



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
RONDÔNIA- CAMPUS JI-PARANÁ
SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

QUÉLISSON LIMA BRITO

**GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO CENÁRIO ATUAL**

**JI-PARANÁ-RO
2025**

QUÉLISSON LIMA BRITO

**GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS
E PERSPECTIVAS NO CENÁRIO ATUAL**

Trabalho apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia Campus Ji-Paraná, como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública

Orientador: **Prof. Dra. Ilma Rodrigues de Souza Fausto.**

**JI-PARANÁ-RO
2025**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Brito, Quélisson Lima.

Governança e accountability na administração pública: desafios e perspectivas no cenário atual / Quélisson Lima Brito. - Ji-Paraná, 2025.

14 f.

Orientador(a): Profa. Dra. Ilma Rodrigues de Souza Fausto.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Ji-Paraná, 2025.

ISBN 978-65-5379-770-3

1. Governança pública. 2. Accountability. 3. Transparência. 4. Controle Social. 5. Governança digital. I. Fausto, Ilma Rodrigues de Souza (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Cleuza Diogo Antunes, CRB-11/864

QUÉLISSON LIMA BRITO

**GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO CENÁRIO ATUAL**

Capítulo de livro entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Ji-Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública. junto ao Curso Tecnólogo em Gestão Pública sob a orientação do professora Dra. Ilma Rodrigues de Souza Fausto.

Aprovado em: 19/12/2025 pela banca examinadora.

**Membro Interno da Banca
Edson Carlos da Cunha**

**Membro Externo da Banca
João Ricardo Lima Brito**

**Orientador
Ilma Rodrigues de Souza Fausto.**



Governança e Accountability na Administração Pública: Desafios e Perspectivas no Cenário Atual

Governance and Accountability in Public Administration: Challenges and Perspectives in the Current Scenario

Quélisson Lima Brito

Acadêmico do curso CST Gestão Comercial - Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO.

Ilma Rodrigues de Souza Fausto

Professora EBTB em Regime de Dedicção Exclusiva no Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO - Orientadora, Doutora

Resumo: O estudo aborda os desafios e perspectivas da implementação de mecanismos de governança e accountability na administração pública brasileira. A governança é definida como o conjunto de processos que orientam a tomada de decisão e a gestão dos recursos públicos, enquanto a accountability refere-se à obrigação de prestar contas e responder pelos resultados (Silva *et al.*, 2021; Pereira & Santos, 2020). A pesquisa evidencia que, apesar dos avanços normativos, como a Lei de Acesso à Informação, persistem obstáculos estruturais, culturais e éticos que dificultam a efetivação dessas práticas (Abrucio, 2007; Bresser-Pereira, 2017). Entre os principais desafios estão a fragmentação das políticas públicas, a complexidade administrativa, a escassez de recursos e a resistência à mudança. O estudo destaca ainda a importância da governança digital e da transparência eletrônica, bem como da participação cidadã e do controle social como instrumentos para fortalecer a responsabilização e a confiança pública. A análise sugere que a adoção de indicadores integrados, como o Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG), pode contribuir para monitorar e aprimorar a gestão pública. Conclui-se que a consolidação da governança requer mudanças estruturais, capacitação contínua dos gestores e integração entre Estado e sociedade, visando uma administração orientada à eficiência, transparência e geração de valor público.

Palavras-chave: governança pública; accountability; transparência; controle social; governança digital; administração pública.

Abstract: The study addresses the challenges and perspectives related to the implementation of governance and accountability mechanisms in Brazilian public administration. Governance is defined as the set of processes that guide decision-making and the management of public resources, while accountability refers to the obligation to render accounts and to be answerable for results (Silva *et al.*, 2021; Pereira & Santos, 2020). The research shows that, despite normative advances such as the Access to Information Law, structural, cultural, and ethical obstacles persist, hindering the effective adoption of these practices (Abrucio, 2007; Bresser-Pereira, 2017). The main challenges include the fragmentation of public policies, administrative complexity, scarcity of resources, and resistance to change. The study also highlights the importance of digital governance and electronic transparency, as well as citizen participation and social control, as instruments to strengthen accountability and public trust. The analysis suggests that the adoption of integrated indicators, such as the Integrated Governance and Management Index (iGG), may contribute to monitoring and improving public management.

