção e acompanhamento da efetivação de políticas públicas e deliberações democráticas.

A complexidade da atividade hermenêutica sobre a Constituição e a legislação – já árdua para humanos – não se esclarece ou se torna mais simples para máquinas inteligentes, que exigem cálculos e precisões que sequer são possíveis nas relações jurídicas e humanas, além da necessidade de interpretação de diversos dispositivos, cujo conceito é de textura aberta. Mas, ainda que a corrida progressiva da inteligência artificial ofereça resistência a qualquer medida com vista a deter o seu curso, a realidade da transformação digital é inegável e bate às portas da Administração Pública com furor.

Note-se que a transformação digital na gestão e governança públicas oportuniza o estabelecimento de multicanais digitais na dinâmica de atendimento ao cidadão, um dos principais aspectos de otimização no setor público. *Chatbots* para atendimento, bem como experiências integradas em que a população pode conversar com um servidor por atendimento remoto, ajudam a tornar os processos mais simples e ágeis, podendo ser utilizada a mesma ferramenta digital. Além da criação de mais pontos de contato entre os órgãos públicos e a população, diferentes setores da Administração são interligados, evitando-se rupturas nos procedimentos internos realizados, diante da coordenação e concatenação eficiente dos atos administrativos.

O *big data*, realidade decorrente da tecnologia e inovação, consistente em dados de extensa variedade, volumes crescentes e grande velocidade, apresenta-se como uma solução estratégica no setor público, face à necessidade latente por ferramentas que ajudem a lidar com a enorme quantidade de dados, que precisam ser identificados e analisados pelos servidores diariamente.

Logo, se e quando implementada corretamente, a tecnologia é capaz de tornar a gestão pública mais eficiente, permitindo-se a implementação de um sistema administrativo moderno e tecnológico, capaz de monitorar todas as informações trocadas nos processos dentro da Administração Pública – o que viabilizaria uma melhor a gestão de pessoas, patrimônio, contábil-financeira, de informações e documentos, possibilitando a análise e retorno da Administração com agilidade e precisão.

Naturalmente, implementar tecnologias melhores no setor público, a fim de promover a sua transformação digital, dependerá especialmente da participação e colaboração dos servidores públicos, mormente quanto a diagnósticos e desenvolvimento de ferramentas, obtendo-se, assim, maior engajamento e redução da resistência às inovações tecnológicas.

A transformação digital deflagra uma modernização tecnológica e uma automação de processos que não mais pode ser interrompida ou ignorada. A gestão e a governança pública devem se atentar à informatização e à digitalização dos processos públicos, repensando a maneira como estão organizados, sendo possível torná-los mais ágeis e observar impactos positivos nos serviços prestados aos cidadãos, proporcionando uma eficiência percebida, tanto ao setor público quanto ao gestor público.

4 CONCLUSÃO

A gestão e governança públicas eficazes são fundamentais à garantia do bom funcionamento de uma sociedade e o atendimento às necessidades dos cidadãos. No entanto, historicamente, a Administração Pública tem enfrentado desafios como a ineficiência, falta de transparência e a presença de fraudes e corrupção.

O advento da transformação digital e o crescente uso de recursos tecnológicos permitem oportunidades significativas à abordagem dessas questões de maneira mais eficiente e eficaz. Constata-se como a adoção de tecnologias pode promover uma boa gestão e governança pública, aumentando a eficiência e a transparência, bem como combatendo a corrupção.

A incorporação de recursos tecnológicos na Administração Pública resulta em processos mais eficientes: automação de tarefas rotineiras, adoção de sistemas de gerenciamento integrados e uso de análise de dados agilizam procedimentos burocráticos, reduzem o tempo de resposta aos cidadãos e melhoram a qualidade dos serviços públicos. Dentre as inovações, o uso de *chatbots* para atendimento ao público, sistemas de gestão de recursos humanos para otimizar o gerenciamento de pessoal e plataformas eletrônicas para solicitação e

acompanhamento de serviços, comprovam os benefícios da modernização tecnológicas e da automação de processos.

