

FACULDADE DAMAS DE INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

VICTOR MANOEL CORTIZO DO NASCIMENTO JÚNIOR

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA NO NOVO CONTEXTO  
TECNOLÓGICO: A CAMINHO DE UM GOVERNO 4.0**

Recife  
2020

VICTOR MANOEL CORTIZO DO NASCIMENTO JÚNIOR

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA NO NOVO CONTEXTO  
TECNOLÓGICO: A CAMINHO DE UM GOVERNO 4.0**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Dra. Ana Lúcia Neves de Moura.

Recife

2020

**Ficha catalográfica**  
**Elaborada pela biblioteca da Faculdade Damas da Instrução Cristã**

N244a Nascimento Júnior, Victor Manuel Cortizo do.  
Administração pública brasileira no novo contexto tecnológico: a  
caminho de um governo 4.0 / Victor Manuel Cortizo do Nascimento  
Júnior. - Recife, 2020.  
90 f. : il. color.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Lúcia Neves de Moura.  
Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) –  
Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2020.  
Inclui bibliografia

1. Administração pública brasileira. 2. Gestão pública. 3. Governo  
4.0. I. Moura, Ana Lúcia Neves de. II. Faculdade Damas da Instrução  
Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.)

FADIC (2020.1-605)

**Victor Manoel Cortizo do Nascimento Júnior**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA NO NOVO CONTEXTO  
TECNOLÓGICO: A CAMINHO DE UM GOVERNO 4.0**

Defesa Pública em Recife, 19 de junho de 2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Dra. Ana Lúcia Neves de Moura

---

Professora Convidada: Ms. Andréa Karla Travassos de Lima

---

Professora Convidada: Dr<sup>a</sup> Catarina Rosa e Silva de Albuquerque

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por em meio a inúmeras dificuldades pessoais, sempre me dar forças a seguir esta jornada.

Aos meus pais por sempre me apoiaram e me deram condições para que eu continuasse na luta em busca desse objetivo.

A minha avó Francinete, que tivemos o pesar de perdê-la durante o curso, foi grande incentivadora desta jornada, e aonde ela estiver, tenha certeza que seu neto conseguiu concluir esse curso.

A minha namorada Luana, que conheci no início do curso , e foi um dos meus pilares de força e que sempre buscou estar ao meu lado nos momentos mais difíceis.

A meus amigos pelo apoio necessário e a parceria.

A família que possuo que me deu muito apoio nessa jornada e sempre é tão presente em minha vida.

Aos meus colegas de curso Danielly Alves, José Alisson, Thatiany Soares, Bruno Adour pela parceria, aprendizados e grande ajuda para concluir esse curso.

Aos meus colegas de trabalho da Guarda Municipal do Recife, que me ajudaram em alguns momentos.

E a todos os profissionais da Faculdade Damas, ao corpo docente que com nos proporcionou a compartilhamento de conhecimento com tanto profissionalismo e compreensão. Em especial às professoras que fizeram parte da banca examinadora: Andréa Karla, Catarina Rosa e Silva e Ana Lúcia Neves.

## RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar em que medida a administração pública federal brasileira tem investido na adoção do modelo de Governo 4.0. O setor público vem passando por reformas com o propósito de responder às demandas da sociedade. A Quarta Revolução Industrial tem exigido que as nações se adequem a essa realidade, aderindo às novas tecnologias em prol de maior eficiência e ganhos sociais. Realizou-se um estudo qualitativo, de caráter exploratório, tendo como estratégia metodológica a pesquisa bibliográfica e documental. A partir de categorias inspiradas nas recomendações da OCDE para o desenvolvimento de um governo digital, os resultados indicaram que o Brasil, a exemplo de outras nações, busca implementar um governo 4.0. O governo brasileiro elaborou uma estratégia de governo digital, que vem sendo ratificada e atualizada pelos três últimos governos. Há um vasto conjunto de normas, alinhadas às recomendações da OCDE, e práticas com avanços significativos. Destacam-se: plataforma governamental que reúne dados de toda a esfera executiva federal, imprescindível à otimização da tomada de decisões; ações e normativas que deixam o governo mais transparente, fortalecendo a democracia; digitalização de serviços aos cidadãos e sua integração em uma única plataforma, inclusive com a possibilidade de serem avaliados pelos usuários. Contudo, ainda são muitas as barreiras para tal avanço, dentre elas a desigualdade social acentuada no país, que muito contribui para a exclusão digital.

**Palavras-chave:** Administração pública brasileira; Gestão pública; Governo 4.0

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the extent to which the Brazilian federal public administration invested in the adoption of the 4.0 government model. The public sector has been undergoing reforms and advances in order to respond to the demands of society. The Fourth Industrial Revolution in progress has to demand that countries adapt to this reality, adhering to new technologies in the greatest economic and social profit. It was carried out in a qualitative study, of exploratory character, having as methodological strategy a bibliographical and documentary research. Based on categories inspired by OECD recommendations for the development of a digital government, the results indicated in Brazil, an example from other nations, are in search of implementing a 4.0 government. The Brazilian government has developed a digital government strategy, which has been ratified and updated by the last three governments. There is a wide range of standards, in line with OECD recommendations, and practices already in place, with significant advances. The following stand out: government platform that gathers data from the entire federal executive sphere, which is essential to optimize decision-making; actions and regulations that make the government more transparent, strengthening democracy and citizen participation; digitization of services to citizens and their integration on a single platform, including the possibility of being evaluated by users. However, there are still many barriers to such progress, among them the marked social inequality in the country, which contributes a lot to the digital divide.

**Keywords:** Brazilian public administration; public management; Government 4.0

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As capitâneas hereditárias .....	20
Figura 2 - Sociedade 5.0 .....	43
Figura 3 - Linha do tempo brasileira do governo eletrônico ao digital .....	57
Figura 4 - Avaliação dos serviços públicos prestados pelo gov.br .....	65
Figura 5 - Avaliação de tempo de espera dos serviços públicos do gov.br .....	66
Figura 6 - Avaliação 360° sobre transparência e sua respectiva média .....	67

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC - Agência Brasileira de Cooperação

API - *Application Programming Interface*

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CDES - Conselho Econômico e Social

CEDAM- Centro de Desenvolvimento da Administração Pública

CELG - Companhia de Energia de Goiás

CEPA - Comissão de Estudos e Projetos Administrativos

COSB - Comissão de Simplificação Burocrática

DASP - Departamento Administrativo de Serviços Públicos

ENAP - Escola Nacional da Administração Pública

GTTI - Grupo de Trabalho em Tecnologia da Informação

IoT - Internet das Coisas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OGP - *Open Government Partnership*

ONU - Organizações das Nações Unidas

OS - Organizações Sociais

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação

PDRAE - Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PEC - Projeto de Emenda Constitucional

PPI - Programa de Parcerias e Investimentos

PPP - Parceria Público-Privada

PSO- *Public Service Oriented*

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 Justificativa .....	12
1.2 Objetivos .....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos .....	13
1.3 Estrutura do trabalho .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1 Início do Estado .....	15
2.2 Modelos aplicados à administração pública .....	17
2.2.1 Modelo patrimonialista .....	17
2.2.1.1 Modelo patrimonialista no Brasil .....	19
2.2.2 Modelo burocrático .....	21
2.2.2.1 Modelo burocrático no Brasil .....	22
2.2.3. Modelo gerencial .....	26
2.2.3.1 Modelo gerencial no Brasil .....	29
2.3 Revoluções industriais que fomentaram a sociedade .....	37
2.3.1 Primeira Revolução Industrial .....	37
2.3.2 Segunda Revolução Industrial .....	38
2.3.3 Terceira Revolução Industrial .....	38
2.3.4 Quarta Revolução Industrial .....	39
2.4 Sociedade 5.0 .....	42
2.5 Governo 4.0 .....	46
<b>3 MÉTODO</b> .....	54
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISE</b> .....	56
4.1 O Brasil: do governo eletrônico ao governo digital .....	56
4.2 Análise das ações já realizadas pelo Brasil objetivando um Governo 4.0 (Digital) .....	60
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	75
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	79
<b>APÊNDICE A - Conjunto de normas relativas ao governo 4.0</b> .....	89

## 1 INTRODUÇÃO

Os seres humanos se agruparam em aldeias, depois de milhares de anos como nômades, após a descoberta de que poderiam cultivar plantações e criar animais para consumo próprio (HARARI, 2017). Com o surgimento das cidades e vilarejos foi necessária uma certa organização para gerir esses recursos, com isso criaram-se lideranças que possuíam poder de governo e de decisão perante aquelas sociedades (ANDRADE, 2016).

Assim, surgiram os Estados, com líderes que detinham poder irrestrito perante sua população, cujas riquezas eram de propriedade daqueles soberanos, as leis e regras vigentes eram baseadas em seus entendimentos e de seus auxiliares (DI PIETRO, 2014) fazendo com que vários abusos fossem cometidos à população. Diante desses excessos surgiram revoltas em busca de direitos mínimos invioláveis, culminando na normatização e limitação dos poderes de tais líderes (AUGUSTO, 2018; CAMPELO, 2010)

Esse conjunto de leis, normativas e regimentos que norteavam as relações dos Estados e seus cidadãos, em resposta a séculos de poderes irrestritos de líderes absolutistas (CAMPELO, 2010), embora buscasse preceitos democráticos e maior ordenação do sistema público, trazia, também, muita letargia e vícios à gestão pública (MATHIAS-PEREIRA, 2018; VELASCO, s.d.).

Em busca de melhorar ainda mais a gestão dos Estados e atender as demandas crescentes e complexas da sociedade, ao longo do tempo o setor público adotou uma série de modelos de gestão, a exemplo do modelo burocrático e gerencialista, este último baseado na transposição de conceitos da iniciativa privada (ABRUCIO, 1997; BRESSER-PEREIRA, 1999; COSTA, 2010; CRUZ, 2018; GRIN, 2013; PAULA, 2005).

Em paralelo, o Estado tem acompanhado as inovações tecnológicas resultantes das revoluções industriais lideradas pela iniciativa privada e que mudaram a sociedade de maneira profunda (BRESSER-PEREIRA, 1999; SCHWAB, 2019).

Com a quarta Revolução Industrial em andamento, debate-se quais os ganhos e desafios que ela trará e como afetará a vida das pessoas e dos Estados (SCHWAB, 2019). Como essas novas tecnologias podem ser usadas em prol de

ganhos sociais é o tema levantado pelo Japão, ao lançar o conceito de Sociedade 5.0 (JAPÃO, s.d.; SCHWAB, 2019).

É importante saber quais serão os impactos dessas novas tecnologias na gestão dos bens públicos, e quais delas podem ser incorporadas ou não, e que desafios e quebras de paradigmas elas poderão trazer. Assim, surgiu o conceito de Governo 4.0, que busca medidas de inserção dessas novas soluções na administração pública (SCHWAB, 2019; STEFANO, JANKAVSKI, YOSHIDA, 2019).

O Estado brasileiro também acompanhou os movimentos de aprimoramento da gestão pública, por meio de reformas administrativas. Embora algumas dessas com bastante atraso e outras não totalmente consolidadas, o Brasil segue seu ritmo tentando inserir novas soluções nos diferentes níveis de governo, buscando acompanhar o mundo na modernização da administração pública (ABRUCIO, 2005; BRESSER-PEREIRA, 1999; STEFANO, JANKAVSKI, YOSHIDA, 2019).

Portanto, é diante desse cenário que se apresenta a pergunta de pesquisa: A administração pública federal brasileira tem investido na adoção do modelo de Governo 4.0?

### **1.1 Justificativa**

A sociedade está num período histórico da sua evolução, no qual a tecnologia vem trazendo ganhos significativos, com uma velocidade e amplitude nunca antes vistos, e com efeitos disruptivos. A forma como nós interagimos, consumimos e produzimos estão sendo impactadas (HARARI, 2017; SCHWAB, 2019).

Os governos necessariamente precisam acompanhar de maneira orgânica as novas tecnologias e as transformações sociais. Reformas administrativas públicas precisam acontecer em sintonia a essas mudanças para que novas soluções sejam definitivamente incorporadas ao setor público e que tragam ganhos inerentes à democracia (ROVER, 2006; SCHWAB, 2019).

O Estado brasileiro, ao longo da sua história, apresentou mudanças significativas, adotando conceitos, modelos e reformas administrativas, orientando-se pelo contexto político e pelo conhecimento em administração pública à época, acompanhando de certa forma as evoluções administrativas consolidadas em outros países com Inglaterra e Estados Unidos (BRESSER-PEREIRA, 1999; COSTA, 2010; PAULA, 2005).

Contudo, as novas perspectivas trazidas pela Revolução Industrial 4.0 ganham força e também impactam a administração pública, como já mencionado. Sendo assim é relevante o estudo das perspectivas trazidas por essa Revolução e a análise do como o Brasil tem lidado com esses novos conceitos e tecnologias que já vêm sendo colocados em prática por outras nações, portanto sendo um estudo de grande valia a profissionais que desejam estudar tal seara (STEFANO; JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar se a administração pública federal brasileira tem investido na adoção do modelo de Governo 4.0

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever a evolução histórica dos modelos de administração pública no Brasil;
- b) Caracterizar o que é a Sociedade 5.0;
- c) Entender como funciona o Governo 4.0 e identificar os seus impactos nas práticas governamentais;
- d) Identificar a adoção de práticas do modelo de Governo 4.0 no âmbito do setor público federal brasileiro.

## **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho é composto por cinco capítulos. No capítulo um apresenta-se a problemática abordada no estudo, assim como a justificativa e os objetivos gerais e específicos que orientaram o trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que foi base para o desenvolvimento do estudo. Aborda-se a evolução histórica dos modelos de administração pública aplicados no mundo e no Brasil, assim como práticas atuais e perspectivas futuras de modelos que respondam às demandas desse cenário de desenvolvimento tecnológico crescente, característico da Quarta Revolução Industrial. Apresenta-se, ainda, os conceitos de Governo 4.0 e Sociedade 5.0.

O capítulo três descreve os procedimentos metodológicos aplicados neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

No quarto capítulo, estuda-se o caso do Brasil, mais especificamente as ações do governo federal para se enquadrar na era digital. Para tanto, a análise foi baseada em categorias que tiveram como parâmetro as estratégias recomendadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aos países interessados em implantar um governo digital.

Por fim, o quinto capítulo, traz as considerações finais, ressaltando os principais resultados da análise e sugerindo possibilidades de estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, buscou-se analisar a evolução histórica da administração pública brasileira, descrevendo cada período vivenciado. Além disso, buscou-se compreender os caminhos que levaram aos conceitos de Sociedade 5.0 e Governo 4.0, a fim de nortear a análise que será feita sobre o caso do Brasil.

### 2.1 O início do Estado

A espécie humana é distinta das demais que vivem na Terra, possuem capacidades que a fizeram ser a espécie que mais prosperou no globo. Os seres humanos eram uma espécie nômade, que viajava incansavelmente em busca de alimento e água, e desta maneira bastante primitiva os seres humanos sobreviveram por milhares de anos (HARARI, 2017).

Mas, a descoberta de como cultivar plantas que alimentam e de que era possível domesticar algumas espécies de animais e criá-las para alimentação, fizeram com que lentamente os humanos deixassem de ser nômades, construindo assim pequenas aldeias formadas por aglomerados de pessoas, que produziam bens para consumo. Assim, havia bens como alimentos, animais para o abate, casas e outros recursos dentro daquelas aldeias que necessitavam ser geridos. Portanto, os aldeões necessitavam de lideranças que fossem capazes de administrar esses recursos de maneira precisa para haver uma coesão social e existencial dessa sociedade (HARARI, 2017).

Os excedentes de comida produzidos por camponeses aliados à novas tecnologias de transportes, acabaram por permitir que cada vez mais pessoas se apinhassem primeiro em aldeias maiores, depois em vilarejos e enfim cidades, todas as reunidas sob novos reinos e redes de comércio (HARARI, 2017, p. 111).

Tais aldeias contribuíram para a evolução da raça humana, e pode-se considerá-las, tendo em vista o conhecimento tribal da época, um sucesso. Os humanos prosperaram e hoje há imensas metrópoles com diversos recursos, e melhorias conquistadas nesse processo evolutivo. Para tanto, foi necessário criar regras para que as pessoas se respeitassem mutuamente. Assim, um dos primeiros ordenamentos jurídicos da humanidade veio da Babilônia, a maior cidade no mundo em 1776 a.C. (HARARI, 2017).

Na Babilônia, o Estado era personificado pelo seu rei Hamurabi, o qual desenvolveu normas para o convívio social e a relação do Estado e seus súditos, que previa compensações ou punições em casos de danos provocados a outros. Pode-se afirmar que o código de Hamurabi resume-se à frase 'olho por olho, dente por dente'. É considerado a primeira normatização escrita do Estado para a sociedade, e o embrião inicial do que viria a ser o direito (ANDRADE, 2016; SIMAS, 2016).

A ideia de administrar as diversas situações sociais que ocorrem nas sociedades é antiga. Grandes empreendimentos que perduram até os dias atuais, como o Partenon, em Atenas, a Grande Muralha da China, os aquedutos romanos, as pirâmides egípcias, dos maias e dos astecas e a cidade de Machu Picchu, nos Andes peruanos, não seriam possíveis sem gestão, organização, planejamento e controle. As diversas obras públicas da Antiguidade, sistemas de administração da justiça e grandes campanhas militares exigiram uma complexidade administrativa muito semelhante à atual (DIAS, 2017, p. 7).

Embora as normas continuassem a ser escritas por diversas sociedades durante a História, o absolutismo desempenhado pelos reis fez com que o Estado tivesse direito ilimitado para gerir a sociedade e os bens produzidos. Assim, a sociedade era submetida a meros caprichos de uma única pessoa. Porém, entre o século XVIII e início de século XIX, houve grandes revoluções na Europa, como a francesa, que questionava esse poder absoluto do monarca perante a população (DI PIETRO, 2014).

Essas revoluções espalharam a necessidade de leis que limitassem o poder do Estado. Isso foi feito mediante o desenvolvimento de constituições, que preveem princípios primordiais a serem seguidos pela sociedade. Um exemplo é o princípio da legalidade “em decorrência do qual até mesmo os governantes se submetem à lei, em especial à lei fundamental que é a constituição” (DI PIETRO, 2014, p. 2).

Assim, foi necessário que dentro da ciência do Direito fossem desenvolvidos vários ramos que contemplassem leis sobre as diversas relações sociais. Desse modo nasceu, dentre outros, o Direito Administrativo, área do Direito que possui a finalidade de regular como o Estado vai gerir os recursos que dispõe, estipulando regras e limites:

O Direito Administrativo é matéria integrante do ramo do direito público que se ocupa de princípios e regras que disciplinam o exercício da função administrativa. Esta compreende o dever de o Estado, ou quem o represente, dar cumprimento aos comandos normativos para realização dos fins públicos (NOHARA, 2015, n.p.).

Tal ramo possui a função essencial de reger a administração pública de um país. O Direito Administrativo contém um conjunto de leis, normas e princípios norteadores aos gestores que regerão, dentro dos parâmetros estabelecidos, o Estado de maneira mais eficiente. Sendo assim é basilar estudar os modelos aplicados, e as respectivas fases da gestão pública.

## **2.2 Modelos aplicados à administração pública**

De uma forma geral, divide-se a história da administração pública em três modelos. Com o desenvolvimento e aumento da complexidade da sociedade, esses modelos foram aos poucos sendo renovados em busca de implementar melhorias aos modelos anteriores. São eles: patrimonialista, burocrático e gerencial. Embora um modelo venha com o propósito de substituir o anterior não é incomum que administrações possuam traços de cada um desses ao mesmo tempo, como será visto a seguir.

### **2.2.1 O modelo patrimonialista**

Como mencionado anteriormente, com a inegável ascensão do absolutismo em conjunto com a evolução das aldeias para cidades e em seguida para metrópoles, houve uma grande concentração de poder na mão de um soberano. Esse tinha poderes perante a qualquer súdito, sem possuir nenhum fator limitador. Assim, a justiça, a administração e as regras advinham do que o soberano achava que deveria ser. Além disso, todos os bens daquela população eram de propriedade do monarca. Este, portanto, poderia reivindicar a qualquer tempo os bens dos seus súditos, mesmo que fossem fruto de seu trabalho. Com isso, não havia qualquer distinção entre o patrimônio do rei, dos seus súditos ou do Estado. Todos pertenciam a uma mesma pessoa (AUGUSTO, 2018).

Patrimonialismo é um termo utilizado para descrever a falta de distinção por parte dos líderes políticos entre o patrimônio público e o privado em um determinado governo de determinada sociedade.