Inovação e Estratégia na Gestão Pública e Comercial - Vol.2

DOI: 10.47573/aya.5379.3.10.31

It is concluded that the consolidation of governance requires structural changes, continuous capacity building of managers, and integration between the State and society, aiming at an administration oriented toward efficiency, transparency, and the generation of public value.

Keywords: public governance; accountability; transparency; social control; digital governance; public administration.

INTRODUÇÃO

A crescente demanda por serviços públicos de qualidade e a necessidade de uma gestão eficiente e transparente dos recursos públicos têm impulsionado a busca por modelos de governança e accountability mais robustos na administração pública. A governança, entendida como o conjunto de mecanismos e processos que orientam a tomada de decisões e a gestão dos recursos públicos, e a accountability, que se refere à obrigação de prestar contas e responder pelos resultados alcançados, são elementos essenciais para garantir a legitimidade e a efetividade da ação governamental (Silva *et al.*, 2021; Pereira & Santos, 2020).

No entanto, a implementação da governança e accountability na administração pública enfrenta diversos desafios, como a complexidade das estruturas administrativas, a fragmentação das políticas públicas, a falta de recursos e a resistência à mudança por parte de alguns atores (Oliveira, 2019). Além disso, a crescente participação da sociedade civil e a evolução das tecnologias da informação e comunicação têm demandado novas formas de interação entre o Estado e a sociedade, o que exige a adaptação dos mecanismos de governança e accountability aos novos contextos (Souza, 2022).

A governança e a accountability na administração pública emergem como temas centrais na análise da eficiência e transparência dos serviços públicos na atualidade. Com o avanço das práticas democráticas e o aumento das demandas sociais por maior controle sobre a atuação estatal, a governança pública tem sido reavaliada constantemente para responder às expectativas de uma sociedade mais informada e exigente.

Segundo Souza e Cardoso (2020), a governança pública é um processo pelo qual as instituições públicas são dirigidas e controladas, com o objetivo de garantir a eficácia, a eficiência e a responsabilidade na administração dos recursos públicos. A accountability, por sua vez, refere-se ao mecanismo pelo qual os gestores públicos são responsáveis por suas ações e decisões, promovendo a transparência e a prestação de contas à sociedade (Pereira, 2018).

A teoria da governança pública é multifacetada e abrange diversas dimensões, incluindo a coordenação entre diferentes níveis de governo e a interação entre o setor público e a sociedade civil. De acordo com Pierre e Peters (2021), a abordagem da governança envolve a criação de redes de interação e cooperação que transcendem as fronteiras institucionais tradicionais. Além disso, a teoria da accountability está ancorada em princípios de responsabilidade e controle social, enfatizando a importância da transparência e da prestação de contas para

o fortalecimento da confiança pública (Koppell, 2005). Estes conceitos teóricos fornecem uma base sólida para a análise dos desafios enfrentados pelas instituições públicas no contexto atual.

O principal desafio na análise da governança e accountability na administração pública reside em identificar como as práticas teóricas se traduzem em eficácia real na gestão pública, especialmente diante das complexidades e das diversas realidades institucionais. A questão de pesquisa central para este estudo é: "Quais são os principais desafios e perspectivas para a implementação efetiva de mecanismos de governança e accountability na administração pública no cenário contemporâneo?"

