REVISTA DCS
FUNDADA EN 2000

DIREITO ADMINISTRATIVO, GESTÃO E DECISÃO BASEADA EM DADOS: PERSPECTIVAS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ADMINISTRATIVE LAW, MANAGEMENT AND DATA-DRIVEN DECISION-MAKING: PERSPECTIVES FOR PUBLIC ADMINISTRATION

DERECHO ADMINISTRATIVO, GESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES BASADA EN DATOS: PERSPECTIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Deimyson Alcântara França[1], Raony Kambará Rocha Osório[2], Vitor Hugo Souza Moraes[3]

DOI: 10.54899/dcs.v23i91.5918
Recibido: 20/05/2026 | Aceptado: 12/06/2026 | Publicación en línea: 19/06/2026.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar as perspectivas da gestão e da tomada de decisão baseada em dados no contexto da administração pública, considerando suas contribuições para a eficiência administrativa e sua compatibilidade com os princípios do Direito Administrativo. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma revisão de escopo, com abordagem qualitativa e caráter descritivo, utilizando artigos científicos publicados entre 2024 e 2025, selecionados nas bases de dados Google Acadêmico, Scopus, SciELO e DOAJ. A busca foi conduzida por meio de descritores relacionados ao Direito Administrativo, governança de dados, transformação digital, governo eletrônico e tomada de decisão baseada em evidências, combinados com operadores booleanos. Os estudos selecionados foram submetidos à análise descritiva e interpretativa, possibilitando a identificação das principais tendências, contribuições e desafios relacionados à utilização de dados na gestão pública. Os resultados evidenciaram que a gestão orientada por dados tem contribuído para o fortalecimento da eficiência administrativa, da transparência institucional e da qualidade das decisões governamentais, permitindo maior precisão na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Verificou-se ainda que a governança de dados e a digitalização dos serviços públicos ampliam a capacidade do Estado de responder às demandas sociais, favorecendo a integração entre órgãos públicos e o aprimoramento da prestação de serviços à população. Entretanto, os estudos também apontaram desafios relacionados à proteção de dados pessoais, à segurança das informações, à transparência dos sistemas automatizados, à prevenção de vieses algorítmicos e à necessidade de capacitação dos agentes públicos. Conclui-se que a tomada de decisão baseada em dados representa uma importante ferramenta para a modernização da administração pública, desde que sua implementação ocorra em conformidade com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, assegurando a proteção dos direitos fundamentais e a promoção do interesse público.

[1] Especialista em Direito Processual, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC - MINAS), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: dex.alcantara@gmail.com
[2] Mestrando em Direito Internacional, Universidad de la Empresa (UDE), Montevideu, Uruguai. E-mail: raonyosorio@gmail.com
[3] Doutor em Direito, Universidade de Marília (UNIMAR). E-mail: vitorhugosmoraes@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-3863-7125

Palavras-chave: Direito Administrativo, Governança de Dados, Administração Pública, Tomada de Decisão, Transformação Digital.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the perspectives of data-driven management and decision-making in the context of public administration, considering its contributions to administrative efficiency and its compatibility with the principles of Administrative Law. To achieve this objective, a scoping review was conducted, with a qualitative and descriptive approach, using scientific articles published between 2024 and 2025, selected from the Google Scholar, Scopus, SciELO, and DOAJ databases. The search was conducted using descriptors related to Administrative Law, data governance, digital transformation, e-government, and evidence-based decision-making, combined with Boolean operators. The selected studies were subjected to descriptive and interpretative analysis, allowing the identification of the main trends, contributions, and challenges related to the use of data in public management. The results showed that data-driven management has contributed to strengthening administrative efficiency, institutional transparency, and the quality of government decisions, allowing for greater precision in the formulation, implementation, and evaluation of public policies. It was also found that data governance and the digitization of public services expand the State's capacity to respond to social demands, favoring integration between public bodies and improving the provision of services to the population. However, the studies also pointed to challenges related to the protection of personal data, information security, the transparency of automated systems, the prevention of algorithmic biases, and the need for training public agents. It is concluded that data-driven decision-making represents an important tool for the modernization of public administration, provided that its implementation complies with the principles of legality, impartiality, morality, publicity, and efficiency, ensuring the protection of fundamental rights and the promotion of the public interest.

