

**Campus Porto Velho Zona Norte**

**Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD**

**ELIANA DE MORAIS DO NASCIMENTO**

**INOVAÇÃO E TECNOLOGIA NA GESTÃO PÚBLICA: O PAPEL DOS PORTAIS  
DIGITAIS NO FORTALECIMENTO DO CONTROLE SOCIAL E DA FISCALIZAÇÃO  
CIDADÃ**

PORTO VELHO

2026

**ELIANA DE MORAIS DO NASCIMENTO**

**INOVAÇÃO E TECNOLOGIA NA GESTÃO PÚBLICA: O PAPEL DOS PORTAIS  
DIGITAIS NO FORTALECIMENTO DO CONTROLE SOCIAL E DA FISCALIZAÇÃO  
CIDADÃ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, juntamente ao curso de Gestão Pública, realizado sob orientação do **Professor Dr. Filipe De Castro Quelhas**.

PORTO VELHO

2026

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

Nascimento, Eliana de Moraes do.

Inovação e tecnologia na gestão pública: o papel dos portais digitais no fortalecimento do controle social e da fiscalização cidadã / Eliana de Moraes do Nascimento. - Porto Velho, 2026.

29 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Filipe de Castro Quelhas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2026.

1. Gestão pública. 2. Inovação. 3. Tecnologia. 4. Governo digital. 5. Transparência. I. Quelhas, Filipe de Castro (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.


**Bibliotecário(a) Responsável:** Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

ELIANA DE MORAIS DO NASCIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, juntamente ao curso de Gestão Pública, realizado sob orientação do **Professor Dr. Filipe De Castro Quelhas**.

Porto Velho, 30 de janeiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente  
 **FILIFE DE CASTRO QUELHAS**  
Data: 15/03/2026 20:26:50-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Professor Dr. Filipe de Castro Quelhas

Documento assinado digitalmente  
 **LUCIANA APARECIDA BARBIERI**  
Data: 16/03/2026 16:41:59-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Professora Luciana Aparecida Barbieri

Assinado por: **MARIA CAROLINA MARTINS RODRIGUES**

Num. de Identificação: 03160819

Data: 2026.03.17 11:02:39+00'00'

Professora Maria Carolina Martins Rodrigues

# **INOVAÇÃO E TECNOLOGIA NA GESTÃO PÚBLICA: O PAPEL DOS PORTAIS DIGITAIS NO FORTALECIMENTO DO CONTROLE SOCIAL E DA FISCALIZAÇÃO CIDADÃ**

Eliana de Moraes do Nascimento

Professor Filipe de Castro Quelhas

## **RESUMO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso visa fazer uma análise sobre a importância da inovação e da tecnologia na administração pública no Brasil. Nele é demonstrado como políticas de governo eletrônico juntamente com as ferramentas digitais e dados abertos, vêm transformando e inovando a gestão pública, promovendo dessa maneira mais transparência, eficiência e participação cidadã. O método adotado para a elaboração do trabalho é baseado em revisão bibliográfica qualitativa e documental. Os resultados indicam que a transformação digital é de extrema importância para que fortalecida a governança pública se torne mais forte, mesmo que ainda estejam enfrentando desafios como: exclusão digital, resistência institucional e falta de investimentos em capacitação.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Inovação. Tecnologia. Governo Digital. Transparência.

## **ABSTRACT**

This Final Course Project aims to analyze the importance of innovation and technology in public administration in Brazil. It demonstrates how e-government policies, along with digital tools and open data, are transforming and innovating public management, thus promoting greater transparency, efficiency, and citizen participation. The method adopted for the elaboration of this work is based on a qualitative and documentary bibliographic review. The results indicate that digital transformation is extremely important for strengthening public governance, even though challenges such as digital exclusion, institutional resistance, and lack of investment in training are still being faced.

**Keywords:** Public Management. Innovation. Technology. Digital Government. Transparency.

## 1. INTRODUÇÃO

A administração pública desempenha um papel fundamental na organização e no controle de políticas e serviços essenciais, garantindo a entrega efetiva de direitos à sociedade. Nesse contexto, a inovação na administração pública não se limita apenas à adoção de novas tecnologias, mas alcança a estruturação de processos direcionados por dados. Tais mecanismos facilitam a geração de relatórios acessíveis e a implementação e modernização de novas técnicas que visam tornar o setor público mais transparente, eficaz e orientado ao cidadão, sendo a transformação digital um dos principais exemplos desse movimento. Segundo Rodrigues et al. (2025), a transformação digital é a base para ampliar a transparência e a eficiência administrativa. Já Bondim Cotta e Rey (2025) enfatizam que os serviços públicos digitais além de fortalecer o engajamento social também aproximam o cidadão das decisões governamentais. Além disso, Braga e Mourão (2024) destacam que a governança digital é de suprema importância para o fortalecimento da democracia e para o combate às práticas ilícitas, fortalecendo a confiança nas instituições.

Nas últimas décadas, o avanço tecnológico alterou significativamente o cenário governamental, promovendo maior eficiência operacional e esclarecendo nossos processos, além de incentivos ao engajamento social. Os portais digitais surgem como ferramentas estratégicas de interface entre o Estado e a população. Por meio desses canais, as informações públicas tornam-se acessíveis, permitindo que o cidadão acompanhe a alocação de recursos, sugira melhorias nos serviços e formalize denúncias de irregularidades. Consequentemente, fortalece-se o controle social, permitindo que a coletividade atue de forma ativa na fiscalização da administração pública.

Este trabalho tem como objetivo analisar o impacto da inovação e da tecnologia na administração pública brasileira como instrumentos de modernização da gestão e de fortalecimento da democracia, identificando as principais políticas de governo eletrônico inovadoras no Brasil e sua evolução nos últimos anos (Braga & Mourão, 2024); Além de investigar como a utilização de dados abertos e ferramentas digitais contribui para a transparência na gestão dos recursos públicos (Rodrigues et al., 2025); Avaliar a eficácia de portais de transparência e canais digitais no fomento ao controle social e à participação ativa do cidadão (Bondim Cotta & Rey, 2025) e

ainda, discutir a relação entre a eficiência operacional proporcionada pela tecnologia e a melhoria na prestação de serviços públicos à sociedade (Rodrigues et al., 2025; Bondim Cotta & Rey, 2025).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão da inovação na gestão pública contemporânea pressupõe a análise da transição do modelo de Nova Gestão Pública (NPM) para a Governança na Era Digital (DEG). Conforme postula Dunleavy et al. (2006), enquanto o modelo anterior fragmentava o Estado, a governança digital focava na reintegração de processos e na digitalização intensiva para tornar os serviços públicos mais coesos do ponto de vista do cidadão.

Essa mudança não é apenas técnica, mas uma reengenharia das funções estatais que busca superar a burocracia. No cenário brasileiro, essa trajetória evolutiva se consolidou nas últimas décadas, promovendo maior eficiência operacional e engajamento social. Braga e Mourão (2024) destacam que a governança digital é de suprema importância para o fortalecimento da democracia, uma vez que atua no combate às práticas ilícitas e aumenta a confiança nas instituições públicas. Essa evolução reflete um imperativo ético para garantir a transparência prevista na Constituição Federal.

