



CURSO DE BACHARELADO EM DIREITO

JOÃO PEDRO DA SILVA MENOSSE

**A LEGALIDADE NA UTILIZAÇÃO DAS REDES
SOCIAIS PARA MEDIR POLÍTICAS PÚBLICAS E SEU
IMPACTO NA GOVERNANÇA PÚBLICA**

Apucarana
2025

JOÃO PEDRO DA SILVA MENOSSE

**A LEGALIDADE NA UTILIZAÇÃO DAS REDES
SOCIAIS PARA MEDIR POLÍTICAS PÚBLICAS E SEU
IMPACTO NA GOVERNANÇA PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Bacharelado
em Enfermagem da Faculdade de
Apucarana – FAP, como requisito parcial
à obtenção do título de Bacharel em
Direito.

Orientador: Profº. Msc. Manuel Vinícius
Toledo Melo de Gouveia.

Apucarana
2025

JOÃO PEDRO DA SILVA MENOSSE

**A LEGALIDADE NA UTILIZAÇÃO DAS REDES
SOCIAIS PARA MEDIR POLÍTICAS PÚBLICAS E SEU
IMPACTO NA GOVERNANÇA PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Bacharelado
em Direito da Faculdade de Apucarana
– FAP, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Direito, com nota final igual a 95,
conferida pela Banca Examinadora
formada pelos professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Msc. Manuel Vinícius Toledo Melo
de Gouveia – Faculdade de Apucarana
(orientador)

Prof. Esp. Denner Dias – Faculdade de
Apucarana (avaliador)

Profa. Esp. Fernanda Freitas de Araújo
(avaliadora)

Apucarana, 05 de dezembro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me sustentado em cada etapa, não só desta caminhada, mas desde o início da minha vida. Foi Ele quem me deu força nos momentos complicados, clareza quando tudo parecia confuso e calma para seguir em frente mesmo diante das dificuldades.

Aos meus pais, Agnaldo e Rosana, que sempre foram meu maior exemplo de dedicação, amor e honestidade. Enfim, se fosse para escrever tudo o que representam para mim, faltariam páginas. Tudo o que conquistei até aqui tem muito do esforço, dos conselhos, do apoio e até dos puxões de orelha dos senhores. Obrigado por acreditarem em mim, mesmo quando eu duvidava, essa conquista também é dos senhores.

À minha namorada, Kawany, que esteve ao meu lado em todos os momentos, comemorando as pequenas vitórias e me encorajando nas horas difíceis. Sua paciência, carinho e compreensão fizeram toda a diferença nessa jornada.

Aos professores, que contribuíram com seus ensinamentos e experiências. Em especial, ao meu orientador, professor Manuel, que mesmo em pouco tempo conosco, demonstrou ser um excelente professor e uma pessoa incrível, sempre disposto a ajudar e orientar no que fosse necessário.

Aos companheiros de classe, pelas risadas, aprendizados e histórias criadas ao longo desses anos.

Por fim, a todos que, de alguma forma, fizeram parte desses cinco anos, deixo aqui o meu mais sincero agradecimento.

DA SILVA MENOSSE, João Pedro. **A legalidade na utilização das redes sociais para medir políticas públicas e seu impacto na governança pública**. 45 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) Graduação em Direito. Faculdade de Apucarana - FAP, Apucarana-Pr. 2025.

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a legalidade na utilização das redes sociais pelo poder público como instrumento para coleta de percepções sociais, escolha de prioridades governamentais e apoio à tomada de decisões na formulação e implementação de políticas públicas, bem como examinar os impactos dessa prática na governança pública. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e bibliográfico, com base em documentos oficiais, legislações e publicações científicas entre 2017 e 2025. O estudo examina como a transformação digital e o avanço das tecnologias de comunicação alteraram a relação entre Estado e sociedade, trazendo novos desafios jurídicos, éticos e administrativos. Foram analisados os principais marcos normativos que estruturam a atuação estatal no ambiente digital, como o Marco Civil da Internet, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, a Lei de Acesso à Informação e a Lei do Governo Digital, além do Referencial Básico de Governança da Administração Pública Federal. Os resultados evidenciam que, embora as redes sociais possam ampliar a transparência e a participação cidadã, o seu uso sem observância dos princípios constitucionais pode gerar riscos à impessoalidade, à privacidade e à integridade institucional. Conclui-se que a governança digital deve ser pautada por critérios de legalidade, ética, transparência e responsabilidade informacional, assegurando que as redes sociais sejam utilizadas como instrumentos legítimos de comunicação pública, avaliação de políticas e fortalecimento da democracia.

Palavras-chave: Governo digital. Governança pública. Legalidade. Políticas públicas. Redes sociais.

DA SILVA MENOSSE, João Pedro. **The legality of the use of social networks to measure public policies and their impact on public governance.** 45 p. Work (Monograph) Graduation in Law. College of Apucarana - FAP, Apucarana-Pr. 2025.

ABSTRACT

This Course Completion Paper aims to analyze the legality of the use of social networks by the government as an instrument for collecting social perceptions, choosing government priorities and supporting decision-making in the formulation and implementation of public policies, as well as to examine the impacts of this practice on public governance. The research was developed from a qualitative approach, of an exploratory and bibliographic nature, based on official documents, legislation and scientific publications between 2017 and 2025. The study examines how digital transformation and the advancement of communication technologies have altered the relationship between state and society, bringing new legal, ethical, and administrative challenges. The main normative frameworks that structure state action in the digital environment were analyzed, such as the Civil Rights Framework for the Internet, the General Law for the Protection of Personal Data, the Access to Information Law and the Digital Government Law, in addition to the Basic Governance Framework of the Federal Public Administration. The results show that, although social networks can increase transparency and citizen participation, their use without observing constitutional principles can generate risks to impersonality, privacy and institutional integrity. It is concluded that digital governance should be guided by criteria of legality, ethics, transparency and informational responsibility, ensuring that social networks are used as legitimate instruments of public communication, policy evaluation and strengthening of democracy.