Keywords: Administrative Law. Data Governance. Public Administration. Decision-Making. Digital Transformation.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar las perspectivas de la gestión y la toma de decisiones basadas en datos en el contexto de la administración pública, considerando sus contribuciones a la eficiencia administrativa y su compatibilidad con los principios del Derecho Administrativo. Para lograr este objetivo, se realizó una revisión exploratoria, con un enfoque cualitativo y descriptivo, utilizando artículos científicos publicados entre 2024 y 2025, seleccionados de las bases de datos Google Scholar, Scopus, SciELO y DOAJ. La búsqueda se realizó utilizando descriptores relacionados con el Derecho Administrativo, la gobernanza de datos, la transformación digital, el gobierno electrónico y la toma de decisiones basada en evidencia, combinados con operadores booleanos. Los estudios seleccionados fueron sometidos a un análisis descriptivo e interpretativo, lo que permitió identificar las principales tendencias, contribuciones y desafíos relacionados con el uso de datos en la gestión pública. Los resultados mostraron que la gestión basada en datos ha contribuido a fortalecer la eficiencia administrativa, la transparencia institucional y la calidad de las decisiones gubernamentales, permitiendo una mayor precisión en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas. También se constató que la gobernanza de datos y la digitalización de los servicios públicos amplían la capacidad del

Estado para responder a las demandas sociales, favoreciendo la integración entre los organismos públicos y mejorando la prestación de servicios a la población. Sin embargo, los estudios también señalaron desafíos relacionados con la protección de datos personales, la seguridad de la información, la transparencia de los sistemas automatizados, la prevención de sesgos algorítmicos y la necesidad de capacitar a los funcionarios públicos. Se concluye que la toma de decisiones basada en datos representa una herramienta importante para la modernización de la administración pública, siempre que su implementación cumpla con los principios de legalidad, imparcialidad, moralidad, publicidad y eficiencia, garantizando la protección de los derechos fundamentales y la promoción del interés público.

Palabras clave: Derecho Administrativo. Gobernanza de Datos. Administración Pública. Toma de Decisiones. Transformación Digital.

Esta obra está bajo una Licencia CreativeCommons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional

INTRODUÇÃO

A pesquisa aborda o tema Direito Administrativo, gestão e decisão baseada em dados: perspectivas para a administração pública, considerando as transformações promovidas pela expansão das tecnologias digitais e pela crescente utilização de informações estratégicas no setor público. Em um contexto marcado pela necessidade de maior eficiência, transparência e qualidade na prestação dos serviços públicos, a gestão orientada por dados tem se consolidado como uma importante ferramenta para subsidiar processos decisórios e fortalecer a atuação estatal. A análise de informações provenientes de diferentes fontes permite aos gestores compreender melhor as demandas sociais, planejar ações de forma mais precisa e avaliar continuamente os resultados das políticas públicas implementadas.

O avanço da transformação digital tem impactado significativamente a administração pública, exigindo novas formas de gestão e governança. Nesse cenário, o uso de dados tornou-se um elemento essencial para a formulação de políticas públicas baseadas em evidências, contribuindo para a redução de incertezas e para a melhoria da qualidade das decisões administrativas. Ao mesmo tempo, a incorporação dessas tecnologias demanda adequações institucionais e jurídicas que garantam a conformidade das práticas administrativas com os princípios que regem a atuação estatal.

O Direito Administrativo desempenha papel fundamental nesse processo ao estabelecer os limites e as diretrizes para a utilização de dados na gestão pública. A adoção de ferramentas

tecnológicas e sistemas de análise de informações deve respeitar princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Dessa forma, a modernização administrativa não pode ocorrer dissociada das garantias jurídicas que asseguram a proteção dos direitos dos cidadãos e a legitimidade das decisões tomadas pelo poder público.

Além de promover maior eficiência na gestão dos recursos públicos, a tomada de decisão baseada em dados favorece a transparência e o fortalecimento dos mecanismos de controle social. A disponibilização de informações e indicadores de desempenho possibilita que a sociedade acompanhe as ações governamentais, avalie os resultados alcançados e participe de forma mais ativa dos processos democráticos. Nesse sentido, a gestão orientada por evidências contribui para o aprimoramento da governança pública e para o fortalecimento da confiança da população nas instituições estatais.

Entretanto, apesar dos benefícios associados ao uso de dados na administração pública, diversos desafios ainda precisam ser enfrentados. Questões relacionadas à qualidade das informações, à segurança dos dados, à proteção da privacidade, à capacitação dos servidores e à infraestrutura tecnológica podem comprometer a efetividade das iniciativas de transformação digital. Além disso, a crescente utilização de algoritmos e sistemas automatizados levanta debates sobre responsabilidade administrativa, transparência decisória e possíveis vieses capazes de afetar a igualdade de tratamento entre os administrados.

Diante dessas considerações, torna-se relevante analisar as perspectivas da gestão e da decisão baseada em dados no âmbito da administração pública, considerando seus impactos sobre a eficiência administrativa e sobre a observância dos princípios do Direito Administrativo. A compreensão dessa temática contribui para a construção de estratégias que conciliem inovação tecnológica, segurança jurídica e interesse público, promovendo uma administração mais moderna, transparente e alinhada às demandas da sociedade contemporânea.