A tecnologia, ainda, desempenha importante papel na promoção da transparência e da prestação de contas. Plataformas *on-line* disponibilizam informações sobre gastos públicos, projetos em andamento e decisões governamentais, permitindo que os cidadãos acompanhem e participem ativamente do processo decisório. Além disso, a implementação de sistemas de código aberto e *blockchain* garantem a imutabilidade e a auditabilidade de registros, reduzindo as oportunidades de manipulação e corrupção.

Outrossim, a transformação digital oferece ferramentas poderosas no enfrentamento da corrupção e da fraude administrativas. A utilização de análise de dados, inteligência artificial e *machine learning* identificam padrões suspeitos em grandes conjuntos de dados, auxiliando na detecção de irregularidades financeiras, bem como o uso de sistemas de identificação biométrica e autenticação em duas etapas pode aumentar a segurança nas transações e na administração de benefícios sociais, minimizando a possibilidade de fraudes.

Não obstante os benefícios variados, não se pode olvidar que a implementação de tecnologias na gestão pública também enfrenta desafios, tais como a exclusão digital resultante da marginalização de grupos menos favorecidos, agravando as desigualdades sociais; além da coleta e o uso de dados pessoais, que levantam preocupações sobre privacidade e segurança. É fundamental estabelecer políticas de proteção de dados sólidas e garantir que as tecnologias sejam usadas de maneira ética e responsável.

Ainda assim, os aspectos positivos da transformação digital na gestão e governanças públicas se sobrepõem. Com a automação dos processos, a digitalização se mostra como estratégia valiosa, ensejando maior produtividade e tarefas finalizadas com agilidade e facilidade; tem-se o uso eficiente de dados, em que o grande volume de informações do setor público passa a ser mais bem gerido com o uso de soluções digitais, promovendo decisões orientadas por dados (*data-driven*), facilitando a integração dos dados de diferentes órgãos e entidades.

Face à transparência, a transformação digital aprimora o acesso da população às informações públicas, retirando embaraços ao controle social. Ademais, o melhor controle dos processos proporciona a redução do uso de papel e disseminação de uma cultura de integridade e sustentável dentro da instituição, e permite um controle mais adequado pelos gestores. Com dados disponíveis em plataformas digitais, torna-se simples acessá-los e monitorar o andamento dos processos administrativos.

O uso da tecnologia estimula o aperfeiçoamento de serviços, diante do gerenciamento dos processos em plataformas integradas que facilitam a execução sem exceder o orçamento, levando-se em conta a redução de custos, já que a transformação digital atenua o uso de materiais e aperfeiçoa processos que refletem na produtividade dos servidores – oportunizando-se ao setor público uma efetiva economia de recursos que dá margem a investimentos em outros projetos e políticas públicas.

A adoção de recursos tecnológicos e a transformação digital são ferramentas essenciais para promover a boa gestão e governança públicas. Por meio da melhoria da eficiência, transparência e combate à corrupção, as tecnologias ajudam a criar um ambiente administrativo mais justo e confiável, atendendo às necessidades dos cidadãos de maneira mais eficaz. Contudo, é vital abordar cuidadosamente os desafios éticos e garantir que os benefícios sejam acessíveis a toda a sociedade, a fim de construir uma Administração Pública verdadeiramente eficiente e orientada para o bem comum.

Referências

ALTOUNIAN, Claudio Sarian; SOUZA Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Rene Guimarães. **Gestão e Governança Pública para resultados: uma visão prática.** 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BALBE, Ronald da Silva. Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 61 (2), 189-209, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/45/43/138>. Acesso em: 23 jul. 2023.

BARBOSA, Marco Antonio. Gestão pública na era digital. **Deloitte Mundo Corporativo**, Edição 57, jul.-set. 2017. Disponível em: <https://mundocorporativo.deloitte.com.br/gestao-publica-na-era-digital/>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 23 jul. 2023.