Mediante tal prática, os governantes consideram o Estado como seu patrimônio, numa total confusão entre o que é público e o que é privado, noção que prevaleceu durante o período dos estados absolutistas (MELO, NOLASCO s.d., n.p.).

Assim, tal modelo possui um viés totalmente voltado ao clientelismo. Quem detinha poderes dentro da administração pública, dado pelo rei, o utilizava em seu benefício, colocando parentes e amigos e cargos, trocando favores diversos com as pessoas. Essa situação fomentava gravemente a corrupção. Além disso, no trato com a coisa pública não havia qualquer tipo de planejamento ou profissionalismo no desenvolvimento dos processos e serviços. Estes acabavam sendo realizados de maneira totalmente esparsa e com retornos totalmente duvidosos à população (CAMPELO, 2010).

O patrimonialismo é caracterizado pela forte presença das seguintes características: nepotismo, corrupção, ineficiência, improviso, falta de profissionalismo, ausência de métodos de trabalho, falhas de planejamento, entre outras (PRATES, 2014, n.p.).

Embora arcaico, o modelo patrimonialista ainda é visto de maneira pujante em ditaduras. O ditador detém um controle muito grande sobre a população e possui autonomia com poucas restrições, assim centralizando totalmente o poder. Um exemplo atual disso é o regime ditatorial da Coreia do Norte, comandada hoje pelo ditador Kim Jong-Un que herdou o poder do seu pai (ORTIZ, 2017).

Contudo, o patrimonialismo não só acontece em ditaduras. Países inseridos no regime democrático ainda hoje apresentam traços de tal modelo, principalmente no que se refere aos países em desenvolvimento, que possuem muitas dificuldades público-administrativas, como descreve Prates (2014, n.p.):

Parentes de políticos sem qualquer preparo sendo escolhidos para cargos de confiança importantes na administração pública, ou passando em concursos públicos de credibilidade discutível; empresas financiadoras de campanhas eleitorais vencendo licitações duvidosas, uso de verbas públicas para uso próprio ou para financiamento de campanhas; utilização de empresas e ONGs fantasmas para parcerias criminosas com o poder público.

Estudadas as características do modelo patrimonialista, é basilar identificar como se deu sua inserção no contexto brasileiro.

### **2.2.1.1 O modelo patrimonialista no Brasil**

O Brasil, no século de XVI, foi colonizado pelos portugueses, que logo trataram de organizar uma administração para gerir as novas terras. Como consequência do modelo patrimonialista praticado no reinado português, esse foi replicado em terras brasileiras. Isso pode ser observado na forma como Portugal decidiu organizar político-administrativamente o território brasileiro. O monarca Dom João III em 1531, após algumas expedições anteriores, decidiu designar Martin Afonso de Souza como capitão-mor, numa missão que visava efetivar a exploração de recursos na colônia. Martin Afonso de Souza era muito próximo ao rei e parente de membros da corte, assim surgiu no litoral onde hoje é o estado de São Paulo, o primeiro povoado do Brasil, São Vicente (SCHLICKMANN, 2015).

Martin surgiu como o primeiro gestor do Brasil, e logo fez com que os cargos de confiança fossem ocupados por parentes próximos. Em 1534 o Brasil foi dividido em 14 faixas de terras, e estas foram dadas a membros da corte. Os donatários possuíam a função de explorar economicamente as novas terras e não deixar que outros povos se apoderassem delas. Com isso, a posse das terras era hereditária, ou seja, caso os donatários morressem, a propriedade das terras seria dos seus herdeiros (SCHLICKMANN, 2015).

Apenas duas capitanias obtiveram sucesso, a de São Vicente e a de Pernambuco. Aos poucos, com o fracasso dos donatários em tornar as terras produtivas, Portugal foi assumindo cada capitania. O sistema de capitanias perdurou até 1821, quando foi totalmente extinguido (Figura 1).

**Figura 1 - As capitânicas hereditárias**



Luis Teixeira, *Litoral Brasileiro com as Capitânicas Hereditárias*, Portugal, Biblioteca da Ajuda, 1574

Fonte: Silva (s.d.a, n.p.)

Outro fato, antes da independência brasileira, ilustra a forma patrimonialista de Portugal de gerir o Brasil. Em 1808 a corte portuguesa chegou ao Brasil, fugindo da fúria francesa e seu imperador Napoleão. Dentro da comitiva portuguesa havia 10 a 15 mil pessoas que constituíam, literalmente, o corpo do Estado português. Essas pessoas, para se instalarem no Brasil, necessitavam de casas e demais recursos. Como no modelo absolutista tudo dentro do reino pertence ao rei, as casas dos residentes brasileiros foram confiscadas e famílias foram postas para fora para que a corte pudesse ser acomodada (SILVA, s.d.b).

Em 1822 Dom Pedro proclamou a independência do Brasil, contudo manteve seu poder como monarca. Embora o legislativo quisesse limitar seu poder na nova constituição, o imperador conseguiu dar um golpe e impor uma constituição que atendesse seus desejos. Assim, não houve mudanças significativas na gestão pública. A monarquia perdurou até 1889, quando foi proclamada a República, baseada nas instituições nos países europeus na época. Assim, o poder moderador foi extinto, juntamente com a figura do monarca. Porém, o fim do voto secreto trouxe uma característica do patrimonialismo brasileiro que perdura até hoje: o coronelismo.

O coronelismo se deu através de latifundiários que detinham poder econômico e político, e se aproveitavam disso para criar uma relação de dependência socioeconômica com uma parcela da população, obrigando-a, inclusive, a votar em

quem eles indicassem, sob a ameaça de tirar o emprego, a moradia e até fazer uso de violência (SCHLICKMANN, 2015).

É possível afirmar que, nos tempos atuais, o coronelismo ainda continua pujante na administração pública brasileira. Políticos ainda se usam de cargos na máquina pública e poderes políticos para perpetuar-se no poder através de pessoas que dependem deles. Além disso, ainda pode se ver muitas outras situações dentro da gestão pública advindas da herança patrimonialista portuguesa, dentre elas o patriarcalismo, a corrupção exacerbada, o nepotismo, o uso do Estado em benefício particular, a linhagem política no qual o pai eleva o filho para cargos políticos, entre outras situações (SILVA, 2017).

O modelo patrimonialista perdurou ainda por um longo período, chegando até a década de 1930. Como será visto na seção a seguir, a partir de Getúlio Vargas buscou-se substituir o modelo patrimonialista existente por um modelo que contribuísse para a modernização da administração pública e que desse conta do aumento das demandas, cada vez mais complexas, da sociedade: o modelo burocrático (CAMPELO, 2010).

### **2.2.2 O modelo burocrático**

Na administração pública o modelo burocrático surge nos séculos XVIII e XIX, tendo como fatores alavancadores as revoluções europeias contra o absolutismo, em especial a francesa, e a revolução industrial. O objetivo foi combater as práticas patrimonialistas, o poder quase ilimitado com monarca, a corrupção e o nepotismo dentre outras questões que geravam uma descrença na administração pública. Buscou-se assim, implementar procedimentos extremamente rígidos em busca de isonomia e impessoalidade (CAMPELO, 2010).

A administração pública burocrática tem seus traços próprios que lhe são característicos, enquanto uma antítese à administração pública patrimonialista, sendo princípios orientadores do seu desenvolvimento: profissionalismo, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo e poder racional-legal, baluartes das idéias do racionalismo na administração pública, buscando a melhoria da administração e dos serviços públicos no enquadramento dos requisitos formais, materializando a qualidade fundamental da administração pública burocrática que é a efetividade no controle dos abusos (CAMPELO, 2010, p.307 e 308).

Chiavenato (2014, p. 258, inserção do autor) esclarece que a “burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos”, estando associada à(o):

- a) caráter legal das normas e regulamentos;
- b) caráter formal das organizações;
- c) caráter racional e divisão do trabalho;
- d) impessoalidade nas relações;
- e) hierarquia da autoridade;
- f) rotinas e procedimentos padronizados;
- g) competência técnica e meritocracia;
- h) especialização da administração;
- i) profissionalização dos participantes;
- j) completa previsibilidade do funcionamento.

Embora represente uma evolução do modelo de gerenciar o Estado, comparado ao modelo patrimonialista, o modelo burocrático mostrou um esgotamento devido as suas disfunções. Dias (2017) elenca algumas disfunções:

- a) exagerado apego aos regulamentos;
- b) excesso de formalismo e papelada;
- c) resistência à mudança;
- d) despersonalização das relações;
- e) decisão condicionada ao nível hierárquico e não ao mais capaz;
- f) procedimentos se tornam rotineiros;
- g) dificuldade de atendimento aos clientes;
- h) exagerado apego aos sinais de autoridade;
- i) morosidade.

Os fatores que caracterizam o modelo burocrático, assim como suas disfunções, foram absorvidos pela administração pública brasileira, fato que será abordado no próximo tópico.

### **2.2.2.1 O modelo burocrático no Brasil**

No Brasil, apesar de mudanças bastante significativas, inclusive de forma de governo (com a proclamação da República), ainda havia um patrimonialismo

enraizado dentro das práticas governamentais. Além disso, crescia no mundo vertentes muito opostas de administração de Estado: o socialismo ascendia na União Soviética, o totalitarismo na Itália e na Alemanha, contudo o Estado liberal ainda mantinha-se na grande maioria das nações (CAMPELO, 2010).

Nesse contexto, o Brasil tentava achar uma melhor forma de administrar seu Estado. Assim, em 1930 Getúlio Vargas assume o poder, colocando fim na chamada 'República Velha', período que começou em 1889, com a proclamação da República. A República Velha foi marcada por grande influência da oligarquia da época, boa parte ligada ao agronegócio, onde as práticas do mandonismo, coronelismo e clientelismo eram a tônica do Estado da época (VELASCO, s.d.). Com o governo de Vargas começa a ser introduzido na administração pública brasileira o modelo de gestão burocrático. Foram tomadas medidas para desenvolver o setor produtivo e iniciar a industrialização brasileira. Nesse processo a administração pública passou por fortes mudanças, com o objetivo de tornar mais eficiente os gastos governamentais. Dentre as medidas tomadas, destaca-se a instituição do concurso público como forma de ingresso no funcionalismo e das carreiras burocráticas, estas com o intuito de diminuir a influência política na indicação e progressão de cargos (MATIAS-PEREIRA, 2018), característica do modelo patrimonialista.

Assim, em 1936 cria-se o Departamento Administrativo de Serviços Públicos (DASP). O Departamento possuía como missão implementar em toda administração pública os princípios da burocracia, com o intuito de reduzir as disfunções do modelo patrimonialista latente brasileiro. Segundo Campelo (2010, p. 309), "A administração Pública sofre influência do modelo de Taylor: racionalização mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição de procedimentos." Também se tentou introduzir o princípio do mérito profissional de Weber na área de recursos humanos, premiando-se o bom profissional, porém essa tentativa não logrou êxito.

Ainda na gestão de Vargas, buscou-se alinhar o Brasil à ideologia *Welfare State*, ou Estado de Bem-estar Social. Esse modelo, sendo o oposto do Estado liberal, coloca o Estado no centro da sociedade e como responsável em fornecer todas as condições essenciais à sociedade: educação gratuita e de qualidade, atendimento de saúde universal a qualquer situação e proteção trabalhista. Isso acabou gerando um Estado grande e assistencialista (CRUZ, 2018).

Esse modelo foi impulsionado pelo capitalismo selvagem praticado com a revolução industrial. Os trabalhadores eram submetidos a condições extremas e degradantes, e isso trazia transtornos sociais. As empresas quase não tinham limites legais no exercício de suas atividades, portanto o Estado exercia uma função totalmente liberal. Assim, cresceram os movimentos sociais da população em busca de direitos. Além disso, o fim da Primeira Guerra Mundial, com a Europa devastada e uma crise econômica mundial, fez com que houvesse uma expansão quase natural do Estado (GRIN, 2013).

A reforma administrativa do Estado Novo foi, portanto o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. Foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Visava constituir uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento, cujo o modelo de crescimento, baseado na industrialização via substituição das importações, supunha um forte intervencionismo estatal e controle sobre as relações entre os grupos sociais ascendentes - a nova burguesia industrial e o operariado urbano (MARCELINO, 1987 *apud* COSTA, 2010, p. 97)

Portanto, Vargas alinhou-se a esse modelo em seu Estado Novo. Vale ressaltar que Vargas liderou o Brasil na época da Segunda Guerra Mundial, e sua gestão também ecoou os traços totalitários que ascendiam na Europa. Voltando-se à gestão, Vargas investiu na administração indireta brasileira, criando inúmeras instituições. A era Vargas - 1930 a 1954 - representou um período de modernização acelerada e crescimento econômico, com foco na substituição de importações por meio do desenvolvimento industrial. Essa época caracteriza-se pela forte presença do Estado na economia, com “investimentos diretos, oferecendo subsídios e incentivos, regulando as relações de trabalho e coordenando decisões econômicas” (COSTA, 2010, p. 79).

Com o fim da ditadura de Vargas, mediante a intervenção militar, a presidência da República foi assumida pelo presidente do Supremo Tribunal Federal da época, que convocou uma nova constituinte. Segundo Costa (2010, p. 98), “A constituição de 1946 restabeleceu o estado de direito e as garantias individuais, restaurou a divisão de poderes da República, devolveu a autonomia aos estados,

ampliou os direitos sociais dos trabalhadores, reorganizou o judiciário”. Assim, em 1945, o antigo ministro de guerra de Vargas, Eurico Gaspar Dutra, assumia o poder.

Após cinco anos de governo de Dutra, em 1950 Getúlio Vargas retorna ao poder, dessa vez por vias democráticas. Nessa nova gestão limitou-se a seguir a Constituição, aumentou o escopo de empresas estatais, e em 1952 foi responsável por criar um grupo de estudo com intuito de propor uma reforma administrativa, que não foi aprovada pelo Congresso. Após um atentado a Carlos Lacerda, jornalista e político brasileiro, que teve como principais responsáveis membros da guarda pessoal de Getúlio Vargas, este cometeu suicídio em 24 de agosto de 1954, atirando no próprio peito (COSTA, 2010).

Após turbulenta transição, em 1956 assume a presidência da República Juscelino Kubitschek. Com seu Plano de Metas, no qual estipula 36 objetivos destacando-se quatro setores: alimentação, energia, indústria pesada e transporte, propõe levar o país a evoluir 50 anos em seus 5 anos de gestão. A ideia era uma evolução industrial acelerada, enfatizando a indústria automobilística, transporte e as rodovias. Outra medida foi a construção da capital Brasília, com uma grande mobilização estatal. Ainda houve a criação da Comissão de Simplificação Burocrática (COSB) e da Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (CEPA), grupos de estudo que possuíam o intuito de aprimorar a administração pública (COSTA, 2010).

Após a gestão de Kubitschek, o Brasil enfrentou um período extremamente turbulento da sua história. O eleito Jânio Quadros renunciou apenas 6 meses após assumir o poder, e com isso seu vice João Goulart, assumiu o governo. Visto como defensor do comunismo, João Goulart teve uma relação turbulenta com o Congresso. Logo que Goulart assumiu a presidência, os parlamentares aprovaram a instituição do parlamentarismo, reduzindo seu poder. Porém, após plebiscito o presidencialismo é instituído em 1963, até que em 1º de abril de 1964, houve o golpe militar que colocou o Brasil numa ditadura por um período de 21 anos (ARAÚJO, 2006).

Ainda no governo de Goulart, embora não tenha havido avanços significativos na gestão pública durante esse período, o presidente criou a comissão chamada de Amaral Peixoto com intuito de gerar uma nova reforma administrativa. Esse estudo foi usado como uma das bases da reforma que viria já no governo militar, em 1967.

Esse período marca a introdução do modelo gerencial no Brasil e o fim da época burocrática. Contudo, ainda observa-se a persistência de elementos do patrimonialismo agregados a algumas disfunções do modelo burocrático. Alguns desses elementos e disfunções estão até hoje vigentes no país, porém outros foram minimizados ou extinguidos pelo gerencialismo, que será fato visto a seguir (COSTA, 2010).

### **2.2.3 O modelo gerencial**

Com o intuito de corrigir as disfunções da burocracia surgiu o modelo gerencial. Esse modelo usa como base o modelo anterior, preservando alguns princípios já introduzidos, pois

[...] a administração gerencial não pode ser dissociada totalmente da burocracia, já que diversas características são mantidas (meritocracia, admissão de pessoal, e avaliação de desempenho). O mais correto seria apresentar a primeira como uma evolução da última (SANTOS, 2018, n.p.).

Com a exaustão do modelo de Bem-estar Social, ocasionada pelo aumento do Estado e pela conseqüente elevação da tributação, grupos de estudo com pensamentos opostos surgiram remodelando o modelo liberal inaugurado por Adam Smith: a Escola Austríaca, Escola de Chicago e a de Virgínia. Cada uma defendia o liberalismo de uma maneira diferente com relação ao tamanho do Estado e à sua influência econômica. Estes pensamentos foram sendo desenvolvidos através de financiamentos filantrópicos, e encontraram terrenos férteis para sua aplicação no Reino Unido e nos Estados Unidos (PAULA, 2005).

Durante a década de 1970 o partido conservador alcançou hegemonia no poder do Reino Unido, solidificando o pensamento neoliberal desenvolvido durante décadas em medidas concretas em sua gestão. Liderado pela primeira ministra Margaret Thatcher, o governo britânico tomou medidas para diminuir o papel da administração pública, objetivando o ganho em eficiência. Uma das primeiras ações foi reduzir o número de funcionários públicos, de 700 mil para aproximadamente 600 mil. Logo em seguida, instituiu avaliações de desempenho aos servidores e investiu em medidas que melhorassem a transparência de informações e a reafirmação da responsabilidade dos gastos perante os servidores (PAULA, 2005).

Além disso, Margaret Thatcher privatizou inúmeras empresas estatais, algumas que atuavam em áreas estratégicas como: extração de minerais, transporte aéreo, eletricidade, telefonia, entre outras. Em paralelo a isso, o governo britânico criou órgãos destinados a regular e acompanhar as áreas privatizadas e onde foi aberto o monopólio. No campo das relações trabalhistas, flexibilizou as relações no setor privado e público. Em suma, as medidas tomadas pela Nova Administração Pública britânica, de acordo com Paula (2005), foram: descentralização do aparelho do Estado; privatizações de estatais; terceirização de serviços públicos; regulação das atividades públicas conduzidas pelo setor privado; e o uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado.

De acordo com Paula (2005, p. 39),

[...] a recomendação neoliberal de diminuir o papel do estado na área social, cortando gastos, transferindo serviços para o setor privado, focalizando a atenção estatal apenas nos segmentos mais necessitados da população e abrindo espaço para que as organizações filantrópicas atuassem em setores que são pouco atraentes no mercado.

Tais medidas foram exportadas para o mundo todo e foram introduzidas por administrações públicas em muitos países. Assim, Ronald Reagan, ao vencer as eleições dos Estados Unidos em novembro de 1980 e colocar os conservadores no poder, seguiu o exemplo do partido conservador britânico. O presidente tomou medidas neoliberais na gestão pública, reduzindo o Estado e descentralizando via privatizações e terceirizações. Inglaterra e Estados Unidos implementaram as primeiras medidas concretas do modelo gerencial da administração pública (PAULA, 2005).

De acordo com Abrucio (1997) pode-se dividir o modelo gerencial em três fases de implementação: Gerencialismo Puro, *Consumerism* e *Public Service Orientation*. Constituída como primeira fase do modelo, o Gerencialismo Puro, como citado acima, teve como berço o Reino Unido e os Estados Unidos e possuía como foco principal a redução de custo, privatizações, entres outros, como já citado.

O *Consumerism* se deu com o objetivo de melhorar o modelo de gerencialismo puro, introduzindo vários conceitos já vigentes na iniciativa privada. No início da década de 80 buscou-se adotar medidas que melhorassem a qualidade do serviço público, mediante a avaliação de desempenho de servidores, de programas

e de órgãos. A ideia era ver o cidadão usuário do serviço público como um cliente/consumidor, assim definindo qualidade como aquilo que satisfizesse o consumidor (ABRUCIO, 1997).

Ainda nessa fase, buscou-se a competitividade mediante a desconcentração dos serviços públicos. Procurou-se a quebra do monopólio para que o cliente (usuário do serviço público) tivesse mais opções de escolha. Porém esse modelo de tornar o cidadão um cliente sofreu muitas críticas, pois havia muitos empecilhos de escolha e as repartições que tinham avaliações ruins eram esquecidas e abandonadas, configurando um desperdício de dinheiro público; já as mais bem avaliadas acabavam arrematando a principal fatia dos recursos (ABRUCIO, 1997).