A problemática desta pesquisa está relacionada aos desafios enfrentados pela administração pública na implementação de modelos de gestão e tomada de decisão baseados em dados, especialmente no que se refere à necessidade de garantir eficiência administrativa sem comprometer os princípios jurídicos que orientam a atuação estatal.

Dessa problemática emerge a seguinte questão de pesquisa: como a utilização de dados no processo decisório pode contribuir para a eficiência da administração pública sem comprometer os princípios e garantias previstos no Direito Administrativo?

O objetivo geral deste estudo é analisar as perspectivas da gestão e da tomada de decisão

baseada em dados no contexto da administração pública, considerando suas contribuições para a eficiência administrativa e sua compatibilidade com os princípios do Direito Administrativo. Como objetivos específicos, busca-se compreender os fundamentos da gestão pública orientada por dados e evidências; identificar os impactos da utilização de dados na tomada de decisões administrativas; analisar os benefícios e desafios da implementação de modelos de gestão baseados em dados na administração pública; discutir a relação entre inovação tecnológica, governança pública e os princípios do Direito Administrativo; e examinar a importância da transparência, da proteção de dados e da responsabilização no uso de informações para a gestão pública.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma revisão de escopo, abordagem metodológica que possibilita mapear e sistematizar o conhecimento científico disponível acerca de determinado fenômeno, identificando conceitos, evidências, tendências e lacunas existentes na literatura. A escolha dessa metodologia justifica-se pela necessidade de compreender as diferentes perspectivas relacionadas ao Direito Administrativo, à gestão pública e à tomada de decisão baseada em dados, considerando a crescente relevância dessas temáticas no contexto da transformação digital da administração pública. A pesquisa adotou abordagem qualitativa e caráter descritivo, buscando reunir e analisar produções científicas que abordam os desafios, potencialidades e implicações do uso de dados nos processos decisórios governamentais.

O levantamento bibliográfico foi realizado nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Scopus e Google Acadêmico. Foram incluídos artigos científicos publicados em língua portuguesa, disponibilizados gratuitamente na íntegra e publicados no período de 2023 a 2025. Para a estratégia de busca, utilizaram-se descritores relacionados ao tema, combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR, permitindo ampliar e refinar os resultados encontrados. Após a identificação dos estudos, procedeu-se à leitura dos títulos, resumos e textos completos, sendo selecionadas as publicações que apresentavam aderência aos objetivos da pesquisa. Em seguida, os dados foram organizados e analisados de forma descritiva e interpretativa, possibilitando a construção de uma síntese abrangente sobre as perspectivas da gestão e da decisão baseada em dados na administração pública.

RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Quadro 1 – Estudos selecionados sobre gestão pública, governança e tomada de decisão baseada em dados

Autores	Objetivo	Método	Principais resultados
TONIN e CELLA (2025)	Examinar a relação entre governança de dados, práticas ESG e eficiência na administração pública.	Pesquisa bibliográfica com abordagem hipotético-dedutiva.	Demonstrou que a governança de dados fortalece a transparência, a integridade institucional e a eficiência administrativa, ampliando a qualidade das decisões públicas.
NOGUEIRA JÚNIOR, VALLE e BENELI (2024)	Analisar os direitos dos usuários de serviços públicos no contexto do governo eletrônico e da administração pública digital.	Pesquisa bibliográfica e documental.	Evidenciou que a digitalização dos serviços públicos exige interoperabilidade, proteção de dados, transparência e fortalecimento dos direitos dos cidadãos.
ROEHL e BALLE HANSEN (2024)	Investigar os impactos da tomada de decisão administrativa automatizada na governança pública.	Pesquisa teórica e analítica baseada em literatura sobre governo digital e automação administrativa.	Concluiu que sistemas automatizados podem aumentar eficiência e consistência decisória, mas exigem mecanismos robustos de accountability e supervisão humana.
LANGER (2024)	Analisar a distribuição de poder decisório e responsabilidade em administrações públicas automatizadas.	Pesquisa jurídica e teórica sobre inteligência artificial e administração pública.	Identificou riscos relacionados à delegação excessiva de decisões a sistemas automatizados, destacando a necessidade de responsabilização administrativa e proteção dos direitos fundamentais.
SOUSA (2024)	Discutir os desafios e perspectivas da eficiência e da transparência na administração pública contemporânea.	Revisão bibliográfica de caráter qualitativo.	Apontou que a transparência, o controle social e a inovação tecnológica são elementos fundamentais para uma gestão pública mais eficiente e responsável.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A transformação digital tem promovido mudanças significativas na forma como a administração pública organiza suas atividades, desenvolve políticas públicas e realiza processos decisórios. Os estudos analisados demonstram que a crescente utilização de dados e tecnologias digitais não representa apenas uma inovação operacional, mas também uma alteração estrutural nos modelos tradicionais de gestão pública. Nesse contexto, a tomada de decisão baseada em evidências surge como mecanismo capaz de ampliar a eficiência administrativa e aprimorar a qualidade dos serviços prestados à população. Os autores convergem ao afirmar que o uso

estratégico de informações contribui para decisões mais fundamentadas, reduzindo a subjetividade e favorecendo a racionalidade administrativa.