Este artigo busca contribuir para o debate sobre a governança e accountability na administração pública, analisando seus desafios e perspectivas, a partir de uma revisão bibliográfica abrangente que inclui autores renomados, publicações em bases de dados como Scielo e Google Acadêmico, livros e anais de eventos científicos. O objetivo é identificar as principais tendências e boas práticas que podem fortalecer a governança e accountability no setor público, promovendo a integridade, a participação cidadã e a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

DESENVOLVIMENTO

A governança e a accountability são conceitos centrais na administração pública, com implicações profundas para a eficiência e a integridade das instituições governamentais. A governança, conforme definida pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2004), refere-se ao sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, englobando os relacionamentos entre a administração, o conselho de administração, os acionistas e outras partes interessadas. No contexto da administração pública, a governança envolve os mecanismos e processos que orientam a tomada de decisões e a gestão dos recursos públicos, visando assegurar a eficiência, a eficácia, a transparência e a responsividade às necessidades da sociedade.

A accountability, por sua vez, é um conceito que denota a obrigação de prestar contas e responder pelos resultados alcançados. Segundo Schedler (1999), a accountability é crucial para garantir a legitimidade e a efetividade da ação governamental. Este conceito pode se manifestar de duas formas principais: vertical, quando os governantes são responsabilizados diretamente pela sociedade, e horizontal, quando diferentes órgãos e poderes do Estado se fiscalizam mutuamente.

A importância da governança e da accountability na administração pública é substancial, e sua implementação é fundamental para diversos aspectos da gestão pública. Primeiramente, elas são vitais para aumentar a eficiência e a eficácia da gestão pública, contribuindo para a otimização dos recursos e a melhoria dos processos administrativos.

Em segundo lugar, promovem a transparência e o controle social, facilitando a divulgação de informações e a participação da sociedade na tomada de decisões. Além disso, são essenciais para promover a integridade e combater a corrupção, por meio da criação de mecanismos de controle e responsabilização. Finalmente, a governança e a accountability são determinantes para aumentar a confiança da sociedade nas instituições públicas, ao demonstrar resultados e responder de forma adequada às demandas sociais.

Para a efetiva implementação da governança e da accountability, diversos instrumentos e mecanismos podem ser empregados. A literatura aponta para a utilização de conselhos de políticas públicas, que servem como espaços de participação da sociedade civil na formulação e acompanhamento das políticas públicas, fortalecendo a legitimidade e a efetividade das decisões governamentais (Souza, 2006). As ouvidorias, por outro lado, funcionam como canais de comunicação entre o cidadão e a administração pública, permitindo o recebimento de denúncias, reclamações e sugestões, o que contribui para a melhoria dos serviços públicos e o controle social (Brasil, 2004).

Os portais de transparência são outra ferramenta crucial, disponibilizando informações sobre a gestão pública, como receitas, despesas, contratos e licitações, permitindo o acompanhamento da execução orçamentária e a fiscalização dos gastos públicos (Cunha & Ribeiro, 2015). A avaliação de políticas públicas é um processo sistemático de análise dos resultados e impactos das políticas, que permite a identificação de acertos e erros, a correção de rumos e o aprimoramento da gestão pública (Frey, 2000).

A Lei de Acesso à Informação (LAI) também desempenha um papel fundamental, garantindo o direito do cidadão de solicitar e receber informações públicas, promovendo a transparência e o controle social (Brasil, 2011). No entanto, a implementação da governança e da accountability enfrenta desafios significativos, incluindo a complexidade das estruturas administrativas, a fragmentação das políticas públicas, a escassez de recursos, a resistência à mudança por parte de alguns atores e a persistência de uma cultura patrimonialista em certos setores da administração pública (Abrucio, 2007).

Apesar desses desafios, existem oportunidades promissoras para o fortalecimento da governança e da accountability, como o aumento da participação da sociedade civil, o avanço das tecnologias da informação e comunicação, a maior disponibilidade de dados sobre a gestão pública e o surgimento de novas ferramentas e metodologias para a gestão pública (Bresser-Pereira, 2017).

A governança e a accountability são pilares fundamentais para a construção de uma administração pública eficiente, transparente e responsável. A utilização adequada dos instrumentos e mecanismos disponíveis, aliada à superação dos desafios e à exploração das oportunidades, pode promover avanços significativos na gestão pública e na relação entre o governo e a sociedade.

