RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

GESTÃO PÚBLICA: DEFINIÇÃO, PRINCÍPIOS, DESAFIOS E TECNOLOGIAS NA CONTEMPORANEIDADE

PUBLIC MANAGEMENT: DEFINITION, PRINCIPLES, CHALLENGES, AND TECHNOLOGIES IN THE CONTEMPORARY WORLD

GESTIÓN PÚBLICA: DEFINICIÓN, PRINCIPIOS, RETOS Y TECNOLOGÍAS EN LA ÉPOCA ACTUAL

Ana Alves Ramos
Mestra em Saúde Pública
Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca - Fiocruz (ENSP), Rio de Janeiro, Brasil
Orcid: https://orcid.org/0009-0004-2166-4604

Ivete Borges Alves
Doutoranda em Ciências da Administração
São Luís University (SLU), Orlando, Flórida, USA

Luciana Socorro da Silva Rodrigues
Doutoranda em Ciências da Administração
São Luís University (SLU), Orlando, Flórida, USA

Uires Gomes Rodrigues
Doutorando em Ciências da Administração
São Luís University (SLU), Orlando, Flórida, USA

Julianne Brito Barroso
Doutoranda em Administração de Empresas
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA

Bruno Araújo Verdolin
Mestre em Imunologia
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Minas Gerais, Brasil

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar a gestão pública na contemporaneidade, considerando sua definição, seus princípios norteadores, os principais desafios institucionais e as possibilidades decorrentes da incorporação das tecnologias digitais aos processos administrativos. A relevância da

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

temática decorre da necessidade de aperfeiçoar a atuação estatal diante das crescentes demandas sociais por transparência, eficiência, participação cidadã e qualidade na prestação dos serviços públicos. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo-exploratório, fundamentada na análise de produções científicas relacionadas à administração pública, à governança e à transformação digital. A discussão contempla os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como os desafios relacionados à modernização institucional, à participação da sociedade civil e à superação de práticas administrativas tradicionais. Examina-se, ainda, o potencial das tecnologias digitais para otimizar procedimentos, qualificar a tomada de decisões, ampliar o acesso às informações governamentais e fortalecer os mecanismos de controle social, sem desconsiderar os riscos associados à exclusão digital, à segurança da informação e à proteção da privacidade. A análise evidencia que a efetividade da gestão pública contemporânea depende da articulação entre responsabilidade administrativa, compromisso com o interesse coletivo, inovação tecnológica e participação democrática. Conclui-se que a modernização do setor público exige não apenas a adoção de ferramentas tecnológicas, mas também o fortalecimento de práticas de governança orientadas à transparência, à equidade e à melhoria contínua dos serviços oferecidos à população.

Palavras-chave: Gestão pública. Princípios da administração pública. Governança pública. Transformação digital. Participação cidadã.

Abstract

This article aims to analyze public management in the contemporary era, considering its definition, its guiding principles, the main institutional challenges, and the opportunities arising from the incorporation of digital technologies into administrative processes. The relevance of this topic stems from the need to improve government performance in the face of growing social demands for transparency, efficiency, citizen participation, and quality in the delivery of public services. Methodologically, the study is characterized as a bibliographic research project with a qualitative approach and a descriptive-exploratory nature, grounded in the analysis of scholarly literature related to public administration, governance, and digital transformation. The discussion addresses the constitutional principles of legality, impartiality, morality, transparency, and efficiency, as well as the challenges related to institutional modernization, civil society participation, and moving beyond traditional administrative practices. It also examines the potential of digital technologies to optimize procedures, improve decision-making, expand access to government information, and strengthen mechanisms for social control, without disregarding the risks associated with the digital divide, information security, and privacy protection. The analysis shows that the effectiveness of contemporary public management depends on the interplay between administrative accountability, commitment to the collective interest, technological innovation, and democratic participation. It is concluded that the modernization of the public sector requires not only the adoption of technological tools but also the strengthening of governance practices oriented toward transparency, equity, and the continuous improvement of services provided to the public.

Keywords: Public management. Principles of public administration. Public governance. Digital transformation. Citizen participation.

Resumen

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

El presente artículo tiene como objetivo analizar la gestión pública en la actualidad, teniendo en cuenta su definición, sus principios rectores, los principales retos institucionales y las posibilidades que se derivan de la incorporación de las tecnologías digitales a los procesos administrativos. La relevancia del tema se deriva de la necesidad de perfeccionar la actuación del Estado ante las crecientes demandas sociales de transparencia, eficiencia, participación ciudadana y calidad en la prestación de los servicios públicos. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se caracteriza por ser una investigación bibliográfica, de enfoque cualitativo y carácter descriptivo-exploratorio, basada en el análisis de trabajos científicos relacionados con la administración pública, la gobernanza y la transformación digital. El análisis aborda los principios constitucionales de legalidad, imparcialidad, moralidad, publicidad y eficiencia, así como los retos relacionados con la modernización institucional, la participación de la sociedad civil y la superación de las prácticas administrativas tradicionales. Asimismo, se examina el potencial de las tecnologías digitales para optimizar los procedimientos, mejorar la toma de decisiones, ampliar el acceso a la información gubernamental y reforzar los mecanismos de control social, sin dejar de tener en cuenta los riesgos asociados a la exclusión digital, la seguridad de la información y la protección de la privacidad. El análisis pone de manifiesto que la eficacia de la gestión pública contemporánea depende de la articulación entre la responsabilidad administrativa, el compromiso con el interés colectivo, la innovación tecnológica y la participación democrática. Se concluye que la modernización del sector público exige no solo la adopción de herramientas tecnológicas, sino también el fortalecimiento de prácticas de gobernanza orientadas a la transparencia, la equidad y la mejora continua de los servicios ofrecidos a la población.

Palabras clave: Gestión pública. Principios de la administración pública. Gobernanza pública. Transformación digital. Participación ciudadana.

1. INTRODUÇÃO

A gestão pública contemporânea constitui um campo estratégico para a compreensão das relações entre Estado, sociedade e efetivação dos direitos fundamentais. Por meio da formulação, da implementação e da avaliação de políticas públicas, as instituições governamentais organizam recursos, estabelecem prioridades e oferecem serviços destinados ao atendimento das necessidades coletivas.

Nesse contexto, a qualidade da administração pública não pode ser aferida exclusivamente pela eficiência operacional ou pela capacidade de reduzir custos, uma vez que também envolve legalidade, transparência, equidade, responsabilidade institucional e legitimidade democrática. O desafio consiste,

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

portanto, em conciliar a capacidade de execução do Estado com as exigências jurídicas e sociais que fundamentam sua atuação.

No ordenamento jurídico brasileiro, a Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 37, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como parâmetros para a atuação da administração pública (Brasil, 1988).

Esses princípios não representam apenas requisitos formais de regularidade administrativa, mas referências para a organização dos processos decisórios, a utilização dos recursos públicos e a prestação de serviços à população. Sua concretização, entretanto, depende de condições institucionais que ultrapassam a existência de normas: planejamento, qualificação dos agentes públicos, mecanismos de controle, continuidade administrativa e capacidade de responder às demandas sociais. Desse modo, a análise da gestão pública exige considerar a distância possível entre os fundamentos normativos e as condições efetivas de sua implementação.

As transformações dos modelos de administração pública intensificaram o debate sobre eficiência, desempenho, inovação e responsabilização. A incorporação de instrumentos de planejamento estratégico, avaliação de resultados e monitoramento de políticas ampliou as possibilidades de acompanhamento da ação estatal, mas também evidenciou a necessidade de interpretar os indicadores administrativos em relação às finalidades públicas.

Cavalcante (2017), ao discutir as mudanças nos modelos de gestão pública, contribui para compreender que a modernização administrativa não se reduz à substituição de um modelo por outro, pois diferentes práticas e concepções podem coexistir nas instituições. Nesse sentido, o aprimoramento da gestão requer avaliar não apenas a produtividade dos processos, mas também a qualidade dos serviços, a distribuição de oportunidades de acesso e a capacidade de atender a necessidades sociais heterogêneas.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

Essa discussão conduz a uma questão central: a eficiência administrativa, embora indispensável, não constitui critério suficiente para determinar a qualidade da atuação estatal. Uma medida pode reduzir custos e acelerar procedimentos sem necessariamente ampliar o acesso aos direitos ou melhorar a experiência dos cidadãos.

De maneira semelhante, a existência de mecanismos de controle e a divulgação de informações não garantem, por si sós, transparência substantiva ou participação social efetiva. A gestão pública precisa, assim, articular desempenho administrativo, legitimidade das decisões e compromisso com o interesse coletivo, evitando que a adoção de instrumentos gerenciais seja tratada como finalidade independente dos resultados sociais que pretende promover.

A governança pública amplia essa perspectiva ao colocar em evidência a coordenação institucional, a definição de responsabilidades, a prestação de contas e a interação entre Estado e sociedade. A participação cidadã pode contribuir para identificar demandas, qualificar decisões e fortalecer o controle democrático, desde que existam canais acessíveis e condições para que as manifestações sejam consideradas nos processos decisórios.

