REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

# GOVERNANÇA PÚBLICA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

**PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATIVE EFFICIENCY IN THE PROVISION OF PUBLIC SERVICES**

Ciências Sociais Aplicadas • 11/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794293063

Mariana Lima de Araujo[1]

José Alves dos Reis Neto[2]

Sâmia Laudemia Freire Costa[3]

Lanna Ribeiro de Almeida Carvalho[4]

Ádila Jamile Lustosa dos Reis Cruz[5]

Brenda Ellen Barbosa Leal[6]

**RESUMO**

A governança pública constitui um instrumento fundamental para o aprimoramento da administração estatal, especialmente diante das demandas sociais por transparência, responsabilidade e qualidade dos serviços públicos. Este estudo objetiva analisar a importância da governança pública na promoção da eficiência administrativa, considerando seus benefícios e desafios para a gestão dos recursos e o atendimento à população. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, com recorte temporal de 2021 a 2026. O levantamento bibliográfico proposto contempla Google Acadêmico, SciELO e Portal de Periódicos CAPES, além de documentos oficiais do Tribunal de Contas da União e do Governo Federal. Foram definidos os descritores “governança pública”, “eficiência administrativa”, “transparência”, “gestão pública” e “serviços públicos”. A discussão teórica indica que práticas de governança podem contribuir para fortalecer mecanismos de controle, aperfeiçoar processos administrativos, ampliar a prestação de contas e favorecer decisões institucionais fundamentadas. Entretanto, persistem desafios relacionados à burocracia, à limitação de recursos, à qualificação dos servidores e à implementação de mecanismos de avaliação institucional. Conclui-se que a integração entre governança, planejamento estratégico, inovação e transparência apresenta potencial para melhorar a qualidade dos serviços públicos, desde que acompanhada de fiscalização contínua, responsabilidade administrativa e compromisso com as necessidades coletivas, promovendo maior confiança social nas instituições e fortalecendo a efetividade das políticas públicas desenvolvidas.

**Palavras-chave:** Governança Pública; Eficiência Administrativa; Transparência; Serviços Públicos.

**ABSTRACT**

Public governance serves as a fundamental instrument for enhancing state administration, particularly in light of social demands for transparency, accountability, and the quality of public services. This study aims to analyze the importance of public governance in promoting administrative efficiency, considering its benefits and challenges regarding resource management and the provision of services to the population. The research is characterized as a bibliographic and documentary study, employing a qualitative approach and a descriptive nature, covering the period from 2021 to 2026. The bibliographic survey includes sources from Google Scholar, SciELO, and the CAPES Journal Portal, as well as official documents from the Federal Court of Accounts (TCU) and the Federal Government. The following descriptors were defined: “public governance,” “administrative efficiency,” “transparency,” “public management,” and “public services.” The theoretical discussion indicates that governance practices can contribute to strengthening control mechanisms, refining administrative processes, enhancing accountability, and fostering well-founded institutional decision-making. However, challenges persist regarding bureaucracy, limited resources, the professional qualification of civil servants, and the implementation of institutional evaluation mechanisms. It is concluded that the integration of governance, strategic planning, innovation, and transparency has the potential to improve the quality of public services, provided it is accompanied by continuous oversight, administrative accountability, and a commitment to collective needs, thereby fostering greater social trust in institutions and strengthening the effectiveness of the public policies implemented.

**Keywords:** Public Governance; Administrative Efficiency; Transparency; Public Services.

## 1. INTRODUÇÃO

A governança pública tem adquirido crescente relevância no contexto da administração brasileira, especialmente diante da necessidade de aprimorar a utilização dos recursos públicos e assegurar serviços que atendam às demandas da sociedade. Sua aplicação envolve mecanismos de liderança, planejamento, controle e avaliação, capazes de orientar decisões administrativas e fortalecer a responsabilidade institucional. Nesse cenário, a eficiência administrativa não se limita à redução de despesas, mas compreende a capacidade de produzir resultados satisfatórios, respeitando os princípios legais e as necessidades coletivas. A articulação entre governança e eficiência representa, portanto, um elemento importante para o aperfeiçoamento da gestão estatal e para a melhoria contínua das atividades desenvolvidas pelos órgãos públicos (Brasil, 1988; Moureau; Sauerbronn, 2024).

As transformações tecnológicas e as exigências sociais por transparência também têm impulsionado mudanças na organização e no funcionamento das instituições públicas. A digitalização de procedimentos, a integração de sistemas administrativos e a ampliação dos canais de participação cidadã oferecem possibilidades de tornar os serviços mais acessíveis, ágeis e transparentes. Entretanto, a incorporação dessas práticas exige investimentos em infraestrutura, capacitação profissional e revisão de processos que, frequentemente, permanecem condicionados a estruturas burocráticas tradicionais. Dessa maneira, a modernização administrativa depende não apenas da adoção de ferramentas tecnológicas, mas também do fortalecimento de uma cultura organizacional orientada ao interesse público, à inovação e à avaliação dos resultados alcançados (Melati; Janissek-Muniz, 2022;

Ferreira; Coelho, 2023; Azevedo et al., 2025). A comunicação institucional também pode ser compreendida como estratégia de governança, conforme discutido por Oliveira e Paiva Júnior (2025).

Apesar dos avanços relacionados à modernização da gestão pública, persistem dificuldades que comprometem a efetividade das ações governamentais, como a fragmentação dos processos administrativos, a insuficiência de recursos, as limitações na qualificação dos servidores e as fragilidades dos mecanismos de acompanhamento institucional. Esses fatores podem provocar atrasos, desperdícios e desigualdades no acesso aos serviços, prejudicando a capacidade do Estado de responder adequadamente às necessidades da população. Considerando esse contexto, estabelece-se a seguinte pergunta-problema: de que maneira a governança pública pode contribuir para o fortalecimento da eficiência administrativa e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade brasileira?