Com a aplicação do conceito de *accountability* e a equidade do serviço público, os gestores públicos contribuíram para o surgimento da terceira fase do gerencialismo: o *Public Service Oriented* (PSO). Tal modelo busca priorizar conceitos que fortaleçam a democracia e a participação popular em escolhas, assim surgem a transparência, a participação política, a equidade e a justiça como fatores propulsores desta fase.

Portanto, o PSO defende as virtudes políticas da descentralização. [...] O ponto que aqui distingue o PSO das outras correntes é o conceito de cidadão. Pois, enquanto o cidadão é um conceito com conotação coletiva — pensar na cidadania como um conjunto dos cidadãos com direitos e deveres —, o termo consumidor (ou cliente) tem um referencial individual, vinculado à tradição liberal, a mesma que dá, na maioria das vezes, maior importância à proteção dos direitos do indivíduo do que à participação política, ou então maior valor ao mercado do que à esfera pública (POLLITT, 1990, p. 129 *apud* ABRUCIO, 1997, p. 26-27).

Contudo, este novo pensamento surge como fruto da evolução do modelo gerencialista, colocando como essencial a participação social para o uso do orçamento público, assim também como a responsabilidade inerente. Neste novo conceito, políticos e administradores devem prestar contas e levar em consideração o que realmente a sociedade quer que se faça com o dinheiro público (ABRUCIO, 1997).

A seguir será estudado como se deu o gerencialismo no Brasil.

### 2.2.3.1 O modelo gerencial no Brasil

No Brasil, a primeira tentativa de uma reforma gerencial se deu em 1967 com o Decreto-lei nº 200, durante a gestão militar. Essa nova norma versava que a administração pública deveria ter como base os princípios do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle. Outro fato é que estabelecia a divisão entre a administração direta e indireta, sendo a administração indireta constituída por autarquias, empresas públicas, fundações e sociedades de economia mista. Dentre as medidas tomadas estão: instituição de normas de aquisição e contratação de bens e serviços; designação de uma estrutura de órgãos assistencialistas ao presidente da República, fatiando ministérios entre os setores militares, políticos, econômicos e sociais; definição das atribuições de controle interno e externo; instituição das diretrizes de um plano de classificação de cargos. A condução dessas reformas cabia à Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa (COSTA, 2010).

Além disso, houve modificação do estatuto do funcionalismo: de estatutário para celetista. A definição do que era administração direta e indireta e o norteamento de descentralização ocasionou uma grande criação de órgãos. O propósito era dotar o setor de maior agilidade e flexibilidade, a fim de atender melhor às demandas da população. Outro fator visado foi a facilidade de contratação e demissão da mão de obra, flexibilizando-a e diminuindo sua remuneração (COSTA, 2010).

Contudo, apesar dessas medidas o projeto de modernização foi abandonado no meio do caminho. Ainda dentro da gestão militar houve outras duas tentativas de modernização, diante do mesmo projeto de desburocratização, o Decreto-lei nº 83.740, de 18 de julho de 1979, e o programa de desestatização em 1982 (COSTA, 2010).

Segundo Wahrlich (1984, p. 53 *apud* COSTA, 2010, p. 107) o Decreto-lei visava “[...] à simplificação e à racionalização das normas organizacionais, de modo de tornar os órgãos públicos mais dinâmicos e mais ágeis”. Assim tinha o intuito de reduzir processos e procedimentos desnecessários. Esse foi o primeiro programa brasileiro voltado efetivamente ao usuário do serviço público. Acrescentado a isso, o projeto versava sobre o enxugamento da máquina estatal, eliminando órgãos que faziam funções já existentes em outros, designados como pouco úteis.

O programa de desestatização, lançado em 1982, visava encorajar o setor privado a prestar serviços públicos a partir da privatização de empresas consideradas desnecessárias estarem em controle público. O programa tinha o objetivo de frear a expansão de empresas públicas com a expansão da descentralização (COSTA, 2010).

Em 1985, com o fim da ditadura, Tancredo Neves é eleito como presidente da República, derrotando o candidato da situação Paulo Maluf, em eleição indireta, ou seja, por deputados federais e senadores. Tancredo tinha como principais promessas de campanha o fim das eleições indiretas e o fim de qualquer resquício da ditadura. Embora Tancredo tenha vindo a óbito logo após sua posse, essa promessa foi cumprida pelo seu vice, José Sarney (SOARES, 2015).

Além de fatar o poder de ministérios, empresas públicas e secretarias entre os grupos políticos que apoiaram a ascensão dessa chapa política ao poder, a gestão de José Sarney herdou muitas práticas habituais da gestão militar. Além da excessiva centralização do aparato administrativo, o Decreto-lei nº 200 deixou problemas graves. Com o intuito de desburocratizar a mão de obra, facilitando a contratação e a dispensa, o ingresso sem concurso público fez com que práticas patrimonialistas voltassem à tona. Assim, servidores públicos eram contratados e permaneciam no Estado por critérios totalmente políticos, muitos sem qualquer qualificação ao cargo ocupado. Conseqüentemente, isso afetava a qualidade do serviço prestado (COSTA, 2010).

Fora isso, uma grave crise financeira acometia a economia brasileira, com problemas inflacionários grandes. Outro fato era o desafio de democratizar o país, buscando criar bases para uma administração pública eficiente, que usasse de maneira adequada seus recursos. Assim, Sarney instituiu uma comissão de especialistas com o foco de estudar o Estado brasileiro por completo e redefinir seu papel, apresentando uma proposta plausível. Porém essa comissão foi deixada de lado devido ao Plano Cruzado, em 1986, que visava combater a inflação elevada. Em síntese, o novo plano previa a diminuição da estrutura administrativa, uma readequação da política de recursos humanos e racionalização dos gastos públicos (COSTA, 2010).

Assim, o governo tentou avançar com uma nova reforma. Criou a Escola Nacional da Administração Pública (ENAP), com o objetivo de formar novas

lideranças no setor público, e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (CEDAM) voltado ao desenvolvimento dos demais servidores. Também promoveu uma revisão no estatuto do funcionalismo público.

Com o intuito de uma reforma profunda no Estado brasileiro, em 1987 foi instalada uma constituinte. Em 1988, depois de muitos debates foi aprovada a Constituição Cidadã, trazendo para a administração pública inúmeras novidades. Dentre elas, eliminou a flexibilidade da administração indireta (herança do Decreto-lei nº 200), equiparando os mecanismos de controle e remuneração a administração direta; instituiu o Regime Jurídico Único para todos servidores (assim, aqueles que eram celetistas automaticamente transformaram-se em estatutários, incorporando vários direitos. Isso ocasionou um aumento do gasto com pessoal, criando problemas orçamentários); fortaleceu o maior controle social na gestão estatal; incentivou a descentralização político-administrativa, dando mais protagonismo aos estados e municípios (COSTA, 2010).

Na Constituição Federal de 1988, é o seu Capítulo VII que versa diretamente sobre a administração pública. A Seção I, que trata dos dispositivos gerais; Seção II, que versa sobre os servidores públicos; e Seção III, dos militares, dos Estados, Distrito Federal e Territórios. Neste capítulo norteiam-se os preceitos básicos e destacam-se os princípios basilares que regem o ordenamento público brasileiro: impessoalidade, publicidade, moralidade, legalidade e eficiência. Também institui alguns direitos, deveres e condutas. Destaca-se a previsão de estabilidade dos servidores, que só podem ser demitidos por: sentença judicial com trânsito em julgado; processo administrativo que assegure ampla defesa; avaliação periódica de desempenho, tendo ampla defesa; ou invalidez (BRASIL, 1988).

Em 15 de Março de 1990, toma posse o primeiro presidente civil eleito diretamente pós-ditadura, Fernando Collor, direcionado a fazer um governo neoliberal, voltado à diminuição do tamanho do Estado e melhoria econômica do país. Porém, a reforma administrativa foi conduzida de maneira muito dura e trouxe consequências: muitas extinções e fusões de órgãos, criação de superestruturas suscetíveis a interesses obscuros, desmantelamento dos programas de promoção cultural (o que levou à paralisação de grandes programas sociais), demissão de servidores públicos, entre outros. Tudo isso provocou uma crise institucional, que levou Collor a recorrer ao velho esquema de concessões de ministérios e estatais a

aliados políticos para tentar sanar a crise. Com o *impeachment* de Collor, em 1992, assumiu seu vice, Itamar Franco, que manteve o processo de privatização e de maneira tímida acrescentou alguns pontos à reforma administrativa, dentre eles voltou atrás na extinção de ministérios promovida por Collor (COSTA, 2010).

Em 1995 Fernando Henrique Cardoso foi eleito, tendo como fator impulsionador o sucesso do Plano Real, implantado enquanto era Ministro da Fazenda do seu antecessor, Itamar Franco. Foi durante o mandato de Fernando Henrique Cardoso que foram tomadas as principais medidas para ser implantado o regime gerencial no Brasil, nos moldes implementados pelos governos britânico e americano. Para assumir o recém-criado Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) foi nomeado Luiz Carlos Bresser Pereira (CAMPELO, 2010).

O ministro Bresser Pereira logo instituiu as diretrizes da reforma administrativa, apresentando o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Nesse documento, após estudo do Estado brasileiro que constatou seus pontos de necessidade de melhorias, foram propostas medidas baseadas nas reformas gerenciais conduzidas por países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e em especial a realizada pela Grã-Bretanha (BRESSER PEREIRA, 1999).

Tal Plano Diretor previa: descentralização de serviços sociais para estados e municípios; privatizações de empresas estatais do setor de bens e serviços; atividades de apoio repassadas por meio de terceirizações para o setor privado, tais como limpeza, segurança, consultorias; repasse de atividades sociais e científicas para Organizações Sociais (OS), ou seja, entidades de direito privado, sem fins lucrativos, com delegação do Poder Público; delimitação do que é função de Estado e o que poderia ser repassado à iniciativa privada; definição das medidas a serem adotadas visando a transparência pública; assim como definição dos procedimentos de auditorias e controle interno (BRESSER PEREIRA, 1999).

Assim, uma série de medidas baseadas no PDRAE foram instituídas gradativamente até que, já no segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 19/1998 que trata de uma profunda reforma administrativa em diversos itens constitucionais, direcionando a administração pública brasileira definitivamente ao gerencialismo (BRESSER PEREIRA, 1999).

Além disso, a gestão de Fernando Henrique tentou adotar na administração pública o conceito de gestão pela qualidade total, introduzindo diversas ferramentas e conceitos, dentre esses o de cliente-cidadão. A gestão de recursos humanos foi outro foco do governo, que procurou reduzir direitos dos servidores públicos, tentando igualar ao máximo à gestão privada (BRESSER PEREIRA, 1999).

E nisso, em 3 de abril de 2000, através de decreto presidencial, foi instituído o Grupo de Trabalho em Tecnologia da Informação (GTTI), uma comissão dedicada a estudar e propor políticas, normas e diretrizes para a implantação gradual de digitalização de serviços e procedimentos no Poder Executivo Federal, tal grupo concentrou-se em universalizar os serviços governo ao alcance de todos e infraestrutura avançada (BRASIL, 2000; DINIZ *et al.*, 2009).

Desse grupo saiu a proposta de uma grande gama de serviços e informações disponibilizadas via site governamental, que fossem agrupados em um portal único que seria denominado de Rede Governo. No final de 2001 o portal foi implantado, contendo 1.350 serviços e 11 mil tipos de informações diferentes. No final de 2002 havia 1.700 serviços e 22 mil links de acesso a outros sites governamentais e informações (DINIZ *et al.*, 2009).

Em 2002 dar-se o fim da gestão de Fernando Henrique Cardoso, sendo substituído por um candidato com uma plataforma política de centro-esquerda, Luiz Inácio Lula da Silva. Seu governo pautou-se na questão social (VARGAS, 2012).

De acordo com Abrucio (2007), a gestão de Lula deu continuidade às mudanças propostas pelo seu antecessor, avançou com o governo eletrônico, além de fortalecer diversas carreiras e órgãos, em especial a Controladoria Geral da União, organização voltada para combate à corrupção e ineficiência estatal e a Polícia Federal. Observou-se ainda, um avanço da participação social nas decisões governamentais.

Em 2003, dando continuidade à implantação ao governo eletrônico, um decreto foi instituído pelo presidente criando oito grupos técnicos no Comitê Executivo de Governo Eletrônico, que possuíam as seguintes temáticas: gestão de sítios e serviços online, gestão do conhecimento e informação estratégica, implementação de software livre, governo para governo, inclusão digital, integração de sistemas, sistemas legado e licenças de software, infraestrutura de rede (DINIZ *et al.*, 2009).

Porém, na gestão de Lula destaca-se a falta de um plano acerca desse assunto, como aconteceu na gestão anterior, sendo suas medidas espaçadas e descoordenadas. Esse governo foi marcado pelo loteamento de cargos de livre indicação, tanto na administração direta quanto na indireta, para partidos políticos e apoiadores. Embora essa já fosse uma prática comum em outras gestões presidenciais, o número de cargos comissionados nesse período chegou a 20 mil (ABRUCIO, 2007).

Em 2006 foi instituída a Política de Desenvolvimento de Pessoal, voltada para os servidores públicos federais. Uma tentativa de implantar o modelo de gestão por competências no setor público federal (BRASIL, 2006). Além disso, houve um fortalecimento do funcionalismo público com aumentos salariais acima da inflação e abertura de grande quantidade de vagas de concursos públicos. De acordo com Moraes (2009 *apud* SILVA; MARIN, 2013) a gestão de Lula seguiu um conceito dito “Neo-Weberiano” que concilia a burocracia Weberiana com a Nova Gestão Pública, termo desenvolvido por Politt e Bouckaert, segundo Silva e Marin (2013, p. 7, grifo dos autores):

[...] este novo conceito fundamenta-se na reafirmação do papel primordial do Estado na resolução dos problemas da atualidade, na “orientação para fora”, ou seja, para a satisfação dos cidadãos, no fomento à participação cidadã direta, indo além da democracia representativa, no foco em resultados, e não em processos, na profissionalização do serviço público e na manutenção de um corpo de servidores públicos com status diferente dos trabalhadores da iniciativa privada, aqui afastando-se explicitamente da tendência à terceirização e fortalecimento do núcleo estratégico da reforma gerencialista.”

De acordo com Marini (2009 *apud* SILVA; MARIN, 2013), no primeiro mandato de Lula destacam-se o Conselho Econômico e Social (CDES) e o Plano de Gestão para o Brasil de Todos, que instituiu mudanças na estruturação da gestão de pessoas do governo e o planejamento de algumas ações como: estratégia governamental, profissionalização de funcionários, reposição da força de trabalho, imposição de percentuais mínimos de ocupação de cargos de livre nomeação a servidores de carreira. O plano, porém, foi abandonado em 2004. Já no segundo mandato de Lula destacam-se a realização de programas como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE),

além de medidas da Casa Civil voltadas ao gerencialismo. A Casa Civil também tinha responsabilidade de monitorar a evolução do PAC.

Com sua popularidade em alta no fim do seu mandato, Lula conseguiu eleger a primeira presidente do Brasil, Dilma Rousseff. Esta assumiu a presidência em 2011 dando continuidade ao governo antecessor, voltado ao Estado de Bem-estar Social. Assim, investiu na continuação dos projetos sociais: Bolsa Família; Minha casa, Minha vida; dentre outros. O governo também foi marcado por várias mudanças de chefes das pastas ministeriais devido a denúncias de corrupção (MONTENEGRO; HIPOLITO, s.d.).

Além disso, Dilma Rousseff concedeu à iniciativa privada três aeroportos: Guarulhos, Viracopos e Juscelino Kubitschek. Também avançou nas Parcerias Público-Privadas (PPP), principalmente com projetos relacionados à Copa do Mundo de futebol, realizada no Brasil em 2014, e aos Jogos da XXXI Olimpíadas, realizados no Rio de Janeiro, em 2016. Nos anos posteriores a essas competições seriam descobertos inúmeros casos de corrupção envolvidos nas obras construídas a partir de Parcerias Público-Privadas (MONTENEGRO; HIPOLITO, s.d., n.p.).

Após uma acirrada disputa com o candidato Aécio Neves, Dilma foi reconduzida em 2014, em meio a um período turbulento com manifestações em todo o Brasil que se iniciaram em 2013 pedindo melhorias nos serviços públicos. Destacase nesse período um grande avanço na transparência pública, com a aprovação pelo Congresso Nacional e sanção da presidente da Lei de Acesso à Informação, na qual obrigava qualquer repartição pública a repassar informações a cidadãos que a solicitassem (MONTENEGRO; HIPOLITO, s.d., n.p.).

Em 31 de agosto de 2016, após sofrer *impeachment* por denúncias de ter cometido crime de responsabilidade, o seu vice Michel Temer assume o poder. Tendo intitulado sua gestão como um governo reformista, Temer conseguiu dentro de dois anos aprovar significativas mudanças e avançar em muitas outras discussões de reformas. Conseguiu aprovar o Projeto de Emenda Constitucional (PEC) nº 241/55, transformando-a na Emenda Constitucional 95/2016, que estipula um teto de gastos aos poderes e órgãos, evitando que os custos excedam as receitas, inclusive com a previsão de sanções; e criou o Programa de Parcerias e Investimentos (PPI), voltado para a ampliação das privatizações e concessões públicas (LIBÓRIO, 2018).

O PPI conseguiu conceder à iniciativa privada quatro aeroportos: Florianópolis, Fortaleza, Porto Alegre e Salvador; privatizou a Companhia de Energia de Goiás (CELG); aprovou o projeto de lei que desobriga a Petrobras de participar da exploração do pré-sal, assim abrindo espaço a outras empresas; encaminhou e aprovou uma reforma trabalhista no Congresso Nacional; sancionou a Lei das Estatais que estabelece regras mais rígidas para nomeações de gestores e de licitações de empresas públicas; e reduziu a quantidade de procedimentos para abrir empresas. Além disso, houve avanços na discussão de vários pontos como: reforma previdenciária, reforma tributária e privatizações entre outros pontos (LIBÓRIO, 2018).

Embora tenha conduzido seu governo até o fim do mandato, a gestão de Temer, assim como da sua antecessora, foi assombrada pelo fantasma da Operação Lava Jato - conduzida pela Polícia Federal e que investiga um esquema de lavagem de dinheiro que envolve políticos, agentes públicos e empresários do setor privado. Diversas vezes pessoas ligadas ao seu governo foram presas ou citadas nas investigações (LIBÓRIO, 2018).

O governo de Jair Bolsonaro, iniciado em 2018, ainda é recente. Contudo, em sua proposta de governo disponibilizada pelo Tribunal Superior Eleitoral; Bolsonaro destaca medidas de combate à corrupção; continuidade no processo de privatização de empresas; redução do tamanho do Estado; redução da burocracia; reformas previdenciária (já aprovada em 2020), tributária e trabalhista; controle de gastos públicos; descentralização dos recursos para os estados e municípios (pacto federativo) (CONGRESSO EM FOCO, 2019; MAZIEIRO, 2019; TSE, 2018)

O início da sua gestão também foi marcado por nomeações sem respaldo técnico, e velhas práticas do modelo patrimonialista, como a tentativa de nomear seu filho, Eduardo Bolsonaro, como embaixador do Brasil nos Estados Unidos, além do envolvimento do seu nome e dos seus filhos com milicianos e esquemas de partilhamentos de salários com servidores, durante seus mandatos de deputados estaduais (VALLONE, 2019; ORTIZ, VIVAS, 2019)

Ressalta-se que um dos tópicos destacados no plano de governo refere-se ao aumento da produtividade brasileira. Neste item Bolsonaro cita a necessidade da migração industrial brasileira para a era 4.0, de requalificar a mão de obra preparando-a para a quarta Revolução Industrial, e de simplificar a abertura e

fechamento de empresas. Destaca-se ainda, o fato de que seu plano de governo prevê citação ao governo digital apenas no que diz respeito à saúde, onde possui como proposta a criação do prontuário eletrônico interligado, no qual qualquer unidade de saúde pública teria acesso a informações sobre o paciente. Prevê, ainda, a informatização de todos os dados de atendimento e institui um sistema de avaliação da satisfação do paciente. Por outro lado, não há qualquer referência a medidas diretas em busca de colocar o Brasil em direção ao Governo 4.0 (TSE, 2018).

Assim encerra-se a Seção 2.2, que apresentou os modelos de gestão aplicados à administração pública e, especificamente, a trajetória brasileira, elencando pontos importantes de sua história. Analisando os fatos citados acima, vê-se uma série de reformas mal conduzidas e descontinuadas, deixando resquícios dentro da gestão pública brasileira do modelo patrimonialista, apresentando disfunções burocráticas e ações interrompidas do gerencialismo. Como será visto a seguir, é essencial e urgente buscar por uma reforma contundente, que leve a administração pública brasileira ao século 21.