Baptista (2010), ao abordar a participação da sociedade civil na gestão pública, oferece elementos para compreender a relevância dessa interlocução. Entretanto, participar não significa apenas dispor de mecanismos formais de consulta, assim como garantir publicidade não equivale simplesmente a disponibilizar informações. A efetividade dessas dimensões depende da inteligibilidade dos dados, da transparência dos procedimentos e da capacidade institucional de responder às contribuições recebidas.

Paralelamente, a expansão das tecnologias digitais vem modificando os processos administrativos e as formas de relacionamento entre as instituições públicas e os cidadãos. Sistemas integrados, plataformas de atendimento eletrônico e ferramentas de análise de dados podem favorecer a organização de

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

informações, a simplificação de procedimentos e a ampliação da disponibilidade dos serviços.

Leite e Rezende (2017) contribuem para a discussão da relação entre governo eletrônico e desempenho público, enquanto Fariniuk (2020) permite situar a utilização das tecnologias no contexto mais amplo das transformações da gestão pública. Essa literatura oferece subsídios para compreender a inovação tecnológica como uma possibilidade de aprimoramento administrativo, mas não autoriza presumir que a simples adoção de ferramentas digitais produza, automaticamente, melhores resultados.

A transformação digital envolve desafios que não se restringem à infraestrutura tecnológica. A digitalização de procedimentos ineficientes pode conservar exigências burocráticas, enquanto a oferta exclusiva de canais eletrônicos pode dificultar o acesso de pessoas com limitações de conectividade, acessibilidade ou familiaridade com as tecnologias.

A utilização ampliada de dados também exige atenção à segurança da informação, à privacidade e à responsabilização pelo tratamento das informações pessoais. No Brasil, a Lei nº 13.709/2018, que institui a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, e a Lei nº 14.129/2021, relativa aos princípios, às regras e aos instrumentos do Governo Digital, integram o marco normativo relevante para essa discussão (Brasil, 2018; Brasil, 2021). No plano internacional, o referencial da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico destaca dimensões como orientação ao usuário, integração de serviços, utilização de dados e abertura governamental na construção de capacidades digitais (OECD, 2020).

A partir desse contexto, identifica-se uma questão analítica relevante: princípios constitucionais, governança democrática, capacidades institucionais e transformação digital são frequentemente discutidos a partir de enfoques específicos, embora sua articulação seja decisiva para compreender os desafios da gestão pública contemporânea.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

A eficiência pode entrar em tensão com exigências de equidade; a publicidade pode não se converter em participação efetiva; a inovação pode permanecer limitada quando faltam capacidades organizacionais; e a digitalização pode ampliar a oferta de serviços sem assegurar acesso universal. Essas relações indicam a necessidade de uma abordagem integrada, capaz de examinar não apenas as potencialidades de cada dimensão, mas também suas condições de efetividade e seus limites.

Nesse sentido, a lacuna analítica que orienta este estudo consiste na necessidade de articular, em um mesmo quadro interpretativo, os fundamentos jurídico-institucionais da gestão pública, as exigências de governança democrática, as capacidades organizacionais e as implicações da transformação digital. Essa formulação não pressupõe que inexistam estudos sobre tais dimensões isoladamente, nem reivindica a ausência de pesquisas anteriores sobre suas relações.

A contribuição proposta é mais delimitada: organizar essas dimensões em uma matriz teórico-analítica que permita examinar as principais tensões envolvidas na construção de uma gestão pública orientada ao interesse coletivo. Trata-se de uma proposição conceitual, cuja aplicabilidade deverá ser objeto de investigação empírica posterior.

Diante disso, o problema de pesquisa é formulado da seguinte maneira: como os princípios constitucionais da gestão pública se articulam aos desafios da governança democrática e às possibilidades e limitações da transformação digital na promoção de uma administração orientada ao interesse coletivo?

O objetivo geral consiste em analisar a articulação entre os princípios constitucionais, a governança democrática e a transformação digital na gestão pública contemporânea. Especificamente, busca-se: discutir os fundamentos jurídico-institucionais que orientam a atuação administrativa; examinar as relações entre transparência, participação cidadã e responsabilização; analisar a importância das capacidades organizacionais para a modernização da gestão; e identificar

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

possibilidades, limites e riscos associados à incorporação das tecnologias digitais, especialmente no que se refere à acessibilidade, à proteção de dados e à qualidade dos serviços públicos.

Para alcançar esses objetivos, desenvolve-se uma pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa e caráter descritivo-analítico, fundamentada na interpretação de produções acadêmicas, documentos institucionais e normas pertinentes à administração pública e ao governo digital.

A análise organiza-se em quatro eixos: fundamentos jurídico-institucionais; governança, transparência e participação; capacidades administrativas e desafios organizacionais; e transformação digital, inclusão e proteção de direitos. A articulação desses eixos orienta a construção de uma matriz interpretativa destinada a explicitar convergências, tensões e implicações para a gestão pública contemporânea.

A relevância do estudo reside, assim, na possibilidade de oferecer uma perspectiva integrada para a análise da modernização administrativa, evitando tanto a redução da qualidade da gestão a indicadores operacionais quanto a compreensão da tecnologia como solução autossuficiente para os problemas públicos. Ao relacionar princípios constitucionais, governança, capacidade institucional e inovação digital, o artigo procura contribuir para o debate acadêmico sobre as condições necessárias a uma administração pública eficiente, transparente, inclusiva e comprometida com os direitos dos cidadãos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão pública contemporânea: fundamentos conceituais e transformações institucionais

A gestão pública constitui uma dimensão estratégica da organização do Estado, uma vez que compreende os processos de planejamento, coordenação,

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

execução e avaliação das ações governamentais destinadas à satisfação das necessidades coletivas. Sua finalidade não se limita à administração de recursos financeiros, humanos e materiais, pois envolve a concretização de direitos, a implementação de políticas públicas e a construção de respostas institucionais às demandas da sociedade.

Nessa perspectiva, a qualidade da atuação estatal deve ser examinada considerando tanto a capacidade administrativa de produzir resultados quanto a legitimidade das decisões, a observância do ordenamento jurídico e o compromisso com o interesse público.

Chaves e Albuquerque (2019) contribuem para a compreensão dos fundamentos da administração pública ao discutirem seus conceitos e suas contribuições para a sociedade. Essa abordagem permite reconhecer que a atuação administrativa precisa ser analisada em relação às finalidades coletivas que justificam a existência das instituições públicas. Assim, diferentemente de uma concepção estritamente operacional, a gestão pública envolve responsabilidades políticas, jurídicas e sociais que condicionam a definição de prioridades, a distribuição de recursos e a prestação de serviços à população.

As transformações dos modelos administrativos evidenciam que a gestão pública não constitui uma estrutura estática. Conforme analisa Cavalcante (2017), as mudanças ocorridas na administração estatal podem ser compreendidas a partir das críticas ao modelo burocrático tradicional, da incorporação de instrumentos gerenciais e das tentativas posteriores de ampliar a coordenação, a integração e a capacidade de resposta do Estado. Esse percurso, entretanto, não deve ser interpretado como uma sucessão linear em que um modelo elimina completamente as limitações do anterior. Práticas burocráticas, mecanismos gerenciais e estratégias de articulação institucional podem coexistir, produzindo diferentes configurações administrativas.

Cavalcante e Camões (2017), ao examinarem as inovações na gestão pública brasileira e a possibilidade de caracterizá-las como um novo modelo,

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

contribuem para problematizar a ideia de que a introdução de iniciativas inovadoras representa, necessariamente, uma transformação estrutural da administração.

A inovação pode modificar procedimentos específicos sem alterar as formas de coordenação institucional, os padrões de tomada de decisão ou as relações entre Estado e sociedade. Por essa razão, a modernização administrativa precisa ser avaliada não apenas pela adoção de novas ferramentas, mas também pela capacidade de produzir mudanças consistentes nas práticas organizacionais e na entrega de valor público (Ridolfi *et al*., 2026).

Essa discussão evidencia uma tensão fundamental: a administração pública precisa desenvolver capacidade operacional para responder às demandas sociais, mas não pode subordinar suas decisões exclusivamente à produtividade, à redução de custos ou à rapidez dos procedimentos. Enquanto os indicadores de desempenho contribuem para acompanhar a utilização dos recursos e os resultados administrativos, eles não são suficientes para demonstrar, isoladamente, a equidade do atendimento, a legitimidade das decisões ou a efetiva garantia de direitos. Uma política pública pode apresentar bons indicadores operacionais e, simultaneamente, não alcançar adequadamente grupos socialmente vulnerabilizados.

Nascimento (2017), ao tratar da gestão pública, oferece suporte à compreensão da administração estatal como campo que exige organização, planejamento e capacidade de execução. Entretanto, esses componentes devem ser interpretados em consonância com as responsabilidades próprias do setor público.

A gestão não se orienta apenas por metas internas, mas pelas necessidades coletivas, pelos limites legais e pelas condições concretas de acesso da população aos serviços. A eficiência administrativa, portanto, adquire significado público quando articulada à legalidade, à qualidade do atendimento, à equidade e à responsabilização institucional.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

Desse modo, a gestão pública contemporânea pode ser compreendida como um campo de articulação entre capacidade administrativa, responsabilidade jurídica e legitimidade democrática. Essa compreensão permite superar duas interpretações reducionistas: a primeira, que associa a qualidade da administração à observância formal de procedimentos; e a segunda, que a considera satisfatória sempre que apresenta resultados mensuráveis. A atuação estatal exige simultaneamente conformidade normativa, capacidade de execução, transparência e orientação ao interesse coletivo.