Governança Digital e Transparência Eletrônica

A governança digital na administração pública brasileira avançou significativamente com a incorporação das tecnologias digitais para promover maior eficiência, transparência e participação social. A partir de políticas públicas e estratégias como a Estratégia Federal de Governo Digital, implantada por decretos recentes, o governo busca modernizar os processos administrativos, facilitar o acesso dos cidadãos à informação e integrar serviços eletrônicos em plataformas únicas. Essa transformação visa também simplificar a relação entre o Estado e a sociedade, aumentando a transparência e a responsabilização nas ações governamentais.

A transparência eletrônica, componente essencial da governança digital, permite a divulgação sistemática de informações públicas em ambientes digitais, ampliando o controle social e o monitoramento das políticas públicas pela população. Apesar dos avanços, como a criação de portais de transparência e a promoção do governo aberto, persistem desafios ligados à padronização dos dados, à resistência institucional e às limitações tecnológicas que prejudicam a universalização do acesso à informação pública. Além disso, há a necessidade de garantir que a transparência digital seja acessível a todos, respeitando a proteção de dados e promovendo a auditabilidade dos sistemas públicos.

Por fim, a governança digital fortalece a responsabilização ao fornecer mecanismos de controle mais eficientes e acessíveis, que facilitam a fiscalização e o acompanhamento das ações governamentais por diversos atores sociais. A melhoria contínua da infraestrutura tecnológica, a capacitação dos servidores públicos e a mudança cultural para uma administração focada no cidadão são fundamentais para consolidar esta agenda, garantindo um governo mais transparente, participativo e eficiente, o que contribui diretamente para o fortalecimento da democracia no Brasil.

Participação Cidadã e Controle Social

A participação cidadã e o controle social são fundamentais para o fortalecimento da governança pública democrática, pois promovem a fiscalização, o acompanhamento e a avaliação das políticas públicas pela sociedade civil. Esses mecanismos vão além da simples fiscalização de recursos, abrangendo a participação dos cidadãos na formulação, implementação e monitoramento das políticas públicas por meio de conselhos, fóruns, audiências públicas e outras instâncias de diálogo. A institucionalização do controle social contribuiu não apenas para a transparência das ações estatais, mas também para a legitimidade, eficiência e distribuição mais equitativa dos recursos públicos, ampliando o debate coletivo e a busca pelo bem-estar comum.

No contexto recente, iniciativas como a criação de fóruns estaduais e a integração das ouvidorias públicas reforçam o papel ativo do cidadão, permitindo a descentralização das decisões e a pluralização das vozes na administração pública. Essa participação efetiva viabiliza uma democracia mais substancial, diminuindo desigualdades e dando maior visibilidade às demandas de diferentes territórios e

grupos sociais. Entretanto, apesar dos avanços institucionais, persistem desafios, como a necessidade de ampliar o acesso à informação, promover capacitação social para a participação deficiente e evitar que os mecanismos de controle social se tornem meramente formais, sem impacto real nas decisões públicas

Portanto, a promoção da participação cidadã e o controle social exigem o fortalecimento dos espaços institucionais de diálogo, a transparência das informações governamentais e o estímulo à cultura da colaboração entre Estado e sociedade. A atuação conjunta desses atores é necessária para consolidar práticas democráticas, garantir a responsabilização nas políticas públicas e garantir que o interesse coletivo seja efetivamente priorizado na gestão pública.

Indicadores de Avaliação da Governança Pública

A avaliação da governança pública é realizada principalmente por meio de indicadores integrados que medem diferentes dimensões do desempenho institucional, como liderança, estratégia e mecanismos de controle. Destacam-se instrumentos como o Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG), desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União, que agrega indicadores específicos para áreas como gestão de pessoas, tecnologia da informação, contratações, orçamento, sustentabilidade ambiental e social. Esses indicadores são utilizados para diminuir o grau de atualização e o nível de adesão das organizações públicas às boas práticas de governança, possibilitando identificar avanços, pontos críticos e orientar o aprimoramento contínuo das políticas e processos administrativos.