### **2.3. As revoluções industriais que fomentaram a sociedade**

O modo como a sociedade produz seus bens impacta de maneira significativa nos aspectos culturais e econômicos de uma comunidade, inclusive na forma como a administração pública vai lidar com essa nova conjuntura. As três revoluções industriais trouxeram grandes e significativas mudanças, sendo que cada uma substituiu ou acrescentou algo ao modo de produção existente, impactando a sociedade, a economia, todos os trabalhadores e suas respectivas rotinas (BALLESTEROS, 2016).

#### **2.3.1. Primeira Revolução Industrial**

A primeira Revolução Industrial iniciou-se em 1760 na Inglaterra, quando James Watt descobriu a máquina a vapor e suas inúmeras potencialidades. Caracterizou-se pela substituição do sistema de manufatura nas fábricas pelo trabalho mecânico. Isso fez com que houvesse um grande aumento de produção (FERNANDES, s.d.).

Esse fato trouxe como consequência um esforço de demais áreas para suprir as necessidades industriais, as fábricas começaram a demandar por mais matérias-

primas, mão de obra especializada e principalmente pessoas que pudessem comprar seus produtos. Além disso, as mudanças forçaram a evolução dos sistemas logísticos para que as mercadorias pudessem ser transportadas (FERNANDES, s.d.).

Isso fez com que as cidades se desenvolvessem em torno das fábricas, criando sistemas de transportes e toda infraestrutura necessária para a população, que vinha das áreas rurais em busca de empregos no centro urbano (FERNANDES, s.d.).

### **2.3.2. Segunda Revolução Industrial**

Entre 1850 e 1950 se deu a segunda Revolução Industrial. Foi um período marcado por grandes descobertas e aperfeiçoamentos em inúmeros setores: químico, farmacêutico, dentre outros. Um dos grandes pilares desse movimento seria a descoberta de novas fontes de energia como: petróleo; elétrica e suas novas formas de produção hidroelétrica, termoelétrica e demais outras; energia nuclear (BEZERRA, 2018).

A busca por maiores lucros fez com que a indústria investisse na qualificação, levando ao aumento da produção e diminuição de custos. Esse período para a produção foi marcado pelo Taylorismo e Fordismo, modelos administrativos que inovaram a produção, tornando-a mais eficiente (BEZERRA, 2018).

Ainda de acordo com Bezerra (2018), este foi um período de grandes invenções para a humanidade, dentre elas: a lâmpada incandescente; a evolução na produção de energia elétrica; a criação do automóvel e evolução nos meios de transportes; a invenção dos meios de comunicação, como a televisão e o telefone; a descoberta do aproveitamento do petróleo; o surgimento do plástico; e a criação de vacinas e antibióticos.

### **2.3.3. Terceira Revolução Industrial**

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos assumiram a liderança econômica e bélica do mundo. Consequentemente, destacaram-se como um dos países onde mais houve inovações. Inovações que conduziram o mundo à terceira Revolução Industrial, cuja principal característica é o avanço da tecnologia. Essa é a fase que nós vivemos atualmente (RAMOS, 2020).

Mas, de acordo com Abrantes (2018) há divergências quando precisamente começou tal Revolução. Alguns autores acreditam que iniciou na década de 1940, com a descoberta da utilização da energia nuclear; outros colocam o surgimento da robótica na indústria automobilística, na década de 1970; e outros alinham esse movimento à criação do computador pessoal, na década de 1990.

Os principais legados desta revolução sem dúvida alguma é a informática. O computador eletrônico desenvolvido pelos Estados Unidos ainda na Segunda Guerra Mundial foi o propulsor de inúmeras tecnologias. Em 1969 foi criado a Arpanet uma espécie de sistema que interligava computadores em partes diferentes do mundo, isso é o que viria a ser a internet de hoje. Destaca-se ainda, o computador pessoal, desenvolvido durante a década de 1990, e as inúmeras evoluções no seu uso (ABRANTES, 2018).

Conforme Ramos (2020), dentre as principais características dessa Revolução estão: a diversificação da fonte de energia elétrica e a valorização das fontes menos poluentes; o uso exponencial da informática em qualquer produção de bens ou serviços; a diminuição da mão de obra humana e sua substituição pela robótica; as novas ferramentas tecnológicas que facilitam o dia-a-dia (*smartphone, notebook, tablets* etc.); e o aumento da consciência ambiental.

#### **2.3.4. Quarta Revolução Industrial**

Com a evolução atual da tecnologia já se fala na chamada “indústria 4.0”, conceito que remete à quarta Revolução Industrial. Esse termo foi citado pela primeira vez em 2011, em Hannover na Alemanha, num projeto que possuía como foco inserir novas tecnologias no país com intuito de aumentar sua produtividade (FURTADO *et al.*, 2017).

De acordo com Schwab (2019), tal Revolução teve como marco inicial a virada deste século. Sendo assim, estaríamos no começo de tais transformações. A quarta Revolução Industrial estaria baseada na chamada “revolução digital” e é caracterizada pela internet acessível às pessoas, por eletrônicos menores e mais eficientes de diversos tipos, pela inteligência artificial e internet das coisas, que possui a função de integrar diversos dispositivos.

Portanto, essa nova Revolução Industrial permite a integração de máquinas inteligentes dentro de um sistema físico de fabricação. Ainda de acordo com Schwab

(2019), as novas descobertas vão desde as biológicas à nanotecnologia, novas fontes de energias renováveis à computação quântica. Associada a tudo isso, ainda há uma fusão das diversas tecnologias sejam elas biológicas, digitais ou qualquer outra. Isto torna a quarta Revolução Industrial diferente das demais.

Outro diferencial é que nessa era digital, as informações, e consequentemente as inovações, são difundidas de maneira muito rápida, de modo que a disseminação de tais tecnologias ocorre numa velocidade sem igual comparada as revoluções anteriores. Tome-se como exemplo a eletricidade, invenção da segunda Revolução Industrial, que ainda precisa ser vivida por 1,3 bilhão de pessoas; ou a internet, invenção da terceira Revolução Industrial, que 4 bilhões de pessoas ainda não possuem acesso; ou até a principal máquina da primeira Revolução Industrial: o tear mecanizado, que levou mais de 120 anos para chegar a todas as partes do mundo (SCHWAB, 2019).

O autor ainda analisa as “megatendências” que já estão em curso de serem materializadas e que modificarão de maneira significativa a sociedade que nós conhecemos. Assim, Schwab (2019) divide estas em três categorias: físico, digital e biológico.

Na categoria “físico” o autor subdivide as tendências em: veículos autônomos, impressão em 3D, robótica avançada e novos materiais. No grupo de veículos autônomos o que hoje é dirigido e pilotado pelo homem como carros, aviões, barcos e demais outros, serão totalmente autônomos e sem necessidade de interferência humana, exceto para definir o destino. Veículos serão alimentados por diversos sensores dispostos no próprio veículo e no meio ambiente e receberão dados via internet de outras informações necessárias, assim reduzindo a falha humana.

Com as impressoras em 3D diversas aplicações são objetivadas, fazendo com que a variedade de produtos seja ímpar, conforme a necessidade de cada cliente. Por exemplo, já é possível fabricar um implante que simule uma parte do crânio de uma dada pessoa que sofreu um acidente. Hoje tal tecnologia já existe e está sendo usada em pequena escala na indústria automobilística, espacial e médica devido à baixa velocidade e o alto custo de produção, algo que aos poucos será superado. Outro fato é que já há pesquisas em torno das impressoras em 4D que desenvolverá produtos capazes de modificar suas características conforme a temperatura, umidade ou mudanças ambientais (SCHWAB, 2019).

Na robótica, cada vez mais usada em diversos setores, à medida que as tecnologias vão aumentando as máquinas ganham mais usabilidades. Cada vez mais será natural a cooperação cotidiana entre humanos e robôs. Além disso, outro ponto são os novos materiais ou elementos que podem ser descobertos. Um exemplo é o grafeno 200 vezes mais forte que o aço, milhões de vezes mais fino que um cabelo humano e ainda condutor de calor e eletricidade (SCHWAB, 2019).

Na segunda categoria abordada pelo autor - a “Digital” - este cita que cada dia há mais conexões entre o meio digital e físico por meio de sensores e dispositivos, e muito disso vem de um dos pontos mais revolucionários desta era: a internet das coisas (IoT), que Schwab (2019, p. 26) conceitua como “Em sua forma mais simples, ela pode ser descrita como a relação das coisas (produtos, serviços, lugares e etc.) e as pessoas que se torna possível por meio de diversas plataformas e tecnologias conectadas”.

Além disso, diversas soluções digitais aparecem a cada dia, muitas vezes possuindo efeito disruptivo. Um exemplo é que hoje a maior empresa de transporte do mundo não possui frota, a Uber. As chamadas plataformas digitais reduziram imensamente o custo de operação de atividades comerciais, tornando produtos mais baratos ao consumidor e lucrativos a quem vende (SCHWAB, 2019).

Na terceira categoria abordada por Schwab (2019), a “Biológica”, espera-se curas eficientes contra doenças enfrentadas hoje. Também se avança em direção à biologia sintética criando seres vivos personalizados, ou seja, plantas que necessitem de menos água, vacas que ofertam leite com uma dada composição desejada e até porcos que desenvolvam órgãos humanos para transplantes.

Além disso, a inteligência artificial avança em direção a novas curas e ao autoatendimento, dispensando a pessoa, em caso mais leves, de visitar uma unidade de saúde. Estas inovações estão a ritmo muito rápido e as grandes complicações não vêm de barreiras científicas a serem ultrapassadas, mas sim de barreiras éticas, sociais e jurídicas (SCHWAB, 2019).

Conforme o pensamento de Machado e Galvão Júnior (2018), estas serão as principais inovações nesse contexto:

- a) Inteligência artificial
- b) Biotecnologia
- c) *Big Data*

- d) *Blockchain*
- e) Machine Learning
- f) Internet das coisas
- g) Drones
- h) Nanotecnologia
- i) Armazenamento de energia
- j) Aplicativo de economia compartilhada

Nesse contexto, não é só a produção que evolui. Conforme as revoluções industriais anteriores, a sociedade acompanha progredindo a cada inovação que é conquistada pela humanidade, adicionando ganhos ao bem-estar geral. Assim, visando tais transformações sociais advindas da 4ª Revolução Industrial, o governo do Japão lançou em 2016 seu 5º Plano Básico de ciência e tecnologia, no qual definiu políticas de estímulo às inovações e citou o termo ‘Sociedade 5.0’ (FERREIRA, 2020), apresentado a seguir.

#### **2.4 Sociedade 5.0**

O termo Sociedade 5.0 usado pelo Japão em 2016 foi posteriormente trazido a debate pelo país, em 2019, em reunião do G20 (grupo dos 20 países mais ricos do mundo) e no Fórum Econômico Mundial. Também foi objeto de estudo da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura (UNESCO). Esse conceito defende que o avanço da tecnologia trará o bem-estar social à humanidade e desenvolverá uma sociedade inteligente que viverá em *smart cities*, ou seja, cidades inteligentes (FERREIRA, 2020).

Tal conceito está embasado na compreensão de que houve quatro outros períodos sociais vividos pela humanidade durante a sua existência, assim Salgues (2018) e o governo do Japão (2016) elencam como sendo:

- a) Sociedade 1.0 (Sociedade Caçadora): período que os humanos eram caçadores-coletores.
- b) Sociedade 2.0 (Sociedade Agrícola): após a descoberta de que era possível dominar plantas e animais para alimentação.
- c) Sociedade 3.0 (Sociedade Industrial): a partir da primeira Revolução Industrial em diante.

d) Sociedade 4.0 (Sociedade da Informação e do Conhecimento): o surgimento dos computadores fez com que a sociedade produzisse uma imensa quantidade de dados e, conseqüentemente, conhecimento.

Na atual conjuntura vive-se, portanto, a transição entre a Sociedade 4.0 e a 5.0 e as informações não estão sendo compartilhadas de uma maneira correta pelas pessoas. A grande quantidade de dados faz com que seja muito difícil para os humanos processarem. As pessoas acessam informações em nuvens, as processam e analisam criando uma interpretação desses resultados (ZAIDAN, 2019).

Na sociedade 5.0 (Figura 2) a tendência é que o ambiente digital se interconecte com os ambientes físicos, gerando uma quantidade de informações muito grande que seria, em muitos casos, impossível ao processamento humano. Portanto, estas informações seriam captadas via sensores e demais fontes, e a inteligência artificial seria responsável por concentrar estas informações e interpretá-las, deixando apenas os resultados para análise e decisão humana (ZAIDAN, 2019).

**Figura 2** - Sociedade 5.0



Fonte: Zaidan (2019, n.p.).

O governo do Japão, pioneiro nesse conceito e em ações que tentam viabilizar a mais rápida inserção da sociedade à tecnologia, em seu 5º Plano de Ciência e Tecnologia, documento disponibilizado em site oficial, impôs como meta assumir a liderança mundial na viabilização da sociedade 5.0. Para isso utilizará o

*big data*<sup>1</sup> para alimentar a inteligência artificial, tentando utilizá-la em todos os ramos sociais possíveis, com o intuito de tornar a vida das pessoas mais confortáveis e sustentáveis (JAPÃO, s.d.).

Assim, o Japão (s.d.) se propõe a utilizar a informação e os novos meios tecnológicos para responder problemas enfrentados pela sociedade. O documento citado acima traz quatro problemáticas sociais pertinentes ao país, e que podem ser expandidas para outros, e também sua proposta baseada em tecnologia. Porém, este documento relata problemas enfrentados pelo Japão em curto prazo.

Na saúde, o documento relata que o envelhecimento da população está elevando os gastos com despesa médica e previdência, e apresenta como soluções digitalizar e compartilhar dados de prontuários e exames médicos, em busca de agilizar o atendimento e manter dados digitais do paciente; estimular as teleconsultas, sem a necessidade de deslocamento de paciente e médico a uma clínica; usar a robótica e a inteligência artificial em instalações médicas para reduzir erros humanos; e tornar os paciente um pouco menos dependentes dos profissionais da saúde.

Na mobilidade, o plano japonês trata de dois temas. O declínio populacional, que levará a dificuldade de transporte público nas zonas rurais, e a proposta de que haja um estímulo ao uso de táxis ou ônibus autônomos para minimizar esse problema. Outro fato abordado é que com a expansão do serviço de *e-commerce* há uma escassez de motoristas. Nesse caso propõe-se como solução o uso de veículos não tripulados e uso de drones para realizar entregas.

Na infraestrutura, propõe-se trazer o estímulo de uso de drones, robôs, sensores e inteligência artificial em barragens, estradas, túneis, pontes e demais outros locais com intuito de melhorar a circulação e o monitoramento de estrutura. Também o estímulo ao uso de serviços bancários digitais e da tecnologia *blockchain* para dar mais segurança à operação. Assim como o Japão, o mundo deve seguir tais tendências em busca de bem-estar a sua população.

O conceito de Sociedade 5.0 está sob alicerces de valores-chaves, dentre os principais destacam-se três: qualidade de vida, seja qual for a idade ou gênero, com a diminuição do trabalho pesado deixando-os para a automação; inclusão, de modo

---

<sup>1</sup>*Big data* corresponde à grande quantidade de dados que são gerados a cada segundo. Constitui ferramenta muito útil nas tomadas de decisões (NASCIMENTO, 2017).

que todos os seres humanos tenham acesso às melhorias advindas da tecnologia; e sustentabilidade, com o uso de fontes de energia renováveis que causem menos danos possíveis ao planeta (FERREIRA, 2019).

O principal objetivo da Sociedade 5.0 é criar uma sociedade que tenha como foco principal os humanos e seu bem-estar, e que os problemas sociais tenham, finalmente, uma resolução e que o ser humano desfrute integralmente da sua vida em boa qualidade e sem qualquer distinção de religião, sexo, idade ou região. E a chave disso tudo está na fusão entre o espaço físico e cibernético, que irá gerar dados e a partir daí propor soluções e valores para grandes problemas da humanidade (FUKOYAMA, 2019).

Estamos vivendo o início do quinto capítulo. Conseguimos encontrar soluções que eram inimagináveis até pouco tempo atrás. Esta é uma era onde tudo está conectado e todas as tecnologias estão se convergindo, é o início da Sociedade 5.0 (ABE, 2017, n.p. *apud* DURANTE, 2019, n.p.)

Portanto, haverá uma grande simbiose entre humanos e robôs que poderá ser vista em diversas áreas e isso está sendo operado de maneira gradual, por exemplo, na área jurídica algoritmos e inteligência artificial já estão sendo usados para a tomada de decisões judiciais, além disso a tecnologia *blockchain* é utilizada na validação de contratos e de diplomas (SOARES, 2019).

Na saúde, tem-se a utilização dos chamados dispositivos vestíveis, os quais coletam informações como batimentos cardíacos, distâncias percorridas entre outras, e são usadas na medicina e por atletas para análise de desempenho. Fora isso, há outro exemplo das *machines learning* que detectam anomalias em exames radiológicos e laboratoriais de maneira automática, além de inúmeras outras soluções que já aplicadas atualmente (SOARES, 2019).

Assim, o conceito de Sociedade 5.0 envolve a viabilização de uma série de benefícios em diversos setores da sociedade, dentre esses está a administração pública, que também passará por mudanças e adotará o perfil de Governo 4.0, como será visto na próxima seção.

Contudo, embora não se discuta o potencial positivo e transformador dessas novas tecnologias, essas também trazem dilemas como: homogeneização cultural, empobrecimento da mensagem, padronização de conteúdo, alienação,

mercadorização e desigualdade de acesso. Portanto o uso dessas novas tecnologias passa muito por dirimir aspectos socioeconômicos, e para isso deve-se investir massivamente em medidas para que não haja uma exclusão digital de indivíduos (SILVA; ZIVIANI; GHEZZI, 2019, p. 10).

## 2.5 Governo 4.0

Com o avanço social baseado na tecnologia, vê-se a necessidade de novas práticas na administração pública, inserindo novas ferramentas tecnológicas que possam melhorar a gestão. Surge, então, o conceito de Governo 4.0, a partir das novas soluções trazidas pela quarta Revolução Industrial (STEFANO; JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019).

Acredita-se que as novas tecnologias como *big data*, *blockchain* e inteligência artificial induzirão a administração pública a uma melhoria em seus serviços e uma redução significativa de processos e custos, além de trazer transparência à democracia fortalecendo-a. Apesar do uso de computadores há mais de 30 anos por repartições públicas, só nos anos 2000, com a criação da computação em nuvem, que houve significativa mudança de paradigma, trazendo a digitalização acentuada de serviços e processos, diminuindo brutalmente os custos (STEFANO; JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019).

Com o envelhecimento populacional da humanidade, principalmente nos países considerados ricos, o Estado será exigido com uma grande demanda de serviços assistencialistas e isso acarretará em uma grande necessidade por recursos financeiros para custeio dessa demanda. Estima-se que hoje haja mais de 1 bilhão de idosos no mundo e que esse número deverá dobrar até 2050 e triplicar em 2100 (STEFANO; JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019).

Diante desse fato os Estados necessitam trazer as inovações tecnológicas à administração pública a fim de reduzir custos inerentes ao funcionamento estatal para que não haja necessidades de expansão e elevação de impostos (STEFANO; JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019).

Com as novas tendências mundiais sobre a administração pública, é salutar desenvolver documentos que norteiam as nações, em seus diversos níveis de governo, a introduzir essas novas ferramentas, visando o fortalecimento das democracias. Assim, a OCDE montou uma força tarefa composta por 13 países

membros, sob a coordenação do Comitê de Governança Pública, para elaborarem um documento para instrução de inserção do governo digital (OCDE, 2014)

O documento foi o primeiro instrumento internacional que efetivamente tratou sobre o governo digital, contendo recomendações e oferecendo uma abordagem transversal do uso da tecnologia nos governos e diretrizes para políticas públicas. Enfatizando a contribuição da tecnologia como um instrumento estratégico para desenvolver um cenário onde o setor público é aberto, inovador, participativo e confiável, melhorando a responsabilidade governamental e inclusão social, trazendo para perto atores governamentais e não governamentais para contribuir, visando o desenvolvimento nacional e crescimento sustentável em longo prazo (OCDE, 2014).

A recomendação é aplicável a qualquer nível de governo (federal, estadual e municipal), destinada a aplicação pelos países membros da OCDE<sup>2</sup> e fornece diretrizes a partir das quais os países não membros também podem direcionar seus movimentos baseados em boas práticas já estabelecidas.