2.2 Princípios constitucionais, eficiência administrativa e governança pública

No contexto brasileiro, os princípios constitucionais representam referências normativas indispensáveis para a organização e a atuação da administração pública. O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que orientam a conduta administrativa e delimitam o exercício das competências estatais (BRASIL, 1988). Esses princípios não devem ser tratados como requisitos independentes ou meramente formais, pois sua efetividade depende da articulação entre as decisões administrativas, os mecanismos de controle e as finalidades públicas.

A legalidade determina que a atuação administrativa observe o ordenamento jurídico e os limites das competências atribuídas aos agentes e às instituições públicas. A impessoalidade exige que as decisões sejam orientadas por critérios públicos e legítimos, afastando favorecimentos indevidos. A moralidade relaciona-se à integridade da conduta administrativa, enquanto a publicidade estabelece a transparência dos atos públicos, ressalvadas as hipóteses legalmente protegidas. A eficiência, por sua vez, exige atenção à qualidade dos processos e dos resultados, sem afastar os demais princípios constitucionais.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

A interpretação conjunta desses fundamentos é decisiva para evitar que a eficiência seja compreendida como justificativa autônoma para qualquer medida de modernização. Uma iniciativa administrativa não se torna legítima apenas porque reduz custos ou acelera procedimentos.

É necessário examinar se respeita os direitos dos cidadãos, observa as normas aplicáveis, utiliza critérios impessoais e permite o controle de suas decisões. Da mesma forma, a publicidade não se resume à divulgação de informações: sua contribuição para a democracia depende de que os dados disponibilizados sejam compreensíveis, acessíveis e úteis à fiscalização da atividade estatal.

A relação entre eficiência e legalidade demonstra que a gestão pública enfrenta exigências complementares, embora nem sempre simples de conciliar. A observância de procedimentos e controles constitui uma garantia contra arbitrariedades, mas estruturas excessivamente fragmentadas, processos redundantes e falhas de coordenação podem comprometer a capacidade de resposta institucional. O desafio, nesse caso, não consiste em abandonar os controles, mas em aperfeiçoar os processos administrativos sem enfraquecer as garantias jurídicas e a responsabilização dos agentes públicos.

É nesse contexto que a governança pública adquire relevância analítica. Para os fins deste estudo, ela é compreendida como o conjunto de mecanismos institucionais, processos decisórios e práticas de coordenação, transparência, participação e responsabilização que orientam a atuação estatal (Ridolfi *et al*., 2026). Essa compreensão permite distinguir a governança da simples execução de tarefas administrativas: além de organizar recursos e procedimentos, a administração precisa estabelecer responsabilidades, coordenar atores, justificar decisões e criar condições para que suas ações sejam acompanhadas pela sociedade.

A discussão de Cavalcante (2017) sobre as transformações da gestão pública contribui para compreender a necessidade de articulação entre estruturas

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

administrativas e capacidade de resposta governamental. Por sua vez, Cavalcante e Camões (2017) permitem problematizar os limites das iniciativas inovadoras quando estas não configuram, necessariamente, um novo padrão institucional. Em conjunto, essas contribuições sustentam a interpretação de que a modernização deve ser examinada pela consistência das mudanças promovidas, e não somente pela presença de instrumentos considerados inovadores.

A governança pública também não pode ser reduzida à multiplicação de indicadores, comitês ou sistemas de monitoramento. Tais instrumentos podem favorecer a coordenação e a responsabilização, mas sua utilidade depende da clareza dos objetivos, da distribuição efetiva de competências e da capacidade institucional de utilizar as informações produzidas. Quando os mecanismos de governança se restringem ao cumprimento burocrático de exigências, há o risco de ampliar a formalização sem aperfeiçoar a qualidade das decisões.

Consequentemente, a análise da gestão pública precisa considerar a relação entre os princípios constitucionais e as condições organizacionais necessárias para concretizá-los. A existência de normas não assegura, por si só, a integridade administrativa, assim como a definição de metas não garante a melhoria dos serviços. A efetividade dos princípios depende de capacidades institucionais, procedimentos de controle, qualificação dos agentes públicos e mecanismos de responsabilização compatíveis com as finalidades democráticas do Estado.

2.3 Transparência, participação cidadã e controle democrático

A transparência e a participação cidadã constituem dimensões complementares da gestão pública democrática. A publicidade dos atos administrativos permite que informações sobre decisões, recursos e políticas sejam conhecidas, enquanto a participação cria possibilidades de interlocução entre instituições governamentais e sociedade. Embora relacionadas, essas dimensões não são equivalentes: a disponibilização de informações representa uma condição

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

importante para o controle social, mas não assegura, isoladamente, que os cidadãos tenham condições de influenciar as decisões públicas.

Baptista (2010), ao analisar a participação da sociedade civil na gestão pública no âmbito da moradia, contribui para situar a participação social como elemento relevante das relações entre instituições públicas e população. Essa perspectiva permite compreender que os espaços participativos precisam ser examinados em relação às possibilidades concretas de manifestação, interlocução e consideração das demandas sociais. A participação não se esgota na existência formal de conselhos, audiências ou canais de consulta; sua relevância depende das condições institucionais que permitem incorporar contribuições ao processo decisório.

Sob essa perspectiva, o controle democrático não deve ser confundido com a mera divulgação de informações administrativas. Para que a transparência contribua efetivamente para a responsabilização pública, é necessário que os dados sejam apresentados de forma inteligível, atualizada e acessível aos diferentes públicos. Informações excessivamente técnicas, fragmentadas ou disponibilizadas em formatos de difícil utilização podem atender formalmente a exigências de publicidade sem ampliar, na mesma proporção, a capacidade de fiscalização da sociedade.

Existe, portanto, uma diferença entre transparência formal e transparência substantiva. A primeira corresponde à divulgação das informações exigidas; a segunda diz respeito às condições para que essas informações sejam compreendidas, contextualizadas e utilizadas no acompanhamento das ações governamentais. Essa distinção é especialmente importante em ambientes digitais, nos quais o aumento do volume de dados publicados não implica necessariamente maior compreensão pública das decisões administrativas.

A participação cidadã também enfrenta limites relacionados às desigualdades sociais, à disponibilidade de tempo, à formação para o acompanhamento das políticas e à distribuição assimétrica de recursos de

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

influência. Se os mecanismos participativos forem acessíveis apenas a grupos com maior capacidade técnica ou organizacional, poderão reproduzir desigualdades que deveriam ajudar a enfrentar. Assim, a abertura formal dos espaços de participação precisa ser acompanhada de medidas que favoreçam a pluralidade de vozes e a consideração de diferentes necessidades sociais.

A relação entre participação e eficiência igualmente exige análise crítica. Processos participativos podem demandar tempo, negociação e revisão de propostas, mas esses custos não devem ser automaticamente interpretados como obstáculos à boa gestão. A escuta social pode contribuir para identificar necessidades não percebidas pela administração, antecipar dificuldades de implementação e ampliar a legitimidade das decisões. Em contrapartida, quando a participação não possui regras claras, devolutivas institucionais ou vínculo com as decisões, corre o risco de se tornar apenas um procedimento simbólico.

A governança democrática exige, assim, que a administração desenvolva mecanismos de comunicação e participação articulados ao planejamento, à execução e à avaliação das políticas públicas. Isso significa reconhecer os cidadãos não somente como destinatários dos serviços, mas também como sujeitos de direitos capazes de acompanhar e questionar a atuação estatal. O desafio institucional consiste em construir canais de participação que sejam acessíveis, representativos e vinculados a processos decisórios transparentes, sem ignorar as responsabilidades legais dos agentes públicos.

Nesse sentido, a qualidade da gestão pública deve ser avaliada não apenas pela quantidade de informações divulgadas ou pelo número de mecanismos participativos disponíveis, mas também pela capacidade de produzir transparência compreensível, diálogo institucional e responsabilização. Essa abordagem amplia a análise da eficiência administrativa ao incorporar a legitimidade das decisões e as condições democráticas de formulação e acompanhamento das políticas públicas.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

2.4 Transformação digital na administração pública: potencialidades, riscos e condições institucionais

A incorporação das tecnologias digitais à administração pública tem modificado as formas de organizar processos, prestar serviços, disponibilizar informações e apoiar decisões governamentais. Sistemas integrados, plataformas eletrônicas e ferramentas de tratamento de dados podem reduzir etapas desnecessárias, ampliar a rastreabilidade dos procedimentos e facilitar o acesso a serviços públicos.

Entretanto, os resultados dessas iniciativas dependem das condições institucionais em que são implementadas, da adequação às necessidades dos usuários e da capacidade administrativa de manter e avaliar as soluções adotadas. Leite e Rezende (2017), ao discutirem o governo eletrônico estratégico e sua relação com a gestão do desempenho da administração pública, contribuem para compreender a importância de vincular as ferramentas tecnológicas aos objetivos institucionais.