Historicamente, o governo eletrônico no Brasil passou por fases distintas, indo da simples presença digital (1996-1999) até a transformação completa dos serviços (2000-2005). Entre 2005 e 2025, o país registrou marcos significativos, como a criação do Portal da Transparência (2004), a Lei de Acesso à Informação (2011) e a implementação plena da LGPD. Recentemente, a integração de Inteligência Artificial no atendimento (2024-2025) marca o estágio atual de inovação em serviços.

Atualmente, a Estratégia de Governo Digital (EGD) brasileira materializa esses conceitos teóricos por meio da unificação de serviços no portal único Gov.br. Esse movimento busca a interoperabilidade da capacidade de diferentes sistemas governamentais conversarem entre si e a consolidação da Cidadania Digital. Tal esforço visa converter processos burocráticos em jornadas simplificadas, reduzindo custos e aumentando o controle social.

A utilização de dados abertos representa uma inovação conceitual profunda, transformando a informação pública em um ativo acessível e reutilizável por qualquer cidadão. Segundo Rodrigues et al. (2025), a transformação digital baseada

em dados é o alicerce fundamental para ampliar a transparência e a eficiência administrativa na contemporaneidade. Essa abertura é um direito fundamental garantido pela Constituição de 1988 e pela Lei de Acesso à Informação. Ferramentas digitais como o portal Dados.gov.br permitem que a sociedade monitore e fiscalize os gastos, projetos e serviços públicos. Ao disponibilizar informações em formatos reutilizáveis, o governo permite que o cidadão realize rankings de dados e análises independentes, o que potencializa a responsabilidade da gestão. A transparência torna-se, assim, uma das ferramentas mais eficazes para combater a corrupção e desvios de recursos.

Para que essa transparência seja efetiva, a informação deve possuir qualidade e visibilidade. Michener e Bersch (2011) argumentam que a transparência depende de duas condições: a "inferabilidade", que permite ao cidadão concluir com exceções o que ocorre na gestão, e a "visibilidade", garantindo que os dados estejam organizados e acessíveis na internet. Informação pública sem visibilidade perde sua relevância para o controle social.

Dessa forma, a tecnologia atua como o vetor que permite ao Estado superar modelos opacos e burocráticos. Ao ter acesso a dados sobre licitações, contratos e negociações, a população pode cobrar maior responsabilidade dos gestores públicos. A inovação baseada em dados abertos redefine o próprio conceito de transparência, alinhando-se aos pilares de eficiência e participação ativa da sociedade civil.

Os portais digitais surgem como ferramentas estratégicas de interface entre o Estado e a população, permitindo que as informações públicas se tornem acessíveis de forma remota e segura. Bondim Cotta e Rey (2025) enfatizam que os serviços públicos digitais, além de fortalecerem o engajamento social, aproxima o cidadão das decisões governamentais. Essa interação digital é essencial para que a coletividade atue de forma ativa na fiscalização da administração pública.

A eficácia desses canais se manifesta em plataformas como o e-Cidadania e o Brasil Participativo, que oferecem mecanismos para sugestões legislativas e debates públicos. Estas ferramentas permitem que o cidadão participe de votações online e fóruns de discussão, garantindo que o ciclo de representação democrática seja completo com a participação direta da sociedade civil. O portal e-Cidadania, por exemplo, já registrou milhões de acessos e participações registradas em projetos de lei.

Outro instrumento de destaque é o e-SIC (Serviço de Informação ao Cidadão), integrado à plataforma Fala.BR, que garante o direito de buscar informações sem a necessidade de justificativa. O sistema estabelece prazos legais para respostas, permitindo o envio de gastos e documentos administrativos. Esse canal rompe com a cultura do sigilo e fortalece o controle social ao dar voz direta ao solicitante.

Apesar dos benefícios, a eficácia desses portais enfrenta desafios estruturais, como a exclusão digital e a resistência institucional. A transição para um modelo de “governo como plataforma” exige que os serviços sejam redesenhados sob a ótica da jornada do cidadão e não apenas da lógica burocrática. A transferência de canais digitais intuitivos é, portanto, necessária para o fortalecimento do regime democrático brasileiro.

A relação entre tecnologia e eficiência operacional é um pilar central da modernização administrativa brasileira Rodrigues et al. (2025) e Bondim Cotta e Rey (2025) convergem na tese de que a inovação digital não se limita à adoção de ferramentas, mas alcança a estruturação de processos que tornam o setor público mais ágil e orientado ao cidadão. A digitalização intensiva atua como uma infraestrutura que viabiliza a entrega de serviços com maior qualidade e rapidez.

Exemplos práticos de eficiência são vistos em sistemas como o Comprasnet e o Meu INSS, que agilizam processos que antes projetam mudanças físicas e longas esperanças. O portal Comprasnet promove agilidade e transparência em licitações eletrônicas, enquanto o Meu INSS permite que milhões de brasileiros gerenciem seus benefícios de forma remota. Essas plataformas reduzem a burocracia e otimizam o uso dos recursos públicos.

A transformação digital difere da simples digitalização por replanejar os serviços com foco na experiência do usuário. Enquanto a digitalização apenas introduz tecnologia em processos antigos, a transformação digital busca a eficiência produtiva, como sistemas que cruzam dados para conceder benefícios antes mesmo de serem solicitados.

Esse modelo de gestão gera relatórios acessíveis e técnicas modernas que fortalecem a governança pública. Em suma, a eficiência operacional proporcionada pela tecnologia reflete-se diretamente na melhoria do "Custo Brasil" e na facilitação do acesso aos direitos sociais. A integração de plataformas e a obrigatoriedade da desburocratização, amparadas pela Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021),

consolidam um Estado mais eficiente e próximo da população. A modernização administrativa é, assim, o motor que impulsiona o crescimento e a justiça social no setor público.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, que diferencia-se dos métodos quantitativos por não buscar a mensuração numérica de características, mas sim uma compreensão profunda de significados e processos.

Conforme destaca Neves (1996), uma pesquisa qualitativa é fundamental para investigar a complexidade das relações sociais, uma vez que:

"[...] não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da aplicação pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos através do contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo" (NEVES, 1996, p. 1).

A importância dessa abordagem reside na sua capacidade de permitir ao pesquisador entender as especificações segundo a perspectiva dos próprios participantes. No contexto da gestão pública e do controle social, o caráter qualitativo é necessário, pois possibilita analisar como os cidadãos percebem a eficácia dos portais digitais e de que maneira as inovações tecnológicas alteram a cultura de fiscalização, indo além de simples estatísticas de acesso e focando na qualidade da interação entre Estado e sociedade.

Seu objetivo é descrever e analisar a aparência da inovação tecnológica na gestão pública brasileira. Quanto ao fim, a pesquisa é descrita como descritiva, uma vez que busca expor as características de políticas públicas e marcos regulatórios sem a manipulação direta de variáveis. Conforme explica Pedroso, Silva e Santos (2017), a pesquisa descritiva foca na observação e registro detalhado de informações sem a interferência do pesquisador ocasionalmente, como base essencial para a pesquisa prescritiva. Para as autoras, enquanto a descritiva apresenta a realidade factual e as variações espontâneas em seu habitat natural, a prescritiva se aprofunda na busca por soluções viáveis e caminhos de análise, estabelecendo entre ambas uma relação de dependência mútua mitológica.