O documento busca nortear as estratégias de inserção ao governo digital. Nele a OCDE reconheceu que os governos passaram por uma transição do 'governo eletrônico', caracterizado pela implementação de tecnologias da informação e uso da internet, para o 'governo digital', que faz uso das tecnologias como parte efetiva da melhoria da gestão pública, criando um valor. Esse ecossistema seria composto por governo, organizações não governamentais, empresas, associações e cidadãos (OCDE, 2014).

Assim, a OCDE (2014) recomenda que as estratégias governamentais devem se pautar em:

- a) garantir transparência, inclusão e abertura em processos governamentais, com isso atualizando normas e regulamentações que se referem a isso, além de soluções para que haja a inclusão digital de toda a população;
- b) incentivar a participação de toda sociedade, mediante soluções digitais, em desenvolvimentos de políticas, projetos e qualquer decisão governamental, com isso desenvolvendo canais de onde toda a sociedade possa contribuir;
- c) criar uma cultura orientada aos dados no setor público, assim desenvolvendo uma estrutura para promover o acesso, uso e reutilização de dados com a

---

<sup>2</sup>São considerados, até então, países membros da OCDE: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Chile, Coréia, Dinamarca, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Letônia, Luxemburgo, México, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Peru, Polônia, Portugal e Reino Unido.

- finalidade de abertura e transparência governamental, visando o envolvimento público em desenvolvimento de políticas. Além disso, fornecer dados confiáveis para embasar a população a tomar decisões econômicas;
- d) desenvolver mecanismo de proteção à privacidade digital e a dados sigilosos de cidadãos, de modo que não sejam acessados por pessoas de interesse escusos;
  - e) garantir liderança, compromisso e engajamento político para levar adiante a estratégia de digitalização, provendo o esforço necessário para coordenação e articulação interministerial, assim também como promover o esforço de todas as agências e níveis governamentais;
  - f) usar coerentemente as tecnologias digitais na área política e nos níveis governamentais, engajando os demais níveis de governo a fornecer subsídios para a evolução do governo digital, integrando estas estratégias à reformas da administração pública;
  - g) estabelecer estruturas organizacionais e de governança capazes de coordenar as estratégias digitais dentro e entre os níveis de governos, identificando responsabilidades claras que garantam a coordenação da implementação da estratégia de governo digital, assim como aumentando a responsabilidade com os gastos voltados à implementação de novas tecnologias, dando transparências e confiabilidade a tais medidas;
  - h) fortalecer a cooperação internacional com intuito de buscar com outras nações novas práticas e tecnologias que melhorem o atendimento ao cidadão, compartilhando informações sobre o funcionamento do sistema e buscando coordenar estratégias digitais internacionalmente;
  - i) desenvolver negociações claras para sustentar o financiamento e implementação focada de projetos tecnológicos, assim estabelecendo um limite orçamentário e indicando os benefícios econômicos, sociais e políticos esperados, justificando o investimento público envolvido;
  - j) reforçar as capacidades institucionais de gerenciamento e monitoria de implementação dos projetos;
  - k) adquirir tecnologias digitais baseadas na avaliação de ativos existentes, incluindo: habilidades digitais, trabalho, perfis, tecnologias, contratos. Apoiar a inovação e sustentar, visando criar uma cultura mais inovadora objetivando a

modernização do setor público. As regulamentações envolvendo compras e contratações devem ser atualizadas para torná-las compatíveis com as formas modernas de desenvolvimento e implantação de tecnologia digital;

- I) garantir uma legislação que acompanhe os rumos do governo digital, e que acompanhe as inovações que as novas tecnologias irão proporcionar.

Além de significativa redução de custos, a digitalização e inserção de novas tecnologias podem melhorar a prestação de serviços ao cidadão, liberando recursos como mão de obra para desempenhar atividades mais complexas, deixando as atividades repetitivas às máquinas. Implementar algumas medidas na administração pública pode ser algo muito complexo e haverá inúmeros atores, inclusive legisladores que vão ter o papel de ajustar o ordenamento jurídico a essa nova demanda (STERN *et al.*, 2018).

As autoridades podem ter em mãos informações valiosas, que se bem usadas podem servir de base para políticas públicas mais eficientes. Nesse contexto, surge a ferramenta *big data*, que pode ser usada em diversas funcionalidades, dentre elas, órgãos fiscais como a Receita Federal, podem ter uma análise muito mais rápida de dados e identificar declarações com problemas e destacá-las a um especialista para análise mais detalhada (STERN *et al.*, 2018).

Outra ferramenta que a cada dia evolui e consigo traz ganhos é a inteligência artificial. Esta possui um potencial imenso para trazer ganhos à gestão pública. Assim, já há pressões para que os governos a usem cada vez mais, sejam em benefício dos servidores, como em benefício dos cidadãos. Porém, sua implementação requer alguns componentes essenciais para seu bom funcionamento. São eles: visão e estratégias claras, orçamento, dados disponíveis de alta qualidade e talentos (DHASARATHY *et al.*, 2020).

Dentro desses componentes um dos grandes obstáculos é a preparação de dados de qualidade dentro da gestão pública para alimentar a inteligência artificial. Cara e demorada essa preparação representa um grande gargalo a ser superado. Embora a gestão pública possua, em geral, uma quantidade maior de dados que as organizações privadas, não há a qualidade necessária para a correta análise (DHASARATHY *et al.*, 2020).

E sendo assim, para usufruir de uma inteligência artificial poderosa é necessária uma grande quantidade de dados internos e externos, e isso esbarra em limitações, isso por que as administrações das diversas esferas públicas lidam com uma estrutura arcaica, com hardwares, sistemas e armazenamentos antigos e que já deveriam ter sido substituídos (DHASARATHY *et al.*, 2020).

Para uma boa inserção da inteligência artificial deve-se concentrar os esforços iniciais na integração entres as diversas áreas e níveis de governo, tentando melhorar a qualidade dos dados, que serão disponibilizados à inteligência artificial através de centenas ou até milhares de sistemas legados (sistemas antigos que só possuem a função de armazenar informações). Toda essa operação requer um grande planejamento sendo uma operação cara e bastante demorada tendo que ter uma grande disponibilidade governamental para seu uso (DHASARATHY *et al.*, 2020).

E, diante disso, a inserção de tecnologias como essas enfrentam algumas outras barreiras como questões jurídicas, falta de recursos financeiros, problemas de recursos humanos e outros, que tornam as operações difíceis e conseqüentemente levam a administração pública a ter sempre um acompanhamento lento da evolução tecnológica. Fora isso há de se ter uma vontade política para realizar tais mudanças. Assim, é essencial que líderes públicos se disponham a realizar essas inserções na administração pública (STERN *et al.*, 2018).

Embora a quarta Revolução Industrial esteja em fase inicial, já há nações que despontam como líderes nesse processo e são exemplos a serem seguidos. Um exemplo é a Estônia, que após 50 anos de anexação à União Soviética conseguiu sua desvinculação em 1991, e que, de um dia para o outro, ficou sem qualquer aparato administrativo, tendo como orçamento em seu primeiro ano de independência 113 milhões de euros, que equivalia menos de 100 euros por morador do país (STEFANO; JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019).

Isso fez com que o país rapidamente tomasse medidas liberais em relação a sua economia e inovasse em sua administração pública. Hoje 99% dos serviços públicos são digitalizados. Apenas o casamento, o registro de um imóvel e o divórcio não são feitos por vias digitais. Além disso, 99% das transações bancárias e 98% das aberturas de novos negócios são realizados digitalmente. Isso fez com que a OCDE considerasse esse país como umas das nações mais avançadas nas

transformações digitais. Estima-se que as medidas de digitalização trazem uma economia de 2% do PIB, anualmente, e já tenha poupado mais de 840 anos de trabalho laboral de cidadãos, servidores públicos e empresas (STEFANO; JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019).

Também já está em teste na Estônia o projeto do juiz-robô, software que está sendo usado para julgar causas jurídicas com valores menores de 7.000 euros. Tal inteligência artificial é alimentada por ordenamentos jurídicos que formarão a base para que os algoritmos tomem uma dada decisão, assim agilizando os processos, extinguindo acúmulo destes e fazendo com que os magistrados possam se debruçar nas causas mais complexas. Porém, caso haja resistência e o cidadão não concorde com a decisão, poderá recorrer a um juiz humano (STEFANO; JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019).

A Dinamarca, outro país bem avançado na implementação do Governo 4.0, começou a sua digitalização em 2001 e teve como primeira medida a criação do NemID, um registro geral digital que todos os cidadãos acima de 15 anos possuem. O registro permite que cada pessoa, com um login e senha, acesse o sistema que disponibiliza diversos serviços públicos. Além disso, disponibilizou uma caixa-postal eletrônica no qual o poder público envia informações aos seus cidadãos. Observa-se também a grande quantidade de serviços disponibilizados via digital, destacam-se pedidos de aposentadoria, matrículas em escolas e diversos outros, extinguindo a necessidade de visita às repartições públicas (STEFANO; JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019).

Em inúmeros países emergem medidas voltadas ao uso dessas novas tecnologias, características da quarta Revolução Industrial: a China usa a tecnologia de reconhecimento facial na segurança pública em busca de criminosos em áreas com muito movimento; a Índia lançou em 2009 a criação de uma identidade digital (batizada de Aadhaar), usada por 1,2 bilhões de cidadãos (99% da população indiana), e que possui dados biométricos (impressão digital e íris do olho) registrados e vinculados a um número; a Arábia Saudita foi o primeiro país a instituir o Ministério da Inteligência Artificial, voltado a desenvolver a tecnologia no país; o Canadá instituiu uma estratégia nacional para a expansão da Inteligência artificial (STEFANO; JANKAVSKI; YOSHIDA, 2019).

Além do desafio interno de melhorar a administração pública mediante a tecnologia, as nações também terão outro grande e primordial papel que é preparar um ambiente que seja propício às inovações, assim o poder público deve agir como um facilitador desse cenário. De acordo com Stern *et al.* (2018), há três áreas centrais:

- a) desenvolvimento de capital humano - As novas tecnologias vão requerer novas habilidades profissionais, novas profissões surgirão e necessitarão de profissionais enquanto outras serão extintas. Assim é necessária a participação do governo para alocar o capital humano adequadamente e o estimular a se qualificar para isso;
- b) adequação regulatória - Novos modelos de negócios digitais e inovações às vezes não se encaixam nos ordenamentos jurídicos, e as incertezas de quais regras serão aplicadas desaceleram a inovação. Assim deve-se permitir e acelerar testes de novos produtos e serviços. Alguns países já possuem esse ambiente, nomeados de “sandbox”, no qual o governo oferece um caminho mais rápido para autorização bem como a mudança de regras existentes;
- c) suporte ao ecossistema de inovação - Cidades e países estão coordenando esforços para a criação de um ambiente propício à inovação, fornecendo um suporte especial para as empresas em fase de crescimento, assim desenvolvendo políticas que visam o estímulo ao crescimento dessas empresas.

O aumento da automação trazida pela Revolução 4.0 trará um impacto imenso à sociedade e à economia. Haverá uma grande mudança nos requisitos de habilidades para a mão de obra, que terá que se adaptar à grande adesão da automação das organizações. Com isso é esperado um aumento da desigualdade social, devido ao fato dos trabalhos com cargas mais repetitivas, que são os mais propensos à automação, serem desempenhados geralmente pelas classes sociais mais baixas (DONDI *et al.*, 2020).

Nesse aspecto o governo terá um papel vital, pois terá que ser o ponto que equilibrará a sociedade e tentará diminuir essa desigualdade. Espera-se, inclusive, que os governos auxiliem a população em seu desenvolvimento, seja oferecendo

educação e aprendizado ou coordenando junto à iniciativa privada um cenário de constante aprendizado aos seus cidadãos. Outro fato é que o sistema de proteção social terá um papel vital e integrado com a educação, buscando diminuir a desigualdade entre os ganhos de produtividade e o salário médio, e também fornecer apoio para aqueles profissionais que não se beneficiarão com a automação, tentando alocá-los em outros setores produtivos (DONDI *et al.*, 2020).

Com o grande crescimento de dados sob as mãos governamentais, a segurança nacional cada vez mais passa a depender da defesa cibernética. Hackers, organizações ou outras nações podem provocar danos significativos similares ao que uma guerra provocaria. Assim, muitos países vêm investindo massivamente na defesa cibernética, a colocando como essencial na defesa da soberania, e a equiparando às forças terrestres, marítimas e aéreas (STERN *et al.*, 2018).

Fica evidente, portanto, a necessidade e a importância de que o setor público entenda as implicações da quarta Revolução Industrial, os benefícios da Sociedade 5.0 e as demandas para um Governo 4.0, que impactarão de uma maneira geral as democracias, e trarão uma nova lógica da relação entre a gestão pública e os cidadãos (SCHWAB, 2019).

Conclui-se, assim, o referencial teórico que fundamenta este TCC. No próximo capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos aplicados no estudo.



### 3 MÉTODO

A palavra método, deriva-se da palavra grega ‘*méthodos*’ que tem o significado de “caminho, via”. Portanto, o caminho para a pesquisa vem como fator direcionador do estudo, o método adequado para se chegar ao verdadeiro fato que é objeto de análise (NIELSEN *et al.*, 2017).

Para isso, é necessário retomar a pergunta que embasou a pesquisa: A administração pública federal brasileira tem investido na adoção do modelo de Governo 4.0? Tal questionamento conduziu os objetivos geral e específicos deste Trabalho de Conclusão de Curso e orientou os procedimentos metodológicos aqui descritos.

Trata-se de um estudo qualitativo de caráter exploratório, assim Nielsen *et al.* (2017) define a pesquisa que possui o objetivo de estudar um fenômeno de maneira mais aprofundada. Para tanto, não se utiliza técnicas quantitativas, embora essas possam ser aplicadas de maneira auxiliar ou em segundo plano. O seu foco é explorar e descrever características sobre o fenômeno estudado.

Foi realizado, portanto, um estudo de caso, baseado na experiência do Brasil em adotar o modelo de Governo 4.0. O Estudo de caso busca compreender um fenômeno ou realidade em detalhes, dando foco à profundidade em geral pela riqueza de fontes que versam sobre o mesmo objetivo (LAKATOS; MARCONI, 2019; NIELSEN *et al.*, 2017).

A estratégia metodológica escolhida foi a pesquisa bibliográfica e documental, tendo como campo: livros, artigos científicos, sites governamentais, bem como relatórios, documentos normativos, entre outros. Na análise desse material disponível, levou-se em consideração as seguintes etapas: seleção da amostra bibliográfica e documental, determinação das unidades de análises, definição das categorias e a organização dos dados (GIL, 2018).

A pesquisa bibliográfica é baseada em material já elaborado e está disponível em livros, artigos, teses, dissertações etc. O objetivo foi elaborar o referencial teórico e levantar informações importantes sobre o tema do estudo. A pesquisa documental é muito utilizada nas ciências sociais e usa informações de fontes elaboradas para diversas finalidades, normalmente sem tratamento analítico (GIL, 2018), a exemplo de documentos institucionais e comunicações institucionais. Para esta pesquisa

foram considerados documentos oficiais públicos (leis, decretos, portarias) e sites governamentais.

Nesse processo, considerando que o estudo busca analisar se a administração pública federal brasileira tem investido na adoção do modelo de Governo 4.0, e que a OCDE identificou doze estratégias que devem orientar os países na sua busca por adotar um Governo Digital (OCDE, 2014), optou-se por pré-estabelecer categorias baseadas nessas estratégias, que podem ser observadas nas páginas 47 a 49 deste trabalho. São elas: Cultura orientada aos dados (envolve as estratégias a, c, d); Canais de participação da sociedade (corresponde à estratégia b); Compromisso com a estratégia de digitalização: aspectos políticos e estruturais (integra as estratégias e, f, g, i, j, k, l); e Cooperação internacional (estratégia h). Essas categorias orientaram a análise dos dados, e na construção dessas foi considerado o critério de similaridade das temáticas.

Gil (2018) esclarece que na pesquisa documental o procedimento analítico mais aplicado é a análise de conteúdo e que a interpretação dos dados já acontece simultaneamente à sua coleta. Assim, foi feita uma leitura analítica, durante a qual identificou-se as ideias mais importantes dos documentos, organizando-as segundo as categorias pré-estabelecidas e a sua importância; e posteriormente, recompondo-as, dispensando o que era secundário, e considerando o essencial para o estudo.

Por fim, a pesquisa tem como limite o estudo das práticas do governo no âmbito federal, exclusivamente. Como limitações da pesquisa, registra-se o fator tempo, diante dos prazos definidos pela Faculdade, o que dificultou o aprofundamento das análises; assim como o fato de a pesquisa basear-se apenas nas informações do governo federal, contidas na legislação e em sites do governo, ou seja o estudo está considerando apenas a perspectiva do governo. Estudos futuros poderão ampliar essa análise, como será visto nas considerações finais.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 O Brasil: de governo eletrônico ao governo digital

As boas práticas desenvolvidas por nações em suas administrações públicas em muitos casos são replicadas por outros países. Isso não é diferente no Brasil, que sempre seguiu as tendências mundiais nos três modelos estudados (Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo), embora em muitos casos com um pouco de atraso.

Mas, uma das principais características dessa nova fase impulsionada pela 4ª Revolução Industrial é a velocidade das inovações. Sendo assim, o poder de assimilação acaba sendo muito rápido para novas práticas agregadoras desenvolvidas por outras nações.

Assim, o governo eletrônico surgiu ainda na época do gerencialismo, buscando agregar o uso da informática. No Brasil, os esforços para esse fim iniciaram-se nos anos 2000, quando se buscou reduzir a grande quantidade de processos que a máquina pública possuía e digitalizar alguns serviços por auxílio das tecnologias da informação e comunicação (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

Através do Decreto nº 8.917, publicado em abril de 2000, criou-se um grupo de trabalho interministerial com intuito de examinar e propor políticas, diretrizes e normas a fim de estimular o uso das tecnologias de informação e comunicações para a melhor execução dos serviços públicos (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

O grupo de estudos identificou o uso isolado de tais tecnologias, além de um grave problema de infraestrutura: os serviços oferecidos não apresentavam padrões de desempenho e interatividades uniformes e as interfaces usadas pelos usuários eram complexas ao uso. Além disso, o sistema corporativo de administração pública federal apresentava poucas integrações (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

Ainda foi identificado um grande problema social a ser superado: a exclusão digital. Na época um número significativo de pessoas não tinha acesso à internet, devido à grande dificuldade das pessoas contratarem linhas telefônicas e provedoras do serviço de internet. Fora isso, o custo para se ter um computador em casa era muito alto (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

Após o estudo, foi proposto por meio da Portaria nº 23/2000, da Casa Civil, que os esforços interministeriais deveriam se pautar em três preceitos:

universalização dos serviços; governo ao alcance de todos; e infraestrutura avançada. Em setembro do mesmo ano, apresentou-se o documento “Proposta de política de governo eletrônico para o poder executivo federal” (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

O documento norteou-se por três frentes de atuação fundamentais: junto ao cidadão; na melhoria da gestão interna; e na integração com parceiros e fornecedores. Além disso, instituiu o Comitê Executivo de Governo Eletrônico (CEGE) com o objetivo de coordenar tais medidas e propor diretrizes e políticas (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

O programa de governo eletrônico brasileiro buscou ampliar e melhorar o acesso à informação transformando as relações do governo com todos os interessados, aprimorando o serviço público, buscando boas práticas, tendo o CEGE como grande gestor desse projeto (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

Assim, durante os anos seguintes foram instituindo-se medidas pautadas o projeto de governo eletrônico brasileiro (Figura 3).

Figura 3 - Linha do tempo do governo eletrônico ao digital



Fonte: BRASIL (2019d)

Em 2014 a OCDE publicou um documento norteando as nações a focar seus esforços em um governo digital ao invés do governo eletrônico. Este governo teria como objeto central a sociedade e as administrações públicas deveriam focar em desempenhar seu papel de maneira mais simples, eficiente e acessível, ofertando seus serviços mediante as novas soluções digitais. As nações, então, ocupariam um

papel vital nesse contexto, criando assim um novo paradigma a ser quebrado (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

O documento acabou se tornando de suma importância ao Brasil que, embora não seja país-membro, é considerado pela OCDE como um parceiro importante, junto com China, Índia, Indonésia e África do Sul. Por isso, participa de inúmeros estudos, ações e debates promovidos pela Organização, embora não possua poder de voto (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

O país tem interesse em integrar a OCDE, e já protocolou o pedido de adesão ao bloco, mas deverá cumprir uma série de requisitos para poder ingressar como país membro. Para isso deve se adequar a uma série de termos e condições que serão estudadas por um comitê exclusivo para esse fim é necessário implementar instrumentos legais, políticas e práticas já realizadas pelos países membros (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

Nesse processo uma das principais áreas a serem reformuladas está a administração pública. Sendo assim, o Brasil deve adotar as práticas de gestão pública já realizadas por países membros, bem como seguir as recomendações estratégicas disponibilizadas pela OCDE pertinentes ao governo digital (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

Portanto, ainda em 2015 começou um estudo visando se adequar à essa nova visão de administração pública. E janeiro de 2016 publica-se o Decreto nº 8.638, instituindo a 'Política de Governança Digital', designando o Ministério do Planejamento como coordenador e responsável por elaborar a 'Estratégia de Governança Digital'. Tal documento é considerado o marco legal do início do Governo Digital no Brasil (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

O Decreto nº 8.638/2016 pautou-se nos princípios basilares do documento proposto pela OCDE, direcionando sua política pelos seguintes princípios:

Foco nas necessidades da sociedade; abertura e Transparência; compartilhamento da capacidade de serviços; Simplicidade; priorização de serviços em meio digital; segurança e privacidade; participação e controle social; governo como plataforma; e Inovação (BRASIL, 2016a).