A tecnologia não deve ser tratada como um componente isolado da estratégia administrativa, mas como recurso que precisa responder a problemas concretos de gestão. A digitalização de um procedimento ineficiente, por exemplo, pode apenas transferir para o ambiente eletrônico as limitações anteriormente existentes, sem promover mudanças substantivas na organização do serviço.

Essa questão também aparece na discussão de Fariniuk (2020) sobre tecnologias digitais e cidades brasileiras. A utilização de soluções tecnológicas na gestão urbana permite problematizar a relação entre inovação, capacidade institucional e demandas sociais. A existência de ferramentas digitais não assegura, por si só, uma gestão mais responsiva, pois sua contribuição depende da articulação com o planejamento, da disponibilidade de infraestrutura, da qualificação dos agentes públicos e da adequação das iniciativas ao contexto em que são utilizadas.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

Vinhas *et al*. (2022), ao examinarem a dimensão das tecnologias da informação e comunicação na administração pública, também situam os recursos tecnológicos no debate sobre a modernização administrativa. A partir dessa discussão, é possível compreender que a incorporação de tecnologias envolve mais do que a aquisição de equipamentos ou sistemas: requer integração de informações, definição de responsabilidades, organização dos fluxos de trabalho e capacidade de utilizar os recursos digitais para apoiar as finalidades institucionais.

A transformação digital, portanto, não deve ser confundida com a simples informatização de rotinas. Enquanto a informatização pode se limitar à substituição de procedimentos físicos por equivalentes eletrônicos, a transformação digital pressupõe mudanças mais amplas na organização dos serviços, na gestão das informações e nas relações entre instituições e cidadãos. Essa distinção é relevante porque a presença de plataformas digitais não comprova, isoladamente, que os serviços se tornaram mais acessíveis, eficientes ou democráticos.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2020), ao apresentar um quadro de referência para políticas de governo digital, oferece uma perspectiva que relaciona a transformação do setor público à integração de dimensões institucionais e estratégicas.

Essa abordagem reforça a importância de considerar o governo digital como parte de uma política pública abrangente, em vez de tratá-lo apenas como um conjunto de ferramentas tecnológicas. Para a gestão pública, isso significa articular os sistemas digitais ao planejamento, à coordenação administrativa e às necessidades dos cidadãos.

No Brasil, a Lei nº 14.129/2021 estabelece princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública, constituindo referência normativa para a modernização dos serviços e dos processos administrativos (BRASIL, 2021). Sua interpretação deve ocorrer em consonância com os demais fundamentos constitucionais da administração pública. A busca por

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

simplificação e eficiência não elimina a necessidade de assegurar legalidade, publicidade, impessoalidade e respeito aos direitos dos usuários.

A expansão dos serviços digitais também exige atenção às desigualdades de acesso e de utilização das tecnologias. A disponibilidade de conexão, de equipamentos adequados e de competências digitais varia entre indivíduos e grupos sociais. Por isso, a transferência de serviços para plataformas exclusivamente digitais pode criar barreiras para pessoas que enfrentam limitações econômicas, territoriais, educacionais ou relacionadas à acessibilidade. A modernização administrativa precisa considerar essas diferenças para que a inovação não resulte na restrição do acesso a direitos e serviços.

Nesse contexto, a inclusão digital deve ser entendida como uma condição para a efetividade das políticas de governo digital. Não basta que o serviço esteja disponível na internet: é necessário que os cidadãos consigam localizá-lo, compreender suas exigências, utilizá-lo e obter resposta institucional. A manutenção de alternativas de atendimento, a acessibilidade das interfaces, a clareza das informações e o apoio aos usuários podem ser necessários para evitar que a digitalização transfira para o cidadão responsabilidades que deveriam ser assumidas pela administração.

Outra dimensão fundamental refere-se à proteção dos dados pessoais. A Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, estabelece regras para o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, e deve orientar as práticas administrativas que envolvem coleta, armazenamento, compartilhamento e utilização dessas informações (BRASIL, 2018). No setor público, o uso de dados pode apoiar o planejamento e a prestação de serviços, mas exige finalidade legítima, medidas de segurança e observância dos direitos dos titulares, nos termos da legislação aplicável.

A utilização de sistemas automatizados e ferramentas de análise de dados também suscita questões relacionadas à transparência das decisões, à responsabilização institucional e à possibilidade de reprodução de desigualdades.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

Quando os critérios utilizados por um sistema não são adequadamente compreendidos ou submetidos a mecanismos de controle, torna-se mais difícil identificar erros, contestar decisões ou atribuir responsabilidades. Assim, a adoção de tecnologias precisa ser acompanhada de procedimentos de supervisão, avaliação de riscos e revisão das decisões quando necessário.

Esses desafios demonstram que a transformação digital envolve uma dimensão técnica e outra político-institucional. A primeira diz respeito à infraestrutura, à integração dos sistemas, à segurança e ao funcionamento das ferramentas. A segunda abrange a governança dos dados, a responsabilização dos agentes, a inclusão dos usuários e a compatibilidade das soluções com os direitos fundamentais. A negligência de qualquer dessas dimensões pode comprometer os resultados esperados, mesmo quando a ferramenta tecnológica apresenta bom desempenho operacional.

Por conseguinte, a tecnologia deve ser compreendida como meio para aperfeiçoar a ação pública, e não como finalidade autônoma da modernização. Sua contribuição precisa ser avaliada a partir da capacidade de melhorar serviços, ampliar a transparência, facilitar a participação e respeitar direitos. Essa perspectiva evita tanto uma visão tecnicista, que atribui às ferramentas digitais a capacidade automática de resolver problemas institucionais, quanto uma rejeição indiscriminada da inovação, que desconsideraria suas possibilidades de aperfeiçoamento da gestão.

2.5 Articulação analítica entre princípios, governança e transformação digital

A discussão dos fundamentos conceituais, constitucionais e tecnológicos permite estabelecer uma perspectiva integrada para analisar a gestão pública contemporânea. Os princípios constitucionais definem parâmetros jurídicos para a atuação estatal; a governança pública organiza mecanismos de coordenação, transparência e responsabilização; a participação cidadã contribui para o controle

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

democrático; e as tecnologias digitais podem apoiar a execução e a avaliação das ações governamentais. Essas dimensões, embora analiticamente distintas, condicionam-se mutuamente.

A partir das contribuições de Cavalcante (2017), Cavalcante e Camões (2017), Baptista (2010), Leite e Rezende (2017), Fariniuk (2020), OECD (2020) e Vinhas *et al*. (2022), é possível identificar um problema transversal: a modernização administrativa não pode ser avaliada exclusivamente pela introdução de instrumentos gerenciais ou tecnológicos. Sua relevância depende da relação entre os meios empregados, os resultados alcançados, as garantias jurídicas observadas e as condições de participação e acesso da população.

Essa articulação permite organizar a análise em quatro dimensões complementares. A primeira corresponde à dimensão jurídico-institucional, que considera a observância dos princípios constitucionais, a proteção dos direitos e a responsabilização administrativa. A segunda é a dimensão organizacional e gerencial, relacionada ao planejamento, à coordenação, à capacidade de execução e à avaliação dos serviços.

A terceira é a dimensão democrática, que abrange transparência, participação cidadã, controle social e legitimidade das decisões. A quarta é a dimensão sociotécnica, que envolve infraestrutura digital, integração de sistemas, proteção de dados, acessibilidade e supervisão das ferramentas tecnológicas.

Essas dimensões não devem ser interpretadas como categorias independentes nem como indicadores já validados de desempenho. Trata-se de uma organização conceitual preliminar destinada a orientar a leitura crítica da literatura e a relacionar problemas que frequentemente são tratados de maneira separada. Sua utilidade reside em permitir que as possibilidades de modernização sejam examinadas considerando simultaneamente os requisitos legais, as capacidades institucionais, os direitos dos cidadãos e os efeitos potenciais sobre o acesso aos serviços públicos.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

A aplicação dessa perspectiva torna visíveis algumas tensões relevantes. A busca por eficiência pode entrar em conflito com a equidade quando a redução de custos restringe o atendimento a determinados grupos. A ampliação da transparência pode ser limitada quando os dados são disponibilizados sem clareza ou possibilidade de interpretação.

A digitalização pode simplificar procedimentos, mas também criar barreiras de acesso quando não considera as desigualdades sociais. Do mesmo modo, a utilização de dados para apoiar decisões pode favorecer o planejamento, mas exige salvaguardas relacionadas à privacidade, à segurança e à responsabilização.

Essas tensões não significam que os objetivos sejam necessariamente incompatíveis. Indicam, antes, que sua conciliação depende de escolhas institucionais, mecanismos de controle e avaliação contínua. A eficiência pode ser fortalecida sem eliminar garantias legais; a digitalização pode ampliar o acesso quando acompanhada de medidas de inclusão; e a transparência pode contribuir para a participação quando as informações são compreensíveis e vinculadas a processos decisórios abertos ao controle social.

A contribuição analítica deste estudo consiste, assim, em aproximar os fundamentos constitucionais da gestão pública, as exigências da governança democrática e as condições para uma transformação digital responsável. Essa articulação não representa a afirmação de um modelo universal de administração nem a comprovação empírica da eficácia de determinada solução. Constitui uma proposta interpretativa para examinar a modernização administrativa de maneira multidimensional, evitando que a inovação tecnológica seja confundida com melhoria institucional automática.