Diante dessa problemática, o presente artigo tem como objetivo geral analisar a contribuição da governança pública para a promoção da eficiência administrativa na prestação dos serviços públicos brasileiros, considerando seus fundamentos, mecanismos de implementação e desafios institucionais. Como objetivos específicos, pretende-se: identificar os principais conceitos e instrumentos de governança aplicáveis à administração pública; examinar a relação entre transparência, planejamento, controle institucional e eficiência na utilização dos recursos públicos; e discutir os benefícios e as dificuldades associados à inovação administrativa e à melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população. Esses objetivos orientam uma análise integrada das

práticas de gestão e de seus possíveis efeitos sobre o desempenho das instituições públicas.

A justificativa deste estudo fundamenta-se na importância social, acadêmica e administrativa de compreender como as práticas de governança podem favorecer uma gestão pública mais responsável, transparente e comprometida com resultados. No âmbito social, a investigação contribui para o debate sobre a qualidade dos serviços e o atendimento das necessidades coletivas; no campo acadêmico, amplia a discussão sobre os fatores que influenciam o desempenho institucional; e, na dimensão administrativa, oferece subsídios teóricos para refletir sobre o aperfeiçoamento dos processos de gestão. A relevância do tema também decorre da necessidade de conciliar responsabilidade fiscal, participação cidadã e inovação, reconhecendo que a eficiência deve estar associada à equidade e à efetividade das políticas públicas (Lima; Bezerra, 2022; Fernandes; Fernandes; Teixeira, 2023; Schommer; Quiñonez, 2024).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A governança pública constitui um conjunto de princípios, mecanismos e práticas destinados a orientar a atuação das instituições estatais, buscando assegurar que as decisões administrativas estejam alinhadas às necessidades da sociedade. Sua compreensão ultrapassa os procedimentos internos de gestão, pois envolve a definição de responsabilidades, o acompanhamento das ações governamentais e a avaliação dos resultados produzidos. Nesse sentido, a governança deve contribuir para que o exercício da autoridade pública esteja associado ao compromisso com o interesse coletivo, evitando que o cumprimento de rotinas

burocráticas seja confundido com a efetividade das políticas implementadas (Bresser-Pereira, 1998; Moureau; Sauerbronn, 2024).

A evolução dos modelos de administração pública evidencia a necessidade de superar práticas excessivamente centralizadas e estruturas organizacionais que dificultam a tomada de decisões. A perspectiva gerencial introduziu maior atenção ao planejamento, à avaliação de desempenho e à utilização racional dos recursos, sem afastar a responsabilidade do Estado pela garantia dos direitos sociais. Entretanto, a adoção de instrumentos administrativos orientados a resultados exige considerar as particularidades das instituições públicas, cujas atividades não podem ser avaliadas exclusivamente por critérios econômicos. A eficiência, nesse contexto, precisa estar vinculada à qualidade das entregas institucionais e à capacidade de atender diferentes demandas da população (Bresser-Pereira, 1998; Lima; Bezerra, 2022).

A eficiência administrativa representa uma dimensão fundamental da gestão pública, uma vez que está relacionada à capacidade de transformar recursos financeiros, humanos e materiais em serviços que produzam benefícios concretos para a sociedade. A aplicação desse princípio exige planejamento adequado, definição de prioridades e acompanhamento permanente das despesas e dos resultados alcançados. Em áreas essenciais, como saúde e educação, a discussão torna-se particularmente relevante, pois a disponibilidade orçamentária, isoladamente, não assegura a qualidade do atendimento. Assim, a análise da eficiência deve considerar tanto a utilização responsável dos recursos quanto as condições em que os serviços chegam aos cidadãos (Brasil, 1988; Lima; Bezerra, 2022).

A transparência e a prestação de contas integram os fundamentos da governança pública, pois permitem que a sociedade acompanhe as decisões dos gestores e compreenda como os recursos coletivos são utilizados. A divulgação de informações administrativas, entretanto, não garante, por si só, o exercício efetivo do controle social. É necessário que os dados sejam apresentados de maneira acessível, compreensível e suficientemente detalhada para favorecer sua utilização pelos cidadãos. Além disso, diferenças econômicas, sociais e institucionais podem interferir na capacidade dos governos de disponibilizar informações e na possibilidade de a população utilizá-las para acompanhar a atuação estatal (Brasil, 2011; Fernandes; Fernandes; Teixeira, 2023).

A participação social também desempenha papel relevante na construção de uma administração pública mais responsiva, especialmente quando os cidadãos dispõem de canais para apresentar demandas, avaliar serviços e contribuir para decisões governamentais. As ferramentas digitais ampliam as possibilidades de interação entre instituições e usuários, mas sua efetividade depende de condições que estimulem o envolvimento da população. Barreiras relacionadas ao acesso à internet, à familiaridade com tecnologias e à confiança nas instituições podem limitar a utilização desses mecanismos. Dessa forma, a participação deve ser compreendida como um processo contínuo de diálogo, no qual as contribuições recebidas precisam encontrar espaço nas práticas administrativas (Ferreira; Coelho, 2023; Schommer; Quiñonez, 2024).