Tonin e Cella (2025) destacam que a governança de dados passou a ocupar posição central nos processos de modernização administrativa. Segundo os autores, a administração pública contemporânea necessita desenvolver estruturas capazes de coletar, organizar, armazenar e interpretar informações de maneira segura e eficiente. A utilização adequada dos dados possibilita maior compreensão das necessidades sociais, permitindo que os gestores públicos direcionem recursos de forma mais assertiva. Essa perspectiva evidencia que a eficiência administrativa não depende exclusivamente da disponibilidade de recursos financeiros, mas também da qualidade das informações utilizadas para subsidiar as decisões governamentais.

Os autores ressaltam ainda que a governança de dados está diretamente relacionada à transparência institucional. Quanto mais organizadas e acessíveis forem as informações produzidas pelo poder público, maiores serão as possibilidades de controle social e fiscalização das ações governamentais. Essa relação fortalece os princípios constitucionais da publicidade e da eficiência, elementos essenciais do Direito Administrativo contemporâneo. Dessa forma, a gestão orientada por dados não se limita à melhoria de processos internos, mas contribui também para o fortalecimento da legitimidade das instituições públicas perante a sociedade.

A análise desenvolvida por Nogueira Júnior, Valle e Beneli (2024) complementa essa discussão ao abordar a expansão do governo eletrônico e da administração pública digital. Os autores observam que a digitalização dos serviços públicos tem ampliado significativamente a capacidade do Estado de produzir e utilizar informações estratégicas. O desenvolvimento de plataformas digitais possibilita a integração de diferentes bases de dados, favorecendo a construção de diagnósticos mais precisos sobre demandas sociais e necessidades coletivas. Essa realidade reforça a importância dos dados como instrumentos fundamentais para a formulação de políticas públicas mais eficazes.

Ao discutirem os direitos dos usuários dos serviços públicos digitais, Nogueira Júnior, Valle e Beneli (2024) chamam atenção para a necessidade de equilibrar inovação tecnológica e proteção jurídica. A ampliação do uso de dados deve ocorrer em consonância com mecanismos que garantam a privacidade dos cidadãos e a proteção de informações pessoais. Tal entendimento demonstra que a eficiência administrativa não pode ser alcançada à custa da redução das garantias fundamentais. Pelo contrário, a transformação digital somente se mostra legítima quando compatibiliza inovação, transparência e respeito aos direitos individuais.

Outro aspecto relevante identificado pelos autores refere-se à interoperabilidade dos sistemas públicos. A integração entre diferentes órgãos governamentais permite que informações sejam compartilhadas de forma mais eficiente, reduzindo redundâncias e aumentando a capacidade de resposta da administração pública. Esse processo favorece a tomada de decisão baseada em evidências, uma vez que os gestores passam a ter acesso a informações mais completas e atualizadas. Consequentemente, as políticas públicas tendem a apresentar maior efetividade e aderência às necessidades da população.

A discussão sobre a utilização de sistemas automatizados na administração pública é aprofundada por Roehl e Balle Hansen (2024). Os autores argumentam que os avanços tecnológicos têm possibilitado a implementação de mecanismos de decisão automatizada em diferentes áreas da gestão pública. Tais sistemas são capazes de processar grandes volumes de dados em curto espaço de tempo, produzindo análises que auxiliam os gestores na formulação de decisões mais rápidas e consistentes. Essa capacidade operacional representa uma importante vantagem em contextos caracterizados por elevada complexidade administrativa.

Segundo Roehl e Balle Hansen (2024), a automação pode contribuir para a redução de erros humanos e para a padronização de procedimentos administrativos. A utilização de algoritmos permite que determinados processos sejam executados com maior precisão e previsibilidade, favorecendo a uniformidade das decisões. Sob essa perspectiva, a tecnologia emerge como instrumento capaz de fortalecer a eficiência administrativa e otimizar a aplicação dos recursos públicos. Entretanto, os autores ressaltam que a adoção dessas ferramentas exige cautela e supervisão permanente.

Os pesquisadores destacam que a crescente dependência de sistemas automatizados pode gerar desafios relacionados à accountability pública. Quando decisões são produzidas ou influenciadas por algoritmos, torna-se necessário estabelecer mecanismos claros de responsabilização. A sociedade precisa compreender como determinadas decisões foram tomadas e quais critérios foram considerados durante o processamento das informações. Essa preocupação evidencia a necessidade de compatibilizar inovação tecnológica com os princípios democráticos que orientam a atuação estatal.