A fundamentação apresentada orienta, portanto, a análise dos resultados e da discussão, que deverá identificar convergências, tensões e lacunas na literatura examinada. O foco recai sobre as condições em que os princípios constitucionais, a capacidade administrativa, a participação cidadã e os recursos digitais podem ser articulados em favor do interesse coletivo, reconhecendo que a qualidade da

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

gestão pública depende não apenas dos instrumentos adotados, mas também das finalidades, das garantias e das responsabilidades que orientam sua utilização.

3. METODOLOGIA

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental e de caráter descritivo-analítico. Essa opção metodológica fundamenta-se na necessidade de compreender criticamente a gestão pública contemporânea, considerando a articulação entre os princípios constitucionais da administração pública, os mecanismos de governança democrática, a participação cidadã e as possibilidades e limitações associadas à transformação digital.

Em vez de mensurar variáveis ou verificar relações causais, o estudo busca interpretar conceitos, fundamentos normativos e argumentos presentes nas fontes examinadas, identificando convergências, tensões e implicações para a compreensão do objeto investigado.

A pesquisa bibliográfica foi orientada pela análise de produções científicas relacionadas à administração pública, às transformações dos modelos de gestão, à governança, à transparência, à participação social e ao governo digital. Foram consideradas, entre as referências pertinentes ao problema de pesquisa, as contribuições de Cavalcante (2017), Cavalcante e Camões (2017), Baptista (2010), Leite e Rezende (2017), Fariniuk (2020) e Vinhas *et al*. (2022), além do referencial da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2020).

A seleção dessas contribuições fundamenta-se em sua relação temática com os objetivos do artigo e em sua pertinência para a discussão das dimensões institucionais, democráticas e tecnológicas da gestão pública. A utilização dessas obras não pressupõe que representem a totalidade da produção científica sobre o tema, mas que oferecem referências relevantes para a construção da análise proposta.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

A dimensão documental compreendeu o exame de dispositivos normativos brasileiros diretamente relacionados aos fundamentos e aos desafios da administração pública, especialmente a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, com ênfase no artigo 37, a Lei nº 13.709/2018, que institui a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, e a Lei nº 14.129/2021, relativa aos princípios, às regras e aos instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública.

Esses documentos foram considerados fontes normativas para a interpretação das exigências jurídicas relacionadas à legalidade, à impessoalidade, à moralidade, à publicidade, à eficiência, à proteção de dados e à modernização dos serviços públicos. A análise não se restringiu à descrição de seus dispositivos, buscando relacionar suas determinações às questões teóricas discutidas na literatura.

O tratamento das fontes foi organizado em etapas analíticas complementares. Inicialmente, procedeu-se à delimitação dos eixos conceituais vinculados ao problema e aos objetivos da pesquisa. Em seguida, as contribuições bibliográficas e os documentos normativos foram examinados quanto à sua pertinência temática, à identificação dos conceitos centrais e à relação com as questões investigadas.

Na etapa subsequente, os conteúdos foram organizados por aproximação temática, permitindo comparar os argumentos dos autores e os fundamentos normativos e identificar pontos de convergência, tensões interpretativas e questões que demandam análise crítica. Esse procedimento aproxima-se da orientação metodológica que considera a análise documental um processo sistemático de contextualização, seleção e interpretação das fontes, em vez de mera reprodução de seus conteúdos (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009; Lima Junior *et al.*, 2021).

Para orientar a interpretação, estabeleceram-se quatro dimensões analíticas: 1) jurídico-institucional, referente aos princípios constitucionais, à legalidade e à proteção dos direitos; 2) organizacional e gerencial, relacionada ao planejamento, à

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

coordenação, à eficiência e à capacidade de execução administrativa; 3) democrática, que abrange transparência, participação cidadã e controle social; e 4) sociotécnica, voltada à transformação digital, à inclusão dos usuários, à proteção de dados e às condições institucionais para a utilização responsável das tecnologias.

Essas dimensões foram construídas a partir do problema de pesquisa e da articulação conceitual desenvolvida na fundamentação teórica, funcionando como categorias interpretativas para organizar a discussão, e não como indicadores previamente validados ou variáveis submetidas a mensuração empírica.

A análise dos materiais foi conduzida de forma interpretativa e comparativa, considerando três movimentos principais: identificação dos argumentos centrais de cada fonte; comparação das aproximações e diferenças entre as perspectivas examinadas; e interpretação das implicações dessas relações para o problema de pesquisa.

Esse percurso permitiu discutir, por exemplo, a tensão entre eficiência e equidade, a diferença entre publicidade formal e transparência efetiva, bem como a relação entre digitalização dos serviços, inclusão dos cidadãos e proteção de direitos. As inferências foram formuladas com base no diálogo entre as fontes bibliográficas e normativas, evitando atribuir a um autor conclusões que não decorrem de sua contribuição ou extrapolar os limites do material analisado.

A pesquisa não se caracteriza como revisão sistemática da literatura, uma vez que o percurso metodológico disponível não documenta um protocolo exaustivo de busca, o conjunto completo de bases consultadas, as estratégias de pesquisa, os quantitativos de registros identificados e excluídos ou as etapas de triagem necessárias para demonstrar a reprodutibilidade desse tipo de revisão.

Consequentemente, não foram atribuídos números ao universo de publicações, nem foram apresentadas estimativas de abrangência ou representatividade do corpus que não pudessem ser comprovadas. O estudo assume, portanto, os limites próprios de uma análise bibliográfica e documental de

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

caráter interpretativo, cuja finalidade é construir uma compreensão articulada do fenômeno, e não oferecer um levantamento exaustivo de toda a produção científica existente.

Por fim, a proposta de articulação entre as quatro dimensões analíticas possui caráter teórico-conceitual preliminar. Sua finalidade consiste em auxiliar a interpretação das relações entre fundamentos jurídicos, capacidades organizacionais, participação democrática e transformação digital, sem afirmar que constitui um modelo empiricamente validado ou que permite comprovar a efetividade de políticas públicas específicas.

Dessa maneira, o percurso metodológico mantém correspondência com o objetivo do artigo e oferece uma base interpretativa para a apresentação dos resultados e da discussão, respeitando os limites das fontes examinadas e distinguindo as evidências documentais das inferências construídas pelo estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise bibliográfica e documental realizada permitiu identificar que os desafios da gestão pública contemporânea não se encontram isoladamente na dimensão administrativa, jurídica, democrática ou tecnológica. Ao contrário, as fontes examinadas indicam uma relação de interdependência entre essas dimensões, de modo que a capacidade de produzir resultados públicos depende da articulação entre princípios constitucionais, capacidades organizacionais, mecanismos de governança, participação cidadã e uso responsável das tecnologias digitais.

Os resultados são apresentados e discutidos a partir das quatro dimensões analíticas definidas na metodologia: jurídico-institucional; organizacional e gerencial; democrática; e sociotécnica. Essa organização permite deslocar a análise de uma abordagem meramente descritiva para uma interpretação das

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

relações, convergências e tensões existentes entre os diferentes componentes da gestão pública contemporânea.

4.1 Gestão pública contemporânea: entre eficiência administrativa e interesse coletivo

A análise das fontes evidencia, inicialmente, que a gestão pública contemporânea não pode ser reduzida à capacidade de executar procedimentos ou utilizar racionalmente recursos. A administração estatal apresenta uma especificidade que a diferencia de modelos estritamente orientados pela lógica de mercado: suas decisões estão vinculadas à realização do interesse público, à garantia de direitos e ao cumprimento de princípios jurídicos que condicionam a atuação dos agentes e das instituições.

Essa interpretação encontra respaldo em Chaves e Albuquerque (2019), para quem a compreensão da administração pública deve considerar sua função social e sua contribuição para a coletividade. Nessa perspectiva, a eficiência administrativa constitui uma dimensão relevante, mas não suficiente para caracterizar uma gestão pública de qualidade. A eficiência somente adquire significado público quando associada à finalidade para a qual os recursos estatais são mobilizados e aos resultados socialmente produzidos.

Cavalcante (2017) permite aprofundar essa constatação ao demonstrar que as transformações da administração pública não podem ser compreendidas como simples substituição de um modelo por outro. A passagem do gerencialismo para perspectivas posteriores à Nova Gestão Pública incorporou preocupações relacionadas à inovação, à coordenação e à capacidade de resposta governamental. O resultado é uma configuração institucional na qual diferentes práticas administrativas coexistem, exigindo maior capacidade de articulação.

A análise comparativa das contribuições examinadas permite identificar, portanto, uma primeira tensão: eficiência e interesse coletivo são dimensões

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

complementares, mas não equivalentes. A redução do tempo de um procedimento, a diminuição de custos ou o aumento da produtividade podem representar melhorias administrativas, mas não permitem concluir, isoladamente, que determinada ação pública produziu maior justiça, acessibilidade ou efetividade social.

Essa questão é particularmente importante porque a adoção de indicadores de desempenho pode favorecer uma visão excessivamente quantitativa da administração. Indicadores são instrumentos relevantes de acompanhamento, mas podem produzir interpretações incompletas quando não consideram quem acessa os serviços, quais grupos permanecem excluídos e quais efeitos sociais decorrem das decisões administrativas.