Para a consecução dos objetivos propostos, foram adotados os seguintes procedimentos técnicos:

- Pesquisa Bibliográfica: Realizada a partir do levantamento de marcos teóricos fundamentais, como a transição da *Nova Gestão Pública* para uma *Governança da Era Digital* (Dunleavy et al., 2006) e as teorias de reforma do Estado no Brasil (Bresser-Pereira);
- Pesquisa Documental: Baseada na análise de legislações vigentes, como a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), o Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014) e a Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021): A modernização da gestão pública brasileira é comprovada sob a ótica da Governança na Era Digital (DEG), que substitui modelos burocráticos por processos integrados e centrados no cidadão. Este movimento é sustentado por um arcabouço jurídico robusto, composto pela Lei de Acesso à Informação, o Marco Civil da Internet e a Lei do Governo Digital. Juntas, essas normas estabelecem a transparência como um dever do Estado e um direito fundamental, fornecendo a base jurídica necessária para que as inovações tecnológicas promovam a eficiência administrativa e o combate à corrupção. Nesse contexto, os portais de transparência e as ferramentas de dados abertos surgem como instrumentos estratégicos para o fortalecimento do controle social. A disponibilidade de dados em formatos acessíveis permite que a sociedade monitore os recursos públicos em tempo real, transformando a transparência passiva em uma participação ativa e informada. A eficácia desses canais digitais, como o Gov.br e o Fala.BR, depende da qualidade da informação e da capacidade de resposta das instituições, aproximando a coletividade das decisões governamentais e reduzindo a distância entre o Estado e a população. Do ponto de vista metodológico, o estudo fundamenta-se na relação complementar entre a pesquisa descritiva e a prescritiva, buscando não apenas registrar a realidade factual dos sistemas, mas também propor soluções viáveis para os conflitos identificados. Uma abordagem qualitativa é essencial para este propósito, pois permite uma compreensão profunda dos significados e processos sociais envolvidos na digitalização. Assim, a pesquisa investiga como a tecnologia e as políticas inovadoras evoluíram para consolidar uma cidadania digital que seja, ao mesmo tempo, inclusiva, transparente e fiscalizadora;

- **Análise Histórico-Comparativa:** Utilizada para examinar a evolução das plataformas digitais e dos portais de transparência no recorte temporal entre 2005 e 2025, categorizando os avanços segundo as tipologias de inovação (serviços, entrega, administrativa e conceitual).

O método de abordagem é o dedutivo, partindo de propostas teóricas globais sobre a modernização administrativa para compreender a realidade específica da transparência e eficiência no cenário governamental brasileiro contemporâneo.

#### **4. INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA**

Nos últimos tempos, a administração pública no Brasil tem aderido um percentual considerável no quesito “Inovação e Tecnologia”, das quais podemos destacar a Inovação digital, com a introdução de sistemas 100% digitais, para o prosseguimento de processos, como a plataforma “Aprova”, que é uma plataforma de processos digitais para governos, fundada pelo arquiteto Marco Antônio Zamatta, em 2007, com o objetivo de solucionar um problema real da gestão governamental: a dificuldade e a falta de eficiência dos procedimentos administrativos. Zamatta foi direcionado pela perspectiva de que a inovação pode mudar a direção, transformando a administração pública, reunindo-se à pessoas com conhecimentos específicos, para criar uma plataforma eficiente e apta a deixar mais simples e de fácil entendimento, para que os processos burocráticos sejam entendidos e compreendidos por qualquer cidadão.

De acordo com a **Lei nº 14.129/2021** de 29 de março de 2021 em seu artigo **Art. 1º**. A Lei dispõe sobre princípios, regras e aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão. Sobre o governo digital a lei fala ainda em seu artigo, 15 a 16:

**Art. 14.** A prestação digital dos serviços públicos deverá ocorrer por meio de tecnologias de amplo acesso pela população, inclusive pela de baixa renda ou residente em áreas rurais e isoladas, sem prejuízo do direito do cidadão a atendimento presencial.

**Parágrafo único.** O acesso à prestação digital dos serviços públicos será realizado, preferencialmente, por meio do autosserviço.

**Art. 15.** A administração pública participa, de maneira integrada e cooperativa, da consolidação da Estratégia Nacional de Governo Digital, editada pelo Poder Executivo federal, que observará os princípios e as diretrizes de que trata o art. 3º desta Lei.

**Art. 16.** A administração pública de cada ente federado poderá editar estratégia de governo digital, no âmbito de sua competência, buscando a sua compatibilização com a estratégia federal e a de outros entes. A lei estabelece os princípios, as regras e os instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública, definindo a obrigatoriedade da integração de plataformas.

## **5. DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO APLICADA A GESTÃO PÚBLICA SEGUNDO JOSEPH SCHUMPETER E MACHADO DE MEDEIROS**

Na concepção de Schumpeter, não existem empresas, profissionais ou organizações que sobrevivam gradualmente sem inovar, sem executar melhorias que agreguem valor e benefícios para as pessoas que adquiram seus produtos e serviços. Nesse conceito a inovação tem três objetivos que podem ser considerados como propósitos principais:

- Meditar, desenvolver, examinar, autenticar e oferecer novos produtos ou serviços aos usuários com foco na inovação;
- Aderir procedimentos internos ou aprimorar os vigentes, oferecendo maior qualidade, rapidez e aperfeiçoamento dos recursos;
- Fortalecer a cultura, tornando-a mais ativa e organizada para as demandas do setor.

Na visão de Schumpeter e de Medeiros, a inovação diz respeito à inserção de novos mercados, produtos, métodos, novas fontes de matérias primas e/ou novas estruturas organizacionais. E ela funciona como um elemento de progresso na economia, é como um motor que impulsiona o crescimento econômico e dessa forma assume-se o risco ao realizar combinações na produção dos produtos ou no fornecimento de serviços, promovendo o desenvolvimento e o sucesso no setor em questão. Schumpeter chama este processo de “destruição criativa”, porque nele novas ideias substituem as antigas fazendo com que as gestões que não se adaptarem, venham cair em retrocesso.

Segundo o livro inovação e tecnologia, de Machado de Medeiros as

possibilidades de melhorias através da inovação podem ser identificadas em diversas áreas em que o setor público atua, e Windrum (2008) propôs a classificação, segundo as seguintes categorias:

Figura 1- Categorias de inovação no Setor Público

<b>Categoria</b>	<b>Característica</b>
<b>Inovação em serviços</b>	Corresponde a um novo serviço ou melhoria na qualidade dos serviços já existentes.
<b>Inovação na entrega dos serviços</b>	Novas formas de se fornecer um serviço público.
<b>Inovação administrativa</b>	Mudanças na organização, que podem ocorrer nas suas rotinas ou estruturas.
<b>Inovação conceitual</b>	Desenvolvimento de novas visões sobre um tema que desafiam conceitos existentes sobre os quais produtos, serviços e processo organizacionais se baseiam.