Nesse ponto, as reflexões apresentadas por Langer (2024) tornam-se particularmente relevantes. A autora analisa os impactos da automação sobre a distribuição do poder decisório dentro das organizações públicas. Seu estudo demonstra que a incorporação de sistemas inteligentes pode modificar significativamente a dinâmica tradicional da administração pública,

transferindo parte da capacidade analítica para mecanismos tecnológicos. Embora esse processo ofereça benefícios operacionais, ele também levanta questionamentos relacionados à autonomia administrativa e à responsabilidade pelas decisões adotadas.

Langer (2024) argumenta que a utilização de sistemas automatizados não elimina a necessidade de supervisão humana. Pelo contrário, a autora sustenta que os gestores públicos continuam sendo responsáveis pelas consequências das decisões produzidas com auxílio tecnológico. Essa compreensão reforça a importância da atuação humana como elemento indispensável para garantir a legitimidade dos atos administrativos. Mesmo em contextos altamente digitalizados, a responsabilidade institucional permanece vinculada aos agentes públicos e às estruturas governamentais.

A autora também destaca que decisões automatizadas podem reproduzir vieses presentes nos dados utilizados para alimentar os sistemas. Quando informações históricas carregam desigualdades ou distorções, existe o risco de que algoritmos perpetuem padrões discriminatórios. Esse fenômeno representa importante desafio para a administração pública, especialmente em áreas relacionadas à concessão de benefícios, fiscalização e atendimento ao cidadão. Dessa forma, a gestão baseada em dados exige não apenas competência tecnológica, mas também compromisso ético e jurídico.

A preocupação com a qualidade dos dados utilizados nos processos decisórios aparece como elemento transversal em todos os estudos analisados. Embora a utilização de tecnologias digitais amplie a capacidade analítica da administração pública, a efetividade das decisões depende diretamente da confiabilidade das informações disponíveis. Dados incompletos, desatualizados ou inconsistentes podem comprometer diagnósticos institucionais e gerar decisões inadequadas. Nesse sentido, os autores convergem ao afirmar que a qualidade da informação constitui requisito indispensável para a consolidação de uma gestão pública orientada por evidências.

Tonin e Cella (2025) observam que a governança de dados envolve não apenas aspectos tecnológicos, mas também questões organizacionais e normativas. Para os autores, a implementação de políticas de gestão da informação requer a definição de responsabilidades, padrões de qualidade e mecanismos de monitoramento contínuo. Essa estrutura contribui para a construção de ambientes institucionais mais seguros e eficientes, nos quais os dados são tratados como ativos estratégicos para a formulação de políticas públicas. Assim, a governança de dados assume papel central na promoção da eficiência administrativa e da boa gestão pública.

Sob a perspectiva do Direito Administrativo, a utilização de informações para subsidiar decisões governamentais deve observar rigorosamente os princípios constitucionais que orientam a atuação estatal. Os estudos analisados demonstram que a inovação tecnológica não substitui as exigências jurídicas relacionadas à legalidade, à impessoalidade, à moralidade, à publicidade e à eficiência. Pelo contrário, a expansão dos instrumentos digitais torna ainda mais necessária a observância desses princípios, uma vez que decisões apoiadas em sistemas tecnológicos podem produzir impactos amplos e duradouros sobre a vida dos cidadãos.

Nogueira Júnior, Valle e Beneli (2024) ressaltam que a digitalização dos serviços públicos tem ampliado significativamente a produção de dados pelos órgãos governamentais. Cada interação realizada em plataformas digitais gera informações capazes de subsidiar análises sobre demandas sociais, desempenho institucional e comportamento dos usuários dos serviços públicos. Essa nova realidade cria oportunidades para o aperfeiçoamento das políticas públicas, mas também exige cuidados relacionados à proteção de dados pessoais e à preservação da privacidade dos cidadãos.

Os autores destacam que a confiança da população nas instituições públicas está diretamente relacionada à forma como as informações são coletadas, armazenadas e utilizadas. Quando os cidadãos percebem que seus dados são tratados de maneira ética e transparente, tende a ocorrer maior adesão aos serviços digitais oferecidos pelo Estado. Por outro lado, falhas de segurança ou práticas inadequadas de tratamento de dados podem comprometer a credibilidade institucional e reduzir a efetividade das iniciativas de transformação digital. Dessa forma, a proteção de dados torna-se componente essencial da governança pública contemporânea.