Cavalcante e Camões (2017) contribuem para essa problematização ao questionarem se as inovações brasileiras na gestão pública configurariam, de fato, um novo modelo. A contribuição desses autores permite inferir que a presença de iniciativas inovadoras não significa necessariamente transformação institucional profunda. Uma inovação pode modificar determinado procedimento sem alterar estruturas de coordenação, capacidades administrativas ou formas de relacionamento com a sociedade.

Desse modo, o primeiro resultado interpretativo do estudo consiste em reconhecer que a modernização da gestão pública deve ser avaliada pela articulação entre meios administrativos e finalidades públicas, e não somente pela incorporação de técnicas consideradas modernas. A gestão contemporânea exige capacidade de execução, mas essa capacidade precisa estar subordinada aos princípios jurídicos e ao compromisso com o interesse coletivo.

Essa constatação também modifica a compreensão da eficiência. Em lugar de tratá-la como finalidade autônoma, os resultados indicam que ela deve ser compreendida como uma capacidade administrativa que precisa coexistir com legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, equidade e responsabilização.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

A eficiência, nesse sentido, deixa de ser um critério isolado e passa a integrar uma concepção multidimensional de qualidade da gestão pública.

4.2 Princípios constitucionais e capacidades institucionais: da norma à prática administrativa

A segunda dimensão identificada refere-se à relação entre os princípios constitucionais e as capacidades efetivas das instituições públicas. A Constituição Federal de 1988 estabelece, no artigo 37, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como fundamentos da atuação da administração pública (BRASIL, 1988). A análise realizada, entretanto, demonstra que a existência desses parâmetros normativos não assegura automaticamente sua concretização no cotidiano administrativo.

A dimensão jurídico-institucional apresenta, portanto, uma característica central: a norma constitui condição necessária, mas não suficiente, para a qualidade da gestão pública. Sua efetividade depende de estruturas organizacionais, procedimentos de controle, qualificação dos agentes, mecanismos de responsabilização e capacidade de transformar princípios abstratos em práticas administrativas consistentes.

Essa constatação estabelece diálogo direto com Cavalcante (2017), especialmente quando se considera que processos de modernização administrativa não se limitam à alteração de instrumentos formais. Mudanças institucionais dependem de capacidades organizacionais que permitam coordenar ações, acompanhar resultados e responder às demandas sociais. Assim, a modernização não pode ser confundida com a simples reformulação normativa ou com a adoção de novos procedimentos.

A análise também evidencia uma relação de complementaridade entre legalidade e eficiência. Em uma interpretação superficial, os mecanismos jurídicos poderiam ser percebidos como obstáculos à rapidez administrativa. Entretanto, a

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

legalidade exerce função de proteção do interesse público ao estabelecer limites para a atuação estatal. O desafio contemporâneo não consiste, portanto, em reduzir controles para aumentar a eficiência, mas em construir procedimentos capazes de conciliar segurança jurídica e capacidade de resposta.

A mesma lógica se aplica à publicidade. A obrigação de divulgar informações públicas constitui elemento fundamental da transparência administrativa, mas sua efetividade depende da qualidade das informações disponibilizadas. A mera existência de dados em plataformas institucionais não garante que cidadãos consigam compreendê-los ou utilizá-los para acompanhar as decisões governamentais.

Esse resultado permite estabelecer uma distinção importante entre conformidade formal e efetividade institucional. Uma instituição pode atender formalmente a determinada exigência normativa e, ainda assim, apresentar limitações em sua capacidade de produzir respostas adequadas às necessidades sociais. Para a gestão pública contemporânea, isso significa que a avaliação institucional precisa ultrapassar a verificação do cumprimento burocrático e considerar também a capacidade de implementação, coordenação e resposta.

Nesse sentido, a dimensão organizacional torna-se inseparável da dimensão jurídico-institucional. Os princípios constitucionais precisam encontrar correspondência em estruturas, processos e competências. Sem capacidade administrativa, a norma pode permanecer distante da prática; sem parâmetros jurídicos, a busca por eficiência pode perder seus limites e comprometer direitos.

Os resultados indicam, portanto, que a qualidade institucional resulta da combinação entre normatividade e capacidade de implementação. Essa conclusão reforça a necessidade de compreender a gestão pública como fenômeno simultaneamente jurídico, organizacional e político, evitando tanto o formalismo normativo quanto uma visão gerencial restrita à produtividade.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

4.3 Transparência e participação cidadã: da publicidade formal ao controle democrático

A terceira dimensão da análise concentra-se na relação entre transparência, participação e controle democrático. As fontes examinadas permitem identificar que a participação cidadã não deve ser considerada elemento acessório da gestão pública, pois se relaciona à legitimidade das decisões, ao acompanhamento das políticas e à possibilidade de aproximação entre instituições e sociedade.

Baptista (2010) oferece contribuição importante nesse sentido ao abordar a participação da sociedade civil na gestão pública. Sua discussão permite compreender que os mecanismos participativos possuem relevância quando criam possibilidades efetivas de interlocução entre cidadãos e instituições. A participação, portanto, não pode ser reduzida à existência formal de espaços de consulta.

A análise revela uma tensão entre participação formal e participação substantiva. A existência de audiências, conselhos, consultas ou canais eletrônicos não significa, automaticamente, que as contribuições sociais influenciem as decisões administrativas. Para que a participação seja substantiva, é necessário que existam mecanismos de escuta, resposta institucional e consideração das demandas apresentadas.

Essa distinção é particularmente relevante quando articulada ao princípio constitucional da publicidade. A divulgação de informações é fundamental para o controle social, mas informação e participação desempenham funções diferentes. A primeira amplia as condições de conhecimento; a segunda amplia as possibilidades de interlocução e influência. Uma gestão pode disponibilizar grande quantidade de dados e, ainda assim, oferecer poucas oportunidades para que os cidadãos participem efetivamente dos processos decisórios.

A partir desse resultado, pode-se compreender a transparência em dois níveis. No primeiro, encontra-se a transparência formal, associada à disponibilização de informações exigidas pelos instrumentos legais e

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

administrativos. No segundo, encontra-se a transparência substantiva, relacionada à possibilidade de compreensão, interpretação e utilização das informações pela sociedade.

Essa diferença possui implicações relevantes para a governança democrática. Informações fragmentadas, excessivamente técnicas ou de difícil acesso podem cumprir uma função burocrática de publicidade sem produzir, na mesma proporção, condições efetivas de controle social. A qualidade da transparência, portanto, depende também da inteligibilidade e da acessibilidade dos conteúdos disponibilizados.

A participação também precisa ser analisada à luz das desigualdades sociais. Nem todos os cidadãos possuem as mesmas condições de acesso aos espaços participativos, aos recursos tecnológicos ou às informações necessárias para acompanhar políticas públicas. Consequentemente, mecanismos formalmente abertos podem produzir participação desigual quando não consideram diferenças econômicas, territoriais, educacionais e tecnológicas.

Nesse aspecto, a discussão de Baptista (2010) ganha maior alcance quando articulada aos desafios contemporâneos da digitalização. Os ambientes digitais podem ampliar canais de comunicação entre Estado e sociedade, mas também podem reproduzir desigualdades existentes. A expansão de ferramentas participativas, portanto, precisa ser acompanhada de estratégias que favoreçam acessibilidade e diversidade de participação.

Os resultados permitem sustentar que transparência e participação são dimensões interdependentes, mas não intercambiáveis. A transparência oferece condições para o controle; a participação cria possibilidades de interlocução; e a governança democrática precisa articular ambas às estruturas de decisão e responsabilização.

Consequentemente, o fortalecimento da gestão pública não depende simplesmente da ampliação do volume de informações ou do número de canais participativos. Depende da capacidade institucional de transformar informação em

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

possibilidade de controle e participação em elemento efetivamente considerado na formulação, implementação e avaliação das ações públicas.

4.4 Transformação digital: potencial de modernização e limites institucionais

A quarta dimensão identificada diz respeito à transformação digital. A análise das fontes demonstra que as tecnologias digitais apresentam potencial para reorganizar processos, integrar informações, facilitar o acesso aos serviços e apoiar decisões administrativas. Entretanto, esse potencial não pode ser confundido com resultados automaticamente produzidos pela simples introdução de ferramentas tecnológicas.

Leite e Rezende (2017) permitem compreender o governo eletrônico como instrumento estratégico relacionado ao desempenho da administração pública. Essa perspectiva é importante porque desloca a tecnologia de uma posição meramente instrumental para uma dimensão vinculada aos objetivos institucionais. O recurso digital adquire valor administrativo quando contribui para solucionar problemas concretos e melhorar processos ou serviços.

Fariniuk (2020), ao discutir tecnologias digitais no contexto das cidades brasileiras, amplia essa compreensão ao evidenciar que a inovação tecnológica está inserida em processos organizacionais e sociais mais amplos. A tecnologia modifica formas de interação, circulação de informações e prestação de serviços, mas seus efeitos dependem das condições institucionais em que é implementada.

Vinhas *et al*. (2022), por sua vez, reforçam a relevância das tecnologias da informação e comunicação para a administração pública. O diálogo entre essas contribuições permite identificar uma convergência: a transformação digital possui capacidade de apoiar a modernização administrativa, mas sua efetividade depende da articulação entre tecnologia, organização e objetivos públicos.