Além disso, buscou-se envolver toda a esfera do governo Executivo Federal e suas autarquias, empresas públicas e fundações, determinando que as instituições

públicas teriam que elaborar um Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação ou documento similar. Além desse Plano, exigiu-se, também, um instrumento normativo de planejamento pertinente à segurança dessas informações, assim como a instituição de um Comitê de Governança Digital (BRASIL, 2016a).

Foi instituída, também, a Rede Nacional de Governo Digital com a finalidade de promover a colaboração entre União, Estados e Municípios, buscando a integração destes visando o compartilhamento de boas práticas (BRASIL, 2016a).

Em 2017 o governo brasileiro buscou dar continuidade ao projeto, instituindo medidas e procedimentos voltados à simplificação do atendimento prestado ao usuário de serviços públicos, além de criar o Conselho Nacional de Desburocratização (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

No ano seguinte foi publicada a “Estratégia Brasileira para a Transformação Digital”, com o propósito de fornecer uma estratégia de longo prazo para a economia digital, oferecendo um diagnóstico amplo sobre o que está por vir num cenário futuro (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

Uma das principais medidas previstas no documento é a unificação de todos os portais do governo em um só, concentrados do gov.br, procurando oferecer ao cidadão uma relação mais simplificada possível (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, s.d.).

Visando renovar as estratégias de Governo Digital, o governo brasileiro publicou o Decreto nº 10.322, em abril de 2020, em substituição ao Decreto 8.638/2016 (que já havia passado por alterações com o Decreto nº 9.584/2018). O novo decreto visa ampliar as medidas em busca de um governo totalmente digital, onde políticas e serviços públicos são sustentadas por dados e tecnologia, com intuito de prestar um serviço de qualidade, eficiente e satisfatório ao cidadão (BRASIL, 2020e; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Estas novas diretrizes foram amplamente discutidas, contando com a participação de 32 organizações públicas e privadas, 150 participantes e 320 contribuições por consulta abertas ao público (BRASIL, 2020e; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Estima-se que em cinco anos as medidas tragam economia de 37,9 bilhões de reais à administração pública Executiva Federal, considerados as ações de redução de procedimentos e burocracias, perdas por erros e fraudes na qual a

tecnologia atuará, dentre outros, de modo que o governo possa alocar esses recursos em outras áreas essenciais (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Observa-se, portanto, que as políticas e ações do governo brasileiro em busca do governo digital ou governo 4.0, estão pautadas no documento de 2014 da OCDE, e sua primeira normativa veio em 2016, em resposta a tal documento.

A importância desse documento da OCDE, ao nortear as nações desenvolvidas, e os países que querem integrar essa Organização, no desenvolvimento de políticas públicas voltadas ao governo digital, justifica a sua utilização para realizar a análise proposta neste TCC.

Como mencionado no capítulo do Método, para este estudo optou-se por agrupar as estratégias recomendadas pela OCDE em quatro categorias: Cultura orientada aos dados; Canais de participação da sociedade; Compromisso com a estratégia de digitalização: aspectos políticos e estruturais; e Cooperação internacional.

A partir dessas categorias, portanto, será analisado a seguir se a administração pública federal brasileira tem investido na adoção do modelo de Governo 4.0. As normativas brasileiras relativas ao Governo 4.0 podem ser observadas no Apêndice A deste estudo.

## **4.2 Análise das ações já realizadas pelo Brasil objetivando um Governo 4.0 (Digital)**

Nesta seção serão analisadas as ações do governo federal brasileiro, considerando as seguintes categorias:

### **a) Cultura orientada aos dados**

Neste tópico, foram agrupadas as estratégias 'a', 'c' e 'd' da OCDE. Estas possuem enfoque no trato com os dados governamentais, visando a disponibilização de dados aos cidadãos, fazendo com que se tenha um processo de tomada de decisões aberto a opiniões da sociedade e transparente, criando condições para um ambiente com menos desvios de recursos (OCDE, 2014).

Além disso, busca-se minimizar a exclusão digital em alguns nichos sociais, criando condições para que as pessoas tenham acesso aos meios digitais e saiba usá-los. Diante de um mundo cada vez mais virtual é necessário à uma democracia

induzir sua população ao uso dessas tecnologias. Outro fato, o uso de dados durante essa revolução digital se mostra vital para tomar decisões coesas e eficientes, e gerá-los tem que ser uma tarefa precisa e sem erros, assim como desenvolver padrões a serem seguidos (OCDE, 2014).

Outra questão abordada neste tópico é a questão de segurança desses dados, o Estado, desenvolvendo um banco de dados imenso de seus cidadãos, será alvo de pessoas mal intencionadas em busca de informações. Sendo assim deve-se criar estruturas, inclusive legislativas, para buscar protegê-los. Em linhas gerais este tópico trata exclusivamente do trato dos dados pelo governo (OCDE, 2014).

Esta categoria trata, portanto de transparência governamental, inclusão digital e proteção à privacidade digital. As ações promotoras dessas estratégias se referem a normas e soluções (práticas).

Com relação às medidas de segurança, o Decreto nº 9.637/2018 instituiu a Política Nacional de Segurança da Informação, definindo diretrizes e preceitos fundamentais, objetivando suprir uma lacuna jurídica existente e necessária após a Estratégia de Governo Digital de 2016 (BRASIL, 2018b).

Em 2019, o governo brasileiro instituiu (Decreto nº 9.745) a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, através da sua subsecretaria de Governo Digital, com o objetivo de gerir ações para buscar um Estado mais digital à proteção de dados. A Secretaria apoia os órgãos responsáveis por essas políticas em ações de fomento à proteção de dados pessoais e segurança da informação, no que se refere ao Executivo Federal. Busca “assegurar o nível adequado de proteção ao conjunto de ativos e informações relacionadas aos serviços digitais no sentido de preservar o valor que possuem para o cidadão e o governo” (BRASIL, 2019a, s.d.).

Além de medidas voltadas à segurança da informação, também buscou-se transparência em compartilhamento de dados acessíveis para o desenvolvimento de políticas públicas. O Decreto nº 10.046/2019 instituiu uma normativa que rege a governança do compartilhamento de dados entre os órgãos que compõem a administração pública federal (BRASIL, 2019c).

Tal decreto busca melhorar a transparência do Executivo Federal, dentro do contexto de adequação ao governo digital, estipulando políticas que tornam mais claros os mecanismos e regras de divulgação de informações. Assim, uma das

medidas dispostas no documento trata do nível de confidencialidade das informações, apresentando três classificações (BRASIL, 2019c):

- a) Compartilhamento amplo - Documento sem nenhuma restrição de acesso, garantindo a divulgação pública à sociedade.
- b) Compartilhamento restrito - Trata-se de dados protegidos por sigilo, de acordo com a legislação, concedidos o acesso à administração federal direta, autarquias e fundações, além de demais setores do Executivo Federal.
- c) Compartilhamento específico - quando se trata de informações protegidas por sigilo, com acesso restrito aos órgãos e entidades designadas por lei.

É fato que a gestão pública naturalmente possui uma quantidade maior de dados que a iniciativa privada. Esses dados podem ser aplicados de forma mais eficaz a partir do uso de novas tecnologias, a exemplo da inteligência artificial. Há, contudo, um grande gargalo a ser superado: a qualidade desses dados e o fato de que muitos estão armazenados em hardwares e softwares arcaicos. Isso dificulta a integração desses e, portanto, seu uso (DHASARATHY *et al.*, 2018).

Sendo assim, o autor propõe como solução a integração de diversas áreas e níveis de governo, disponibilizando em uma plataforma só informações de diversos órgãos, sendo alimentadas por sistemas que só teriam a função de armazenar as informações e repassá-las à plataforma, os chamados sistemas legados. Esta operação requer, contudo, planejamento e recursos. Além disso, trata-se de uma operação bastante demorada, exigindo uma disponibilidade governamental grande (DHASARATHY *et al.*, 2020).

Nesse caminho, o Decreto nº 10.046/2019 criou o Cadastro Base do Cidadão, com o intuito de integrar todas as informações pertinentes ao cidadão numa base de dados única a ser compartilhada com todos os órgãos da administração pública. Evita-se, portanto, divergências de informações e diferentes bases de dados, sempre buscando cruzar informações mediante ao número de inscrição do CPF do cidadão. Tanto a gestão desse cadastro, quanto a análise do nível de compartilhamento da informação são administrados pelo Comitê Central de Governança de Dados (BRASIL, 2019c).

O Brasil ainda busca uma estrutura que divulgue os dados governamentais em formatos que possam ser utilizados para reedição, visando aumentar a transparência e participação da sociedade. Dessa forma o cidadão pode colaborar

com as decisões e ter controle sobre as ações governamentais. Assim, foi instituído a Infraestrutura Nacional de Dados Abertos (Decreto nº 8.777/2016), que constitui um conjunto de padrões, procedimentos, tecnologias e mecanismos de controle necessário para o compartilhamento das informações de maneira eficiente. E tudo isso pode ser acessado no portal único o gov.br<sup>3</sup>, aumentando a facilidade de acesso aos dados (BRASIL, 2016b, 2019e).

O domínio gov.br foi criado pelo Decreto nº 9.756/2019, buscando unificar todos os diversos portais existentes em um único domínio. Assim a administração pública federal direta, autárquica e fundacional concentraram seus serviços e informações nesse site, buscando unificar as diversas bases de dados existentes. O portal conta com 3,3 mil serviços, os quais mais de 50% são totalmente digitais. Dessa forma viabilizou-se a unificação das informações dos cidadãos em uma única conta. O usuário ao acessá-la poderá conectar-se a diversos serviços de inúmeros órgãos. Além disso, empresas podem ter acesso a suas respectivas contas para o mesmo fim (BRASIL, 2019b, 2019f).

O Ministério da Educação aderiu à ferramenta em 29 de agosto de 2019, trazendo consigo 99 serviços relacionados ao órgão, estimando uma redução de gasto de R\$ 32,5 milhões. Esse fato se dá como estimativa do quanto foi economizado pelos 160 órgãos que aderiram ao sistema. Estima-se que já se tenha economizado em torno de R\$ 2,2 bilhões (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020; COSTA, 2019).

Entre os principais serviços disponíveis no site, estão, dentre inúmeros outros, Carteira de trabalho digital; Carteira digital de trânsito; solicitação de aposentadoria por tempo de contribuição, por idade para trabalhador rural; solicitação de pagamento de benefícios não recebidos; solicitação de serviço assistencial para idosos e pessoas deficientes; e certificado nacional de vacinação (BRASIL, 2020c).

Em janeiro de 2020 o gov.br já havia chegado a 45 milhões de cidadãos cadastrados, os quais se beneficiam de serviços prestados pela plataforma. Os Estados de Minas Gerais, Santa Catarina, Espírito Santo, Rio Grande do Sul e o Distrito Federal, além das cidades de Blumenau e Belo Horizonte aderiram à plataforma também, ou seja, seus sites institucionais também estão sob esse domínio. Há, portanto, um ganho de informações já constantes na plataforma e que

---

<sup>3</sup><https://www.gov.br/pt-br>

irão agregar ao ente, além da redução de custos desencadeada pelo uso do portal (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Mais recentemente, com o Decreto nº 10.332, de abril de 2020, o governo federal ratifica sua intenção de investir em um Governo Digital. Assim dentro dessa seara da cultura orientada nos dados, a normativa trouxe alguns objetivos a serem alcançados, são estes (BRASIL, 2020e):

- a) Integrar os sistemas do governo para que haja preenchimento automático de informações, ampliando a qualidade de informações no cadastro base de cada cidadão.
- b) Desenvolver políticas públicas baseadas em informações, integrando e catalogando as bases de dados governamentais para embasar tais informações.
- c) Desenvolver projetos com instituições com intuito de buscar novas tecnologias para uso na gestão pública, além disso implementar o uso de inteligência artificial e *blockchain* em serviços públicos até 2022 e implementar um laboratório de experimentação de novas tecnologias.
- d) Implementar serviços públicos baseados no perfil disponível em banco de dados do governo para os cidadãos, ampliando com isso as notificações enviadas reportando serviços. Tudo isso resguardando a liberdade e a privacidade dos cidadãos.

## **b) Canais de participação da sociedade**

Com a transparência na divulgação das informações, surge a possibilidade de que a sociedade, através dos cidadãos, empresas privadas e organizações não governamentais se engajem e participem da tomada de decisão governamental de maneira colaborativa. Portanto é necessário canais para que os interessados possam contribuir na formulação de políticas públicas, projetos e entrega de serviços públicos. Sendo assim tal tópico traz uma análise referente à estratégia 'b' do documento proposto pela OCDE (2014).

Assim, buscando atingir esse conceito, a plataforma "gov.br" virou uma ferramenta usada pelo governo brasileiro para disponibilizar serviços públicos de maneira digital ou com mais procedimentos digitais possíveis. O propósito também é

ser um canal no qual o cidadão terá informações relevantes sobre qualquer órgão da administração pública executiva federal e demais entes que fazem uso do site.

Destaca-se que o gov.br, de acordo com o Decreto nº 8.936/2016, faz parte da Plataforma de Cidadania Digital. Este, além de alocar o domínio citado, representa um mecanismo de acesso único do cidadão usuário para ter acesso aos serviços públicos, requerendo e acompanhando a execução do serviço, inclusive com a possibilidade de agendamento eletrônico de visitas presenciais, acesso a ferramentas de pagamentos digitais de serviços públicos e à regulação do compartilhamento de dados entre órgãos e entidades de acordo com o previsto em lei (BRASIL, 2016c).

Além disso, destaca-se que esta Plataforma conta com ferramentas de avaliação do serviço (Figura 4). Esses dados alimentam um painel de desempenho dos serviços públicos prestados, que disponibiliza: o volume de solicitações dos serviços, número de solicitações de simplificação dos serviços, nível de satisfação dos usuários e tempo médio de atendimento (Figura 5). Tudo isso é computado de maneira individual, considerando o serviço, o órgão ou entidade que faz uso do domínio gov.br (BRASIL, s.d.b, 2020a).

**Figura 4 - Avaliação dos serviços públicos prestados pelo gov.br**



Fonte: Brasil (s.d.b)

Figura 5 - Avaliação de tempo de espera dos serviços públicos do gov.br



Fonte: Brasil (s.d.b)

Outra ferramenta essencial para que os cidadãos tenham informações para fiscalizar e participar das aplicações de recursos públicos é o Portal da Transparência<sup>4</sup>, lançado ainda em 2004 pelo então Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. Este traz informações sobre como o imposto pago pela sociedade está sendo gerido por servidores e políticos com cargos eletivos. Desde a sua criação o Portal vem adquirindo melhorias e em 2018 passou por mudanças. Também está sob o domínio gov.br e possui o papel de fornecer informações necessárias para que haja um controle social sobre as ações governamentais (CGU, s.d.).

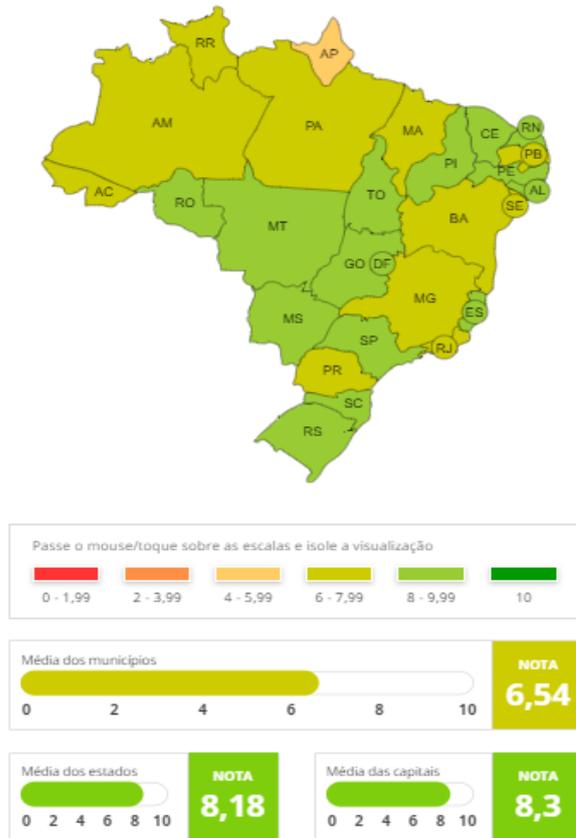
O Portal da Transparência é alimentado por informações de diversos sistemas de órgãos e entidades sobre os variados usos dos recursos disponíveis. Estes dados são recebidos pela Controladoria Geral da União, que irá reuni-los e torná-los públicos. Para uma melhor compreensão os dados são apresentados em inúmeros formatos como gráficos, planilhas, painéis etc. (CGU, s.d.).

Sendo assim, esta é uma ótima ferramenta para acompanhar os fatos financeiros, dentre ele: os repasses de verbas para os municípios e estados e identificar se está sendo destinada de maneira correta; o quanto está sendo gasto pelo Executivo Federal em um área específica, como a segurança pública; possíveis abusos financeiros de agentes públicos; identificar contratos e licitações em possíveis irregularidades (BRASIL, s.d.c, s.d.e; CGU, s.d.) .

<sup>4</sup><http://www.portaltransparencia.gov.br/>

Uma das ferramentas e formas de mostrar esse dado é a avaliação 360°, buscando medir o nível de transparência ativa e passiva de cada estado e município (Figura 6). De acordo com essa análise chegou-se à conclusão que o Mato Grosso do Sul é o estado mais transparente, enquanto o Amapá possui o pior índice de transparência (BRASIL, s.d.c; CGU, s.d.).

**Figura 6 - Avaliação 360° sobre transparência e sua respectiva média**



Fonte: Brasil (s.d.c)

Além disso, o governo brasileiro está aderindo à metodologia do governo como plataforma, que consiste criar uma estrutura no governo para oferecer e trocar informações pertinentes a empresas. Isso vem sendo feito através de *Application Programming Interface* (API) que são softwares específicos que conectam os sistemas de uma dada empresa com os sistemas do governo para obter dados públicos de interesse da organização que estão em plataformas dos governos (CGU, s.d.).

O Portal da Transparência do gov.br já utiliza essa metodologia para o compartilhamento de dados com empresas, sendo possível o interessado adquirir

informações sem precisar navegar no site a procura delas ou fazer uso de robôs para obter essas informações, podendo usá-las de diversas formas no seu modelo de negócio (CGU, s.d).

Com o Decreto nº 10.332, de abril de 2020, o governo federal reafirma sua intenção em investir em canais de participação da sociedade, elencando os seguintes objetivos (BRASIL, 2020e):

- a) ofertar todos os serviços públicos em vias digitais ou, na impossibilidade, digitalizar o maior número de etapas e agilizar a abertura e fechamentos de empresas para diminuir o tempo de espera;
- b) oferecer avaliações de desempenho das plataformas digitais, para buscar melhorar o serviço com intuito de satisfazer o usuário, buscando obter nota mínima de 4.5 de uma escala de 1 a 5;
- c) estabelecer padrões mínimos de qualidade a serem seguidos pelos portais, e simplificar os canais, retirando o ônus do cidadão pela procura do serviço;
- d) consolidar mil e quinhentos domínios do governo federal em um único - o gov.br, buscando integrar todos até 2020. Além disso, permitir que o usuário com um único login tenha acesso a mais de mil serviços digitalizados;
- e) implementar formas de pagamentos digitais, para serviços que envolvam cobranças até 2022;
- f) aprimorar os meios de participação cidadã, disponibilizando novas plataformas, firmando parcerias para uso de *datathons*<sup>5</sup> e *hackathons*<sup>6</sup> para aplicações de controle sociais;
- g) integrar os portais da transparência, de dados aberto e de ouvidoria na plataforma gov.br, até 2020. Ampliando a quantidade de dados abertos buscando atingir 0.68 no índice da OCDE sobre o critério de disponibilidade de dados, assim como melhorar a qualidade dos dados objetivando 0.69 de outro indicador da organização, este relativo a critério de acessibilidade de dados.