A transformação digital apresenta oportunidades para aperfeiçoar os procedimentos internos e facilitar o acesso aos serviços públicos, sobretudo por meio da integração de sistemas, da automatização de

atividades e da redução de etapas desnecessárias. Contudo, a simples implantação de plataformas tecnológicas não representa, necessariamente, uma melhoria na eficiência administrativa. Sistemas que não compartilham informações ou que apresentam dificuldades de utilização podem preservar problemas antigos em novos ambientes digitais. Por essa razão, a modernização exige revisão dos processos de trabalho, definição de responsabilidades e preparação dos profissionais envolvidos, de modo que as soluções adotadas correspondam às necessidades institucionais e dos usuários (Azevedo et al., 2025; Cavalcante et al., 2025).

A inovação na gestão pública não se restringe à utilização de tecnologias, abrangendo também mudanças na organização das atividades, nos mecanismos de acompanhamento e nas formas de prestação dos serviços. A revisão de procedimentos administrativos pode favorecer maior integração entre setores, reduzir desperdícios e proporcionar melhores condições para a avaliação dos resultados. Entretanto, essas iniciativas precisam estar associadas a instrumentos de monitoramento que permitam identificar dificuldades e corrigir falhas durante sua execução. Experiências de reorganização de serviços demonstram a importância de relacionar inovação, controle e aprendizagem institucional, evitando que alterações operacionais sejam realizadas sem critérios claros de acompanhamento (Giovanini et al., 2023; Melati; Janissek-Muniz, 2022). A modelagem de processos, inclusive por meio de ferramentas como a BPMN, também constitui recurso para organizar fluxos de trabalho e apoiar a análise de procedimentos administrativos (Rios; Azevedo, 2026).

A consolidação de práticas de governança depende de condições institucionais que favoreçam a continuidade das ações

administrativas e a participação dos servidores na melhoria dos processos de trabalho. A definição de objetivos, a distribuição adequada de responsabilidades e o reconhecimento das necessidades das equipes constituem aspectos importantes para a implementação de mudanças organizacionais (Camões; Gomes, 2024; Schommer; Quiñonez, 2024).

## 3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, desenvolvida por meio de procedimentos bibliográficos e documentais. A escolha dessa abordagem fundamenta-se na necessidade de compreender as relações entre governança pública, eficiência administrativa e qualidade dos serviços oferecidos à população brasileira. A investigação busca examinar conceitos, práticas institucionais e desafios relacionados à gestão pública, considerando diferentes perspectivas presentes na produção científica. Dessa maneira, a pesquisa privilegia a interpretação crítica das informações disponíveis, sem recorrer à aplicação de questionários, entrevistas ou procedimentos de coleta de dados em campo.

A pesquisa bibliográfica foi delimitada a artigos científicos publicados em língua portuguesa, no período de 2021 a 2026, com ênfase em estudos relacionados à governança pública, transparência, inovação administrativa, controle institucional e prestação dos serviços públicos. Para a identificação das publicações, foram consideradas as bases Google Acadêmico, SciELO, Portal de Periódicos CAPES e Spell, além de periódicos especializados, como a Revista de Administração Pública e a Revista do Serviço Público. Os descritores definidos para orientar o

levantamento foram “governança pública”, “eficiência administrativa”, “gestão pública”, “transparência”, “inovação no setor público” e “serviços públicos”, utilizados individualmente ou de forma combinada.

Como critérios de inclusão, foram estabelecidos artigos publicados em periódicos científicos, redigidos em português, compreendidos no recorte temporal definido e diretamente relacionados aos objetivos da investigação. Foram considerados prioritários os trabalhos que abordam mecanismos de governança, utilização de recursos públicos, transformação digital, participação social e avaliação do desempenho administrativo. Como critérios de exclusão, definiram-se publicações sem relação direta com o tema, textos de caráter exclusivamente opinativo, trabalhos acadêmicos não publicados em periódicos e estudos fora do período estabelecido. Complementarmente, foram incorporadas duas obras clássicas da Administração Pública, Bresser-Pereira (1998) e Secchi (2013), utilizadas para contextualizar os fundamentos históricos e conceituais da gestão estatal.

A etapa documental contempla a análise de dispositivos normativos brasileiros relacionados à organização e ao funcionamento da administração pública, especialmente a Constituição Federal de 1988, o Decreto nº 9.203/2017 e as Leis nº 12.527/2011, nº 13.460/2017, nº 14.129/2021 e nº 14.133/2021. Esses documentos foram selecionados por estabelecerem princípios e instrumentos associados à eficiência, à transparência, à participação dos usuários, à governança e à modernização administrativa. A utilização dessas fontes permite relacionar as discussões presentes na literatura científica às diretrizes legais que orientam a atuação dos órgãos públicos

brasileiros, respeitando as particularidades das diferentes esferas governamentais.

Para a organização e interpretação do material, adotou-se uma análise temática de caráter qualitativo, estruturada em três eixos: fundamentos da governança pública e eficiência administrativa; transparência, controle institucional e participação social; e inovação, transformação digital e qualidade dos serviços públicos. A análise proposta consiste na leitura dos documentos selecionados, na identificação de argumentos recorrentes e na comparação das contribuições teóricas relacionadas aos objetivos do estudo. Busca-se, assim, reconhecer possibilidades de aprimoramento da administração pública e dificuldades que interferem na implementação de práticas de governança, sem atribuir relações de causa e efeito que não possam ser demonstradas pelas fontes examinadas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise bibliográfica e documental permite discutir a relação entre governança pública e eficiência administrativa a partir de três dimensões complementares: os mecanismos de planejamento e controle, a transparência e a participação social, e os processos de inovação voltados à melhoria dos serviços públicos. Os estudos selecionados oferecem perspectivas distintas sobre o funcionamento das instituições brasileiras, evidenciando que a obtenção de resultados satisfatórios depende tanto da organização interna dos órgãos quanto de sua capacidade de responder às demandas coletivas. Por se tratar de uma investigação qualitativa, os resultados apresentados correspondem a uma síntese interpretativa da literatura e da legislação selecionadas, sem pretensão de

demonstrar efeitos causais ou apresentar indicadores empíricos produzidos pela própria pesquisa.