BRASIL. Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 nov. 2017. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em 23 jul. 2023.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 dez. 1976. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm>. Acesso em 23 jul. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1 jul. 2016. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em 23 jul. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 ago. 2018a. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm>. Acesso em 23 jul. 2023.

BRASIL. Lei n. 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 mar. 2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm>. Acesso em: 3 jun. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo/ Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação.** Brasília: MP, 2018b. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/revisaodaestrategiadegovernancadigital20162019.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2023.

BRASIL. Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). Plataforma de Análise de Dados do Governo Federal (GovData). **Serpro GovData**, 2023. Disponível em: <https://www.loja.serpro.gov.br/govdata>. Acesso em: 27 jul. 2023.

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho; SCHURGELIES, Vinicius. Accountability nos atos da administração pública federal brasileira. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 4, p. 46-62, out.-dez. 2018. Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2018. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/accountability_nos_atos_da_administracao_publica_federal_brasileira.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2023.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Trad. Roneide Venancio Majer. 24. ed. São Paulo: Paz & Terra, 2013.

DELOITTE. O grande benefício das Ipsas para o Brasil: com o foco em garantir mais transparência e aprimorar a gestão dos recursos públicos, a utilização das normas internacionais de contabilidade para o setor público começa a ser implantada neste ano. **Capital Aberto**, Deloitte Audit & Assurance, 20 ago. 2017. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/canais/deloitte/o-grande-beneficio-das-ipsas-para-o-brasil/>. Acesso em: 3 jun. 2023.

EGGERS, William D.; SCHATSKY, David; VIECHNICKI, Peter. How artificial intelligence could transform government: Cognitive technologies have the potential to revolutionize the public sector – and save billions of dollars. **Deloitte Insights,** Executive summary, 26 abr. 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/cognitive-technologies/artificial-intelligence-government-summary.html>. Acesso em: 3 jun. 2023

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 3 jun. 2023.

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS). Supporting materials for IFRS Accounting Standards. **IFRS Supporting application materials.** IFRS Foundation, 2023. Disponível em: <https://www.ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-by-ifrs-standards/>. Acesso em: 3 jun. 2023.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD). World Digital Competitiveness Ranking 2022. **IMD Rankings**, Digital Ranking 2022. Disponível em: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>. Acesso em: 3 jun. 2023.

INTERNATIONAL PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARDS BOARD (IPSASB). 2022 Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements, Current Edition. **IPSASB Standards & Pronouncements**, 2022. Disponível em: <https://www.ipsasb.org/standards-pronouncements>. Acesso em: 3 jun. 2023.

IT FORUM. Cada R$ 1 investido em TI gera economia de quase R$ 10 ao Estado. **IT Forum Notícias**, 28 set. 2017. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/cada-r-1-investido-em-ti-gera-economia-de-quase-r-10-ao-estado/>. Acesso 7 jun. 2023.

LAFUENTE, Mariano; LEITE, Rafael; PORRÚA, Miguel; VALENTI, Pablo. Transformação digital dos governos brasileiros: Satisfação dos cidadãos com os serviços públicos digitais. **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)**, mar. 2021. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/portuguese/viewer/Transformacao-digital-dos-governos-brasileiros-Satisfacao-dos-cidados-com-os-servicos-publicos-digitais.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2023.

MORAIS, Ana Luísa Zago de. **Inteligência Artificial e Direitos Humanos**. São Paulo: Dialética, 2022.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO (MBC). Manifesto da Transformação Digital para a Competitividade. **MBC Estudos**, 2020. Disponível em: <https://www.mbc.org.br/wp-content/uploads/2021/01/Manifesto-Transforma%C3%A7%C3%A3o-Digital-para-a-Competitividade-em-baixa.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2023.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO (MBC). Programa Mais Gestão. **MBC Mais Gestão**, 2023. Disponível em: <https://www.mbc.org.br/mais-gestao/>. Acesso em: 3 jun. 2023.

SAMPAIO, José Adércio Leite. **Teoria da constituição e dos direitos fundamentais**. Belo Horizonte: Del Rey, 2013.