A discussão acerca da transparência ocupa posição de destaque nas produções analisadas. Os estudos demonstram que a disponibilização de informações públicas fortalece o controle social e amplia as possibilidades de participação cidadã nos processos decisórios. A transparência não deve ser compreendida apenas como obrigação legal, mas como instrumento de fortalecimento democrático. Quando os dados governamentais são acessíveis e compreensíveis, a sociedade passa a acompanhar de forma mais efetiva a aplicação dos recursos públicos e os resultados das políticas implementadas.

Nesse contexto, a gestão baseada em dados favorece a construção de modelos de governança mais participativos e responsivos. A análise sistemática de indicadores permite identificar necessidades sociais com maior precisão, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas alinhadas às demandas da população. Esse movimento representa uma mudança

importante em relação aos modelos tradicionais de administração pública, frequentemente caracterizados por processos decisórios centralizados e pouco orientados por evidências empíricas.

Roehl e Balle Hansen (2024) acrescentam que a utilização de sistemas automatizados pode potencializar significativamente a capacidade de análise das organizações públicas. Ferramentas de inteligência artificial e aprendizado de máquina permitem processar grandes volumes de informações em períodos reduzidos, fornecendo subsídios para decisões mais rápidas e eficientes. Em cenários de elevada complexidade administrativa, essa capacidade tecnológica pode representar importante diferencial para a gestão pública, especialmente em áreas que demandam respostas imediatas e elevada precisão analítica.

Entretanto, os autores alertam que a velocidade proporcionada pelos sistemas automatizados não deve comprometer a qualidade das decisões administrativas. A busca por eficiência precisa ser equilibrada com critérios de justiça, transparência e responsabilidade institucional. Decisões produzidas exclusivamente por algoritmos podem apresentar limitações relacionadas à interpretação de contextos específicos e à consideração de aspectos humanos que nem sempre são capturados pelos dados disponíveis. Por essa razão, a supervisão humana permanece elemento indispensável nos processos decisórios públicos.

As reflexões apresentadas por Langer (2024) reforçam essa preocupação ao evidenciar que a automação administrativa não elimina a necessidade de julgamento humano. A autora argumenta que muitos problemas enfrentados pela administração pública envolvem situações complexas, marcadas por conflitos de interesses, particularidades sociais e circunstâncias que exigem análise contextualizada. Nesses casos, a simples aplicação de modelos algorítmicos pode revelar-se insuficiente para garantir decisões justas e compatíveis com os princípios constitucionais.

Outro aspecto relevante identificado por Langer (2024) refere-se à distribuição da responsabilidade pelas decisões automatizadas. A autora observa que a crescente utilização de tecnologias inteligentes pode gerar ambiguidades quanto à identificação dos responsáveis por eventuais erros ou prejuízos decorrentes de decisões administrativas. Tal situação exige o desenvolvimento de marcos regulatórios capazes de estabelecer critérios claros de responsabilização, garantindo segurança jurídica tanto para os gestores públicos quanto para os cidadãos afetados pelas decisões governamentais.

A análise conjunta dos estudos permite compreender que a transformação digital da

administração pública não se limita à adoção de novas ferramentas tecnológicas. Trata-se de um processo mais amplo, que envolve mudanças culturais, institucionais e jurídicas. A incorporação de práticas de gestão orientadas por dados requer a revisão de procedimentos administrativos, o fortalecimento das capacidades técnicas dos servidores e a construção de estruturas normativas adequadas aos desafios da sociedade digital. Nesse cenário, a tecnologia deve ser compreendida como instrumento de apoio à gestão pública, e não como substituta dos princípios que fundamentam a atuação estatal.

A capacitação dos servidores públicos emerge como um dos fatores mais relevantes para o sucesso das iniciativas de gestão baseada em dados. Os estudos analisados demonstram que a disponibilidade de tecnologias avançadas não garante, por si só, melhorias nos processos administrativos. É necessário que os profissionais envolvidos possuam competências técnicas para interpretar informações, compreender indicadores e transformar dados em conhecimento útil para a tomada de decisão. Nesse sentido, a qualificação contínua dos agentes públicos constitui requisito fundamental para a consolidação da transformação digital na administração pública.

Tonin e Cella (2025) destacam que a governança de dados depende da existência de uma cultura organizacional orientada pela utilização estratégica da informação. Os autores argumentam que muitas instituições públicas ainda enfrentam dificuldades relacionadas à fragmentação de dados, à ausência de padronização dos registros e à resistência à adoção de novas práticas gerenciais. A superação desses obstáculos exige investimentos em infraestrutura tecnológica e, sobretudo, em processos de mudança organizacional capazes de estimular o uso sistemático de evidências na formulação e avaliação de políticas públicas.