### 4.1. Governança Pública, Planejamento Institucional e Eficiência na Utilização dos Recursos

A governança pública apresenta-se como uma dimensão essencial para compreender a maneira pela qual as instituições organizam suas responsabilidades e estabelecem prioridades administrativas. Sua importância está relacionada à criação de condições para que decisões governamentais sejam acompanhadas, avaliadas e orientadas por objetivos de interesse coletivo. Na administração brasileira, a existência de normas e procedimentos não assegura, isoladamente, o bom funcionamento dos serviços, tornando necessário observar como essas diretrizes são incorporadas às práticas cotidianas. A literatura também indica a necessidade de examinar criticamente os modelos de governança, considerando seus destinatários e as desigualdades presentes na sociedade (Moureau; Sauerbronn, 2024).

A relação entre governança e eficiência administrativa pode ser compreendida a partir das transformações ocorridas nos modelos de organização do Estado. A perspectiva gerencial contribuiu para ampliar a discussão sobre planejamento, avaliação de desempenho e responsabilidade pelos resultados das ações públicas. Entretanto, a aplicação desses princípios exige reconhecer que a administração estatal possui compromissos diferentes daqueles encontrados nas organizações privadas, sobretudo em relação à universalidade dos direitos e à continuidade dos serviços. Assim, a busca por eficiência precisa considerar não apenas a redução de custos, mas também a

capacidade institucional de oferecer respostas adequadas às necessidades da população (Bresser-Pereira, 1998).

O planejamento institucional constitui um dos instrumentos que podem aproximar os objetivos governamentais das atividades executadas pelos órgãos públicos. Quando as prioridades são definidas de maneira clara, torna-se possível organizar recursos, estabelecer responsabilidades e acompanhar o desenvolvimento das ações administrativas. Por outro lado, a ausência de integração entre planejamento e execução tende a dificultar a identificação de problemas e a avaliação das entregas realizadas. Nesse contexto, a política de governança da administração pública federal estabelece diretrizes que valorizam a coordenação institucional, a gestão de riscos e o monitoramento dos resultados, oferecendo parâmetros relevantes para a discussão sobre o aprimoramento da gestão estatal (Brasil, 2017).

A utilização dos recursos públicos representa um dos principais desafios da eficiência administrativa, especialmente diante da necessidade de atender demandas crescentes com disponibilidades orçamentárias limitadas. A discussão sobre gestão fiscal evidencia que a avaliação dos gastos deve ultrapassar a observação dos valores empregados, considerando a relação entre os recursos disponíveis e os serviços efetivamente prestados. Nas áreas de saúde e educação, essa questão assume particular importância, uma vez que decisões sobre distribuição orçamentária podem influenciar diretamente as condições de atendimento à população. Dessa forma, o debate sobre eficiência exige considerar as diferenças entre as unidades governamentais e as características dos serviços analisados (Lima; Bezerra, 2022).

A eficiência também depende da capacidade de identificar procedimentos administrativos que consomem recursos sem contribuir proporcionalmente para a qualidade dos serviços. Etapas repetitivas, exigências documentais excessivas e dificuldades de comunicação entre setores podem comprometer a agilidade das atividades institucionais. A revisão desses processos, entretanto, precisa preservar os mecanismos necessários à legalidade, à fiscalização e à segurança das decisões públicas. O desafio consiste em distinguir controles indispensáveis de procedimentos que podem ser aperfeiçoados, evitando tanto a manutenção de rotinas ineficientes quanto a simplificação que comprometa a responsabilidade administrativa (Brasil, 1988; Bresser-Pereira, 1998).

Outro aspecto relevante envolve a definição de indicadores capazes de orientar o acompanhamento das ações governamentais. A avaliação do desempenho institucional pode contribuir para identificar dificuldades, estabelecer prioridades e fundamentar decisões relacionadas à distribuição de recursos. Contudo, indicadores exclusivamente quantitativos não permitem compreender todas as dimensões da prestação dos serviços públicos, pois determinados resultados dependem de fatores sociais e territoriais que ultrapassam a atuação imediata dos gestores. Por essa razão, a interpretação das informações administrativas deve considerar o contexto em que os serviços são executados, evitando comparações simplificadas entre instituições que apresentam condições distintas de funcionamento (Lima; Bezerra, 2022).

A implementação de práticas de governança também está relacionada ao envolvimento dos servidores públicos nos processos de planejamento e execução das atividades institucionais. Mudanças administrativas podem encontrar dificuldades quando

são estabelecidas sem considerar as experiências profissionais das equipes responsáveis pela prestação dos serviços. O engajamento no trabalho, nesse sentido, constitui uma dimensão relevante para compreender como condições organizacionais e relações institucionais interferem na realização das atividades públicas. A valorização das competências profissionais, a comunicação interna e a definição de responsabilidades podem favorecer ambientes mais preparados para implementar melhorias de maneira contínua (Camões; Gomes, 2024).

A articulação entre governança, monitoramento e inovação pode ser observada na discussão sobre experiências de reorganização de atividades administrativas. O estudo sobre o TáxiGov, por exemplo, permite refletir sobre a importância de estruturas de acompanhamento e controle na implementação de novas soluções de gestão. Essa perspectiva demonstra que a inovação não deve ser compreendida apenas como substituição de procedimentos tradicionais, mas como um processo que exige informações confiáveis, avaliação permanente e capacidade de realizar ajustes. Quando essas condições são consideradas, a administração dispõe de melhores instrumentos para verificar se as mudanças introduzidas correspondem aos objetivos institucionais inicialmente estabelecidos (Giovanini et al., 2023).