Keywords: Digital government. Public governance. Legality. Public policies. Social networks.

LISTA DE SIGLAS

ANPD	Autoridade Nacional de Proteção de Dados
CGU	Controladoria-Geral da União
CF	Constituição Federal
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FAP	Faculdade de Apucarana
GDPR	General Data Protection Regulation (Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia)
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
NIC.br	Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR
ONU	Organização das Nações Unidas
RIPD	Relatório de Impacto à Proteção de Dados
SECOM	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
SUAS	Sistema Único de Assistência Social
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	ESTADO, GOVERNO E SOCIEDADE	11
2.1	Distinções entre Estado, governo e sociedade.....	13
2.2	Separação de funções e limites do poder.....	16
3	POLÍTICAS PÚBLICAS: CONCEITO, CICLO E AVALIAÇÃO	19
3.1	Entes federativos e serviço público na implementação.....	22
4	GOVERNANÇA PÚBLICA NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO 26	
4.1	INTERNET E REDES SOCIAIS: DIREITOS, DEVERES E COMUNICAÇÃO	
	INSTITUCIONAL.....	32
4.2	Redes sociais como insumo de avaliação: critérios jurídico- metodológicos.....	36
5	IMPACTOS NA GOVERNANÇA E NA LEGALIDADE (ANÁLISE CRÍTICA E	
	PROPOSIÇÕES).....	41
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

A relação entre Estado e sociedade passou a ser mediada por fluxos digitais que afetam a formação de agendas públicas e políticas, a circulação de informações e o escrutínio cotidiano da ação governamental. As redes sociais deixaram de ser apenas espaços de sociabilidade para também servirem como termômetros de opinião e canais informais de participação. Nesse ambiente, órgãos públicos passaram a observar sinais emitidos pelos cidadãos para orientar decisões e avaliar programas, o que abre oportunidades de aproximação, mas impõe indagações jurídicas sobre legalidade, impessoalidade, transparência, eficiência e controle institucional no uso desses dados na Administração Pública (Brasil, 2017; 2023).

Antes de discutir ferramentas digitais, é necessário compreender a importância de iniciar pelo estudo do Estado. Na Teoria Geral do Estado, “Estado”, “governo” e “sociedade” não são sinônimos. O Estado é a ordem jurídico-política que organiza o poder; governo é o conjunto de órgãos e funções que o exercem; sociedade é o corpo social que condiciona, legitima e controla essa atuação. Essa distinção é o ponto de partida para compreender tanto a formulação de políticas quanto os mecanismos pelos quais a sociedade influencia e avalia a atuação estatal, inclusive por meios digitais (Dallari, 2018; Bobbio, 1987; Coelho, 2021; Cintra, 2017; Pereira, s.d.).

No Brasil, a governança pública ganhou balizas normativas explícitas. O Decreto nº 9.203, de 2017, instituiu a Política de Governança na Administração Pública Federal e consagrou princípios como integridade, confiabilidade, capacidade de resposta, melhoria regulatória, prestação de contas e transparência. O Decreto nº 9.901, de 2019, reforçou a institucionalidade desse arranjo ao prever estruturas colegiadas e práticas de direção e supervisão. Esses marcos convergem com o Referencial Básico de Governança, que diferencia governança de gestão e orienta que a primeira se ocupa de avaliar, direcionar e monitorar a gestão com foco em geração de valor público, enquanto a segunda planeja e executa conforme essa direção (Brasil, 2017; 2019; 2023).

A utilização de dados de redes sociais para medir políticas públicas insere-se nesse contexto e exige cautelas jurídicas e institucionais. Há debates sobre

monitoramento governamental, riscos à privacidade, vieses de coleta e representatividade e, qualidade metodológica das evidências que embasam decisões.

Guias e materiais informativos do Comitê Gestor da Internet (NIC.br) sobre o Marco Civil da Internet destacam direitos, garantias e deveres na rede que devem ser compatibilizados com qualquer uso estatal de informações de plataformas, inclusive quanto à publicidade de critérios e finalidades (NIC.br, [s.d.]). A própria Casa Civil, ao tratar de direitos de usuários em comunicações nas plataformas, evidencia a sensibilidade do tema e a necessidade de balizas claras (Casa Civil, 2021). Organizações da sociedade civil têm alertado para riscos de vigilância desmedida e assimetrias quando a coleta é opaca ou quando dados são usados sem base jurídica adequada (Blog da Transparência Brasil, 2025). No campo da governança, análises sobre integridade e desempenho insistem que decisões “baseadas em evidências” requerem dados confiáveis, rastreáveis e verificáveis sob arranjos institucionais claros; do contrário, comprometem desempenho e responsabilização (Girardi; Oliveira, 2020; Brasil, 2023).