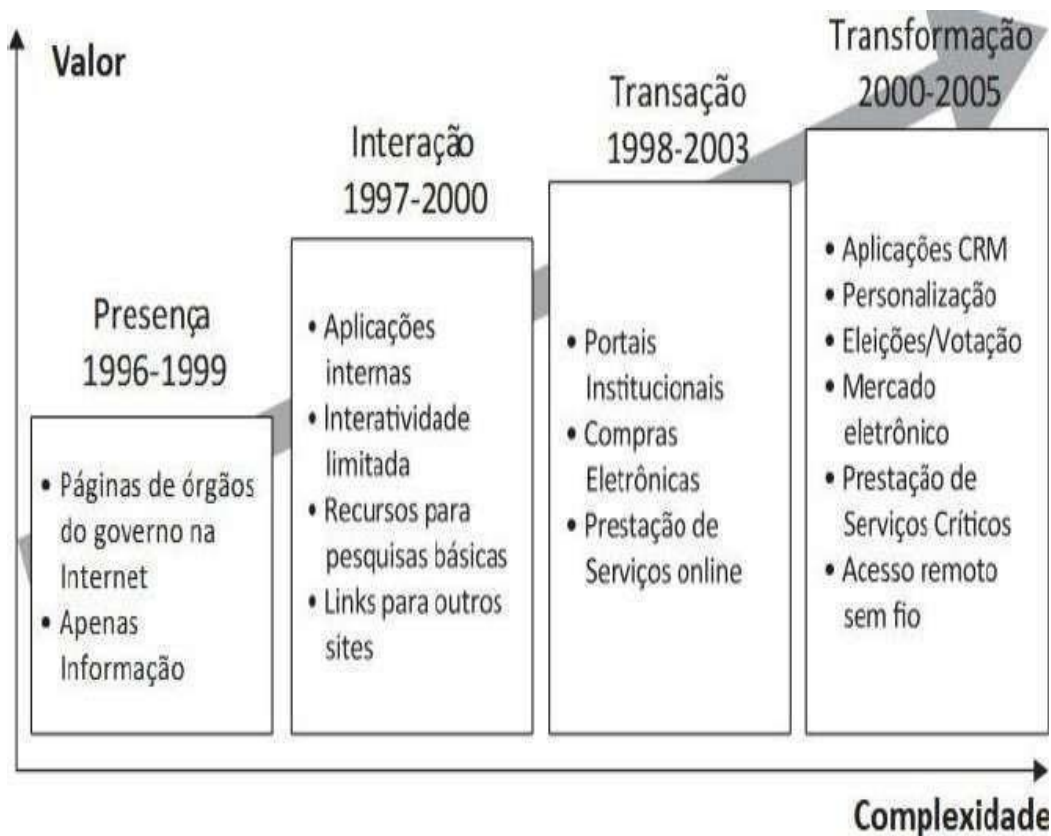
Fonte: Livro “Inovação e Tecnologia, de Machado de Medeiros, 2008”

A inovação na administração pública manifesta-se de forma multidimensional, indo além da simples digitalização de processos. No âmbito da inovação em serviços, observa-se a criação de novas ofertas ou o refinamento qualitativo de serviços já existentes, garantindo que o Estado responda de forma mais precisa às demandas sociais. Quando essa entrega é mediada por tecnologias, como nos portais de transparência ou aplicações governamentais, ocorre a inovação na entrega de serviços, que estabelece novos canais de interação e facilita o acesso do cidadão às políticas públicas.

Complementarmente, a inovação administrativa foca na reestruturação interna das organizações, alterando rotinas e fluxos de trabalho para torná-los mais ágeis e menos burocráticos. Por fim, uma inovação conceitual representa o nível mais profundo de mudança, pois desafia as lógicas tradicionais da gestão e propõe novas visões sobre o papel do Estado, como no contexto brasileiro, o uso de dados abertos exemplifica essa transição, ao transformar a informação pública em um ativo acessível a todos, o governo não apenas muda o serviço, mas redefine o próprio conceito de transparência e controle social, alinhando-se aos pilares de eficiência e participação cidadã.

Ainda segundo Thiago Ferreira Dias, Hironobu e Marcos Fernando Machado de Medeiros (autores do livro *inovação e tecnologias da comunicação e informação na gestão pública*) existem fases de desenvolvimento do governo eletrônico, como demonstrado a seguir:

Figura 2 - Trajetória dos Serviços Públicos Digitais (1996-2005)



Fonte: Livro "Inovação e Tecnologia, de Thiago Ferreira Dias, Hironobu e Marcos Fernando Machado de Medeiros, 2008"

Segundo os mesmos autores citados anteriormente, no livro sobre inovação, ainda menciona uma tabela onde expõe uma linha do tempo, sobre o avanço do governo eletrônico:

Figura 3 - Linha do Tempo da Governança Digital e Transparência



Fonte: Livro “Inovação e Tecnologia, de Machado de Medeiros, 2008”

Segundo os dados oficiais do governo de 2005 a 2025 as plataformas digitais passaram por grandes mudanças, ex.:

- Ano 2005 a 2010: Criação do Portal da Transparência (2004) e Popularização do email oficial;
- 2011 a 2015: Lei de Acesso à Informação (2011); Marco Civil da Internet (2014);
- 2016 a 2020: Criação do Login Único (Gov.br); Início da digitalização de serviços do INSS;
- 2021 a 2023: Lei do Governo Digital (2021); Implementação plena da LGPD;
- 2024 a 2025: Integração de IA Generativa no atendimento e Carteira de Identidade Nacional (CIN) digital.

Ao observar a evolução das plataformas digitais entre 2005 e 2025, nota-se uma transição clara entre as diferentes dimensões da inovação na gestão pública brasileira. O período inicial, compreendido entre 2005 e 2015, foi marcado por uma inovação conceitual e administrativa, consolidada pela criação do Portal da Transparência e pela promulgação da Lei de Acesso à Informação (2011), que estabeleceu um novo paradigma de abertura de dados. Entre 2016 e 2023, o foco deslocou-se para a inovação na entrega dos serviços e na organização interna, com a implementação do Login Único (Gov.br) e da Lei do Governo Digital (2021), promovendo a reintegração de sistemas sob a óptica do cidadão.

Recentemente, no biênio 2024-2025, a administração atingiu o patamar da inovação em serviços e tecnologia de ponta, exemplificada pela integração de Inteligência Artificial Generativa no atendimento e pela consolidação da Carteira de Identidade Nacional (CIN) digital, demonstrando que a modernização estatal no Brasil não foi apenas técnica, mas um processo contínuo de reestruturação das rotinas e visões organizacionais para garantir a eficiência e a transparência pública.

## **6. GOVERNO DIGITAL E TECNOLOGIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Estratégias brasileiras de governo digital eletrônico e ações governamentais. No site oficial do Gov.br, deixa claro sobre leis específicas relacionadas ao governo digital.

Dentre os autores que contribuíram para a inovação e tecnologia, podemos ainda citar Patrick Dunleavy e Helen Margetts que definiram o campo da Administração Pública moderna e do Governo Digital, destacando a obra "Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e- Government", em um dos trechos mais emblemáticos (em tradução livre) sobre como a tecnologia e a inovação forçam a mudança na gestão pública é: "A Governança na Era Digital (DEG) envolve uma mudança profunda de volta à integração, para que os serviços públicos se tornem mais coesos do ponto de vista do cidadão, e o uso de uma digitalização intensiva para mudar fundamentalmente a forma como o setor público opera, movendo-se para além da simples automação de processos existentes para uma reengenharia completa das funções do Estado." (DUNLEAVY et al., 2006, p. 226).