Diante dessas considerações, observa-se que a eficiência administrativa não resulta de uma medida isolada, mas da combinação entre planejamento, gestão responsável dos recursos, acompanhamento institucional e participação dos profissionais envolvidos. A governança pode contribuir para integrar esses elementos, desde que suas práticas sejam adaptadas às necessidades concretas dos órgãos e aos direitos da população

atendida. A discussão também evidencia que a qualidade da gestão não pode ser definida exclusivamente pela economia financeira, pois serviços públicos eficientes precisam apresentar resultados socialmente relevantes. Desse modo, o aperfeiçoamento administrativo exige equilibrar racionalidade organizacional, responsabilidade institucional e compromisso com o interesse coletivo (Moureau; Sauerbronn, 2024; Lima; Bezerra, 2022).

### 4.2. Transparência, Controle Institucional e Participação Social na Administração Pública

A transparência constitui uma condição importante para o fortalecimento da governança pública, pois permite que as decisões administrativas sejam conhecidas e acompanhadas pela sociedade. Entretanto, a disponibilização de informações não deve ser compreendida como uma atividade meramente formal, destinada apenas ao cumprimento de exigências legais. Para que produza efeitos relevantes, é necessário que os dados divulgados sejam acessíveis, compreensíveis e apresentados em condições que favoreçam sua interpretação. Nesse sentido, a Lei de Acesso à Informação estabelece fundamentos para a publicidade dos atos administrativos e para o exercício do direito de acesso às informações públicas, contribuindo para a construção de relações institucionais mais transparentes (Brasil, 2011).

As diferenças existentes entre os governos brasileiros representam um desafio para a implementação de práticas homogêneas de transparência. Municípios e estados apresentam capacidades administrativas, condições econômicas e estruturas tecnológicas distintas, o que pode influenciar a organização dos mecanismos de divulgação de informações. A discussão desenvolvida por

Fernandes, Fernandes e Teixeira (2023) relaciona a transparência dos governos subnacionais às desigualdades, demonstrando a pertinência de considerar o contexto institucional na avaliação dessas práticas. Desse modo, a comparação entre órgãos públicos deve reconhecer que a existência de portais eletrônicos não significa, necessariamente, que todos ofereçam as mesmas possibilidades de acompanhamento e fiscalização social (Fernandes; Fernandes; Teixeira, 2023).

A prestação de contas representa outra dimensão essencial da governança, uma vez que envolve a obrigação de justificar decisões, apresentar resultados e responder pela utilização dos recursos públicos. Sua efetividade depende da existência de procedimentos que permitam identificar responsabilidades e examinar a adequação das ações realizadas. Entretanto, a responsabilidade administrativa não deve ser reduzida à apresentação periódica de documentos, pois também envolve a capacidade institucional de reconhecer problemas e corrigir práticas inadequadas. Sob essa perspectiva, a discussão sobre accountability amplia o entendimento da relação entre governo e sociedade, especialmente quando considera a equidade e a qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos (Schommer; Quiñonez, 2024).

O controle institucional desempenha papel relevante na prevenção de irregularidades e no aperfeiçoamento dos processos administrativos. Mecanismos de fiscalização, auditoria e acompanhamento podem contribuir para identificar falhas, verificar o cumprimento de procedimentos e produzir informações úteis à tomada de decisões. Contudo, a existência de controles não assegura resultados satisfatórios quando suas recomendações não são incorporadas à gestão cotidiana. A experiência analisada no

estudo sobre o TáxiGov oferece elementos para discutir como estruturas de monitoramento podem ser organizadas de maneira flexível, permitindo adaptações às características das atividades desenvolvidas e às responsabilidades dos órgãos envolvidos (Giovanini et al., 2023).

A participação cidadã amplia as possibilidades de acompanhamento da administração pública ao permitir que os usuários expressem necessidades, apresentem sugestões e avaliem aspectos relacionados à prestação dos serviços. Essa participação, entretanto, exige mais do que a criação de canais institucionais de comunicação, pois depende de condições que favoreçam o envolvimento efetivo da população. A ausência de respostas às manifestações recebidas pode enfraquecer a confiança nos instrumentos participativos e reduzir sua utilização. Nesse contexto, a legislação brasileira reconhece direitos dos usuários dos serviços públicos e estabelece diretrizes relacionadas à sua participação, proteção e defesa perante a administração (Brasil, 2017).

O desenvolvimento de plataformas digitais modificou as possibilidades de interação entre cidadãos e instituições governamentais, permitindo que determinadas manifestações sejam realizadas sem a necessidade de deslocamento até os órgãos públicos. Apesar dessas facilidades, a participação eletrônica encontra obstáculos relacionados à inclusão digital, à compreensão das ferramentas e à disposição dos usuários para interagir com o poder público. Ferreira e Coelho (2023) abordam fatores associados ao engajamento na participação eletrônica em uma cidade inteligente, oferecendo elementos para compreender que a existência de recursos tecnológicos precisa ser acompanhada de condições favoráveis ao seu uso. Portanto, a qualidade da

participação depende tanto da estrutura disponibilizada quanto da relação estabelecida entre instituições e cidadãos (Ferreira; Coelho, 2023). A análise dos mecanismos de participação cidadã em cidades inteligentes amplia essa discussão ao evidenciar a diversidade de canais e possibilidades de envolvimento social (Clemente et al., 2026).