Além dos índices quantitativos, é relevante considerar avaliações qualitativas, como pesquisas de percepção, análises de casos e participação dos beneficiários das políticas públicas na definição dos indicadores. Essa abordagem contribui para mitigar riscos de envio, aumentar a confiança entre governo e sociedade e promover o valor público, tornando a avaliação mais abrangente e controlada às necessidades da população. A mensuração dos resultados deve, ainda, ser periódica e transparente, permitindo o acompanhamento histórico da evolução dos indicadores e a tomada de decisão baseada em evidências.

Portanto, os indicadores de avaliação da governança pública são ferramentas essenciais para o desenvolvimento institucional e o fortalecimento da responsabilização, pois facilitam o monitoramento da eficiência, eficácia e supervisão dos serviços públicos. Adotar um conjunto de análises padronizadas e acompanhar seu desempenho ao longo do tempo são práticas fundamentais para promover um ambiente administrativo mais transparente, eficiente e orientado ao cidadão.

Desafios Éticos e Culturais da Implementação

Os desafios éticos e culturais na implementação da governança pública se manifestam principalmente na dificuldade de internalizar valores e práticas éticas de modo consistente e prático nas instituições. Muitas vezes, os códigos de ética e sistemas de integridade acabam sendo tratados de forma instrumental ou formal,

sem de fato impactar as ações do cotidiano organizacional. Além disso, a associação predominante do campo ético a abordagens jurídico-disciplinares limita o debate à aplicação de sanções e procedimentos legais, em vez de promover um ambiente de reflexão moral, responsabilidade social e promoção da cidadania.

No plano cultural, o setor público brasileiro encontra obstáculos históricos, como a persistência de estruturas hierárquicas, resistência à mudança, baixa valorização do comportamento ético e influência de valores arraigados que priorizam interesses particulares frente ao interesse coletivo. Barreiras organizacionais e culturais dificultam não apenas a adoção de inovações, mas também a consolidação de uma ética cultural sólida e integrada à missão da administração pública. O fortalecimento de uma cultura ética organizacional requer, portanto, o engajamento das lideranças e a comunicação transparente sobre valores, bem como o reconhecimento da importância da integridade para a reconstrução da confiança social

É fundamental também que as políticas de formação continuada, a sensibilização dos servidores e o estímulo à participação cidadã sejam exigidas, a fim de cumprir as normas e práticas reais. A superação desses desafios exige mudanças profundas nas mentalidades gerenciais e societárias, aliando estratégias normativas, educativas e participativas para viabilizar ambientes públicos mais íntegros, justos e comprometidos com o interesse público.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica. Foram consultadas obras acadêmicas, artigos científicos indexados em bases como Scielo e Google Acadêmico, além de documentos legais e institucionais relacionados à administração pública. A seleção dos materiais considerou a relevância teórica e a atualidade das discussões sobre governança e accountability. A análise foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), permitindo a identificação de categorias temáticas recorrentes nos textos analisados. Essa abordagem possibilitou a sistematização das principais tendências, desafios e boas práticas apontadas pela literatura, garantindo rigor metodológico na interpretação dos dados. Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória é adequada para estudos que visam proporcionar maior familiaridade com o problema, tomando-o mais explícito e construindo hipóteses para investigações futuras. A escolha pela revisão bibliográfica justifica-se pela necessidade de compreender o estado da arte sobre governança e accountability, conforme defendem Lakatos e Marconi (2017), que ressaltam a importância da análise crítica das fontes para fundamentar teoricamente o estudo. Assim, a metodologia adotada permitiu não apenas mapear os conceitos centrais, mas também identificar lacunas e oportunidades para aprimorar a gestão pública, fornecendo subsídios para futuras pesquisas aplicadas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As discussões analisadas nos leva a afirmar que a administração pública brasileira continua marcada por estruturas organizacionais extensas, hierarquizadas e pouco integradas. Esse padrão é coerente com a análise de Abrucio (2007), que aponta que a burocracia brasileira herdou modelos centralizados e fragmentados, dificultando a coordenação intergovernamental e a implementação eficaz das políticas públicas. No estudo, observou-se que a diversidade de setores, unidades e fluxos de aprovação amplia o tempo decisório, gera sobreposição de tarefas e mitiga a clareza sobre responsabilidades individuais, comprometendo diretamente os mecanismos de governança e accountability.