### **6.1 Transparência e atuação da sociedade**

Inicialmente, é necessário compreender que esse termo "transparência", tem ligação com o contexto das democracias modernas. Sendo assim, para que as

peças possam exercer e interagir com os representantes legais, faz-se necessário haver instrumentos efetivos de controle, desta forma o ciclo da representação se concretiza, quando o povo a partir dos efeitos, resultado das ações de controle, consegue avaliar se a gestão agiu ou não, conforme representantes dignos de tal confiança. Segundo Patrick Birkinshaw (2006), a liberdade de informação é um direito de extrema importância para a democracia, garantindo o direito de buscar e fornecer informações.

O uso de plataformas digitais mediante a lei de acesso à informação, tem impactado a política de governo e a sociedade brasileira. À medida que a tecnologia aumentou o governo foi se adaptando e inovando em seus meios de comunicação com a sociedade, trazendo assim o amplo acesso da população às atitudes do governo através dos portais digitais, que são sites criados especialmente para que os dados da governança pública possam ser divulgados, permitindo que a sociedade consulte, monitore e fiscalize os gastos, projetos e serviços oferecidos à população.

O artigo 5º, inciso XIV, da constituição da República Federativa do Brasil estabelece o seguinte: “é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional”. Portanto o acesso à informação é garantido ao cidadão, através da Carta Magna brasileira, o que influencia diretamente e fundamentalmente na transparência na sociedade, assim como na gestão pública. Ao ter acesso aos dados sobre salários, gastos, decisões e contratos, a população pode cobrar mais responsabilidade por parte da gestão pública. Ao ter acesso aos dados sobre salários, gastos, decisões e contratos, a população pode cobrar mais responsabilidade por parte da gestão.

A transparência é uma das ferramentas mais eficazes usada para combater a corrupção, pois quando se é monitorado, se torna mais difícil e mais complicado desviar verbas e recursos públicos, além disso dificulta a prática do nepotismo e outras condutas ilícitas, pois há uma probabilidade muito maior de ser detectado.

Michener e Bersch (2011), dizem que “transparência diz respeito à informação e, se a informação não é visível, perde sua relevância”, porém ser público não é garantia de visibilidade. Neste contexto, para ser visível, deve ter um grau elevado de integridade, no período (2011, 2013), essa transparência foi definida por eles como base nas seguintes condições:

- Inferibilidade: todas as informações devem ter um grau elevado de transparência para que o cidadão possa concluir com precisão e inferir o que está acontecendo na administração pública;
- Visibilidade: a informação deve estar disponível em formato aberto e

organizado de maneira que possa ser encontrada e acessada na internet e por sites de busca.

A partir desse conceito eles argumentam que a transparência é uma questão de grau e qualidade, nesse sentido para que a transparência seja efetiva, precisa ser visível e compreensível de maneira que permita a fiscalização e participação cidadã.

## 7. EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS

É imperativo afirmar que a existência de um aparelho legal, por si só, não garante a eficácia e a eficiência da gestão pública. Diversas nações enfrentam o desafio de implementar leis de transparência em cenários onde a cultura do sigilo e a resistência burocrática permanecem persistentes. Nesse contexto, experiências internacionais demonstram que a transparência deve ser detalhada como um processo contínuo, o que exige uma mudança cultural profunda no cerne da democracia, aliada à vontade política e, primordialmente, à participação ativa da sociedade civil e da imprensa na demanda e no uso da informação.

Tais experiências fornecem lições valiosas ao Estado brasileiro, destacando o caso da Finlândia, país que investe expressivamente na formação contínua de seus servidores públicos, onde o modelo finlandês incentiva a autonomia na resolução de problemas e promove um ambiente institucional favorável à inovação, servindo como referencial de como a capacitação de recursos humanos é indissociável da modernização administrativa.

## 8. DO ELETRÔNICO AO DIGITAL

As plataformas digitais representam a revolução da inovação na interação entre municípios, estado, país e sociedade, permitindo que as pessoas tenham acesso mais rápido, com segurança e de forma remota aos serviços públicos ofertados à população. Dentre podemos destacar as seguintes plataformas:

- **Gov.br:** Lançado pela Controladoria Geral da União (CGU), é um portal de transparência do governo federal, de livre acesso, onde o cidadão tem a possibilidade de acompanhar de “perto” as ações do governo e se manter informado sobre os assuntos de interesse de toda a população brasileira. Desde a sua criação, passou por inúmeras mudanças, adquiriu recursos, novas funcionalidades e se tornou um importante mecanismo de fiscalização da administração pública. Uma nova versão da plataforma foi lançada pela

CGU em 2018, onde passou a ter diversas formas de apresentação de dados, uma ferramenta de busca mais simples e abrangente, maior praticidade, mais elementos visuais, integração com redes sociais e um relacionamento mais sólido com a sociedade. Em 2024, em comemoração aos 20 anos da plataforma, a CGU, lançou inúmeras melhorias no portal, trouxe mudanças com um layout mais atual e instável e diversas melhorias na experiência do usuário. Enquanto na primeira etapa focou em deixar a ferramenta mais cada vez mais cidadã, uma segunda etapa, tem como objetivo o aperfeiçoamento da aplicação e usabilidade dos filtros fornecidos nas consultas detalhadas. As informações são divulgadas no Gov. Br, porém são provenientes de várias fontes de informação, entre as quais podemos destacar sistemas enormes que são organizadores da administração pública federal, como por exemplo: o SIAFI, (um instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos da administração pública da União), o SIAPE, (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos), uma ampla organização, que informatiza a gestão de recursos humanos do poder executivo federal, com unidades como: folha de pagamento e saúde do servidor. As autoridades responsáveis por cada fonte de informação, encaminham seus dados para a CGU que por sua vez recebe e analisa as informações para fazer uma análise sobre a aplicação dos recursos públicos e assim fazer uma melhor gestão dos órgãos federais. Através dos dados coletados são realizados levantamentos que verificam se os recursos estão sendo aplicados de forma coerente, incluindo a transferência para municípios e estados.

- **Portal da transparência:** nele é possível baixar os dados apresentados, em formato aberto, dando aos usuários a possibilidade de fazer cruzamento e analisar tais dados conforme lhe convier. Ao disponibilizar as informações em dados abertos tem como objetivo aumentar a transparência e a participação da população. No portal da transparência também pode-se encontrar informações sobre: o auxílio Brasil, auxílio emergencial, auxílio reconstrução, pé-de-meia, BPC (benefício de prestação continuada), despesas públicas, emendas parlamentares, imóveis funcionais, licitações e contratos etc.
- **e-SIC:** (sistema eletrônico do serviço de informação ao cidadão), nele qualquer cidadão, caso tenha interesse poderá pedir informações, caso essas não estejam sob sigilo, como demonstrado a seguir: dados sobre licitações,

contratos e gastos, públicos; relatórios de administração e balanços; dados de pesquisas (segurança, educação e saúde), e documentos administrativos. E o usuário não precisa se justificar tampouco explicar sobre o porquê de querer esses documentos, pois todos têm livre acesso. No entanto após o usuário fazer a solicitação da informação, o órgão público em questão tem um prazo amparado por lei para responder a tal pedido, sendo um prazo inicial de 20 dias, podendo ser prorrogado por mais 10 dias (desde que seja devidamente justificado) e caso o órgão público não responda, o usuário tem a opção de entrar com recurso dentro da própria plataforma. Vale ressaltar que o e-SIC foi integrado à plataforma FALA.BR. Antigamente havia uma um site para reclamação e outro para ouvidoria, agora, porém pode- se fazer tudo em um único lugar.