A ampliação da participação social também exige atenção às desigualdades que interferem no acesso aos serviços e aos espaços de decisão. Grupos populacionais com diferentes condições econômicas, educacionais e territoriais podem encontrar dificuldades distintas para acompanhar informações governamentais ou apresentar suas demandas. Dessa forma, a governança pública precisa considerar se seus instrumentos de comunicação e participação alcançam efetivamente os cidadãos que mais dependem das políticas estatais. A discussão sobre accountability e equidade evidencia a importância de relacionar mecanismos de governo aberto às condições concretas de acesso aos serviços, evitando que a transparência beneficie predominantemente os segmentos com maior disponibilidade de recursos e informações (Schommer; Quiñonez, 2024).

Os dados governamentais abertos representam uma possibilidade adicional de fortalecimento do controle social, pois permitem que informações públicas sejam examinadas e utilizadas por diferentes atores sociais. Entretanto, sua contribuição depende da qualidade, da organização e da atualização dos conjuntos de dados disponibilizados. Informações incompletas, apresentadas em formatos pouco acessíveis ou sem contextualização suficiente podem dificultar análises e limitar sua utilidade para o acompanhamento das políticas públicas. O panorama das pesquisas

sobre dados governamentais abertos desenvolvido por Godoy et al. (2025) oferece uma referência para discutir a evolução desse campo e a necessidade de compreender a abertura de dados como parte de um processo mais amplo de transparência e gestão da informação (Godoy et al., 2025).

A análise desses aspectos permite compreender que transparência, controle e participação social são dimensões complementares da governança pública, embora cada uma apresente funções e limitações próprias. A divulgação de informações favorece o conhecimento das ações governamentais, enquanto os mecanismos de fiscalização permitem examinar sua regularidade e os instrumentos participativos possibilitam incorporar demandas sociais à gestão. Entretanto, a articulação entre essas dimensões depende de práticas institucionais que valorizem a comunicação, a responsabilidade e a capacidade de resposta aos cidadãos. Assim, o fortalecimento da governança exige que a prestação de contas esteja associada ao aprimoramento efetivo dos serviços, e não apenas à demonstração formal do cumprimento de obrigações administrativas (Fernandes; Fernandes; Teixeira, 2023; Schommer; Quiñonez, 2024).

### 4.3. Inovação Administrativa, Transformação Digital e Qualidade dos Serviços Públicos

A transformação digital passou a ocupar espaço relevante nas discussões sobre modernização da administração pública, especialmente diante da necessidade de reduzir dificuldades de acesso e aprimorar os procedimentos utilizados pelos órgãos governamentais. A utilização de sistemas eletrônicos pode favorecer a organização de informações, a simplificação de determinadas

atividades e a ampliação dos canais de atendimento. Entretanto, essas possibilidades não devem ser confundidas com resultados automaticamente alcançados pela implantação de tecnologias. A legislação brasileira sobre Governo Digital estabelece diretrizes para a modernização dos serviços e para o aumento da eficiência pública, oferecendo fundamentos normativos para a reorganização das relações entre administração e usuários (Brasil, 2021).

A integração dos sistemas administrativos constitui um dos desafios mais importantes para a modernização da gestão pública, sobretudo em instituições que utilizam diferentes ferramentas para registrar e compartilhar informações. Quando os sistemas não apresentam condições adequadas de comunicação, atividades semelhantes podem ser repetidas, dificultando a consolidação de dados e o acompanhamento das decisões. Azevedo et al. (2025) discutem a interoperabilidade dos sistemas de gestão financeira em prefeituras e suas relações com as oportunidades de transformação digital. Essa abordagem permite compreender que a modernização tecnológica depende de condições organizacionais e institucionais capazes de favorecer o compartilhamento de informações e a continuidade dos processos administrativos (Azevedo et al., 2025).

A adoção de novas plataformas também envolve dificuldades relacionadas à adaptação dos profissionais e à reorganização das rotinas de trabalho. Sistemas concebidos para simplificar procedimentos podem encontrar resistência quando sua implementação não considera as necessidades dos usuários ou modifica atividades sem oferecer condições adequadas de aprendizagem. A discussão sobre a resistência ao sistema de contratações federais demonstra a relevância de examinar os fatores humanos e organizacionais envolvidos na transformação digital.

Dessa maneira, a implementação de tecnologias exige comunicação institucional, preparação das equipes e acompanhamento das dificuldades identificadas durante sua utilização, evitando que a inovação seja percebida apenas como uma obrigação adicional imposta aos servidores (Cavalcante et al., 2025).

A inteligência aplicada à gestão pública também pode contribuir para o aperfeiçoamento dos processos decisórios, especialmente quando as instituições dispõem de informações organizadas e procedimentos capazes de orientar sua utilização. Entretanto, a produção de dados não garante, isoladamente, decisões administrativas mais adequadas, pois sua interpretação depende das condições institucionais e dos objetivos estabelecidos pela gestão. Melati e Janissek-Muniz (2022) analisam a inteligência na gestão pública sob uma perspectiva institucional, oferecendo elementos para discutir a relação entre informações, estruturas organizacionais e práticas administrativas. Assim, o aproveitamento das ferramentas informacionais exige integração entre conhecimento técnico, planejamento e compreensão das necessidades dos serviços prestados (Melati; Janissek-Muniz, 2022). As discussões sobre metagovernança e inteligência artificial no setor público, assim como sobre a aplicação de IA no Poder Judiciário, ampliam o debate acerca das possibilidades e dos desafios institucionais associados ao uso dessas tecnologias (Almeida et al., 2026; Loesch et al., 2026).