Bresser-Pereira (2017) reforça esse diagnóstico ao afirmar que a transição de um Estado burocrático para um Estado gerencial exige simplificação estrutural, descentralização e foco em resultados. Entretanto, fica evidente que tal transição permanece incompleta e predominam arranjos administrativos tradicionais que privilegiam o controle de procedimentos em detrimento do desempenho. A complexidade estrutural, portanto, constitui não meramente um problema organizacional, mas também um obstáculo à efetivação de uma governança orientada à eficiência e ao cidadão.

A fragmentação das políticas presente nos resultados reflete um problema histórico na da gestão pública. Oliveira (2019) destaca que a falta de integração entre políticas, áreas e níveis de governo compromete a efetividade das ações estatais, especialmente em políticas intersetoriais, como saúde, educação e assistência social. Essa fragmentação se manifesta na ausência de sistemas compartilhados de informação, baixa comunicação entre setores e iniciativas que operam de forma paralela, sem sinergia.

A pesquisa revela, ainda, que as unidades da administração apresentam dificuldades para compartilhar informações, alinhar metas e coordenar intervenções. Para Abrucio (2007), essa fragmentação é agravada pelo federalismo brasileiro, que muitas vezes estimula competição em vez de cooperação. Na prática, isso resulta em perda de eficiência, redundância de esforços e dificuldade de responsabilização, pois cada órgão atua com autonomia excessiva e poucos mecanismos de integração horizontal e vertical.

A insuficiência de recursos configura-se como um dos entraves mais significativos para a implementação de práticas de governança e accountability. Para Bresser-Pereira (2017), a gestão pública contemporânea enfrenta o desafio de equilibrar restrições orçamentárias com demandas crescentes da sociedade, exigindo maior profissionalização e uso estratégico dos recursos. No contexto analisado, contudo, observa-se a persistência de equipes reduzidas, sobrecarga de trabalho e baixa especialização técnica em áreas sensíveis como planejamento, auditoria e controle interno.

Nesse contexto, a pesquisa demonstra ainda que, mesmo com avanços normativos, por exemplo, a Lei de Acesso à Informação e a Lei nº 14.133/2021,

persistem práticas informais que dificultam a implementação de mecanismos modernos de controle. Bresser-Pereira (2017) ainda destaca que a superação do patrimonialismo exige instituições fortes, carreiras profissionais estáveis e sistemas de mérito. Contudo, a realidade observada ainda evidencia contextos em que as decisões são influenciadas por interesses particulares, rotatividade política e informalidade nas relações de trabalho.

Um dos vetores mais essenciais de transformação é o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). A digitalização de serviços e a implementação de sistemas de gestão integrada (ERPs governamentais) não apenas elevam a eficiência operacional, mas estabelecem trilhas de auditoria em tempo real para gastos e execução, promovendo uma *accountability* proativa. A tendência é a intensificação do uso de Big Data e Inteligência Artificial (IA) para prever demandas, otimizar a alocação de recursos e identificar padrões de risco, transformando a gestão pública em um ambiente cada vez mais baseado em dados.

Nesse contexto, há necessidade urgente de capacitar gestores públicos para os novos paradigmas de governança, indo além do simples conhecimento da lei e adotando a governança como competência estratégica. Essa capacitação deve desenvolver habilidades para promover transparência ativa, identificar dados de valor público e fortalecer o relacionamento com a sociedade, mediando conflitos e incorporando o feedback de ouvidorias e conselhos. Sem essa mudança de cultura e sem competências técnicas e éticas consistentes, os mecanismos de *accountability* continuam sendo apenas formalidades burocráticas, incapazes de transformar a relação entre Estado e cidadão.