- **Participa mais Brasil:** É uma plataforma digital, onde os usuários têm a possibilidade influenciar as decisões do governo federal, nela os cidadãos podem dar sugestões, opinar e contribuir em processos de consultas e debate público sobre inúmeros assuntos como, educação, condução e meio ambiente. Para ter acesso à plataforma, é necessário que o usuário tenha uma conta no gov.br. A partir dia 30/12/2025, o participa mais Brasil será encerrada permanentemente, migrando para uma nova interface, e passará a se chamar “Brasil Participativo”, porém, continuará com o fiel objetivo: dar liberdade à população para que contribua com sugestões, vote em temas de sua preferência e se envolvam mais em debates para a criação e aperfeiçoamento das ações governamentais.
- **e- Democracia:** é uma abordagem que faz uso de plataformas digitais para promover engajamento da população e transparência nas ações políticas, nele há sites e ferramentas que facilitam a comunicação entre a sociedade e autoridades, consentindo que os eleitores manifestem seu ponto de vista e sejam ativos na legislatura. Dessa forma ela é tanto ferramenta como plataforma, que tem como objetivo incluir e permitir com que a sociedade se aproxime mais das decisões políticas. Ela permite que o cidadão possa participar de votações online, fóruns de discussão e consultas públicas. O portal e- Democracia da câmara dos deputados é um exemplo de como essa plataforma pode ser executada, ela oferece várias ferramentas para a participação social como: fóruns de discussão, wikilegis e audiências públicas.

No entanto, a plataforma enfrenta desafios como o acesso digital, a proteção de dados e a relutância por parte das estruturas dos sistemas convencionais.

- **e- Cidadania:** é um portal que foi criado em 13 de fevereiro de 2012, pelo senado federal para incentivar os cidadãos a participarem das atividades do parlamento, financeira, de fiscalização e representação do senado. Alguns meses depois da criação da lei da informação, foi instituído o sítio eCidadania, fazendo com que o poder público se tornasse mais transparente. Ela possibilita a participação cidadã no processo da legislação do Brasil, e não tem ligação com nenhum partido. Em 26 de julho de 2016, o site teve a participação recorde de participação da população, com mais de 300 mil votos no projeto “Escola sem partido”, totalizando 183 manifestações contrárias e 173 mil favoráveis ao projeto. No decorrer de 8 anos, mais de 74 milhões de usuários já haviam acessado o portal, e no ano de 2017 o site contabilizou mais de 130,5 milhões de acessos por mais de 21 milhões de usuários. Um grupo de servidores do senado federal teve a ideia de criar esse portal e então apresentaram a proposta para o presidente da casa da época, José Sarney, e no dia 27 de novembro de 2015 foi regulamentado o programa e-Cidadania e lhe foi concebida segurança jurídica. O objetivo da ferramenta é oferecer aos cidadãos uma forma de sugerir, alterar ou aperfeiçoar as leis que já existem na constituição brasileira. Atualmente o site conta com três ferramentas de participação popular: sugestão legislativa, evento participativo e consulta pública.
- **Compras net:** é o portal de compras do governo federal, um sistema que reúne todos os processos relacionados a aquisições públicas promovendo agilidade, transparência e agilidade na obtenção de produtos. Esse site permite que as empresas enviem suas propostas para participar de licitações, os órgãos públicos divulguem as chamadas de compras e que o processo escolha a melhor oferta, que melhor lhe convier, e tudo realizado de forma eletrônica. O sistema também permite que fornecedores se inscrevam, obtenham editais e participem de processos licitatórios.
- **Meu INSS:** o instituto nacional do seguro social, é uma autarquia (significa que ele tem independência administrativa e monetária mesmo que seja submisso ao governo federal) do governo brasileiro vinculado ao ministério da previdência social que recebe as contribuições para a conservação da administração da previdência e cumpre as responsabilidades que pertencem

ao centro das atividades de estado. Foi criado em 27 de junho de 1990 com base no decreto 99.350 e é responsável pela concessão, manutenção e revisão fiscalização de benefícios da previdência como, pensões, aposentadorias, salário maternidade, pensão por morte, auxílio-doença, auxílio reclusão e outros benefícios. Por meio dele é possível acessar extratos, benefícios e ainda acompanhar solicitações, portanto é de extrema importância que o cidadão consiga ter acesso a essa plataforma, pois através dela ele consegue acompanhar seus direitos, resolver pendências com mais agilidade e ainda organiza a vida financeira sem sair do conforto do seu lar e sem enfrentar enormes filas. Existem mais de 1500 agências do INSS, espalhados em todo Brasil, possibilitando assim o atendimento de milhões de pessoas. A seguir algumas informações sobre o meu INSS: Instituto Nacional do Seguro Social Organização Natureza jurídica autarquia Dependência Governo do Brasil Chefia Gilberto Waller Júnior, presidente Órgão subordinado Ministério da Previdência Social Localização Jurisdição territorial Brasil Sede Brasília Histórico Criação 27 de junho de 1990 (35 anos) Sítio na internet [www.gov.br/inss/](http://www.gov.br/inss/).

- **e-Social:** É um site do governo federal. Uma plataforma usada para reunir a concessão de informações tributárias, previdenciárias e trabalhistas de forma digital, fomentando um maior controle dos dados e transparência nas informações. Sua criação é parte do projeto da nova proposta do sistema de declarações sociais, objetivando reduzir a burocracia, aumentando a fiscalização e simplificando as obrigações. Os principais objetivos do sistema são: simplificação das obrigações, redução de erros e fraudes, aperfeiçoamento da fiscalização e transparência e controle.
- **Dados.gov.br:** São uma metodologia para a publicação de dados do governo em formato reutilizáveis e são considerados abertos quando qualquer pessoa pode acessar, usar, modificar e compartilhar livremente para qualquer fim. Segundo dados do próprio gov. vários órgãos do Brasil, publicam seus dados na web na forma de relatórios e balanços para que os cidadãos possam estar acompanhando as ações do governo. Dentre os resultados dos dados abertos 24 sobre as políticas públicas estão: inclusão, transparência e responsabilidade. A política de dados foi instituída pelo decreto n. 8.777 de 11 de maio de 2016.
- **SIDRA (IBGE):** Sistema IBGE de restauração automática, é uma plataforma

online do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, que põe à disposição da população dados estatísticos sobre vários aspectos da economia, da população dados estatísticos sobre vários aspectos da economia, sociedade e demografia do Brasil. Ele é usado para acessar informações sobre a população, educação, renda e outros temas, espalhando o conhecimento e o fundamento de estudo. O sistema permite a realização de cálculos específicos e exportar as informações em diversos formatos.