Esse resultado é particularmente relevante porque permite distinguir digitalização de transformação digital. A digitalização de um procedimento pode

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

simplesmente transferir uma atividade anteriormente realizada em meio físico para uma plataforma eletrônica. A transformação digital, em sentido mais amplo, pressupõe revisão de processos, integração de informações, reorganização institucional e novas formas de interação entre Estado e sociedade.

A perspectiva da OECD (2020) contribui para essa interpretação ao tratar o governo digital a partir de diferentes dimensões de capacidade institucional. A transformação digital não deve ser reduzida à quantidade de plataformas ou serviços disponíveis, pois envolve também integração, orientação ao usuário, utilização estratégica de dados e capacidade organizacional.

A análise das fontes evidencia, nesse ponto, uma segunda tensão central: inovação tecnológica e capacidade institucional não são equivalentes. Uma instituição pode dispor de ferramentas tecnicamente sofisticadas e continuar apresentando problemas de coordenação, baixa integração entre setores, deficiência de capacitação ou dificuldades de atendimento.

Essa constatação também permite compreender por que a tecnologia não deve ser tratada como solução autônoma para problemas administrativos. Se um procedimento é inadequadamente planejado, sua digitalização pode reproduzir a mesma ineficiência em outro ambiente. Da mesma forma, sistemas que não dialogam entre si podem ampliar a fragmentação institucional em vez de superá-la.

Os resultados indicam, portanto, que a transformação digital requer pelo menos três condições institucionais: capacidade organizacional, qualificação profissional e governança das informações. A primeira envolve planejamento e integração dos processos; a segunda diz respeito à preparação dos agentes públicos; e a terceira abrange critérios de utilização, segurança, proteção e responsabilização relacionados aos dados.

A Lei nº 14.129/2021 reforça, no ordenamento brasileiro, a importância do Governo Digital e da eficiência pública (BRASIL, 2021). Entretanto, sua implementação precisa ser interpretada em conjunto com os princípios constitucionais e com as demais garantias jurídicas. A digitalização não suspende

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

as exigências de legalidade, publicidade, impessoalidade ou responsabilidade administrativa.

Nesse sentido, o resultado mais significativo dessa dimensão consiste em demonstrar que a transformação digital deve ser entendida como processo institucional, e não como aquisição tecnológica. O sucesso de uma iniciativa digital depende da relação entre a ferramenta, os processos administrativos, as competências disponíveis e as necessidades dos cidadãos.

4.5 Inclusão digital, proteção de dados e direitos dos cidadãos

A análise da transformação digital conduz a um quinto resultado, relacionado aos limites sociais e jurídicos da digitalização. Embora as tecnologias possam reduzir barreiras burocráticas e facilitar o acesso a serviços, sua utilização pode produzir novas formas de exclusão quando desconsidera as condições concretas dos usuários.

A transferência de serviços públicos para plataformas digitais pressupõe que os cidadãos disponham de acesso à internet, equipamentos, conhecimentos e condições para utilizar os sistemas. Quando essas condições não estão presentes, a digitalização pode deslocar para o usuário uma parcela significativa dos custos e das dificuldades anteriormente assumidos pela administração.

Assim, a inclusão digital constitui condição relevante para que a transformação tecnológica se converta em ampliação, e não em restrição, do acesso aos serviços públicos. A análise realizada não permite afirmar empiricamente que determinada plataforma tenha produzido exclusão ou inclusão, mas permite identificar, a partir do diálogo entre as fontes, que esse risco deve integrar os critérios de avaliação das iniciativas de governo digital.

A dimensão sociotécnica também envolve a proteção dos dados pessoais. A Lei nº 13.709/2018 estabelece parâmetros para o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, criando responsabilidades e limites para sua utilização

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

(BRASIL, 2018). Na administração pública, a expansão dos sistemas digitais aumenta a capacidade de coleta e processamento de informações, mas também amplia a necessidade de mecanismos de segurança, controle e responsabilização.

A questão dos dados evidencia outra tensão relevante: a utilização de informações para aprimorar decisões administrativas precisa ser conciliada com a proteção dos direitos individuais. O uso de dados pode favorecer planejamento e integração de serviços, mas não deve ser considerado justificativa suficiente para práticas que desconsiderem privacidade, segurança ou finalidade legítima.

Esse aspecto reforça a importância da governança digital. A existência de sistemas de informação não basta; é necessário estabelecer responsabilidades sobre coleta, acesso, compartilhamento, armazenamento e utilização dos dados. A gestão tecnológica, portanto, passa a constituir também uma questão de governança institucional.

A proteção dos dados apresenta ainda relação direta com a confiança dos cidadãos. Quanto maior a utilização de informações pessoais pelo Estado, maior a necessidade de transparência quanto às finalidades e aos procedimentos adotados. A confiança institucional não decorre apenas da existência de sistemas seguros, mas também da percepção de que os dados são tratados de maneira responsável e compatível com os direitos assegurados pelo ordenamento jurídico. Os resultados dessa dimensão permitem concluir que a inovação digital precisa ser submetida a critérios de inclusão, segurança, proteção de dados e responsabilização. Sem essas condições, a modernização pode produzir eficiência operacional sem necessariamente produzir qualidade pública.

4.6 Síntese dos resultados: uma perspectiva integrada para a gestão pública contemporânea

A análise conjunta das fontes permite identificar que as quatro dimensões definidas na metodologia não funcionam como compartimentos independentes. Ao

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

contrário, os resultados revelam relações de dependência entre elas, conforme sintetizado no quadro a seguir.

Quadro 1 – Dimensões analíticas da gestão pública contemporânea

Dimensão	Principal contribuição identificada	Tensão ou desafio	Condição para efetividade
Jurídico-institucional	Estabelece parâmetros de legalidade, legitimidade e responsabilização	Conciliação entre controle e capacidade de resposta	Integração entre normas, controle e capacidade institucional
Organizacional e gerencial	Favorece planejamento, coordenação e eficiência	Risco de reduzir qualidade a indicadores de desempenho	Capacidades administrativas orientadas ao interesse coletivo
Democrática	Amplia transparência, participação e controle social	Distância entre participação formal e influência efetiva	Informação acessível, canais participativos e resposta institucional
Sociotécnica	Apoia digitalização, integração e inovação dos serviços	Exclusão digital, riscos de segurança e proteção de dados	Infraestrutura, capacitação, inclusão e governança dos dados

Fonte: Elaborado pelos autores com base na análise bibliográfica e documental realizada.

O quadro evidencia que nenhuma das dimensões, isoladamente, é suficiente para caracterizar uma gestão pública contemporânea de qualidade. A dimensão jurídico-institucional oferece os parâmetros de legitimidade; a dimensão organizacional fornece capacidade de execução; a dimensão democrática aproxima a administração da sociedade; e a dimensão sociotécnica amplia as possibilidades de inovação e transformação dos serviços.

Essa síntese permite retomar a questão central da pesquisa. Os princípios que fundamentam a gestão pública articulam-se aos desafios institucionais e às tecnologias digitais quando estes são compreendidos como elementos de um

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

mesmo processo de produção de valor público. A eficiência não deve substituir a legalidade; a tecnologia não deve substituir a governança; a transparência não deve ser confundida com mera publicação de dados; e a participação não deve ser reduzida à existência de canais formais.

A principal contribuição interpretativa da análise consiste, portanto, em evidenciar que a modernização da gestão pública é um processo multidimensional. Ela depende da combinação entre capacidade administrativa, responsabilidade jurídica, participação democrática e competência sociotécnica. Essa conclusão converge com Cavalcante (2017) e Cavalcante e Camões (2017) ao afastar uma compreensão linear da modernização; dialoga com Baptista (2010) ao reconhecer a participação como componente do controle democrático; e aproxima-se de Leite e Rezende (2017), Fariniuk (2020), Vinhas *et al*. (2022) e OECD (2020) ao compreender a tecnologia como instrumento condicionado por capacidades institucionais e objetivos públicos.

O resultado também permite qualificar a noção de inovação. A inovação administrativa não deve ser avaliada apenas pela novidade do instrumento adotado, mas pela sua capacidade de contribuir para objetivos públicos sem comprometer direitos, equidade, transparência e responsabilização.

Uma solução tecnológica que acelera determinado procedimento, mas cria barreiras de acesso ou fragiliza a proteção das informações pessoais, apresenta ganhos localizados, mas não pode ser considerada suficiente para caracterizar modernização integral da gestão.

Da mesma forma, a participação cidadã precisa ser integrada aos processos de gestão, e não posicionada como dimensão paralela. A existência de mecanismos de participação somente contribui para a governança quando as instituições possuem capacidade de receber, processar e responder às demandas sociais. A governança democrática, portanto, depende tanto da abertura institucional quanto da capacidade administrativa de transformar diálogo em aperfeiçoamento das políticas e dos serviços.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

A análise permite ainda identificar um desafio transversal: a necessidade de superar a fragmentação institucional. Problemas públicos contemporâneos frequentemente atravessam diferentes áreas administrativas, exigindo integração de informações, coordenação entre setores e cooperação institucional. Nesse contexto, as tecnologias digitais podem favorecer a integração, mas não substituem decisões organizacionais sobre competências, responsabilidades e fluxos de trabalho.