A inovação administrativa não se limita à informatização de documentos ou à substituição do atendimento presencial por plataformas eletrônicas. Mudanças relevantes também podem ocorrer por meio da revisão dos fluxos de trabalho, da redistribuição de responsabilidades e da criação de mecanismos que permitam

acompanhar melhor a execução dos serviços. Nesse sentido, o estudo sobre o TáxiGov contribui para a discussão ao examinar uma estrutura de monitoramento e controle associada a uma plataforma de mobilidade utilizada na administração pública. A experiência permite refletir sobre a importância de combinar soluções operacionais com mecanismos de acompanhamento, reconhecendo que a capacidade de adaptação institucional constitui um aspecto relevante para a sustentabilidade das iniciativas inovadoras (Giovanini et al., 2023).

A qualidade dos serviços públicos deve ocupar posição central na avaliação das iniciativas de modernização administrativa, pois a adoção de tecnologias somente adquire relevância social quando contribui para melhorar as condições de atendimento à população. A redução de etapas burocráticas, a disponibilização de informações claras e a facilidade de acesso podem representar avanços importantes, mas não substituem a necessidade de verificar se os usuários conseguem efetivamente utilizar os serviços. Além disso, diferentes grupos sociais apresentam condições distintas de acesso às ferramentas digitais, exigindo que a modernização considere alternativas de atendimento e mecanismos de inclusão. Dessa forma, a eficiência administrativa precisa ser examinada em conjunto com a equidade e com a capacidade institucional de responder às demandas coletivas (Brasil, 2017; Schommer; Quiñonez, 2024).

A utilização de tecnologias na gestão de contratos e procedimentos administrativos também merece atenção, considerando a importância dessas atividades para a organização dos recursos públicos. A modernização das contratações pode favorecer maior padronização de informações e acompanhamento das etapas

processuais, desde que os sistemas adotados sejam adequados às necessidades das instituições. Entretanto, dificuldades de utilização e resistência organizacional podem comprometer o aproveitamento das ferramentas disponíveis. A discussão apresentada por Cavalcante et al. (2025) permite relacionar a transformação digital às condições efetivas de implementação, enquanto a legislação de licitações e contratos administrativos estabelece o marco normativo que orienta essas atividades na administração brasileira (Cavalcante et al., 2025; Brasil, 2021).

Outro aspecto importante refere-se à necessidade de avaliar continuamente os efeitos das mudanças administrativas sobre o funcionamento das instituições e a experiência dos usuários. A implantação de um novo sistema não encerra o processo de inovação, pois dificuldades operacionais podem surgir durante sua utilização e exigir adaptações posteriores. O acompanhamento das atividades permite identificar problemas de integração, necessidades de capacitação e situações em que os procedimentos permanecem excessivamente complexos. Nesse contexto, a interoperabilidade dos sistemas financeiros municipais e a utilização institucional de informações constituem temas relevantes para compreender como a transformação digital pode ser relacionada ao aperfeiçoamento dos processos administrativos, sem presumir benefícios que ainda dependam de avaliação empírica (Azevedo et al., 2025; Melati; Janissek-Muniz, 2022).

A discussão desenvolvida nesta seção indica que a inovação e a transformação digital apresentam possibilidades de contribuição para a eficiência administrativa, mas seus resultados dependem de condições que ultrapassam a disponibilidade de equipamentos e sistemas eletrônicos. A integração das informações, a preparação

dos servidores, a revisão dos procedimentos e a atenção às necessidades dos cidadãos constituem aspectos fundamentais para que as mudanças sejam incorporadas de maneira consistente à gestão pública. Além disso, a modernização precisa preservar a transparência, a responsabilidade institucional e a acessibilidade dos serviços. Desse modo, a governança pública pode funcionar como elemento articulador das iniciativas inovadoras, orientando sua implementação para resultados que conciliem melhoria administrativa, qualidade do atendimento e compromisso com o interesse coletivo (Azevedo et al., 2025; Schommer; Quiñonez, 2024).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a contribuição da governança pública para a promoção da eficiência administrativa na prestação dos serviços públicos brasileiros, considerando seus fundamentos, instrumentos e desafios institucionais. A partir da discussão bibliográfica e documental, verificou-se que a governança constitui um elemento relevante para o aprimoramento da gestão estatal, especialmente por favorecer a articulação entre planejamento, transparência, controle e responsabilidade administrativa.

Em relação aos objetivos específicos, a discussão evidenciou a importância dos mecanismos de governança para a organização das responsabilidades institucionais e o acompanhamento das ações governamentais. Observou-se, ainda, que a transparência, a prestação de contas e a participação social representam condições fundamentais para fortalecer o controle da administração pública e aproximar as decisões dos gestores das demandas coletivas. Quanto à inovação administrativa, identificou-se que a transformação digital

pode contribuir para a simplificação de procedimentos, a integração de informações e a melhoria do atendimento, desde que acompanhada de capacitação profissional, revisão dos processos internos e medidas de inclusão.

Conclui-se, portanto, que a governança pública pode contribuir significativamente para o fortalecimento da eficiência administrativa e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, respondendo à problemática proposta neste artigo. Essa contribuição, contudo, depende da implementação contínua de práticas de planejamento, fiscalização, inovação e avaliação dos resultados, associadas ao compromisso com a legalidade, a equidade e o interesse coletivo. Recomenda-se, assim, que estudos futuros desenvolvam investigações empíricas em órgãos das esferas federal, estadual e municipal, buscando identificar como diferentes mecanismos de governança influenciam a utilização dos recursos públicos, a qualidade do atendimento e a satisfação dos cidadãos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Rodrigo José Lima et al. Metagovernança e inteligência artificial no setor público. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 77, n. 2, p. 451-472, 2026. Disponível em: https://doi.org/10.21874/e606pf49. Acesso em: 6 jul. 2026.