---

<sup>5</sup>Datathon: Vários grupos se reúnem de maneira digital, em diversas partes do país ou do mundo, em busca de soluções para um determinado problema, muitas vezes de cunho digital, embora semelhante ao hackathon, diferencia-se por não haver um local físico de encontro, sendo realizados online, e podem ser realizados por um período mais longo (CONVERGÊNCIA DIGITAL,2018)

<sup>6</sup>Hackathon: é uma forma de trabalho na qual diversos grupos de profissionais se reúnem através de um evento direcionado a achar uma solução a um determinado problema, podem durar dias ou horas, sempre com um local físico especificado para reunião e com prazos predeterminados (INOVATION INTERNET, s. d.).

É importante registrar, contudo, que a participação da sociedade fica comprometida em função da desigualdade social no Brasil, que impacta, entre outras questões, a inclusão digital. Silva, Ziviani e Ghezzi (2019, p. 25) chamam a atenção para o fato de que “ocupar determinadas posições no espaço social aumenta ou diminui as probabilidades de se ser ou não usuário habitual da internet”, limitando, portanto, o acesso a dados, informações e serviços de um futuro Governo 4.0.

### **c) Compromisso com a estratégia de digitalização: aspectos políticos e estruturais**

Para que as medidas sejam contínuas é necessário engajamento das lideranças políticas independente de ideologias, garantindo assim a continuidade nos projetos, independente dos mandatos (OCDE, 2014).

Também é necessário que o uso das novas tecnologias se dê respeitando e fortalecendo os princípios basilares da democracia, sendo ferramenta para melhoria dos processos e serviços públicos. Para isso propor normas que atualizem às novas práticas, bem como prover a disponibilidade financeira indispensável para desenvolvimento de processos (OCDE, 2014).

Assim, as novas soluções tecnológicas trarão um número significativo de informações sobre a sociedade para os governantes e é vital que essas sejam usadas de maneira democrática e responsável. Stern et al (2018) chamam a atenção para o fato de que o uso dessas informações podem ser um meio poderoso para base de novas políticas públicas exitosas.

Assim, é necessária uma coordenação bem estruturada para que os diversos entes federativos desempenhem suas funções dentro desse contexto. Essas questões baseiam-se nas estratégias ‘e’, ‘f’, ‘g’, ‘i’, ‘k’ e ‘l’ do documento proposto pela OCDE (2014).

De acordo com Stern et al (2018) o êxito da inserção de novas tecnologias na gestão público requer uma vontade política grande, para propor alterações jurídicas no escopo das leis da nação. Também deve haver um esforço na liberação de recursos para a execução de ações necessárias e sua continuidade independente das mudanças de gestão. Sendo assim, implementar algumas medidas na administração pública pode ser algo muito complexo, pois envolverá inúmeros

atores, principalmente legisladores, que possuirão a função de adequação das normas do Estado para a introdução dessas soluções tecnológicas.

Porém, caso estas medidas sejam exitosas trarão ganhos significativos à gestão pública como a redução de custos provocada pelas digitalizações, a facilidade e comodidade do cidadão ao usufruir um serviço. Além disso, a mão de obra pode focar nas tarefas mais complexas, deixando as repetitivas para as máquinas. Tudo isso gera eficiência à máquina pública, assim como melhora na qualidade de execução do serviço (STERN et al, 2018)

Considerando o ano (2014) de publicação das recomendações rumo ao governo digital da OCDE, o Brasil vem consolidando uma consistente regulação jurídica para adequar o Estado à era digital. A Lei nº 12.965/2014 constitui o Marco Legal da Internet, estabelecendo parâmetros para o uso da internet, definindo sua atuação e preceitos a serem respeitados perante os cidadãos (BRASIL, 2014).

Em 2016 o Decreto nº 8.638 instituiu a Política de Governança Digital, normativa que colocou o Brasil no caminho do Governo 4.0 (BRASIL, 2016a). Desde então, foram publicados diversos decretos que dispõem sobre a modernização da administração pública federal brasileira. Alguns desses normativos já foram mencionados nas categorias anteriores. Vale ressaltar que o Brasil passou por uma mudança abrupta de gestão ainda em 2016 (com o impeachment de Dilma Rousseff), mas continuou com o projeto em busca da modernização em sua gestão.

Após as eleições de 2018, a nova gestão acentuou as ações para modernização da gestão pública federal, continuando a normatizar através de decretos novas ferramentas como: Internet das coisas (Decreto nº 9.854/2019), unificação dos canais digitais (Portaria nº 39/2019), Política Nacional de Segurança da Informação (Decreto nº 9.637/2018) (BRASIL, 2018b).

Estima-se que todas essas medidas de modernização levaram a União a economizar R\$ 2,2 bilhões anuais e poupar mais de 147 milhões de horas por ano de trabalhos referentes aos serviços públicos digitalizados. O governo federal também designou a Secretária de Governo Digital para ser o órgão responsável para a condução, definindo diretrizes e políticas, do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal (Sisp). O Sisp possui o objetivo de conduzir os órgãos da administração direta, fundacional e

autárquica em suas ações de uso de recursos de tecnologia da informação (BRASIL, s.d.b).

Além disso, foi instituído via Decreto nº 9.319/2018 o Sistema Nacional de Transformação Digital, cujo principal objetivo é dar prosseguimento à implantação das transformações digitais, também papel da Secretária de Governo Digital, e ser o grande impulsionador de ações e atuar na coordenação dessas ações (BRASIL, 2018a).

Em 2020 o governo brasileiro renovou a Política de Governança Digital lançada em 2016, ao publicar o Decreto nº 10.332/2020 e definir a Estratégia de Governo Digital, válida para o pelo período de 2020 a 2022. O decreto amplia as medidas em busca de um governo totalmente digital, no qual políticas e serviços públicos são sustentados por dados e tecnologia, com intuito de prestar um serviço de qualidade, eficiente e satisfatório ao cidadão (BRASIL, 2020e; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Assim como no primeiro decreto, cada entidade ou órgão da administração pública federal deve manter um Comitê de Governança Digital para coordenar ações dentro das unidades para o uso da tecnologia em seu escopo de trabalho, fora isso o documento ainda mantém a responsabilidade de as unidades redigirem dois documentos: o Plano de Transformação Digital, Plano Diretor de Tecnologia da Informação e o Plano de Dados Abertos, normativas que visam nortear as instituições nesse contexto digital (BRASIL, 2020e).

A coordenação dessas ações fica a cargo de duas Secretarias: Modernização do Estado da Presidência da República, que tem como competências coordenar, monitorar e avaliar a Estratégia de Governo Digital e monitorar a execução dos planos de transformações digitais das respectivas unidades; e a Secretaria de Governo Digital, que está sob a tutela do Ministério da Economia, e tem como atribuições aprovar os Planos de Transformação Digital; coordenar as iniciativas de transformações digitais e a Rede Nacional de Governo Digital; ofertar serviços e tecnologias compartilhadas; e definir normas e padrões técnicos (BRASIL, 2020).

Com esse decreto, portanto, reafirma-se a intenção de inserir as práticas da administração pública do Executivo Federal no conceito de Governo 4.0 ou governo digital. Assim, busca-se incorporar soluções tecnológicas ativas para uso em prol de reduzir a máquina pública, simplificá-la ao cidadão e reduzir custos inerentes às suas

operações, sendo assim elenca alguns fatores para que se haja ainda mais sucesso nessa área, reafirmando o compromisso (BRASIL, 2020e):

- a) Criar ações em busca de diminuir os custos da infraestrutura necessárias para operar a tecnologia da informação proposta.
- b) Buscar calcular e aprimorar a medição de economia de recursos alcançadas pelas transformações digitais, assim como torná-los públicos e reinvesti-los em políticas públicas essenciais.
- c) Capacitar os profissionais do governo federal em áreas essenciais para execução das transformações digital, assim como ampliar a força de trabalhos. Além disso, difundir os princípios de transformações digitais em eventos e ações de comunicações.

#### **d) Cooperação internacional**

Os avanços na administração pública mundial, em muitos casos, são replicados em outros países. O gerencialismo, por exemplo, foi desenvolvido através de cooperação entre grandes nações. Os primeiros passos para o gerencialismo foram por meio de cooperação técnica de diversos cientistas sociais de diferentes países do mundo, até que o governo de Margaret Thatcher, na Inglaterra, e Reagan nos Estados Unidos decidiram por implementar as medidas quase de maneira coordenada, entre ambos (PAULA, 2005).

Sendo assim é importantíssimo a cooperação técnica entre países em busca de compartilhar melhores práticas e descobertas, a fim de agregar avanços e evoluírem na gestão (OCDE, 2014). Portanto, o documento da OCDE (2014) apresenta, em sua estratégia 'h', a recomendação de cooperação sobre o governo digital e melhorias trazidas, para que países evoluam em suas máquinas públicas e democráticas de maneira mais igualitária possível.

Avanços significativos em outras nações podem ser exemplos de boas práticas para o Brasil. De acordo com Stefano, Jankavski e Yoshida (2019) há nações que despontam como líderes nesse processo, com medidas já consolidadas. Essas poderiam ser interessantes parceiras de cooperação técnica. Países como a Estônia, que possui 99% de seus serviços públicos digitalizados, ou como a Índia, grande parceira comercial brasileira, que ainda em 2009 começou o processo de identidade digital, já usada por 1,2 bilhões de pessoas, as quais possuem dados

biométricos e reconhecimento da Íris cadastrados, certamente tem bons ensinamentos a serem compartilhados. Representam, portanto, uma boa oportunidade para parcerias proveitosas e trocas de experiências.

Nesse contexto o Brasil deve sempre procurar estar aberto a cooperações com outras nações para compartilhar conhecimentos e experiências de maneira mútua. Com esse intuito em 1987 foi criada a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), com a missão de gerir essas integrações, negociando com países cooperações, acompanhando e avaliando tais medidas, implementando projetos, programas e cooperação humanitários (ABC, s.d.).

Essas integrações, inicialmente eram focadas em apenas receber cooperações técnicas de países desenvolvidos, fato que com o passar do tempo se alterou. Hoje a ABC conta com mais de 120 parceiros, sejam do primeiro, segundo ou terceiro setores e de diversas nações, compartilhando conhecimentos de inúmeras áreas afins. A instituição acumula mais de 7 mil projetos em todos os continentes do mundo. Essas cooperações são feitas de maneira multilateral, quando há um organismo internacional conduzindo-as, e bilateral quando é feita diretamente com uma nação (ABC, s.d.).

Sob a tutela do Ministro das Relações Exteriores, a Agência possui parcerias multilaterais Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Organizações das Nações Unidas (ONU) etc. Destaca-se dentre elas a OCDE, organização a qual o Brasil pleiteia integrar, embora já seja um parceiro-chave, com cooperações técnicas em diversos setores, inclusive em relação à administração pública (ABC, s.d.).

O governo brasileiro ainda faz parte do programa Governo Aberto, do *Open Government Partnership* (OGP), que é uma parceria composta por nações, sociedade civil, empresas, organizações sem fins lucrativos etc. com o intuito de incentivar a transparência, a confiabilidade e a responsabilidade nos gastos públicos. Esse organismo internacional conta com 70 países, sendo o Brasil um dos seus cofundadores. Dentre algumas medidas adotadas pelo Brasil, que contaram com apoio do OGP temos o pregão eletrônico, o portal da transparência e a Lei Complementar n° 131/2009 que determina a transparência de todos os entes da federação (OGP, s.d.).

O Decreto 10.332, de abril de 2020, no qual o governo federal ratifica sua intenção de investir em um Governo Digital, ressalta a importância de desenvolver parcerias, ao elencar entre os seus objetivos (BRASIL, 2020e):

- a) desenvolver projetos com instituições com intuito de buscar novas tecnologias para uso na gestão pública, além disso implementar o uso de inteligência artificial e blockchain em serviços públicos até 2022 e implementar um laboratório de experimentação de novas tecnologias;
- b) Disponibilizar serviços que interessem empresas e organizações capazes de se comunicar de forma transparentes com sistemas ou serviços dessas organizações.

Nessa categoria, para que o Brasil continue evoluindo em diversas áreas é essencial que não se feche para o mundo, mantenha sempre as parcerias fortalecidas em busca de compartilhamento de conhecimento, principalmente com os países que integram a OCDE (OCDE, s.d.).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar se a administração pública federal brasileira tem investido na adoção do modelo de Governo 4.0

Discorreu-se sobre os movimentos feitos em outros países e no Brasil em busca de uma máquina pública eficiente. O contexto contemporâneo, marcado pelo evento da quarta Revolução Industrial e o desenvolvimento de novas tecnologias, também adotadas pelo setor público, fez surgir o conceito de governo 4.0.

O Estado brasileiro sempre acompanhou as tendências mundiais de gestão pública, embora vale a pena ressaltar, de maneira tardia ou descontinuada em muitos casos. No patrimonialismo, desde o desembarque dos portugueses, observa-se características fortíssimas que serviram de bases para fomentar um país e que ainda ecoam até hoje na nossa nação, além disso o modelo perdurou por um longo período no Brasil, sendo só verdadeiramente combatido no início no século 20, ou seja, perdurando por cinco séculos, deixando vestígios fortíssimos.

A burocracia foi o modelo que veio substituir a patrimonialismo, criando procedimentos, leis e normas com intuito de reduzir corrupção, nepotismo e outros vícios provenientes do modelo anterior. No Brasil tal reforma só veio acontecer na década de 1930, tentando minimizar vícios da gestão pública brasileira.

As disfunções burocráticas tornaram o Estado inchado e excessivamente lento, embora ressalte-se que houve ganhos em qualidade administrativa e em relação ao sistema democrático.

Em meio a uma crise fiscal e inchaço da máquina pública os Estados Unidos e Reino Unido iniciaram na década de 70 o desenho de um novo modelo na administração pública: o gerencialismo. Além de reduzir as disfunções da burocracia, o modelo tinha como princípios a redução de serviços do Estado e a adoção de práticas já consolidadas no setor privado.

No Brasil, essa reforma só veio acontecer de fato na década de 90, com a privatização de empresas públicas e a redução de serviços estatais. Além disso, trouxe a inserção das novas tecnologias como computadores e internet ao serviço público, o chamado governo eletrônico.

Portanto, vê-se que o Brasil sempre buscou seguir outros países em suas tendências de modernização da gestão pública, embora com muito atraso. Ressalte-se, contudo, que ainda hoje perduram traços fortíssimos do patrimonialismo e

disfunções da burocracia, ainda a serem combatidos. Embora seja visível a falta de pioneirismo do Brasil, o tempo de inserção de novas práticas e ferramentas diminuiu.

É isso que se observa diante de um novo paradigma, ainda em construção, em função da Quarta Revolução Industrial. O esforço atual é a busca pela implantação do Governo Digital.

Da publicação pela OCDE, em 2014, com recomendações aos governos interessados em inserir novas tecnologias em suas nações, e a resposta do Brasil a essas recomendações, com a publicação de suas estratégias, em 2016, observa-se um intervalo de menos de 2 anos.

Foram essas estratégias recomendadas pela OCDE que inspiraram as categorias de análise definidas neste estudo.

O estudo mostrou que, embora falte pioneirismo, o Brasil vem acompanhando as boas práticas que estão sendo consolidadas em outras nações, implementando ferramentas como: inteligência artificial, *big data*, *data mining*, *blockchain* em busca de melhoria na vida dos seus cidadãos.

Ressalte-se que a pesquisa encontrou um vasto conjunto de normas, alinhadas às recomendações da OCDE, e práticas já implementadas.

No que diz respeito à 'Cultura orientada nos dados', o Brasil vem conseguindo significativos avanços, com destaque para a unificação da plataforma governamental de toda a esfera executiva federal. Isso traz como consequência uma grande integração de dados, imprescindível para a tomada de decisões. Além disso, observa-se ações e normativas que deixam o governo mais transparente, fortalecendo a democracia e o poder de participação do cidadão. Paralelamente, o governo brasileiro tem buscado mecanismos de segurança de dados, criando critérios de divulgação e sistemas de proteção.

Referente aos 'Canais de participação da sociedade', a plataforma gov.br, representa um mecanismo de divulgação importante de informações e serviços, empoderando o cidadão em decisões governamentais e melhorando as condições de acesso aos serviços. Fora isso, a plataforma conta com ferramentas de avaliação com as quais o usuário pode avaliar o serviço e o tempo médio de sua execução. Essas informações servirão de base para implementar melhorias nos serviços prestados. Outro destaque é o Portal da Transparência, que amplia a inserção dos cidadãos em decisões governamentais e acesso a dados.

Observa-se, no que diz respeito ao ‘Compromisso político à digitalização’, um grande conjunto de medidas e normativas do Executivo Federal, fruto de três gestões diferentes (Dilma Rousseff, Michel Temer e Jair Bolsonaro). Isso parece indicar que o compromisso por um Governo 4.0 é objetivo de Estado e não de Gestão. Além de inúmeras soluções tecnológicas que estão sendo inseridas no contexto da gestão pública, uma estrutura organizacional tem sido montada, a exemplo da criação de uma secretaria específica para coordenar e dar seguimento às ações que podem levar o Brasil ao Governo Digital.

No contexto da ‘Cooperação internacional’, o Brasil é muito aberto a cooperação técnica com outras nações e instituições, fazendo parte de inúmeros órgãos para esse fim. Inclusive, instituiu uma Agência específica para gerir tais relações, a Agência Brasileira de Cooperação. Inclusive, ressalte-se que de início nas cooperações coordenadas pela ABC apenas o Brasil importava técnicas de outras nações. Com o passar do tempo o país adquiriu maturidade para também exportar, ajudando outras nações a desenvolver boas práticas. Além disso a Estratégia de Governo Digital, instituída pelo governo brasileiro em 2016 (Decreto nº 8.638), veio como consequência à recomendação publicada pela OCDE em 2014, organização que o Brasil pleiteia se tornar membro.

Outro aspecto importante, e que coloca a intenção de implantar um Governo 4.0 como um propósito de Estado e não de Governo, é o fato de que a Política de Governança Digital, desenhada inicialmente em 2016, vem sendo revisada desde então, tendo passado por três gestões diferentes, como mencionado anteriormente. Recentemente, em abril de 2020, nova rodada de objetivos a serem alcançados foram definidos, estes vigorando de 2020 a 2022.

Contudo, ainda há grandes barreiras sociais e estruturais a serem derrubadas para que a revolução digital do governo possa de fato ocorrer. Há uma necessidade de combater a desigualdade social e as gritantes consequências decorrentes, entre elas a exclusão digital. Dessa forma, caso a digitalização total dos serviços públicos seja implementada, uma significativa parcela da população não será beneficiada, simplesmente por não ter acesso à internet.

Ao mesmo tempo, num contexto cada vez mais tecnológico, só um Governo Digital pode responder de forma mais ágil e eficiente aos problemas enfrentados

pela sociedade, com foco na elevação da qualidade de vida, maior inclusão e o desenvolvimento sustentável, pilares para uma Sociedade 5.0.

Por fim, este trabalho pode fomentar estudos futuros, que aprofundem a pesquisa tanto em relação aos entraves para a transformação do governo federal em um Governo 4.0, assim como em relação aos benefícios para a sociedade. Novos estudos podem focar em órgãos ou setores específicos do Executivo Federal ou ampliar para outros níveis de governo, bem como incluir a perspectiva dos gestores públicos e dos usuários dos serviços - os cidadãos.

## REFERÊNCIAS

ABC. Agência Brasileira de Cooperação. **Introdução**. Sem data. Disponível em: <<http://www.abc.gov.br/SobreABC/Introducao> > Acesso em : 19 mai 2020.