A modernização administrativa também está relacionada à capacidade de integrar diferentes áreas governamentais em torno de objetivos comuns. Os estudos indicam que a gestão baseada em dados favorece uma visão mais abrangente dos problemas públicos, permitindo que diferentes órgãos compartilhem informações e desenvolvam soluções articuladas. Essa integração contribui para reduzir sobreposições de ações, otimizar recursos e aumentar a efetividade das intervenções governamentais. Consequentemente, a administração pública torna-se mais capaz de responder às demandas sociais de forma coordenada e eficiente.

Nogueira Júnior, Valle e Beneli (2024) ressaltam que a expansão dos serviços públicos digitais fortalece a aproximação entre Estado e sociedade. A utilização de plataformas eletrônicas amplia o acesso dos cidadãos aos serviços governamentais, reduz barreiras burocráticas e possibilita maior agilidade nos atendimentos. Além disso, a geração contínua de informações

permite que os gestores identifiquem padrões de utilização dos serviços, detectem problemas operacionais e implementem melhorias de maneira mais rápida. Essa dinâmica evidencia o potencial dos dados como instrumento de aperfeiçoamento da gestão pública.

Outro aspecto evidenciado pelos autores refere-se à importância da inclusão digital para o sucesso das estratégias de governo eletrônico. Embora as tecnologias ampliem as possibilidades de acesso aos serviços públicos, parte da população ainda enfrenta limitações relacionadas ao acesso à internet, à disponibilidade de equipamentos e ao domínio das ferramentas digitais. Assim, a implementação de modelos de gestão baseados em dados deve considerar as desigualdades existentes na sociedade, evitando que a transformação digital produza novas formas de exclusão no acesso aos direitos e serviços públicos.

As reflexões de Roehl e Balle Hansen (2024) permitem compreender que a automação administrativa deve ser orientada por princípios de governança democrática. Os autores defendem que a utilização de sistemas automatizados precisa estar acompanhada de mecanismos que garantam transparência, auditabilidade e possibilidade de revisão das decisões produzidas. Tais elementos são fundamentais para preservar a confiança dos cidadãos e assegurar que a inovação tecnológica permaneça alinhada aos valores que sustentam o Estado Democrático de Direito.

A necessidade de transparência torna-se ainda mais evidente diante da crescente utilização de algoritmos nos processos decisórios públicos. Quando critérios automatizados influenciam decisões administrativas, os cidadãos devem possuir condições de compreender os fundamentos que justificam essas decisões. Essa exigência encontra respaldo nos princípios da publicidade e da motivação dos atos administrativos, que constituem pilares essenciais do Direito Administrativo. Assim, a utilização de tecnologias inteligentes não afasta a obrigação estatal de prestar informações claras e acessíveis à sociedade.

Langer (2024) contribui para essa discussão ao enfatizar que a legitimidade das decisões administrativas depende da manutenção do controle humano sobre os processos automatizados. A autora argumenta que algoritmos podem oferecer suporte valioso às atividades governamentais, mas não possuem capacidade para substituir integralmente a análise jurídica, ética e social necessária à atuação administrativa. Dessa forma, a tecnologia deve atuar como ferramenta de apoio à decisão, preservando o protagonismo dos agentes públicos na avaliação dos interesses envolvidos em cada situação concreta.

A análise integrada dos estudos evidencia que a tomada de decisão baseada em dados possui potencial significativo para aprimorar a eficiência, a transparência e a qualidade da gestão

pública. A utilização de informações confiáveis permite identificar problemas com maior precisão, direcionar recursos de forma mais racional e monitorar continuamente os resultados das políticas implementadas. Esses benefícios contribuem para o fortalecimento da governança pública e para a construção de instituições mais responsivas às necessidades da sociedade.

Entretanto, os resultados também demonstram que a efetividade dessas iniciativas depende da existência de estruturas adequadas de governança, proteção de dados, capacitação profissional e responsabilização administrativa. A ausência desses elementos pode comprometer a legitimidade das decisões e ampliar riscos relacionados à discriminação algorítmica, à opacidade dos processos decisórios e à violação de direitos fundamentais. Assim, a inovação tecnológica deve ser acompanhada por mecanismos de controle capazes de assegurar sua conformidade com os princípios jurídicos que orientam a atuação estatal.

De maneira geral, os estudos analisados convergem para a compreensão de que o futuro da administração pública está intimamente relacionado à capacidade de utilizar dados de forma estratégica, ética e juridicamente responsável. A consolidação de modelos de gestão orientados por evidências representa uma oportunidade para fortalecer a eficiência administrativa, aprimorar a prestação dos serviços públicos e ampliar a transparência governamental. Contudo, esse processo somente alcançará resultados sustentáveis se estiver fundamentado em princípios de governança democrática, respeito aos direitos fundamentais e observância dos preceitos do Direito Administrativo, garantindo que a inovação tecnológica permaneça a serviço do interesse público e da promoção do bem comum.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as perspectivas da gestão e da tomada de decisão baseada em dados no contexto da administração pública, considerando suas contribuições para a eficiência administrativa e sua compatibilidade com os princípios do Direito Administrativo. A partir da revisão de escopo realizada, foi possível identificar que a transformação digital tem promovido mudanças significativas na forma como o Estado organiza suas atividades, formula políticas públicas e conduz processos decisórios. Os resultados evidenciaram que a utilização estratégica de dados representa um importante instrumento para o fortalecimento da gestão pública, permitindo decisões mais fundamentadas, maior racionalidade administrativa e melhor direcionamento dos recursos públicos.