A tradição clássica de limitação do poder permanece como um freio prudencial indispensável. O sistema de freios e contrapesos proposto por Montesquieu tem como propósito evitar a concentração de autoridade e assegurar que cada função do Estado — legislar, administrar e julgar — atue dentro de seus limites, sob fiscalização recíproca. Esse princípio continua atual porque garante que a Administração não ultrapasse seu papel técnico e jurídico ao utilizar instrumentos de monitoramento e avaliação. Em um cenário de transformação digital, aplicar o sistema de freios e contrapesos significa exigir que o uso de dados de redes sociais para medir políticas públicas esteja submetido a controles legais, técnicos e éticos, evitando decisões baseadas apenas em popularidade ou em critérios opacos que possam degenerar em arbitrariedade. Assim, a limitação do poder permanece uma salvaguarda necessária para que a inovação tecnológica não comprometa a legalidade nem a impessoalidade na atuação estatal (Montesquieu, 2000; Rego, 1999; Brasil, 2017; 2023).

Socialmente, as redes sociais se consolidaram como um dos principais espaços de expressão cidadã sobre serviços e programas públicos. Ignorar esses sinais empobrece a escuta do Estado e distancia a gestão pública das demandas reais da sociedade. Contudo, adotar métricas e percepções das redes sem governança adequada e sem observância estrita da legalidade coloca em risco direitos

fundamentais e pode induzir decisões baseadas em ruído informacional ou em popularidade momentânea, em vez de evidências sólidas (Rego, 1999; Blog da Transparência Brasil, 2025).

Do ponto de vista acadêmico-jurídico, embora haja produção sobre governança pública e, separadamente, sobre comunicação digital, são escassos os estudos que enfrentam a legalidade do uso de métricas digitais como instrumentos oficiais de avaliação de políticas.

Os marcos de governança definem princípios e estruturas, mas não detalham critérios jurídicos e metodológicos para converter sinais digitais de engajamento e opinião pública — como interações, comentários e compartilhamentos em plataformas — em medidas válidas de políticas públicas. Essa lacuna confirma a pertinência e a originalidade do objeto proposto (Brasil, 2017; 2019; 2023; Girardi; Oliveira, 2020; NIC.br, s.d.).

O problema que orienta o trabalho é em que medida a utilização de dados de redes sociais para medir políticas públicas é compatível com a legalidade administrativa e quais impactos essa prática produz sobre a governança pública no Brasil. O objetivo geral é analisar a legalidade desse uso e discutir seus efeitos sobre direção, monitoramento e responsabilização na Administração. Para tanto, o texto apresenta a distinção entre Estado, governo e sociedade como base para situar autoridade pública e participação social, examina a governança pública no ordenamento brasileiro com ênfase em princípios e mecanismos institucionalizados, avalia usos e limites de dados de plataformas no processo decisório e, por fim, propõe parâmetros de governança, transparência metodológica e validação que compatibilizem essa prática com os princípios administrativos e com a geração de valor público (Dallari, 2018; Bobbio, 1987; Brasil, 2017; 2019; 2023; Girardi; Oliveira, 2020; NIC.br, [s.d.]; Blog da Transparência Brasil, 2025).

Quanto à organização, o trabalho parte dos fundamentos de Estado, governo e sociedade para sustentar a análise subsequente; em seguida, apresenta a governança pública e seus marcos normativos; depois examina o uso jurídico-administrativo das redes sociais; e, por fim, integra esses eixos para avaliar a legalidade da utilização de métricas digitais como medida de políticas, com atenção à publicidade de critérios, à validação de dados e ao controle institucional (Dallari, 2018; Brasil, 2017; 2023; Blog da Transparência Brasil, 2025).

2 ESTADO, GOVERNO E SOCIEDADE

A distinção entre Estado, governo e sociedade é essencial para compreender a leitura jurídica das políticas públicas e a estrutura da ação estatal. O Estado corresponde à ordem jurídico-política que organiza o poder; o governo, ao conjunto de órgãos e funções que o exercem; e a sociedade, ao corpo social que condiciona, legitima e controla essa atuação (Dallari, 2018; Bobbio, 1987; Coelho, 2021; Cintra, 2017; Pereira, [s.d.]).

Fixar essas diferenças é indispensável para compreender quem decide, com quais limites e sob quais mecanismos de controle, especialmente quando a Administração passa a considerar sinais oriundos de ambientes digitais (Dallari, 2018; Bobbio, 1987; Coelho, 2021; Cintra, 2017; Pereira, [s.d.]; Rego, 1999).

O tema insere-se no campo das políticas públicas, compreendidas como o conjunto de ações, programas e decisões articuladas pelo Estado para atender demandas sociais de forma planejada e contínua. Envolvem etapas de formulação, implementação, monitoramento e avaliação, que visam garantir a efetividade e a legitimidade das ações governamentais. Nessa dinâmica, os entes federativos, União, Estados e Municípios, e o serviço público exercem papel essencial na coordenação e execução das políticas, traduzindo diretrizes legais em resultados concretos para a sociedade (Rego, 1999; Dallari, 2018).

A conexão entre teoria e prática aparece quando se demonstra que medir políticas exige critérios jurídicos e metodológicos claros, sob pena de confundir popularidade momentânea com efetividade. Essa ponte prepara a discussão sobre governança e justifica o cuidado com a qualidade e a representatividade dos dados utilizados na avaliação (Rego, 1999; Dallari, 2018).

Com essa base conceitual, o capítulo passa a aprofundar a governança pública no contexto jurídico brasileiro. São analisados os princípios, diretrizes e arranjos estabelecidos pelos marcos normativos, com destaque para a Política de Governança instituída pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, e para os desdobramentos previstos no Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019, e no Referencial Básico de Governança publicado em 2023. Esses instrumentos definem mecanismos destinados a orientar, coordenar e monitorar a atuação pública, com foco

na geração de valor público, entendido como a capacidade de entregar resultados efetivos à sociedade de forma ética, transparente e sustentável (Brasil, 2017; Brasil, 2019; Brasil, 2023).

O conceito de valor público está relacionado à capacidade da Administração de gerar benefícios concretos e perceptíveis à sociedade, promovendo bem-estar coletivo, justiça social e confiança nas instituições. Trata-se de um princípio que ultrapassa a eficiência administrativa, pois envolve também a legitimidade das ações estatais e a satisfação do cidadão com os serviços prestados. Nesse sentido, a governança pública orientada para o valor público busca alinhar o desempenho organizacional às necessidades reais da população, utilizando mecanismos de transparência, controle e participação social para assegurar que as decisões governamentais produzam resultados efetivos e sustentáveis (Brasil, 2017; Brasil, 2019; Brasil, 2023).

Em seguida, delimita-se a moldura jurídico-informacional para o uso de internet e redes sociais pela Administração, com ênfase em direitos e deveres previstos no Marco Civil da Internet, cautelas sobre comunicação institucional e proteção de dados, e a necessidade de publicidade de critérios e finalidades.

Registros oficiais e materiais de referência mostram a sensibilidade do tema, enquanto organizações da sociedade civil alertam para riscos de monitoramento opaco e assimetrias de informação quando dados de plataformas são utilizados sem governança adequada (NIC.br, [s.d]; Casa Civil, 2021; Blog da Transparência Brasil, 2025).

Embora existam marcos normativos e estudos sobre governança e comunicação digital, ainda não há clareza suficiente sobre como as redes sociais podem ser utilizadas, de forma juridicamente segura, como métrica oficial de avaliação de políticas públicas. Essa lacuna evidencia a importância de compreender as bases legais e metodológicas que orientam o uso de dados digitais na Administração Pública, especialmente quanto aos princípios da legalidade, impessoalidade e transparência (Brasil, 2017; Brasil, 2023; Girardi; Oliveira, 2020).

Estabelecida essa base, o texto prossegue para o exame das distinções entre Estado, governo e sociedade, que servem de alicerce para todas as análises seguintes.

No item 2.1 desenvolvem-se essas categorias e sua utilidade para compreender políticas públicas e governança.

2.1 Distinções entre Estado, governo e sociedade

A compreensão das distinções entre Estado, governo e sociedade constitui o ponto de partida para entender a organização do poder e o funcionamento da Administração Pública. O Estado é uma ordem jurídico-política que articula povo, território e poder para promover o bem comum e garantir estabilidade às relações públicas. O governo corresponde ao conjunto de órgãos e funções responsáveis pela direção política em determinado período, enquanto a sociedade representa o corpo plural que legitima e controla essa atuação. Essa tríade conceitual, amplamente reconhecida pela Teoria Geral do Estado, oferece a base conceitual necessária para a análise das políticas públicas e dos mecanismos de avaliação empregados pela Administração, inclusive em ambientes mediados por tecnologias digitais (Dallari, 2018; Bobbio, 1987; Coelho, 2021; Cintra, 2017).

O Estado é uma ordem jurídico-política que articula povo, território e poder para promover o bem comum e garantir estabilidade às relações públicas. O governo corresponde ao conjunto de órgãos e funções responsáveis pela direção política em determinado período, enquanto a sociedade representa o corpo plural que legitima e controla essa atuação. Essa tríade conceitual, amplamente reconhecida pela Teoria Geral do Estado, oferece a base conceitual necessária para a análise das políticas públicas e dos mecanismos de avaliação empregados pela Administração, inclusive em ambientes mediados por tecnologias digitais (Dallari, 2018; Bobbio, 1987; Coelho, 2021; Cintra, 2017).

A distinção evita dois equívocos frequentes. O primeiro é atribuir ao Estado condutas que, na verdade, pertencem a um governo específico. O segundo é reduzir a sociedade a um papel passivo, quando ela participa ativamente da formação da vontade pública e do controle social, inclusive por vias informais de deliberação, fenômeno amplamente discutido por Habermas (1984) ao tratar da esfera pública como espaço de interação entre Estado e sociedade civil (Habermas, 1984; Pereira, [s.d.]; Rego, 1999).

A literatura sobre esfera pública destaca que a circulação de argumentos e a busca de consensos parciais funcionam como ponte entre instituições e vida social, processo que hoje também ocorre em ambientes digitais e ajuda a compreender por que manifestações em redes repercutem sobre agendas e decisões administrativas (Habermas, 1984; Rego, 1999). Esses sinais, porém, não substituem os mecanismos formais de participação e de avaliação previstos no ordenamento jurídico, devendo ser considerados apenas como instrumentos complementares à deliberação institucional (Pereira, [s.d.]; Rego, 1999).

Para tratar da organização do poder, convém precisar a chamada separação de poderes. A formulação clássica não descreve três blocos estanques, e sim a distribuição de funções do poder, legislar, administrar e julgar, exercidas por órgãos distintos com controles recíprocos. O objetivo é impedir concentração e arbitrariedade, garantindo que a autoridade atue com limites e que uma função possa conter excessos das demais. Em leitura contemporânea, esse arranjo recebe o nome de freios e contrapesos: o Legislativo fiscaliza a Administração e pode sustar atos; o Executivo dispõe de veto e presta contas; o Judiciário exerce controle de legalidade e constitucionalidade; órgãos de controle, como o TCU, auditam a gestão, tudo ancorado no art. 2º da Constituição e em competências específicas de cada poder (Brasil, 1988; Dallari, 2018; Bobbio, 1987).

Em um ecossistema informacional acelerado, no qual a opinião pública oscila e dados de plataformas podem influenciar escolhas administrativas, esse desenho institucional funciona como freio prudencial: decisões devem seguir critérios públicos e verificáveis, compatíveis com a legalidade e com a racionalidade do processo decisório (Montesquieu, 2000; Brasil, 2017; Brasil, 2023).