AZEVEDO, Ricardo Rocha de; LINO, André Feliciano; CARRARA, Letícia Garcia Coelho; AQUINO, André Carlos Busanelli de; CARDOSO, Ricardo Lopes. Interoperabilidade dos sistemas de gestão financeira em prefeituras e oportunidades para transformação digital. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 59, n. 2, 2025. Disponível

em: https://doi.org/10.1590/0034-761220240249. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 6 jul. 2026.

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. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília, DF: ENAP, 1998.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir de Oliveira. Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 75, n. 2, p. 411-430, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v75i2.9884. Acesso em: 6 jul. 2026.

CAVALCANTE, Elivaldo Filho Godinho; VILELA, Bruno de Almeida; FERREIRA, Rui Fernando Correia; SOUZA JUNIOR, Wesley Canedo de. Transformação digital no setor público: resistência do usuário ao sistema de contratações federais. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 59, n. 4, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-761220250062. Acesso em: 6 jul. 2026.

CLEMENTE, Rosanny Rayssa Souza et al. Participação cidadã nas cidades inteligentes: identificando mecanismos nas cidades brasileiras. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 77, n. 1, p. 132-157, 2026. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v77i1.11279. Acesso em: 6 jul. 2026.

FERNANDES, Gustavo Andrey de Almeida Lopes; FERNANDES, Ivan Filipe; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Transparência dos governos subnacionais: o impacto da desigualdade na transparência. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 57, n. 6, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-761220230025. Acesso em: 6 jul. 2026.

FERREIRA, Andrea Cristina Lima Duarte; COELHO, Taiane Ritta. Fatores que oportunizam o engajamento na e-participação em uma cidade inteligente. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 74, n. 4, p. 824-845, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v74i4.10019. Acesso em: 6 jul. 2026.

GIOVANINI, Adilson; BERTOLINI, Ligia Baechtold; SALM, Vanessa Marie; BITTENCOURT, Pablo Felipe. Estrutura de monitoramento e controle como base para a inovação em governança: o caso TáxiGov. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 74, n. 2, p. 390-409, 2023. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/7816. Acesso em: 6 jul. 2026.

GODOY, Renato Machado de; MENEZES, João Paulo Calembo Batista; FERREIRA, João Cesar de Souza; SOUZA, Marcio Coutinho de. Panorama das pesquisas sobre dados governamentais abertos no período 2014 a 2024: uma análise de conteúdo. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 76, n. 4, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v76i4.11254. Acesso em: 6 jul. 2026.

LIMA, Raumaxciene Parente; BEZERRA, Francisco Antonio. Gestão fiscal e a eficiência do gasto público em educação e saúde nos estados brasileiros. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 73, n. 2, p.

359-378, 2022. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6668. Acesso em: 6 jul. 2026.

LOESCH, Gisele Fernanda; ALMEIDA, Ivana Carneiro; SOUZA, Márcio Coutinho de; FERREIRA, João Cesar de Souza. Inteligência artificial (IA) no Poder Judiciário: panorama da produção acadêmica brasileira (2019-2024). Revista do Serviço Público, Brasília, v. 77, n. 1, p. 158-182, 2026. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v77i1.11257. Acesso em: 6 jul. 2026.

MELATI, Claudia; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 56, n. 6, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-761220220103. Acesso em: 6 jul. 2026.

MOUREAU, Luiz Claudio de Camargo Guerrero; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Governança de organizações públicas para quê e para quem? Um estudo quantitativo crítico e de inspiração decolonial. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 75, n. 4, p. 673-695, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v75i4.10422. Acesso em: 6 jul. 2026.

OLIVEIRA, Elias Ricardo de; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de. A comunicação como estratégia de governança na segurança pública: contribuições de um caso inovador. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 76, n. 4, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v76i4.11367. Acesso em: 6 jul. 2026.

RIOS, Raul Victor Santana; AZEVEDO, Andressa Amaral de. Modelagem de processos de estudos de fauna no licenciamento ambiental com BPMN: aplicação no Instituto Água e Terra. Revista

do Serviço Público, Brasília, v. 77, n. 2, p. 428-450, 2026. Disponível em: https://doi.org/10.21874/db39e539. Acesso em: 6 jul. 2026.

SCHOMMER, Paula Chies; QUIÑONEZ, Andrés Hernández. Accountability, equidade em serviços públicos e governo aberto no Brasil e na Colômbia. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 58, n. 5, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-761220240008. Acesso em: 6 jul. 2026.

SECCHI, Leonardo. Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

---

[1] Mestre em Educação, Bacharel em Direito, Licenciatura Plena em Letras Português UESPI. Professora da rede pública de ensino e assessora em órgãos públicos. Lattes: https://lattes.cnpq.br/4821549997454715

[2] Doutor em Educação, Mestre em Educação, Licenciatura em Geografia pela UFPI e Bacharel em Direito pela AESPI. Lattes: https://lattes.cnpq.br/9714688104780111

[3] Bacharelado em Direito pela Uninovafapi. Trabalha na Prefeitura Municipal de Teresina.

[4] Licenciatura Plena em Letras - Língua Portuguesa pela Universidade Estadual do Piauí, Bacharel em Direito pela Faculdade Estácio Ceut, Pós-Graduada em Direito Penal e Direito Processual Penal.

[5] Bacharel em Direito pela Afya Centro Universitário Teresina. Lattes: http://lattes.cnpq.br/6293609939434902

[6] Advogada, Bacharel em Direito pela Unifsa. Pós-Graduada na Alepi. Lattes: https://wwws.cnpq.br/cvlattesweb/PKG_MENU.menu?f_cod=1ED8ECA222C0E1F53C006B92ECE41A53