- **TranfereGov:** É uma plataforma eletrônica usada para administrar transferências de recursos da união, fazendo com que os processos sejam mais simples e mais transparentes. Apesar de serem as principais plataformas do governo, muitas instituições ainda não sabem usá-la. Onde possuem como objetivo, a melhoria da gestão das transferências voluntárias de recursos da união, permitindo o acompanhamento em tempo real das transferências e a execução de políticas públicas mais eficientes.

## 8.1 Análise e discussão

A análise dos dados revela que a transição para serviços digitais no Brasil tem cumprido o papel de vetor de eficiência operacional, conforme proposto pela Governança na Era Digital (DEG) . Ao observar a funcionalidade de plataformas como o Gov.br e o Meu INSS, nota-se uma redução drástica no tempo de resposta e na necessidade de deslocamento físico, o que corrobora a tese de Dunleavy et al. (2006) sobre a importância da reintegração de processos. A tecnologia, neste caso, não

apenas automatiza a burocracia, mas elimina ao permitir que o cidadão acesse direitos de forma direta e simplificada. Essa melhoria na prestação de serviços públicos é fundamentada na capacidade de interoperabilidade dos sistemas, um ponto central da Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021) . Os resultados demonstram que, quando os órgãos compartilham bases de dados, a eficiência aumenta significativamente. Este achado valida as afirmações de Rodrigues et al. (2025) , que defendem uma transformação digital baseada em dados como o alicerce para uma gestão administrativa moderna e eficiente, capaz de entregar valor real à sociedade com menor custo operacional.

Além disso, a análise dos portais indica que a eficiência não se limita à rapidez, mas estende-se à qualidade da experiência do usuário. Conforme disposto por Bondim Cotta e Rey (2025), a eficácia dos canais digitais está intrinsecamente ligada à facilidade com que o cidadão interage com o Estado. A presença de interfaces

intuitivas e processos desburocratizados nos resultados comprovados confirma que o "governo como plataforma" deixa de ser uma teoria para se tornar uma realidade factual, permitindo um acompanhamento transparente de cada etapa do serviço solicitado. Por fim, os resultados mostram que a eficiência operacional alcançada atende aos critérios de "visibilidade" e "inferabilidade" propostos por Michener e Bersch (2011). Ao tornar os processos operacionais rastreáveis e os resultados mensuráveis via canais digitais, o Estado permite que o controle social seja exercido sobre a própria qualidade do gasto público. Assim, a discussão confirma que a inovação tecnológica na gestão brasileira não é apenas uma mudança de suporte (do papel para o digital), mas uma reforma estrutural que prioriza a agilidade, a transparência e a satisfação do cidadão.

## **8.2 Proposta crítica e desafios**

Com base na análise das ferramentas e conceitos apresentados, os desafios da inovação na gestão pública brasileira podem ser compreendidos em três dimensões temporais e estruturais. No curto prazo, os maiores obstáculos residem na superação das barreiras operacionais e na garantia da inclusão digital, uma vez que plataformas como o e-Democracia e o Meu INSS enfrentam desafios de acesso e usabilidade, sendo urgente mitigar a instabilidade de layouts e aperfeiçoar a funcionalidade de filtros e buscas, melhorando ferramentas complexas em interfaces verdadeiramente "cidadãs" que reduzem filas físicas e simplificam o atendimento remoto. Além disso, a capacitação imediata de servidores para operar sistemas robustos, como o Transfere Gov, é essencial para que o potencial tecnológico não seja desperdiçado por falta de conhecimento técnico institucional. A médio e longo prazo, o desafio desloca-se da tecnologia para a cultura organizacional, focando na transição definitiva da mera digitalização de documentos para uma verdadeira transformação digital. Isso implica redesenhar serviços públicos sob a ótica da experiência do usuário, permitindo que o sistema antecipe necessidades e conceda benefícios de forma proativa através de cruzamentos de 26 dados de fontes como SIAFI e SIAPE. A resistência burocrática e a persistente cultura do sigilo devem ser substituídas por uma transparência ativa e pedagógica, onde o cidadão não apenas acesse dados abertos no Portal da Transparência, mas consiga interpretá-los e utilizá-los efetivamente para o controle social.

Por fim, a sustentabilidade das políticas de Estado frente às trocas de gestão configura um desafio estratégico contínuo. A migração de plataformas, como a transição do Participa Mais Brasil para o Brasil Participativo, demonstra a necessidade de manter a integridade dos objetivos de participação social e segurança jurídica. No horizonte de 2024 e 2025, a integração de Inteligência Artificial Generativa e o uso de dados em larga escala exigem um debate ético sobre privacidade e proteção de dados (LGPD), garantindo que uma modernização administrativa fortalecesse a democracia sem criar novas formas de exclusão ou vigilância.

## **9. 1 BENEFÍCIOS DA INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

A inovação e a tecnologia trazem diversos benefícios para a gestão pública, entre elas está: maior rapidez e eficiência no atendimento ao usuário, menor valor de custos e otimização de recursos, controle dos processos, mais transparência e qualidade de vida da população, pois diante de um cenário onde tudo está tão corrido o tempo se torna em dinheiro, dessa forma o cidadão tem tudo na palma da mão. Além do mais elas promovem modernização ao setor público, facilitando a análise de dados para políticas públicas e incentivando a população a estar ativa na governança, como por exemplo: Administração pública: automatização de tarefas, serviços mais ágeis, otimização de processos, redução de gastos com papéis e recursos físicos, equipe mais motivada, eliminação de retrabalho etc. Para o cidadão: serviços mais rápidos, sem burocracia, disponíveis de forma remota, sem fila e sem stress, acompanhamento de forma facilitada sobre o gasto do dinheiro público, redução das desigualdades sociais, permitindo que as pessoas sejam atendidas de forma igualitária e qualidade de vida através de serviços públicos mais eficazes. Para a tomada de decisão: análise de grande volume de dados para identificar tendências e padrões para que a partir daí, tenha políticas públicas mais eficazes e com menos chance de erros, e fortaleça a confiança da população para com o governo.

## **9 . CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao concluir esta pesquisa, observa-se que a trajetória da gestão pública brasileira em direção à nutrição não representa apenas uma mudança de suporte tecnológico, mas uma profunda reforma administrativa e democrática. O primeiro objetivo específico, focado na identificação das políticas inovadoras de governo

eletrônico e evolução no Brasil, revelou que o país superou uma fase de mera automação burocrática para atingir um estágio de Governança na Era Digital (DEG). Comodiscutido com base em Braga e Mourão (2024), essa evolução foi impulsionada por marcos legais como a Lei do Governo Digital, que consolidou a plataforma Gov.br como um hub de serviços. Uma pesquisa demonstrou que a inovação brasileira