Quando o foco se desloca para políticas públicas, o recorte anterior mostra sua utilidade prática. Políticas são escolhas coletivas institucionalizadas em programas, normas e ações, implementadas por serviços públicos e distribuídas entre entes federativos. Elas exigem legitimidade democrática, capacidade administrativa e avaliação contínua de resultados (Ipea, 2018; TCU, 2020; Enap, 2021).

A sociedade participa por meios representativos e por instrumentos de controle social, participação que também se manifesta em ambientes digitais; nesses espaços, cidadãos expressam opiniões, compartilham experiências e avaliam serviços públicos, ampliando o diálogo entre governo e sociedade. Essa forma de

engajamento digital permite que percepções sobre políticas e programas circulem de maneira instantânea, identificando falhas de execução, gargalos de acesso, respostas insuficientes ou efeitos não previstos das ações governamentais. Ocorre, assim, uma nova modalidade de escuta pública, em que dados e manifestações virtuais se tornam indícios de satisfação ou insatisfação social (Rego, 1999; Dallari, 2018; Coelho, 2021).

Esses sinais, contudo, apenas se convertem em insumos válidos quando tratados sob critérios de qualidade, representatividade e integridade informacional dentro de arranjos institucionais claros. A ausência desses critérios transforma métricas digitais em ruído, comprometendo a confiabilidade das análises e podendo violar princípios como a impessoalidade e a eficiência administrativa (Dallari, 2018; Rego, 1999; Coelho, 2021).

É importante explicitar ainda o papel dos entes federativos e do serviço público na concretização das políticas, pois a execução se distribui entre União, Estados e Municípios, em competências próprias e concorrentes, o que influencia diretamente a coleta e a interpretação de dados utilizados na avaliação (Brasil, 1988; Dallari, 2018; Coelho, 2021).

A coordenação federativa e a capacidade instalada dos serviços condicionam diretamente o desempenho das políticas públicas e, portanto, qualquer tentativa de medição de resultados. Não basta que uma política seja popular nas redes; é preciso verificar se o desenho normativo, a execução administrativa e os meios materiais estão ajustados à finalidade pública e aos direitos assegurados. Essa leitura articula conceito, institucionalidade e prática, situando juridicamente a participação social, inclusive a digital, dentro dos mecanismos formais de gestão e controle (Dallari, 2018; Bobbio, 1987; Cintra, 2017; Brasil, 2017; Brasil, 2023).

O pano de fundo normativo da governança pública reforça essa necessidade. Governança, nos marcos brasileiros, é a capacidade de avaliar, direcionar e monitorar a gestão com foco na geração de valor público, orientada por princípios de integridade, confiabilidade, transparência, capacidade de resposta e prestação de contas. O Decreto nº 9.203/2017, o Decreto nº 9.901/2019 e o Referencial Básico de Governança de 2023 distinguem governança de gestão e determinam que decisões sejam baseadas em evidências confiáveis e submetidas a controles institucionais estáveis (Brasil, 2017; Brasil, 2019; Brasil, 2023).

Nesse contexto, dados de redes sociais podem ser considerados apenas insumo auxiliar, pois demandam finalidade pública definida, método de coleta e validação transparente e publicidade de critérios. O uso desses dados deve evitar riscos à legalidade e à impessoalidade, garantindo que opiniões voláteis não sejam confundidas com efetividade de políticas públicas (Brasil, 2017; Brasil, 2023).

A distinção entre Estado, governo e sociedade, portanto, não é uma simples etiqueta conceitual, mas o eixo de coerência que conecta todos os tópicos do trabalho.

A partir dela, o próximo item detalhará finalidades, etapas e responsabilidades federativas das políticas públicas, explicando como a execução se materializa nos serviços e por que medir resultados exige muito mais do que observar engajamento digital (Dallari, 2018; Coelho, 2021; Brasil, 2023).

A governança pública representa o conjunto de princípios e mecanismos que orientam a ação administrativa, assegurando que decisões sejam tomadas com base em evidências, transparência e controle social. No contexto contemporâneo, o uso de dados e informações digitais amplia os desafios da gestão, exigindo critérios jurídicos e técnicos claros para garantir legitimidade e efetividade às políticas públicas. Essa abordagem permite compreender como o Estado organiza a atuação administrativa de forma integrada, responsiva e orientada ao interesse coletivo (Brasil, 2017; 2023; Girardi; Oliveira, 2020; NIC.br, s.d.).

2.2 Separação de funções e limites do poder

A leitura clássica da organização do Estado indica que a limitação da autoridade não se faz por mera fragmentação, mas pela distribuição de funções políticas entre órgãos distintos, com controles recíprocos que evitem concentrações e arbitrariedades. A formulação de Montesquieu permanece como referência fundamental, pois associa a liberdade pública a um arranjo institucional em que legislar, administrar e julgar são funções distintas, porém complementares, que devem dialogar de modo permanente para conter excessos e corrigir desvios. Nesse sistema, conhecido como o princípio dos freios e contrapesos, cada poder atua predominantemente em sua própria competência, ao mesmo tempo em que fiscaliza os demais, garantindo equilíbrio e estabilidade na estrutura estatal (Montesquieu, 2000).

Essa compreensão funcional ajuda a corrigir simplificações frequentes: não se trata de afirmar a existência de três “blocos” estanques de poder, e sim de reconhecer que o Estado exerce funções distintas por intermédio de órgãos que se controlam mutuamente. Esse modelo constitui o chamado sistema de freios e contrapesos, no qual cada poder — Legislativo, Executivo e Judiciário — possui autonomia para exercer suas competências, mas também limites definidos pela possibilidade de fiscalização recíproca. O objetivo é garantir o equilíbrio institucional e impedir a concentração arbitrária de autoridade, preservando a legalidade e a estabilidade das decisões estatais. O governo, situado no âmbito da função administrativa, não é titular de toda a autoridade estatal e tampouco pode absorver a atividade normativa ou jurisdicional sob o argumento de eficiência ou de demanda social instantânea (Montesquieu, 2000).

A ideia de limites é constitutiva da própria noção de Estado de Direito e se traduz em competência, procedimento, motivação e possibilidade de controle externo e social sobre os atos administrativos. Essa concepção assegura que o exercício da autoridade estatal seja sempre submetido a parâmetros de legalidade e transparência, prevenindo a arbitrariedade e fortalecendo a legitimidade institucional (Dallari, 2018; Bobbio, 1987).

A partir desse enquadramento, tornam-se mais evidentes os riscos de decisões administrativas baseadas em sinais voláteis extraídos de redes sociais, nas quais indicadores de engajamento passam a ser tratados como medidas suficientes para a formulação de políticas públicas. Essa prática desloca indevidamente o centro de gravidade do processo decisório, substituindo a instrução técnica, a publicidade de critérios e a avaliação metodológica por métricas de popularidade momentânea; o resultado é a erosão de princípios como a legalidade e a impessoalidade, além do enfraquecimento dos controles que deveriam ser exercidos por instâncias institucionais competentes. Nesse contexto, a separação de funções opera como um princípio metodológico: Decisões administrativas devem ser justificadas por evidências validadas e submetidas a mecanismos formais de supervisão e prestação de contas, e não sustentadas apenas por métricas de plataformas digitais (Rego, 1999; Dallari, 2018).

A governança pública contemporânea reforça essa orientação ao exigir direção, monitoramento e prestação de contas sobre como evidências são coletadas

e utilizadas, os marcos normativos recentes distinguem governança de gestão e determinam que a produção e o uso de informações na Administração observem critérios de integridade, confiabilidade e transparência, justamente para evitar que a função administrativa ultrapasse competências de formulação normativa ou se escude em métricas opacas para escapar do controle institucional. Ao separar funções e instituir controles, o ordenamento cria o ambiente em que dados podem ser aproveitados como insumo, mas apenas sob procedimentos claros e com responsabilidade identificável, entendida como a definição precisa de quem autoriza, valida e responde pelo uso das informações no processo decisório. Essa responsabilização assegura rastreabilidade e legitimidade às ações estatais, permitindo que as decisões administrativas sejam auditáveis e compatíveis com os princípios da legalidade, eficiência e transparência (Brasil, 2017; Brasil, 2019; Brasil, 2023).

Essa visão integrada de funções com controles recíprocos também oferece um critério para avaliar iniciativas de monitoramento governamental em plataformas. Se a coleta e a interpretação de dados ocorrem sem base jurídica clara, sem método validado e sem publicidade suficiente para permitir escrutínio, há risco de que a função administrativa se expanda para além do que lhe é próprio. O controle externo, exemplificado pela atuação do Tribunal de Contas da União, que fiscaliza a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos da Administração Pública, juntamente com a transparência e com a possibilidade de correção por órgãos de supervisão e pela sociedade, funciona como garantia para evitar que o uso de sinais digitais se converta em instrumento de arbítrio.

Esses mecanismos asseguram que a utilização de informações provenientes das redes sociais permaneça subordinada às competências e aos procedimentos previamente estabelecidos no ordenamento jurídico. As competências decorrem da Constituição e das leis setoriais, que definem quem pode formular, implementar e avaliar políticas públicas. Já os procedimentos compreendem etapas formais como planejamento, participação social, motivação dos atos, publicidade, análise de impacto e avaliação de resultados. Somente quando esses requisitos são observados é que o uso de dados digitais pode funcionar como apoio eventual à gestão pública, sem substituir os processos institucionais que estruturam a atuação estatal (Girardi; Oliveira, 2020; Brasil, 2023).

Em síntese, a separação de funções com controles recíprocos não impede o Estado de aprender com a sociedade em rede; ela define as condições sob as quais esse aprendizado pode ocorrer sem romper a legalidade nem desorganizar o processo decisório. Os capítulos seguintes retomam essa moldura ao tratar do ciclo das políticas e da governança. A partir dela, o uso de dados de redes sociais será analisado como hipótese de insumo auxiliar que apenas se legitima quando respeita finalidade, método e controle, isto é, quando permanece dentro dos limites traçados para a função administrativa e sob a supervisão das instâncias de direção e controle previstas nos marcos de governança (Brasil, 2017; 2023; Montesquieu, 2000).

3 POLÍTICAS PÚBLICAS: CONCEITO, CICLO E AVALIAÇÃO

Políticas públicas são escolhas coletivas institucionalizadas em normas, programas e ações do Estado para enfrentar problemas reconhecidos como relevantes. Tais problemas podem envolver insuficiências na prestação de serviços essenciais, desigualdades sociais e territoriais, demandas reprimidas na saúde e na educação, insegurança pública, vulnerabilidades econômicas, degradação ambiental ou qualquer situação que comprometa direitos fundamentais e o bem-estar coletivo. Elas se diferenciam de atos isolados porque envolvem direção estratégica, planejamento, recursos, responsabilidades e critérios de acompanhamento. Essa compreensão exige distinguir Estado, governo e sociedade: o Estado fornece a estrutura jurídico-política, o governo coordena a ação no tempo e a sociedade legitima, participa e controla a execução. Sem essa base, a leitura jurídica das políticas se confunde com preferências circunstanciais e perde critérios de legalidade e controle (Dallari, 2018; Bobbio, 1987; Rego, 1999).

Para fins analíticos, o ciclo das políticas costuma ser representado por etapas interdependentes: formulação, implementação, monitoramento e avaliação. Na formulação, definem-se o problema público, os objetivos e os instrumentos; na implementação, a Administração converte diretrizes em entregas; no monitoramento, acompanha-se a execução e corrigem-se os rumos; e, na avaliação, examinam-se resultados e efeitos, considerando efetividade, eficiência e equidade. A equidade refere-se à capacidade da política de reduzir desigualdades e garantir que grupos com necessidades distintas recebam atenção proporcional, para que todos tenham

condições reais e justas de acesso aos benefícios. Embora pareça linear, o ciclo é contínuo e depende de governança capaz de alinhar direção, recursos e aprendizagem institucional (Ipea, 2018; Brasil, 2020; Brasil, 2023).

A legitimidade das políticas públicas decorre tanto da conformidade jurídica, entendida como a observância aos princípios constitucionais e às normas que regem a atuação administrativa, quanto da capacidade de atender a demandas sociais de modo transparente e controlável. O controle social, exercido por meio de conselhos, audiências públicas, ouvidorias e portais de transparência, constitui expressão da cidadania e funciona como mecanismo que complementa o controle institucional. O Referencial de Controle de Políticas Públicas do Tribunal de Contas da União, órgão responsável por fiscalizar a legalidade, a legitimidade, a economicidade e os resultados das ações do poder público, reforça que a legitimidade resulta da combinação entre resultados efetivos, aderência aos princípios constitucionais e participação social contínua (Brasil, 2020; Rego, 1999).

A boa gestão das políticas requer governança, entendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados à geração de valor público. Conforme o Decreto nº 9.203/2017 e o Referencial Básico de Governança (2023), cabe aos dirigentes direcionar, monitorar e avaliar o desempenho institucional, assegurando integridade e transparência. A integração entre o ciclo das políticas e os mecanismos de governança evita fragmentação e imprevisto, fortalece o processo decisório com base em evidências e promove *accountability*, compreendida como o dever de prestar contas, justificar decisões e se submeter a responsabilização pública, tanto horizontal, entre órgãos de controle, quanto vertical, perante a sociedade (Brasil, 2017; Brasil, 2023).

A utilização de evidências e indicadores tornou-se condição essencial para aprimorar a ação estatal. A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) ressaltam que políticas eficazes exigem diagnóstico rigoroso, metas verificáveis e indicadores confiáveis, produzidos com metodologias transparentes e fontes públicas. O Guia Metodológico de Avaliação de Serviços Públicos da Controladoria-Geral da União complementa que a mensuração deve considerar satisfação, efetividade e eficiência, garantindo publicidade e devolutiva à sociedade (Brasil, 2018; Brasil, 2021; Brasil, 2024).

Entre os principais desafios do ciclo das políticas estão a descontinuidade administrativa, a sobreposição de programas e a limitação da capacidade técnica e orçamentária dos entes federativos. A ausência de integração de dados e de mecanismos permanentes de monitoramento impede que informações relevantes retroalimentem a formulação e a execução. O Referencial de Governança do Ministério da Gestão e Inovação adverte que, sem coordenação e responsabilização, a execução fragmentada compromete a coerência das políticas e reduz a confiança social nas instituições (Brasil, 2023; TCU, 2020).

A Constituição Federal de 1988 conferiu às políticas públicas caráter jurídico e vinculante, afastando a visão de que seriam meras diretrizes políticas. Ao positivá-las em dispositivos sobre saúde, educação, assistência social e segurança pública, impôs ao Estado a obrigação de atuar com planejamento, continuidade e controle, sob pena de violar direitos fundamentais. A Administração Pública passa, assim, a ser gestora de políticas de Estado, orientada pelos princípios de legalidade, eficiência e moralidade, e sujeita ao controle dos tribunais de contas, do Ministério Público e da sociedade civil (Brasil, 1988; Bobbio, 1987; Dallari, 2018).

A doutrina contemporânea identifica nas políticas públicas o instrumento mais efetivo de concretização do princípio republicano e da função social do Estado, ou seja, do bem comum. Conforme o Referencial de Governança do TCU, políticas bem estruturadas traduzem valores constitucionais em resultados perceptíveis, fortalecendo a confiança institucional e o ciclo de *accountability*. A gestão orientada por evidências é uma exigência de governança, pois assegura que decisões se apoiem em dados válidos e não em percepções subjetivas (Brasil, 2020; Brasil, 2023).

A avaliação, por sua vez, constitui campo técnico consolidado com metodologias *ex ante*, *ex post* e de impacto. O Ipea (2018) e a Enap (2021) destacam que a análise deve verificar a coerência entre diagnóstico, implementação e resultados, adotando indicadores de efetividade, eficiência e satisfação do usuário; essas práticas permitem identificar gargalos, aperfeiçoar o desenho das políticas e justificar decisões de continuidade ou encerramento de programas, contribuindo tanto para a legalidade quanto para a racionalidade administrativa (Brasil, 2018; Brasil, 2021).