ABRANTES, Beatriz. Terceira revolução industrial: tudo sobre a chamada revolução informacional. **Stoodi**. 14 ago. 2018. Disponível em: <<https://www.stoodi.com.br/blog/2018/08/14/terceira-revolucao-industrial/> >. Acesso em: 22 mar. 2020.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Caderno ENAP**, n. 10. 1997. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administração%20Pública.pdf> >. Acesso em: 22 Mar 2020

\_\_\_\_\_. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Rev. Sociol. Polit.** n. 24, jun. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-44782005000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-44782005000100005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 22 Mar 2020

\_\_\_\_\_. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**, v .41, no.spe. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-7612200700000005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-7612200700000005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 26 Mar 2020

AGÊNCIA BRASIL. **Login único já beneficia 45 milhões de pessoas no país**. Publicado em: 4 jan. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-01/login-unico-ja-beneficia-45-milhoes-de-pessoas-no-pais>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

ANDRADE, Pedro Gabriel de. O código de Hamurabi e as relações com o direito contemporâneo no que concerne aos homicídios e suas penas. **Jus**. Mai. 2016. Disponível em :<<https://jus.com.br/artigos/49122/o-codigo-de-hamurabi-e-as-relacoes-com-o-direito-contemporaneo-no-que-concerne-aos-homicidios-e-suas-penas>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

ARAÚJO, Walter Baère. Renúncia de Jânio Quadros. **Editora JC**, 31 out. 2006. Disponível em: <<https://www.editorajc.com.br/renuncia-de-janio-quadros-efeitos-e-consequencias/> >. Acesso em: 27 fev. 2020.

AUGUSTO, Jorge. Administração pública patrimonialista. **Olá Amigos**. 29 ago. 2018. Disponível em: <<https://olaamigos.com.br/artigo/administracao-publica-patrimonialista> >. Acesso em: 22 fev. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) >. Acesso em: 10 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.917.** Institui Grupo de Trabalho Interministerial para examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 3 abr. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/DNN/2000/Dnn8917.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/DNN/2000/Dnn8917.htm)>. Acesso em: 07 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707.** Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 13 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.965.** Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 ab. 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm)>. Acesso em: 17 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.638.** Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 jan. 2016a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm)>. Acesso em: 17 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.777.** Institui a política de dados abertos do poder Executivo Federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 mai. 2016b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm)>. Acesso em: 29 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.936.** Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 19 dez. 2016c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm)>. Acesso em: 17 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.319.** Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 mar. 2018a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-018/2018/Decreto/D9319.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-018/2018/Decreto/D9319.htm)>. Acesso em: 27 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.637.** Institui a Política Nacional da Segurança da Informação. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 dez. 2018b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9637.htm)>. Acesso em: 17 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto n° 9.745.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 08 abr. 2019a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9745.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9745.htm)>. Acesso em: 07 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.756.** Institui o portal único “gov.br” e dispõe sobre as regras de unificação dos canais digitais do Governo federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 abr. 2019b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9756.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9756.htm)>. Acesso em: 07 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 10.046.** Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 9 out. 2019c. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10046.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10046.htm). Acesso em: 05 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. Do eletrônico ao digital. **Governo Digital.** Publicado em: 25 nov. 2019d. gov.br. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>>. Acesso em: 07 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. Dados Abertos Governamentais. **Governo Digital.** Publicado em: 26 nov. 2019. Atualizado em: 05 dez 2019e. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/dados-abertos/dados-abertos-governamentais>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Portal gov.br.** Publicado em: 19 dez. 2019f. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/ferramentas/portal-gov.br>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. Plataforma de Avaliação de Serviços. **Governo Digital.** Publicado em: 26 .2019. Atualizado em: 5 fev. 2020a. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/ferramentas/plataforma-de-avaliacao-de-servicos>>. Acesso em: 08 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Governo Digital (SGD). **Governo Digital.** Publicado em: 25 Nov 2019. Atualizado em: 26 fev 2020b. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/secretaria-de-governo-digital-sgd>>. Acesso em: 10 Mai 2020.

\_\_\_\_\_. Serviços Digitais. **Governo Digital.** Publicado em: 17 dez 2019. Atualizado em: 16 abr. 2020c. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/lista-servicos-digitais>>. Acesso em: 07 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto 10.332**. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 abr. 2020e. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Painel de monitoramento de serviços federais**. Sem Data b. Disponível em:<<http://painelservicos.servicos.gov.br/>> Acesso em: 16 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Avaliação 360° sobre transparência e sua respectiva média**. Sem Data c. Disponível em: < <https://mbt.cgu.gov.br/publico/home>>. Acesso em: 16 mai.2020.

\_\_\_\_\_. Segurança da Informação e Proteção de Dados. **Governo Digital**. Sem Data e. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/seguranca-e-protecao-de-dados>>. Acesso em: 13 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. Portal da Transparência. **Controle social**. Sem Data d. Disponível em: < <http://www.portaltransparencia.gov.br/pagina-interna/603399-controle-social>> . Acesso em: 17 Mai 2020.

BALLESTEROS, LUCIANA. A revolução industrial até os dias de hoje.

**Administradores**. Publicado em: 4 Abr 2016. Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/a-revolucao-industrial-ate-os-dias-de-hoje>> . Acesso em: 22 mar. 2020.

BEZERRA, Juliana. Segunda Revolução Industrial. Toda matéria: conteúdo escolares. **Toda matéria**. 24 set. 2018. Disponível em:

<<https://www.todamateria.com.br/segunda-revolucao-industrial/>> . Acesso em: 22 Mar 2020.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**,ano 50, n. 4. Out-Dez 1999. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354/360>> . Acesso em: 19 Abr2020.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: Ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência e Trópico**, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: < <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>> Acesso em: 27 fev. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CONVERGÊNCIA DIGITAL. Brasília terá o primeiro Datathon do Brasil.

**Convergência Digital**. 11 Jun 2018. Disponível em: <<http://sis-publique.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=48193&sid=97>> . Acesso em: 07 Mai 2020.

CONGRESSO EM FOCO. Senado aprova dez medidas de combate à corrupção com punição para juízes e procuradores. **Congresso em foco**. 26 jun. 2019. Disponível em: <<https://congressoemfoco.uol.com.br/corruptao/senado-aprova-dez-medidas-de-combate-a-corruptao-com-punicao-para-juizes-e-procuradores/>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

CGU. Controladoria-Geral da União. **Portal da Transparência - o que é o como funciona**. Sem data. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/sobre/o-que-e-e-como-funciona>>. Acesso em: 17 Mai 2020.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Reforma do Estado e contexto brasileiro**: crítica do paradigma gerencialista. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

COSTA, Gilberto. MEC anuncia integração ao portal único do governo. **Agência Brasil**. 29 Ago 2019. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-07/mec-anuncia-integracao-ao-portal-unico-do-governo>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

CRUZ, Natália. **Estado de Bem Estar Social**. Publicado em: 21 ago. 2018. Disponível em: <<https://querobolsa.com.br/enem/sociologia/estado-de-bem-estar-social>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

DIAS, Reinaldo. **Gestão pública**: aspectos atuais e perspectivas para atualização. São Paulo: Atlas, 2017.

DINIZ, Eduardo Henrique *et al.* O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**. jan/fev. 2009.

DHASARATHY, Anusha *et al.* Accelerating AI impact by taming the data beast. **McKinsey & Company Consultoria**, mar. 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/accelerating-ai-impact-by-taming-the-data-beast>>. Acesso em: 16 abr. 2020.

DONDI, Marco *et al.* A government blueprint to adapt the ecosystem to the future of work. **McKinsey & Company Consultoria**, fev 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/a-government-blueprint-to-adapt-the-ecosystem-to-the-future-of-work>>. Acesso em: 16 abr. 2020.

DURANTE, Fernanda. Sociedade 5.0: vamos conviver de boa com robôs, só precisamos abrir a mente. **Uol Notícias**, 19 ago. 2019. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2019/08/19/sociedade-50-vamos-conviver-de-boa-com-robos-alias-estamos-perto-disso.htm>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, Cláudio. Revolução industrial. **História do mundo**. Sem data. Disponível em: < <https://www.historiadomundo.com.br/idade-moderna/revolucao-industrial.htm> >. Acesso em: 22 mar. 2020.

FERREIRA, Adriano. Sociedade 5.0 usa a tecnologia da indústria 4.0 a favor da vida moderna. **Domínio sistemas**, 04 nov. 2019. Disponível em: <<https://www.dominiosistemas.com.br/blog/sociedade-5-0-usa-a-tecnologia-da-industria-4-0-a-favor-da-vida-moderna/>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

FERREIRA, Gabriela. O que é sociedade 5.0. **GaúchaZH**, 16 jan. 2020. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/opiniao/noticia/2020/01/o-que-e-a-sociedade-5-0-ck5gg1lus00bo01oc1josf8lk.html>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

FUKOYAMA, Mayumi. Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society. **JapanSpotlight**, ago 2019. Disponível em: <[https://www.jef.or.jp/journal/pdf/220th\\_Special\\_Article\\_02.pdf](https://www.jef.or.jp/journal/pdf/220th_Special_Article_02.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2020.

FURTADO, João *et al.* Indústria 4.0: A Quarta Revolução Industrial: e os desafios para a indústria e o desenvolvimento brasileiro. **Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial**. 21 jul 2017. Disponível em:<[https://iedi.org.br/artigos/top/estudos\\_industria/20170721\\_iedi\\_industria\\_4\\_0.html](https://iedi.org.br/artigos/top/estudos_industria/20170721_iedi_industria_4_0.html)> Acesso em: 23 abr. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018

GRIN, Eduardo José. Regime de Bem-estar Social no Brasil: Três Períodos Históricos, Três Diferenças em Relação ao Modelo Europeu Social-democrata. **Caderno de gestão pública e cidadania**, v. 18, n. 63. jul/dez 2013.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens** - uma breve história da humanidade. 29 ed. Porto Alegre, RS: L&PM, 2017.

INOVAÇÃO INTERNET - O que é hackthon. Sem Data. Disponível em: <<https://www.internetinnovation.com.br/blog/saiba-o-que-e-uma-hackathon-e-por-que-e-importante-fazer-uma-em-sua-empresa/>> Acesso em: 25 mai. 2020

JAPÃO. **Realizingsociety 5.0**. Sem data. Disponível em: <[https://www.japan.go.jp/abonomics/userdata/abonomics/pdf/society\\_5.0.pdf](https://www.japan.go.jp/abonomics/userdata/abonomics/pdf/society_5.0.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2019.

LIBÓRIO, Bárbara. Em dois anos, Temer falha em 4 de 13 promessas e cumpre integralmente 3. **Uol Notícias**. 12 mai. 2018. Disponível em:< <https://noticias.uol.com.br/confere/ultimas-noticias/2018/05/12/em-dois-anos-temer-falha-em-4-de-13-promessas-e-cumpre-integralmente-3.htm> >. Acesso em: 28 mar. 2020.

MACHADO Luiz Alberto; GALVÃO JÚNIOR, Paulo Galvão. A Quarta Revolução Industrial em pleno século XXI. **Espaço Democrático**. 02 out. 2018. Disponível em: <<https://espacodemocratico.org.br/artigos/a-quarta-revolucao-industrial-em-pleno-seculo-xxi/>> Acesso em: 26 mar. 2020.

MATHIAS-PEREIRA, José. **Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2018.

MAZIEIRO, Guilherme. Câmara aprova redução de ministérios, mas tira COAF de Moro. **Uol Notícias**. Brasília, 22 mai. 2019. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2019/05/22/camara-aprova-reducao-de-ministerios-mas-tira-coaf-de-moro.htm>>. Acesso em: 27 mar. 2020.

MELO, Thales Antunes Bandeira de; NOLASCO, LoreciGottschalk. **Estado patrimonialista, violação dos direitos e garantismo**. Sem data. Disponível em: <<https://periodicosonline.uems.br/index.php/RJDSJ/article/viewFile/3115/2420>> Acesso em: 25 mai. 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Brasil lança sua Estratégia de Governo Digital para 2020 a 2022**. 29 Abr 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/brasil-lanca-sua-estrategia-de-governo-digital-para-2020-a-2022>> Acesso em 14 abr 2020.

\_\_\_\_\_. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE**. Sem Data . Disponível em: <<https://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/cooperacao-internacional/ocde#acoes>> Acesso em: 14 abr. 2020.

MONTENEGRO, Darlan; HIPPOLITO, Regina. Biografia: Dilma Vana Rousseff. **FGV CPDOC**. Sem Data. Disponível em: <<https://www.fgv.br/cpdoc/acev/dicionarios/verbete-biografico/dilma-vana-rousseff>> Acesso em: 19 abr. 2020.

NASCIMENTO, Rodrigo. Afinal, o que é big data. **Marketing por dados**. 27 mar. 2017. Disponível em: <<http://marketingpordados.com/analise-de-dados/o-que-e-big-data-%F0%9F%A4%96/>> Acesso em: 01 mai. 2020.

NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.

NOHARA, Irene. O que é direito administrativo. **Direitoadm**. 09 set. 2015. Disponível em: <<https://direitoadm.com.br/o-que-direito-administrativo/>> Acesso em: 17 fev. 2020.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Recommendation of the Council on Digital Government Strategies**. 15 Jul 2014. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>> Acesso em: 27 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Brasil - uma cooperação mutuamente benéfica**. Sem data. Disponível em: <<http://www.oecd.org/latin-america/countries/brazil/brasil.htm>> Acesso em: 19 Mai 2020.

OGP. **Open Government Partnership**. Brasil. Sem data. Disponível em: < <https://www.opengovpartnership.org/members/brazil/> > Acesso em: 19 Mai 2020.

ORTIZ, Elaine. Coréia do Norte: um país desconhecido e excêntrico. **Istoé**. Publicado em: 06 ago. 2017. Disponível em: <<https://istoe.com.br/coreia-do-norte-historia/>>. Acesso em: 18 fev. 2020.

ORTIZ, Delis; VIVAS, Fernanda. Eduardo Bolsonaro anuncia desistência da indicação para embaixador do Brasil nos EUA. **G1.com**. 22 out. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/2019/10/22/eduardo-bolsonaro-anuncia-desistencia-da-indicacao-para-embaixador-do-brasil-nos-eua.ghtml>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

PRATES, Wladimir Ribeiro. Introdução a administração pública. **Adminconcursos**. 29 ago. 2014. Disponível em: <<https://www.adminconcursos.com.br/2014/08/introducao-administracao-publica.html>>. Acesso em: 19 fev. 2020.

RAMOS, Jefferson Evandro Machado. Terceira Revolução Industrial. **Suapesquisa**. 01 Fev 2020. Disponível em: < [https://www.suapesquisa.com/industrial/terceira\\_revolucao.htm](https://www.suapesquisa.com/industrial/terceira_revolucao.htm) > Acesso em: 22 mar. 2020.

ROVER, Aires José. A democracia digital possível. Universidade Federal de Santa Catarina. **Sequência**: estudos jurídicos e políticos, v. 27, n. 52, p. 85-104, 2006. Disponível em: < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4818209> >. Acesso em: 17 mar. 2020.

SALGUES, Bruno. **Society 5.0: Industry of the Future, Technologies, Methods and Tools**. Editora Iste. 2018. Livro digital. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=pO1qDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=society+5.0&ots=0G5GZIPD5S&sig=epU3pH8U0Arw4gRim3QnPTaY18Y#v=onepage&q=society%205.0&f=false> >. Acesso em: 17 abr. 2020.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, ed. 08, v. 04, p. 69-85, ago. 2018. Disponível em: < <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-modelo-gerencial#3-Modelo-Gerencial> > Acesso em: 22 mar. 2020.

SCHLICKMANN, Raphael. Administração pública no Brasil: Patrimonialismo. **Politize!** 30 nov. 2015. Disponível em: < <https://www.politize.com.br/patrimonialismo-administracao-publica-brasil/> >. Acesso em: 18 fev. 2020.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial** [livro eletrônico]; tradução: Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2019. Acesso em: 26 Mar 2020.

SILVA, Bruno Izaías. Capitánias hereditárias. **Infoescola**. Sem Data a. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/historia/capitanias-hereditarias/>>. Acesso em: 18 fev. 2020.

SILVA, Daniel Neves. "Vinda da família real para o Brasil"; **Brasil Escola**. Sem Data b. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/historiab/corte-portuguesa.htm>>. Acesso em: 22 fev. de 2020.

SILVA, Fernando Lima; MARIN, Pedro. Gestão de pessoas no governo de Luíz Inácio da Silva (Lula): Análise das políticas desenhadas e implementadas e de sua relação com o modelo de gestão pública do governo federal. **VI Congresso de Gestão Pública**. 13,14 e 15 Abr 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/160-GESTÃO-DE-PESSOAS-NO-GOVERNO-DE-LUIZ-INÁCIO-DA-SILVA-LULA-ANÁLISE-DAS-POLÍTICAS-DESENHADAS-E-IMPLEMENTADAS-E-DE-SUA-RELAÇÃO-COM-O-MODELO-DE-GESTÃO-PÚBLICA-DO-GOVERNO-FEDERAL.pdf>>. Acesso em: 16 abr 2020.

SILVA, Frederico Augusto Barbosa da; ZIVIANI, Paula; GHEZZI, Daniela Ribas. **As tecnologias digitais e seus usos**. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2019. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_uuu2470.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_uuu2470.pdf)>. Acesso em 27 mai. 2020.

SILVA, José Maria Alves. Administração pública e cultura patrimonialista. **Revista Práticas de Administração Pública Santa Maria**, v. 1, n. 1, p. 25-41, jan./abr. 2017. Disponível em: < <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/viewFile/25590/15329> > Acesso em: 22 fev. 2020.

SIMAS, Carlos. Inegável história do código de Hamurabi como fonte do direito. **Megajuridico**. 12 dez. 2016. Disponível em: <<https://www.megajuridico.com/inegavel-historia-do-codigo-de-hamurabi-como-fonte-do-direito/> > Acesso em: 17 fev. 2020.

SOARES, Felipe. Sociedade 5.0: Uma nova sociedade centrada no ser humano. **Linkendin**. Publicado em: 04 Mar 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/sociedade-50-uma-nova-centrada-ser-humano-felipe-soares> >. Acesso em: 01 abr. 2020.

SOARES, Ricardo. Fim da ditadura completa 30 anos. **G1**. 15 Jan 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2015/01/fim-da-ditadura-completa-30-anos.html> >. Acesso em: 10 mar. 2020.

STEFANO, Fabiane; JANKAVSKI, André; YOSHIDA, Ernesto. A hora e vez do governo 4.0. **Revista Exame**. Editora Abril. Ed. 1186. 29 mai. 2019.

STERN, Sebastian *et al.* Government 4.0 – the public sector in the digital age.

**McKinsey & Company**. Mar 2018. Disponível em: <

[https://www.mckinsey.de/~ /media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/Publikationen/2018%20Compendium/Government%2040%20the%20public%20sector%20in%20the%20digital%20age/kompendium\\_04\\_ps.ashx](https://www.mckinsey.de/~ /media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/Publikationen/2018%20Compendium/Government%2040%20the%20public%20sector%20in%20the%20digital%20age/kompendium_04_ps.ashx) >.

Acesso em: 27 Abr 2020

TSE. Tribunal Superior Eleitoral. **Proposta de Governo Bolsonaro**. O Caminho da

Prosperidade. 2018. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-2018/divulgacandcontas/#/candidato/2018/2022802018/BR/280000614517>>.

Acesso em: 10 Mai 2020.

VALLONE, Giuliana. O que é a 'rachadinha' e por que é tão difícil investigar casos

como o de Queiroz. **BBC NEWS BRASIL**. São Paulo. 19 dez. 2019. Disponível em:

< <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-50842595> >. Acesso em: 17 mar. 2020.

VARGAS, Thaís Luiz. **O governo Lula e a administração pública federal**: uma análise crítica. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Juiz de Fora. 2012. Disponível

em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/2437/1/thaisluizvargas.pdf> >. 16 mar. 2020.

VELASCO, Valquiria. República Velha. **Infoescola**. Sem data. Disponível em:

<<https://www.infoescola.com/historia-do-brasil/republica-velha/>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

Z AidAN, Fernando. Bem-vindos à sociedade 5.0. **IT Fórum 365**. 8 out. 2019.

Disponível em: <<https://www.itforum365.com.br/colunas/bem-vindos-a-sociedade-5-0/> >. Acesso em: 30 mar. 2020.

**APÊNDICE A – Conjunto de normas relativas ao Governo 4.0****DECRETOS**

NÚMERO	DATA DE PUBLICAÇÃO	FINALIDADE
8.917	3 abr. 2000	Institui Grupo de Trabalho Interministerial para examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação.
5.707	22 fev. 2006	Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional
8.638	18 jan. 2016	Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
8.777	11 mai. 2016	Institui a política de dados abertos do poder Executivo Federal
8.936	19 dez. 2016	Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
9.319	21 mar. 2018	Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital.
9.637	26 dez. 2018	Institui a Política Nacional da Segurança da Informação.
9.745	08 abr. 2019	Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE.
9.756	11 abr. 2019	Institui o portal único “gov.br” e dispõe sobre as regras de unificação dos canais digitais do Governo federal.
10.046	9 out. 2019	Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados.
10.332	20 abr. 2020	Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

**LEI**

NÚMERO	DATA DE PUBLICAÇÃO	FINALIDADE
12.965	24 abr. 2014	Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil.