

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC CENTRO DE
CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG PROGRAMA
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE PESQUISA: GESTÃO
PÚBLICA**

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**MODELO DE GOVERNANÇA ALGORÍTMICA E CONFORMIDADE À LGPD NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL**

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	2
2 REFERENCIAL TEÓRICO (EXPANSÃO E APROFUNDAMENTO)	4
2.1 O Binômio Transparência e Privacidade: LAI vs. LGPD	4
2.2 Inovação Tecnológica e TICs: O Governo Digital como Rede	4
2.3 Inteligência Artificial e a Dispensa do Consentimento no Setor Público	5
2.4 A Lacuna Ética e Normativa na Governança Algorítmica.....	5
2.5 O Papel do Encarregado (DPO) e o Controle de Conformidade	5
3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	6
3.1 A Pergunta de Pesquisa Delimitada:	6
3.2 Fatos que delimitam o problema.....	6
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	7
Semestre 1 (Meses 1–6).....	9
Semestre 2 (Meses 7–12).....	10
Semestre 3 (Meses 13–18).....	10
Semestre 4 (Meses 19–24).....	11
5 RESULTADOS ESPERADOS	11
6 CONCLUSÃO.....	13
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

A transformação digital do Estado contemporâneo redefine as bases operacionais, decisórias e normativas da Administração Pública. A incorporação intensiva de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), associada ao uso crescente de sistemas automatizados e ferramentas de inteligência artificial, desloca o eixo da gestão pública para um modelo orientado por dados. Nesse contexto, a informação deixa de ser mero suporte administrativo e passa a constituir ativo estratégico fundamental para formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

A Administração Pública brasileira, especialmente em nível estadual, ocupa posição singular nesse cenário. Por sua própria natureza institucional, concentra extensos bancos de dados sensíveis relativos à saúde, educação, segurança, assistência social, recursos humanos e contratos administrativos. A progressiva digitalização desses fluxos, aliada à interoperabilidade entre sistemas, amplia exponencialmente a capacidade estatal de processamento informacional, permitindo decisões automatizadas ou semi-automatizadas em múltiplas áreas da gestão pública.

Essa dinâmica inaugura o campo da chamada governança algorítmica, caracterizada pela utilização de modelos matemáticos e sistemas computacionais para apoiar ou substituir decisões humanas. Tais sistemas podem influenciar a concessão de benefícios, a priorização de políticas públicas, a alocação de recursos e a análise de desempenho institucional. Embora potencializem eficiência e racionalidade administrativa, esses mecanismos introduzem novos riscos estruturais, especialmente relacionados à opacidade decisória, à reprodução de vieses e à fragilização da accountability pública.

Paralelamente, a promulgação da Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD) estabeleceu novo marco regulatório para o tratamento de dados no Brasil, inclusive no setor público. A norma não apenas impõe limites jurídicos ao uso de informações pessoais, mas redefine a relação entre Estado e cidadão sob a perspectiva da autodeterminação informativa. O dado pessoal passa a ser compreendido como expressão da dignidade humana, exigindo tratamento orientado por princípios como finalidade, necessidade, adequação, transparência e segurança.

No âmbito estadual, a implementação da LGPD revela desafios que transcendem a mera adequação normativa. Trata-se de uma transformação institucional que demanda revisão de processos, redefinição de responsabilidades, estruturação de mecanismos de controle e consolidação de cultura organizacional orientada à proteção de dados. A tensão entre o dever

constitucional de publicidade, materializado na Lei de Acesso à Informação (LAI), e a obrigação de resguardar dados pessoais evidencia a complexidade do equilíbrio entre transparência e privacidade no contexto digital.

O avanço da automação decisória intensifica essa tensão. No setor público, o tratamento de dados para execução de políticas públicas independe, em regra, do consentimento do titular, conferindo ao Estado prerrogativa ampliada de utilização informacional. Essa condição impõe responsabilidade proporcionalmente elevada, especialmente quando sistemas de inteligência artificial são empregados em atividades sensíveis. A ausência de parâmetros estruturados de governança algorítmica pode ampliar o distanciamento entre normativas formais e práticas institucionais, gerando o chamado *design-reality gap* e comprometendo a legitimidade democrática das decisões automatizadas.

Diante desse cenário, torna-se imperativo estruturar mecanismos institucionais capazes de integrar proteção de dados, transparência administrativa e inovação tecnológica sob uma mesma arquitetura de governança. A presente pesquisa parte do reconhecimento de que a transformação digital não pode ser orientada exclusivamente por critérios de eficiência operacional, devendo incorporar salvaguardas normativas e éticas que assegurem responsabilidade decisória, mitigação de riscos e geração de valor público.

Ao delimitar a investigação à Secretaria de Estado da Administração, órgão central dos sistemas administrativos estaduais, busca-se analisar ambiente institucional estratégico no qual a digitalização é intensa e os impactos da governança algorítmica são concretos. A proposta de construção e validação de um *framework* de governança algorítmica visa oferecer resposta estruturada a esse desafio, articulando conformidade à LGPD, harmonização com a LAI e fortalecimento da *accountability* pública.

A relevância da pesquisa justifica-se, portanto, pela convergência entre três vetores estruturantes da Administração Pública contemporânea: transformação digital, proteção de direitos fundamentais e necessidade de legitimidade institucional. Ao enfrentar essa interseção de forma sistemática, o estudo pretende contribuir para o aprimoramento da gestão pública estadual e para o avanço do debate acadêmico sobre a consolidação do Estado digital no Brasil.

A reflexão sobre a soberania tecnológica fundamenta-se na necessidade de mitigar a dependência de fornecedores proprietários, fenômeno identificado no caso catarinense pela persistência do SGPE e de soluções que limitam a flexibilidade administrativa. A ausência de governança própria sobre sistemas estruturantes favorece o *lock-in* tecnológico, onde o Estado fica refém de arquiteturas legadas e pouco documentadas, impedindo a interoperabilidade e a inovação soberana. Nesse sentido, o *framework* proposto busca fortalecer a autonomia

institucional por meio da adoção de modelos abertos e diretrizes que evitem o "capitalismo de monopólio intelectual", garantindo que a Administração Pública mantenha o controle efetivo sobre seus ativos informacionais e sobre o desenho de suas políticas públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO (EXPANSÃO E APROFUNDAMENTO)

2.1 O Binômio Transparência e Privacidade: LAI vs. LGPD

A Administração Pública Estadual opera sob o princípio constitucional da publicidade, densificado pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011 - LAI). Contudo, a ascensão da LGPD (Lei nº 13.709/2018) introduziu um novo paradigma. Como aponta Limberger (2022), não existe uma hierarquia entre essas normas, mas uma necessidade de interpretação sistemática. A transparência é a regra para atos estatais, mas a proteção de dados pessoais é o limite intransponível quando a divulgação pode violar a intimidade ou a autodeterminação informativa do cidadão.

Na prática da Governança Algorítmica, o Estado deve equilibrar o "dever de informar" com o "dever de proteger". Segundo a ANPD (2022), o tratamento de dados pelo Poder Público deve ter finalidade pública e amparo legal específico, evitando que a transparência ativa (divulgação espontânea de dados em portais) se converta em uma exposição indevida de perfis comportamentais que alimentem bancos de dados privados de forma predatória.

2.2 Inovação Tecnológica e TICs: O Governo Digital como Rede

A inovação no setor público não é um fim em si mesma, mas um meio para gerar valor público. Conforme Dias, Sano e Medeiros (2019), as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são o suporte para o desenvolvimento social no século XXI. A transição para o Governo Digital permite que o Estado atue de forma preditiva, antecipando demandas da população através da análise de grandes volumes de dados (Big Data).

Entretanto, Silvestre (2019) adverte que essa eficácia tecnológica, típica da Nova Governança Pública, exige novos mecanismos de accountability. A eficiência não pode atropelar a segurança jurídica; a inovação deve ser acompanhada de uma governança que assegure que a interoperabilidade de dados entre secretarias estaduais não resulte em um "rastreamento total" da vida do cidadão sem as devidas salvaguardas.

2.3 Inteligência Artificial e a Dispensa do Consentimento no Setor Público

Um dos pontos mais sensíveis da pesquisa é o tratamento de dados por sistemas de IA na esfera pública. Diferente do setor privado, onde o consentimento é a base principal, no setor público a LGPD permite o tratamento para a execução de políticas públicas e cumprimento de obrigações legais (Art. 7º, III). Esta prerrogativa confere ao Estado um poder imenso: o uso de dados para treinar algoritmos de IA sem que o cidadão tenha dado uma autorização específica para esse fim.

Essa "dispensa" de consentimento cria um cenário de vulnerabilidade. Como destaca a AGE-MG (2022), o tratamento de dados pelo Poder Público deve ser guiado pelo princípio da necessidade. Se uma IA estadual utiliza dados de saúde ou segurança para prever comportamentos, ela deve fazê-lo sob rígido controle de finalidade, sob risco de incorrer em desvio de poder ou abuso de autoridade informacional.

2.4 A Lacuna Ética e Normativa na Governança Algorítmica

A velocidade da evolução das IAs superou a capacidade de resposta normativa do Estado. Atualmente, vivemos em um vácuo de controle ético sobre o "vies algorítmico". Quando um algoritmo estadual apresenta um preconceito implícito — seja racial, geográfico ou socioeconômico — a falta de transparência sobre o código (a chamada "caixa-preta") impede o exercício da ampla defesa pelo cidadão.

A Cartilha da CGE-PR (2025) reforça que a proteção de dados é o que garante a confiança no serviço público. Sem um marco normativo que obrigue a realização de Relatórios de Impacto à Proteção de Dados (RIPD) específicos para IAs, a Administração Pública corre o risco de automatizar injustiças. A ética algorítmica, portanto, deve ser integrada ao conceito de Privacy by Design, garantindo que a justiça social seja um "requisito de sistema" e não apenas um desejo retórico.

2.5 O Papel do Encarregado (DPO) e o Controle de Conformidade

Para mitigar esses riscos, a figura do Encarregado de Dados (DPO) assume um papel quase magistrado dentro da Administração. Ele deve atuar como o guardião da conformidade, mediando o conflito entre a TI (que busca eficiência) e o Jurídico (que busca segurança). Conforme o Guia de Boas Práticas do Governo Federal (2020), o DPO deve assegurar que o

tratamento de dados por IAS seja acompanhado de medidas de segurança técnica, como a pseudonimização, para proteger a identidade dos titulares enquanto o Estado processa as informações necessárias para o bem comum.

3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A pesquisa será delimitada à Secretaria de Estado da Administração (SEA). Esta escolha justifica-se pela posição estratégica da SEA como órgão central dos sistemas administrativos. A secretaria opera bases de dados críticas, como o Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGPE) e os sistemas de gestão de pessoas e compras, onde a automação e o tratamento de dados pessoais são intensos. Conforme aponta o estudo sobre a disrupção ontológica em Santa Catarina (2025), a SEA é o epicentro da transformação digital no Estado, tornando-se o laboratório ideal para observar o design-reality gap entre as diretrizes de proteção de dados e a prática cotidiana.

3.1 A Pergunta de Pesquisa Delimitada:

Quais elementos estruturais e mecanismos institucionais devem compor um framework de governança algorítmica capaz de assegurar conformidade à LGPD, harmonização com a LAI e legitimidade decisória na Administração Pública Estadual?

Parte-se da hipótese de que a ausência de mecanismos estruturados de governança algorítmica na Administração Pública Estadual amplia o design-reality gap entre normas de proteção de dados e práticas institucionais, comprometendo a legitimidade democrática das decisões automatizadas. Sustenta-se que a implementação de um framework integrado de governança, articulando accountability, avaliação de risco e cultura organizacional de proteção de dados, é capaz de mitigar tais distorções e fortalecer a confiança pública no Estado digital.

3.2 Fatos que delimitam o problema

- **Caixas-Pretas Algorítmicas:** Decisões governamentais (como concessão de benefícios ou policiamento preditivo) são tomadas por cálculos matemáticos não cognitivos que podem ocultar preconceitos raciais, religiosos ou socioeconômicos.

- **Vácuo Normativo:** IAs estão saindo dos laboratórios e entrando nos governos sem legislação específica, gerando riscos de reidentificação de dados e manipulação psicológica.
- **Fricção Administrativa (*Sludge*):** A reprodução de lógicas burocráticas de 40 anos atrás em sistemas modernos gera sobrecarga humana e ineficiência disfarçada de digitalização.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e natureza interventiva, adotando como estratégia central o método da Design Science Research (DSR). A escolha por essa abordagem fundamenta-se na necessidade de desenvolver um artefato organizacional capaz de responder a um problema concreto da Administração Pública Estadual, qual seja, a ausência de um modelo estruturado de governança algorítmica que concilie transparência administrativa e proteção de dados pessoais. Conforme argumentam Hevner *et al.* (2004), a Design Science Research é particularmente adequada quando a pesquisa pretende produzir conhecimento por meio da construção e validação de artefatos voltados à solução de problemas reais. Peffers *et al.* (2007) complementam que a DSR permite articular rigor científico e relevância prática, sendo amplamente utilizada em estudos de sistemas de informação e governança digital.

A estratégia empírica adotada será o estudo de caso único incorporado, nos termos de Yin (2018), delimitado à Secretaria de Estado da Administração. A escolha dessa unidade de análise justifica-se por sua posição estratégica como órgão central dos sistemas administrativos estaduais, especialmente na gestão de pessoas, processos eletrônicos e compras públicas, ambientes nos quais o tratamento de dados pessoais é intenso e, progressivamente, mediado por sistemas automatizados. O recorte temporal abrangerá sistemas e práticas institucionais vigentes entre 2024 e 2026.

O percurso metodológico seguirá as etapas propostas por Peffers *et al.* (2007): inicialmente, será realizada a identificação detalhada do problema, mediante análise documental e mapeamento dos fluxos decisórios automatizados existentes. Essa etapa dialoga com a literatura sobre opacidade algorítmica e “caixas-pretas”, conforme discutido por Pasquale (2015), bem como com o debate contemporâneo sobre accountability algorítmica (Raji *et al.*, 2020). Em seguida, serão definidos os objetivos da solução, estabelecendo-se critérios normativos e operacionais mínimos para explicabilidade, rastreabilidade e mitigação de vieses, à luz dos parâmetros éticos propostos por Floridi *et al.* (2018) e do mapeamento

global de diretrizes de ética em inteligência artificial realizado por Jobin, Ienca e Vayena (2019).

A etapa de desenvolvimento consistirá na construção de um framework integrado de governança algorítmica, composto por quatro instrumentos articulados: (i) um modelo estruturado de governança e accountability; (ii) uma matriz de avaliação de riscos baseada na relação probabilidade-impacto; (iii) um protocolo metodológico para elaboração do Relatório de Impacto à Proteção de Dados (RIPD); e (iv) um guia institucional de boas práticas voltado ao fortalecimento da cultura organizacional de proteção de dados. O desenho do framework dialogará com o conceito de geração de valor público formulado por Moore (1995) e com os fundamentos da Nova Governança Pública sistematizados por Osborne (2010), buscando integrar eficiência administrativa, legitimidade democrática e proteção de direitos fundamentais.

A coleta de dados ocorrerá por meio de triangulação metodológica, estratégia recomendada por Yin (2018) para fortalecimento da validade interna. Serão empregadas três técnicas principais: análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação institucional não participante. A análise documental abrangerá contratos de tecnologia, editais, normativas internas, políticas de segurança da informação e documentos estratégicos de governança digital. A avaliação desses documentos será orientada pelos princípios da finalidade, necessidade, minimização e transparência, conforme sistematizados por Doneda (2021) e Bioni (2020) no contexto da proteção de dados pessoais no Brasil.

As entrevistas semiestruturadas serão realizadas com Encarregados de Dados (DPOs), gestores de tecnologia da informação, assessores jurídicos e gestores das áreas de recursos humanos e compras, estimando-se entre oito e doze participantes. O roteiro será estruturado em blocos temáticos relativos à governança atual, gestão de riscos, percepção sobre uso de inteligência artificial e desafios institucionais. As entrevistas serão gravadas mediante consentimento e analisadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo temática proposta por Bardin (2016), permitindo a categorização sistemática das unidades de sentido e a construção de inferências interpretativas consistentes.

Paralelamente, será realizada observação institucional não participante de fluxos administrativos no Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos e sistemas correlatos, com o objetivo de identificar possíveis discrepâncias entre normativas formais e práticas efetivas — fenômeno frequentemente descrito como design-reality gap.

A etapa de avaliação do artefato envolverá um painel de especialistas, adotando procedimento Delphi simplificado, com aplicação de instrumento estruturado em escala Likert

para mensuração da viabilidade operacional, coerência jurídica, capacidade de mitigação de riscos e aceitabilidade institucional do modelo proposto. Tal procedimento busca incorporar o princípio da accountability pública, conforme discutido por Bovens (2007), assegurando que o artefato não apenas seja teoricamente consistente, mas também institucionalmente legitimado.

Quanto ao rigor científico, a pesquisa observará critérios de validade interna por meio da triangulação de fontes, validade externa analítica mediante generalização teórica dos achados e confiabilidade assegurada por registro sistemático das etapas metodológicas e dos instrumentos utilizados. A investigação será submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa, garantindo anonimização dos participantes, armazenamento seguro dos dados e respeito integral às normas de integridade científica.

Dessa forma, a metodologia proposta articula consistência teórica internacional, aplicabilidade prática e rigor científico, configurando um desenho compatível com as exigências acadêmicas do Programa de Pós-Graduação em Administração.

O desenvolvimento da pesquisa será estruturado ao longo de 24 meses, articulando as etapas da Design Science Research às fases clássicas da investigação científica, garantindo coerência entre fundamentação teórica, coleta empírica, desenvolvimento do artefato e validação institucional.

Semestre 1 (Meses 1–6)

Planejamento Metodológico

- Revisão sistemática da literatura nacional e internacional sobre governança algorítmica, LGPD, accountability e governo digital;
- Consolidação do referencial teórico;
- Refinamento do problema de pesquisa e objetivos específicos;
- Elaboração dos instrumentos de coleta (roteiro de entrevistas, protocolo documental);
- Submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa;
- Início da disciplina obrigatória e alinhamento com orientador.

Produto do semestre:

- Instrumentos validados
- Projeto metodológico final aprovado

- Referencial teórico consolidado Semestre 2 (Meses 7–12)

Coleta de Dados e Diagnóstico Institucional

- Análise documental de contratos, normativas e políticas institucionais;
- Realização das entrevistas semiestruturadas (DPOs, gestores, TI, jurídico);
- Observação institucional de fluxos administrativos;
- Transcrição e organização do material empírico;
- Início da análise de conteúdo temática.

Produto do semestre:

- Diagnóstico institucional estruturado
- Categorias analíticas preliminares definidas

Semestre 3 (Meses 13–18)

Desenvolvimento do Artefato e Modelagem

- Consolidação da análise qualitativa;
- Construção do Framework de Governança Algorítmica;
- Elaboração da Matriz de Risco (Probabilidade x Impacto);
- Estruturação do Protocolo de RIPD adaptado à SEA;
- Redação do capítulo metodológico e resultados parciais;
- Submissão de artigo a evento científico.

Produto do semestre:

- Modelo preliminar desenvolvido
- Capítulos de resultados redigidos
- Artigo submetido

Semestre 4 (Meses 19–24)

Validação, Consolidação e Defesa

- Aplicação do painel de especialistas (Delphi simplificado);
- Ajustes finais no framework com base nas avaliações;
- Redação final da dissertação;
- Revisão técnica e normalização ABNT;
- Depósito e defesa pública.

Produto final:

- Guia técnico institucional
- Dissertação defendida
- Artigo submetido a periódico Framework validado

5 RESULTADOS ESPERADOS

Apresente pesquisa tem como resultado central a construção e validação de um framework de governança algorítmica aplicável à Administração Pública Estadual, concebido como artefato institucional estruturado para integrar proteção de dados, transparência administrativa e legitimidade decisória no contexto do processo de digitalização administrativa em expansão na Administração Pública. A elaboração desse modelo parte do reconhecimento de que a incorporação de sistemas automatizados à gestão pública exige mecanismos formais de accountability capazes de mitigar riscos decorrentes da opacidade algorítmica e da assimetria informacional, conforme amplamente discutido na literatura sobre “caixas-pretas” decisórias e regulação tecnológica (PASQUALE, 2015).

O framework proposto buscará articular parâmetros de governança pública orientados à geração de valor público (MOORE, 1995) com princípios estruturantes da proteção de dados pessoais estabelecidos pela Lei nº 13.709/2018, especialmente finalidade, necessidade, transparência e responsabilização. Nesse sentido, a pesquisa pretende superar uma abordagem meramente formal de adequação normativa, propondo arquitetura institucional que integre inovação tecnológica e salvaguardas democráticas. Tal perspectiva dialoga com o entendimento

de que a governança contemporânea deve combinar eficiência administrativa com legitimidade e controle social, conforme destacado no debate sobre Nova Governança Pública (OSBORNE, 2010).

Como componente estruturante do artefato, será desenvolvida uma matriz de avaliação de riscos algorítmicos baseada na relação probabilidade-impacto, instrumento destinado a classificar níveis de criticidade de sistemas automatizados utilizados pela Administração Pública. A adoção dessa abordagem preventiva responde à necessidade de estruturar mecanismos de mitigação antes da implementação ou ampliação de soluções tecnológicas, alinhando-se às discussões internacionais sobre accountability algorítmica e auditoria de sistemas de inteligência artificial (RAJI *et al.*, 2020). A matriz permitirá identificar riscos à privacidade, à não discriminação e à transparência decisória, oferecendo suporte técnico para decisões institucionais fundamentadas.

Adicionalmente, será estruturado protocolo institucional para elaboração do Relatório de Impacto à Proteção de Dados (RIPD), adaptado à realidade da Secretaria de Estado da Administração. A construção desse instrumento visa reduzir o distanciamento entre exigência normativa e prática administrativa, enfrentando o chamado design-reality gap frequentemente identificado em processos de implementação regulatória. Ao sistematizar critérios de análise de impacto e procedimentos de mitigação, o protocolo contribuirá para consolidar cultura organizacional orientada à proteção de dados, conforme defendido por DONEDA (2021) e BIONI (2020).

O artefato será complementado por guia técnico de boas práticas em governança algorítmica, destinado a gestores públicos, áreas de tecnologia da informação, encarregados de dados e órgãos de controle interno. Esse guia buscará traduzir parâmetros conceituais em orientações operacionais, reconhecendo que a consolidação de mecanismos de governança depende não apenas de normas formais, mas da internalização institucional de práticas responsáveis. A literatura sobre ética em inteligência artificial ressalta que a efetividade de diretrizes depende de sua incorporação estrutural às rotinas organizacionais (FLORIDI *et al.*, 2018; JOBIN; IENCA; VAYENA, 2019), aspecto que fundamenta a proposta apresentada.

Para além do produto técnico, espera-se que a pesquisa produza contribuições em três dimensões complementares. No plano institucional, a implementação do framework poderá reduzir riscos jurídicos e reputacionais, fortalecer mecanismos de controle interno e aprimorar a transparência decisória no âmbito estadual. No plano científico, o estudo contribuirá para a sistematização conceitual da governança algorítmica aplicada ao setor público brasileiro, integrando debates sobre proteção de dados, accountability e transformação digital sob

perspectiva interdisciplinar. Por fim, no plano social, a pesquisa pretende reforçar a proteção dos direitos fundamentais informacionais e ampliar a confiança pública na utilização de tecnologias pelo Estado.

Assim, os resultados esperados transcendem a elaboração de instrumentos técnicos isolados. A proposta consiste na construção de arquitetura de governança capaz de estruturar o uso responsável de sistemas automatizados na Administração Pública, conciliando inovação tecnológica, conformidade normativa e legitimidade democrática. Ao fazê-lo, a pesquisa reafirma que a consolidação do Estado digital exige não apenas modernização tecnológica, mas institucionalização de mecanismos que assegurem transparência, responsabilidade e geração sustentável de valor público.

6 CONCLUSÃO

A transformação digital na Administração Pública não se resume à incorporação de novas tecnologias, mas representa uma profunda reconfiguração das formas de decisão, gestão e relacionamento entre Estado e sociedade. A crescente utilização de sistemas automatizados e ferramentas de inteligência artificial inaugura um cenário em que algoritmos passam a influenciar, direta ou indiretamente, políticas públicas, processos administrativos e a própria experiência do cidadão diante do poder público. Nesse contexto, a ausência de estruturas formais de governança algorítmica deixa de ser uma lacuna meramente técnica e passa a configurar um desafio institucional e democrático.

A eficiência administrativa, embora essencial, não pode se dissociar da proteção dos direitos fundamentais. A tensão entre transparência e privacidade exige soluções estruturadas que transcendam o cumprimento formal da legislação e avancem na construção de mecanismos institucionais capazes de garantir explicabilidade, rastreabilidade e responsabilidade decisória. A governança algorítmica, portanto, deve ser concebida como elemento estruturante do Estado digital, e não como etapa acessória da transformação tecnológica.

Ao propor o desenvolvimento e a validação de um framework aplicado à realidade da Secretaria de Estado da Administração, esta pesquisa busca oferecer uma contribuição integrada em três níveis. No plano conceitual, articula governança pública, transformação digital e proteção de dados em uma perspectiva sistêmica. No plano metodológico, estrutura um modelo capaz de produzir conhecimento aplicável com rigor científico. No plano prático, apresenta instrumentos concretos voltados à mitigação de riscos, fortalecimento da cultura

organizacional de proteção de dados e redução do distanciamento entre normativas formais e práticas institucionais.

A relevância do estudo reside na compreensão de que a consolidação do governo digital demanda não apenas inovação tecnológica, mas legitimidade institucional. Em um ambiente de crescente dependência de dados e sistemas automatizados, a confiança pública torna-se ativo estratégico do Estado. Assim, a construção de mecanismos de governança que assegurem decisões auditáveis e alinhadas aos princípios constitucionais constitui condição indispensável para a sustentabilidade da administração pública contemporânea.

Espera-se que os resultados da pesquisa contribuam para o aprimoramento da gestão estadual, oferecendo subsídios técnicos para decisões mais transparentes e responsáveis. Ao mesmo tempo, pretende-se fortalecer o debate acadêmico sobre os desafios da incorporação ética da inteligência artificial no setor público brasileiro, ampliando a reflexão sobre os limites e as possibilidades do Estado digital.

Em síntese, a pesquisa parte de um problema emergente — a opacidade e os riscos dos sistemas automatizados — para propor uma resposta institucional estruturada, transformando a proteção de dados em fundamento da governança pública no século XXI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGE-MG. Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais. **Guia de implementação da Lei Geral de Proteção de Dados no âmbito da Administração Pública Estadual**. Belo Horizonte: AGE-MG, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BIONI, B. R. **Proteção de dados pessoais**: a função e os limites do consentimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

BOVENS, M. Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. *European Law Journal*, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 447–468, 2007.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018.

CGE-PR. Controladoria-Geral do Estado do Paraná. **Manual de boas práticas em proteção de dados pessoais na Administração Pública Estadual**. Curitiba: CGE-PR, 2025.

DONEDA, D. **Da privacidade à proteção de dados pessoais**: fundamentos da Lei Geral de Proteção de Dados. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

FLORIDI, L. *et al.* AI4People—An ethical framework for a good AI society: opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, [S. l.], v. 28, p. 689–707, 2018.

HEVNER, A. R. *et al.* Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 75–105, 2004.

JOBIN, A.; IENCA, M.; VAYENA, E. The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, [S. l.], v. 1, p. 389–399, 2019.

KUNER, C.; BYGRAVE, L. A.; DOCKSEY, C. **The EU General Data Protection Regulation (GDPR): a commentary**. Oxford: Oxford University Press, 2020.

LIMBERGER, T. **Proteção de dados pessoais e Administração Pública: fundamentos constitucionais e desafios regulatórios**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2022.

MARINHO, A. Governança algorítmica e accountability pública: desafios da inteligência artificial na gestão estatal. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 58, n. 1, p. 1–20, 2024.

MOORE, M. H. **Creating public value: strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

OECD. **The OECD digital government policy framework: six dimensions of a digital government**. Paris: OECD Publishing, 2020.

OSBORNE, S. P. (org.). **The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. London: Routledge, 2010.

PASQUALE, F. **The Black Box Society: the secret algorithms that control money and information**. Cambridge: Harvard University Press, 2015.

PEFFERS, K. *et al.* A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 45–77, 2007.

RAJI, I. D. *et al.* Closing the AI accountability gap: defining an end-to-end framework for internal algorithmic auditing. In: PROCEEDINGS OF THE 2020 CONFERENCE ON FAIRNESS, ACCOUNTABILITY, AND TRANSPARENCY, 2020, New York. **Proceedings [...]**. New York: ACM, 2020.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria de Estado da Administração. **Política de governança e proteção de dados pessoais da Administração Pública Estadual**. Florianópolis: SEA, 2025.

SILVESTRE, H. C. Transformação digital e inovação na Administração Pública: impactos institucionais e governança. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 70, n. 3, p. 451–472, 2019.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.