reside na interoperabilidade de sistemas, permitindo que o Estado deixe de ser um conjunto de ilhas de informações para se tornar uma rede integrada, reduzindo custos e aumentando a confiança institucional. No que tange ao segundo objetivo, voltado para a investigação do uso de dados abertos e ferramentas digitais para a transparência, uma pesquisa confirmou que a abertura de dados é o Alicerce da prestação de contas contemporâneas. Corroborando com Rodrigues et al. (2025), fornecidos-se que portais como o Dados.gov.br transformaram a transparência em um ativo social reutilizável. Uma análise indicou que a disponibilização de informações sobre recursos públicos em formatos abertos permite que a sociedade e os órgãos de controle realizem auditorias em tempo real. Ficou evidente que a tecnologia atua como um antídoto à opacidade administrativa, garantindo que o direito constitucional ao acesso à informação seja exercido de forma plena, facilitando a identificação de gargalos e a prevenção de desvios éticos na gestão orçamentária. Quanto ao terceiro objetivo, que avaliou a eficácia dos portais de transparência no fomento ao controle social, os resultados indicam que a existência da ferramenta é apenas o primeiro passo para uma participação ativa. Uma pesquisa, ampliada por Bondim Cotta e Rey (2025), demonstrou que portais como o Fala.BR e o e-Cidadania possuem alta funcionalidade ao oferecer canais diretos de denúncia e sugestão legislativa, aproximando o cidadão do centro decisório. Contudo, observou-se que a eficácia plena ainda enfrentou o desafio da baixa alfabetização digital. Para que o controle social seja robusto, é necessário que o design das plataformas priorize a usabilidade, transformando dados complexos em informações compreensíveis. A participação cidadã digital consolida-se como um pilar de fiscalização que complementa o trabalho dos tribunais de contas, capacitando o indivíduo comum na vigilância do bem público.

Por fim, o quarto objetivo, dedicado à avaliação da eficiência operacional e melhoria na prestação de serviços, evidenciou ganhos tangíveis na agilidade e na acessibilidade dos direitos sociais. Uma análise de serviços como o Meu INSS e o Comprasnet revelou que a digitalização removeu barreiras físicas e geográficas que historicamente marginalizaram parcelas da população. Alinhado aos conceitos de

Dunleavy et al. (2006), uma pesquisa conclui que a eficiência operacional digital geram ciclo virtuoso: ao simplificar processos, o Estado economizou recursos públicos e entrega de serviços com maior rapidez, melhorando a percepção de valor por parte do cidadão. Esta transformação digital é o motor que viabiliza um Estado mais proativo e cidadão. Esta transformação digital é o motor que viabiliza um Estado mais proativo e menos reativo, consolidando uma gestão pública que utiliza a tecnologia não como fim em si mesma, mas como um meio desnecessário para a justiça social e excelência administrativa.

### **10.1 Sugestões para estudos futuros**

As perspectivas futuras têm foco na tecnologia, digitalização e participação do cidadão, neste conceito essas perspectivas são muito promissoras e entre as principais tendências estão para a gestão pública brasileira convergindo o aprimoramento da digitalização e o estreitamento do vínculo com o cidadão, fundamentadas em tendências promissoras como a inteligência artificial (IA) e a análise avançada de dados. Com base nos resultados desta pesquisa, propõem-se as seguintes frentes para investigações futuras:

- **Impacto da IA Generativa na Compreensão Contábil:** Investigar se o uso de ferramentas de processamento de linguagem natural, capazes de traduzir termos técnicos orçamentários para uma linguagem cidadã, resulta em um aumento da fiscalização social ou se uma simplificação excessiva pode gerar distorções que alteram o volume de denúncias e questionamentos populares;
- **Inclusão Digital e Alfabetização de Dados:** Analisar a eficácia das políticas de governo digital em grupos vulneráveis, avaliando se a modernização das plataformas amplia o controle social de forma equânime ou se aprofunda o abismo entre cidadãos com diferentes níveis de letramento tecnológico;
- **Ética e Transparência Algorítmica:** Estudar os limites éticos da automação na administração pública, verificando como a melhoria de algoritmos de IA para a concessão proativa de benefícios (como no exemplo da transformação digital do INSS) afetando a transparência dos critérios de decisão e a segurança jurídica do usuário;
- **Sustentabilidade das Mudanças Culturais:** Realizar estudos longitudinais que avaliam se a transição para a Era Digital Governança (DEG) conseguiu, de fato, romper a cultura do sigilo burocrático em longo prazo ou se as resistências internas ainda limitam o pleno potencial dos dados abertos.

## REFERÊNCIAS

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

DE SOUZA PEDROSO, Júlia; DA SILVA, Kauana Soares; DOS SANTOS, Laiza Padilha. **Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva**. JICEX, v. 9, n. 9, 2017.

BIRKINSHAW, P. **Liberdade de informação** : a lei, a prática e o ideal. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988** . Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 05 fev. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016** . Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em:[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm). Acesso em: 05 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018** . Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em:[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 30 de janeiro de 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021** . Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em:[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm). Acesso em: 05 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Estratégia de Governo Digital 2024-2027** . Brasília, DF: MGI, 2024. Disponível em:<https://www.gov.br/governodigital>. Acesso em: 30 de janeiro de 2026.

BRASIL. Presidência da República. **Brasil Participativo** . Brasília, DF, 2025. Disponível em:<http://brasilparticipativo.presidencia.gov.br>. Acesso em: 05 fev. 2026.

BRASIL. **Portal Brasileiro de Dados Abertos** . Brasília, DF, 2026. Disponível em:<https://dados.gov.br/>. Acesso em: 05 fev. 2026.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **e-Democracia** : participação popular no processo legislativo. Brasília, DF, 2026. Disponível em: <https://edemocracia.camara.leg.br>. Acesso em: 05 fev. 2026.

CAVALCANTE, PLC; CAMÕES, MR de S. **Inovação pública no Brasil** : trajetórias e desafios. [S.l.]: Aprova, 2026. Disponível em:<https://aprova.com.br/blog/o-que-e->

aprova. Acesso em: 05 fev. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **e-SIC** : sistema eletrônico de serviço de informação ao cidadão. Brasília, DF, 2026. Disponível em:<https://esic.cgu.gov.br/>. Acesso em: 05 fev. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Portal da Transparência do Governo Federal** . Brasília, DF, 2026. Disponível em:<https://www.portaltransparencia.gov.br/>. Acesso em: 05 fev. 2026.

DUNLEAVY, Patrick; MARGETTS, Helen. **Governança da Era Digital** : Corporações de TI, o Estado e o governo eletrônico. Oxford: Oxford University Press, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **SIDRA** sistema IBGE de recuperação automática. Rio de Janeiro, 2026. Disponível em:<https://sidra.ibge.gov.br/>. Acesso em: 05 fev. 2026.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL (INSS). **Meu INSS** : plataforma digital de serviços previdenciários. Brasília, DF, 2026. Disponível em:<http://www.previdencia.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/inss/>. Acesso em: 05 fev. 2026.

MICHENER, G. **Variedades de Transparência** : regimes, práticas e consequências. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

MICHENER, G.; BERSCH, K. **Conceitualizando a qualidade da transparência** . [S. l.]: Political Concepts Working Paper No. 49, 2011.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Comprasnet** : sistema de compras governamentais. Brasília, DF, 2026. Disponível em:<https://www.gov.br/compras/>. Acesso em: 05 fev. 2026.

SENADO FEDERAL. **e-Cidadania** : portal de participação cidadã do Senado Federal. Brasília, DF, 2026. Disponível em:<https://www12.senado.leg.br/ecidadania>. Acesso em: 05 fev. 2026.

ZITTEI, MV; FERNANDES, FC E-serviços no governo eletrônico: análise bibliométrica de artigos internacionais. **Revista Pesquisa Estudos Futuros** , São Paulo, v. 2, pág. 43-62, 2015.