É essencial investir na capacitação dos gestores públicos para que compreendam a governança não apenas como um requisito legal, mas como uma competência estratégica que demanda mudança de mentalidade. A formação deve desenvolver habilidades para promover transparência ativa, contextualizar dados de interesse público e fortalecer o relacionamento com a sociedade, incorporando feedback de ouvidorias e conselhos ao processo decisório. Sem essa transformação cultural e o aprimoramento técnico e ético, os mecanismos de *accountability* tendem a permanecer como formalidades, incapazes de produzir uma relação mais efetiva entre Estado e cidadão.

Vale destacar que a literatura propõe e o que se observa na prática. Instrumentos como planos estratégicos, portais de transparência e auditorias existem formalmente, mas muitas vezes são utilizados apenas para cumprir exigências legais, sem produzir mudanças substanciais. A falta de capacidade técnica, a baixa integração entre setores e a influência de práticas patrimonialistas dificultam a efetivação de mecanismos de governança e responsabilização, confirmando a “modernização incompleta” descrita por Abrucio.

Para superar este cenário, deve-se criar políticas consistentes de formação continuada, desenvolvimento de capacidades técnicas, incentivo à inovação e fortalecimento de uma cultura administrativa orientada a resultados. A profissionalização do serviço público, aliada à simplificação de processos e ao uso estratégico de dados, pode aproximar a prática administrativa dos princípios

defendidos pela literatura. Esse movimento é essencial para que a governança pública brasileira avance de um modelo predominantemente formal para uma atuação efetiva, transparente e voltada ao interesse coletivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, a pesquisa é satisfatória, pois mostra que a consolidação da governança pública requer uma transformação estrutural na atuação estatal, marcada por maior integração entre planejamento, gestão de riscos, transparência e controle. A legislação estabelece diretrizes fundamentais, mas sua efetividade depende da capacidade institucional de interpretá-la, aplicá-la e monitorar seus resultados de forma consistente. Isso demanda ambientes organizacionais orientados à tomada de decisão baseada em evidências, à participação social qualificada e à responsabilização clara dos agentes públicos.

Nesse contexto, a capacitação contínua dos gestores é elemento estratégico, pois assegura o domínio técnico necessário para operacionalizar os instrumentos de governança e alinhar práticas administrativas às exigências normativas. Ao ampliar competências gerenciais, éticas e analíticas, fortalece-se a capacidade do Estado de prevenir falhas, mitigar riscos e responder com maior precisão às demandas da sociedade.

Assim, a governança pública somente se materializa quando sustentada por compromisso institucional, cultura organizacional orientada à integridade e processos administrativos capazes de gerar valor público de forma mensurável. O avanço nesse campo depende da articulação entre servidores, órgãos de controle e cidadãos, promovendo um ciclo contínuo de melhoria que aproxime a administração pública dos padrões de eficiência, transparência e accountability requeridos pelo marco legal vigente.

Obviamente que a discussão sobre a temática é ampla e exige um estudo mais profundo que seja capaz de realizar uma aplicação prática e que confronte a teoria discutida neste trabalho com um estudo de caso.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetórias da administração pública no Brasil: do patrimonialismo à burocracia gerencial. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 5, p. 897-918, 2007.

BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2004**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2004.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 nov. 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão pública: resultados e democracia. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 923-943, 2017.

CUNHA, Murilo Alencar; RIBEIRO, Antônio Lázaro. Portais de transparência e accountability: uma análise dos portais dos municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 177-201, 2015.

FREY, Klaus. **Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil**. Planejamento e Políticas Públicas, n. 21, p. 211- 259, 2000.

OECD. **Principles of corporate governance**. OECD Publishing, 2004.

SCHEDLER, Andreas. Conceptualizing accountability. In: SCHEDLER, Andreas; DIAMOND, Larry; PLATTNER, Marc F. (org.). **The self-restraining state: Power and accountability in new democracies**. Lynne Rienner Publishers, 1999. p. 13-28.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, n. 16, p. 20- 45, 2006.