Os estudos analisados demonstraram que a gestão orientada por dados favorece a construção de políticas públicas baseadas em evidências, ampliando a capacidade dos gestores de compreender demandas sociais, identificar problemas e monitorar resultados de forma contínua. A incorporação de tecnologias digitais, sistemas de informação e mecanismos de análise de dados contribui para o aumento da eficiência administrativa, da transparência institucional e da qualidade dos serviços oferecidos à população. Além disso, verificou-se que a utilização de informações estratégicas fortalece os processos de governança pública, possibilitando maior integração entre órgãos governamentais e promovendo uma atuação estatal mais responsiva às necessidades coletivas.

Por outro lado, a pesquisa também evidenciou que a adoção de modelos de gestão baseados em dados apresenta desafios relevantes. Questões relacionadas à qualidade das informações, à proteção de dados pessoais, à segurança cibernética, à transparência dos sistemas automatizados e à capacitação dos servidores públicos constituem fatores que podem influenciar diretamente o sucesso das iniciativas de transformação digital. Observou-se ainda que a crescente utilização de algoritmos e sistemas de inteligência artificial exige atenção especial quanto aos riscos de vieses decisórios, opacidade dos processos automatizados e dificuldades relacionadas à responsabilização administrativa.

No âmbito do Direito Administrativo, verificou-se que a inovação tecnológica deve ser desenvolvida em conformidade com os princípios constitucionais que orientam a atuação estatal, especialmente os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A utilização de dados e tecnologias na administração pública não pode ocorrer de forma dissociada das garantias jurídicas destinadas à proteção dos direitos fundamentais dos cidadãos. Nesse sentido, a governança de dados assume papel estratégico ao estabelecer mecanismos que assegurem transparência, controle, segurança e legitimidade no tratamento das informações utilizadas pelo poder público.

Os resultados obtidos permitem concluir que a tomada de decisão baseada em dados possui elevado potencial para contribuir com a modernização da administração pública e com o aprimoramento da gestão governamental. Entretanto, a efetividade dessas práticas depende da existência de estruturas institucionais sólidas, políticas adequadas de governança de dados, investimentos em infraestrutura tecnológica e qualificação permanente dos agentes públicos. Somente por meio da articulação entre inovação tecnológica, responsabilidade administrativa e observância dos princípios jurídicos será possível consolidar modelos de gestão capazes de

promover eficiência, transparência e atendimento qualificado às demandas da sociedade.

Por fim, conclui-se que a gestão pública orientada por dados representa uma importante tendência para o futuro da administração pública, oferecendo oportunidades para o fortalecimento da governança democrática e para a melhoria dos processos decisórios. Contudo, os benefícios decorrentes dessa transformação somente serão plenamente alcançados quando a utilização de tecnologias e informações estiver alinhada ao interesse público, à proteção dos direitos dos cidadãos e aos fundamentos do Estado Democrático de Direito. Dessa forma, a construção de uma administração pública inteligente, eficiente e transparente depende do equilíbrio entre inovação, segurança jurídica e compromisso com os valores que sustentam a atuação estatal.

REFERÊNCIAS

LANGER, Charlotte. Decision-making power and responsibility in an automated administration. Discover Artificial Intelligence, v. 4, n. 59, 2024.

NOGUEIRA JÚNIOR, Dario Azevedo; VALLE, Vivian Cristina Lima López; BENELI, Ana Carolina. Direitos dos usuários de serviços públicos no ambiente do governo eletrônico e da administração pública digital. Revista de Direito Administrativo, v. 283, n. 1, p. 93-130, 2024.

ROEHL, Ulrik B. U.; BALLE HANSEN, Morten. Automated, administrative decision-making and good governance: synergies, trade-offs, and limits. Public Administration Review, v. 84, n. 6, p. 1184-1199, 2024.

SOUSA, Gabriel de Moraes. Eficiência e transparência na administração pública: desafios e perspectivas para uma gestão responsável e inovadora. Revista Foco, v. 17, n. 11, 2024.

TONIN, Liz Mosele; CELLA, José Renato Gaziero. Governança de dados e práticas ESG: um novo paradigma para a eficiência na administração pública. Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública, v. 10, n. 2, 2025.