Consequentemente, a transformação digital deve ser inserida em uma estratégia mais ampla de fortalecimento institucional. Investimentos em plataformas, sistemas e infraestrutura precisam estar acompanhados de formação dos servidores, revisão de processos, mecanismos de governança e avaliação dos resultados. Sem essa articulação, existe o risco de produzir uma modernização predominantemente tecnológica, com mudanças limitadas na capacidade efetiva de resposta do Estado.

Por fim, os resultados devem ser interpretados considerando o alcance metodológico da pesquisa. Como o estudo se fundamenta em fontes bibliográficas e documentais e não realizou investigação empírica junto a órgãos públicos ou usuários de serviços digitais, não é possível afirmar que as relações identificadas se manifestam da mesma maneira em todas as instituições ou contextos. O que se pode sustentar é que a literatura e os documentos examinados oferecem fundamentos convergentes para compreender a gestão pública como fenômeno multidimensional e para identificar condições que devem ser consideradas na avaliação de processos de modernização.

Nesse sentido, a análise sustenta que uma gestão pública contemporânea orientada ao interesse coletivo requer mais do que eficiência operacional ou inovação tecnológica. Exige articulação entre princípios jurídicos, capacidade organizacional, governança democrática e responsabilidade sociotécnica. Essa integração constitui o principal eixo interpretativo produzido pelo estudo e fornece

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

base para as considerações finais, nas quais serão retomadas as contribuições, os limites e as implicações da análise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a articulação entre os princípios constitucionais da gestão pública, os mecanismos de governança democrática e as possibilidades e limitações da transformação digital na promoção de uma administração orientada ao interesse coletivo. A análise bibliográfica e documental permitiu compreender que esses elementos não devem ser tratados de maneira isolada, uma vez que a qualidade da atuação estatal depende da relação entre fundamentos jurídicos, capacidades organizacionais, participação cidadã e utilização responsável das tecnologias digitais.

Em resposta ao problema de pesquisa, conclui-se, no plano interpretativo, que os princípios constitucionais se articulam aos desafios da governança democrática e da transformação digital quando orientam não apenas a formalização dos procedimentos administrativos, mas também as escolhas institucionais, a organização dos serviços e as relações entre Estado e sociedade.

A eficiência, nesse contexto, não pode ser compreendida exclusivamente como redução de custos ou aceleração de processos, pois sua relevância pública depende da compatibilidade com a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade, a proteção de direitos e o compromisso com as necessidades coletivas.

Os resultados também evidenciaram que a existência de normas e mecanismos formais de controle não assegura, por si só, a efetividade da gestão pública. A concretização dos princípios constitucionais requer capacidades institucionais que permitam planejar, coordenar, executar e avaliar as ações governamentais.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

Essa constatação reforça a necessidade de superar tanto uma concepção estritamente formalista da administração, centrada no cumprimento de procedimentos, quanto uma perspectiva gerencial limitada à mensuração de resultados operacionais. A qualidade da gestão deve ser examinada pela articulação entre conformidade jurídica, capacidade de implementação e finalidade social das políticas públicas.

No que se refere à governança democrática, a análise destacou que transparência e participação cidadã são dimensões complementares, mas não equivalentes. A disponibilização de informações constitui condição importante para o controle social, porém sua efetividade depende da acessibilidade, da inteligibilidade e da possibilidade de utilização dos dados pelos cidadãos.

Da mesma forma, a existência de conselhos, consultas e canais de manifestação não garante participação substantiva quando as contribuições sociais não encontram mecanismos institucionais de consideração e resposta. O fortalecimento da governança democrática exige, portanto, que a administração articule publicidade, diálogo social e responsabilização às diferentes etapas de formulação, execução e avaliação das políticas públicas.

Quanto à transformação digital, o estudo permitiu identificar que as tecnologias podem contribuir para a integração de informações, a simplificação de procedimentos e a ampliação das possibilidades de acesso aos serviços públicos. Entretanto, esses benefícios não decorrem automaticamente da aquisição de sistemas ou da transferência de processos para plataformas eletrônicas. A efetividade das iniciativas digitais depende de planejamento, capacitação dos agentes públicos, integração organizacional, acessibilidade dos serviços e mecanismos adequados de governança das informações. A digitalização, quando não considera as desigualdades de acesso e as diferentes condições de utilização das tecnologias, pode criar barreiras adicionais para determinados grupos da população.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

A proteção de dados pessoais constitui outra condição indispensável para uma transformação digital compatível com os direitos dos cidadãos. A utilização de informações para apoiar decisões administrativas deve observar os parâmetros legais aplicáveis, especialmente aqueles estabelecidos pela Lei nº 13.709/2018, sem perder de vista os princípios constitucionais que orientam a atuação estatal. Desse modo, a modernização tecnológica precisa ser acompanhada de responsabilidades institucionais, medidas de segurança e mecanismos de controle que permitam conciliar inovação, eficiência e proteção de direitos.

A principal contribuição teórico-analítica do artigo consiste em articular quatro dimensões da gestão pública contemporânea: a jurídico-institucional, a organizacional e gerencial, a democrática e a sociotécnica. Essa organização oferece uma perspectiva interpretativa para examinar a modernização administrativa sem reduzi-la à observância normativa, à obtenção de indicadores de desempenho ou à incorporação de ferramentas tecnológicas.

A contribuição reside, assim, na proposição de uma leitura multidimensional segundo a qual a qualidade da gestão pública depende da compatibilidade entre os meios utilizados, as garantias jurídicas, as capacidades institucionais e as finalidades coletivas. Essa articulação constitui uma proposta conceitual preliminar, ainda não submetida à validação empírica, e não deve ser interpretada como um modelo universal ou como instrumento de mensuração já validado.

Os achados precisam ser compreendidos à luz das limitações metodológicas da investigação. Por se tratar de pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental, o estudo se restringe à interpretação das fontes examinadas e não permite comprovar empiricamente os efeitos de tecnologias específicas, mensurar o desempenho de órgãos públicos ou generalizar os resultados para todas as realidades administrativas.

Além disso, como o percurso realizado não corresponde a uma revisão sistemática com protocolo exaustivo de busca e seleção, não se afirma que o conjunto de referências analisadas represente a totalidade da produção científica

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

disponível sobre o tema. Essas limitações delimitam o alcance das conclusões, mas não anulam a contribuição interpretativa da articulação proposta.

Diante desses limites, pesquisas futuras poderão aprofundar e testar empiricamente as quatro dimensões analíticas em diferentes órgãos e níveis de governo. Estudos de caso, entrevistas com gestores e usuários, análise de portais de transparência e avaliações de serviços digitais poderão investigar em que condições a modernização tecnológica contribui para a eficiência, a acessibilidade, a participação e a proteção de direitos. Também será relevante examinar como desigualdades territoriais, sociais e digitais influenciam a implementação das políticas de governo digital e a capacidade das instituições de responder às necessidades da população.

Conclui-se, portanto, que a gestão pública contemporânea deve ser compreendida como um processo institucional que articula responsabilidade jurídica, capacidade administrativa, legitimidade democrática e uso responsável das tecnologias. A inovação somente adquire sentido público quando subordinada aos direitos dos cidadãos e às finalidades coletivas que justificam a atuação estatal. Mais do que modernizar procedimentos ou ampliar recursos tecnológicos, o desafio consiste em construir instituições capazes de transformar princípios constitucionais em práticas administrativas transparentes, inclusivas, responsáveis e orientadas ao interesse público.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Carla Maria Freres Stipp. A participação da sociedade civil na gestão pública no tocante à moradia. **Geografia (Londrina)**, Londrina, v. 19, n. 3, p. 119-145, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais. Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

RJNM
ISSN 2675-4312

Received: 17/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 07.11
DOI: 10.66104/4dw6ys92
Pages: 1-43

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2021.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea:** do movimento gerencialista ao pós-NPM. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017. (Texto para Discussão, n. 2319).

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model? **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 1, p. 90-96, 2017.

CHAVES, Francisco Diones Paiva; ALBUQUERQUE, Ítalo Patrick Rodrigues. Conceitos sobre a administração pública e suas contribuições para a sociedade. **Caderno de Administração**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 93-104, 2019.

FARINIUK, Tharsila Maynardes Dallabona. Smart cities e pandemia: tecnologias digitais na gestão pública de cidades brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 860-873, 2020.

LEITE, Leonardo de Oliveira; REZENDE, Denis Alcides. **E-gov estratégico:** governo eletrônico para gestão do desempenho da administração pública. São Paulo: Appris, 2017.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **The OECD Digital Government Policy Framework:** six dimensions of a digital government. Paris: OECD Publishing, 2020.

RIDOLFI, Luiz Fernando *et al*. Administração contemporânea: transformação digital, competências gerenciais e possibilidades de aplicação organizacional: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Ilustração**, *[S. l.]*, v. 7, n. 11, p. 223–252, 2026.

VINHAS, Cleidson Teixeira *et al*. A dimensão da tecnologia da informação e comunicação na administração pública. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 1, p. 1083-1095, 2022.