A transparência ativa transforma a avaliação em processo público e participativo. Normas recentes, como a Lei de Acesso à Informação (Lei nº

12.527/2011)¹ e a Lei nº 14.129/2021, do Governo Digital², reforçam a obrigação de divulgar metodologias e resultados em linguagem acessível. A abertura de dados e os painéis de monitoramento aproximam Estado e sociedade, mas exigem padronização, segurança e observância da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais³, que garante anonimização, finalidade específica e proporcionalidade no uso das informações (Brasil, 2011; Brasil, 2018; Brasil, 2021).

Por fim, a institucionalização da avaliação está associada à criação de uma cultura de aprendizagem e responsabilização. O Guia Metodológico da CGU (2021) enfatiza que avaliar é também gerar conhecimento aplicável ao aperfeiçoamento da gestão. A avaliação consolida-se, assim, como ferramenta de governança e de fortalecimento da democracia, permitindo ao Estado justificar escolhas, corrigir rumos e prestar contas à sociedade. Essa compreensão fundamenta a transição para o próximo tópico, que examina o papel dos entes federativos e do serviço público na execução das políticas (Brasil, 2021; TCU, 2020; Dallari, 2018).

3.1 Entes federativos e serviço público na implementação

A organização político-administrativa brasileira é formada pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, todos dotados de autonomia político-administrativa e financeira. Essa estrutura federativa, consagrada no artigo 18 (dezoito) da Constituição Federal de 1988, permite que as políticas públicas sejam planejadas e executadas de forma descentralizada, com respeito às peculiaridades regionais e sociais de cada território. O modelo federativo busca equilibrar o princípio da unidade nacional com a diversidade local, assegurando que a ação estatal alcance

¹ Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011): estabelece o direito fundamental de acesso às informações públicas, impondo ao Estado o dever de divulgar dados, procedimentos, gastos e resultados de forma ativa, transparente e compreensível, salvo hipóteses expressamente protegidas por sigilo. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm.

² Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021): define princípios e regras para serviços públicos digitais, priorizando transparência, acessibilidade, abertura de dados, participação social e uso eficiente de tecnologias na relação entre Estado e sociedade. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14129.htm.

³ Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018): regula o tratamento de dados pessoais no setor público e privado, impondo princípios de finalidade, necessidade, segurança e proporcionalidade, além de exigir anonimização sempre que possível para proteção dos titulares. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/13709.htm.

maior efetividade ao aproximar-se das necessidades concretas da população (Brasil, 1988; Dallari, 2018).

As competências atribuídas a cada ente federado são definidas constitucionalmente e refletem a natureza cooperativa do Estado brasileiro. À União cabe coordenar e formular diretrizes gerais; aos Estados, adaptar e executar programas de acordo com suas realidades regionais; e aos Municípios, prestar serviços públicos essenciais diretamente à população. Essa divisão busca garantir eficiência e corresponsabilidade entre os níveis de governo, reforçando o princípio da subsidiariedade e o dever de cooperação administrativa. A execução descentralizada, contudo, exige instrumentos de governança interfederativa capazes de articular esforços, evitar sobreposições e assegurar coerência entre planos e resultados. Exemplos desses instrumentos incluem comissões intergestores, consórcios públicos, pactuações federativas e planos nacionais com metas compartilhadas, que organizam a atuação coordenada entre os entes e fortalecem a execução integrada das políticas públicas (Brasil, 1988; Bobbio, 1987; Brasil, 2017).

A descentralização das políticas públicas não se limita à delegação de competências, mas envolve a transferência de recursos, responsabilidades e mecanismos de controle. O Referencial Básico de Governança (2023) e o Decreto nº 9.203/2017 destacam que a coordenação entre entes é elemento central da boa governança pública, pois, garante que o desempenho institucional se mantenha alinhado às metas nacionais e aos objetivos de desenvolvimento sustentável. A gestão federativa deve basear-se em cooperação técnica e financeira, com mecanismos formais de pactuação, indicadores compartilhados e acompanhamento periódico dos resultados. Esse modelo visa fortalecer a confiança entre os níveis de governo e assegurar que as políticas públicas mantenham continuidade, qualidade e foco no cidadão (Brasil, 2017; Brasil, 2023; TCU, 2020).

A efetividade das políticas públicas depende diretamente da capacidade administrativa dos entes federativos, que engloba recursos humanos qualificados, infraestrutura institucional e instrumentos de planejamento adequados. A Controladoria-Geral da União e o Tribunal de Contas da União ressaltam que a ausência de estrutura técnica e de processos padronizados dificulta a execução das políticas e compromete o uso eficiente dos recursos públicos. A desigualdade de capacidade entre municípios e estados é um dos fatores que mais influenciam a

fragmentação e a descontinuidade das ações governamentais, tornando indispensável a cooperação técnica e a atuação coordenada entre as esferas de governo (Brasil, 2020; 2021).

Nesse contexto, o servidor público assume papel central como agente de execução e guardião da legalidade. Sua atuação traduz em práticas concretas os princípios da administração pública e os compromissos institucionais do Estado. Conforme o Referencial de Governança do Ministério da Gestão e Inovação (2023), o desempenho das políticas depende da conduta ética, da competência técnica e da autonomia profissional do corpo funcional. A valorização do servidor, a oferta de capacitação continuada e o incentivo à cultura de resultados são condições indispensáveis para a sustentabilidade das políticas públicas. Assim, a boa governança não se restringe a instrumentos normativos, mas se realiza por meio do comportamento ético e do compromisso com o interesse público (Brasil, 2023; Dallari, 2018).

A profissionalização da gestão pública é, portanto, requisito de legitimidade e de eficiência. O Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores (Enap, 2021) destaca que políticas bem-sucedidas dependem de gestores capazes de analisar evidências, formular diagnósticos e avaliar impactos de forma crítica. O planejamento estratégico, a gestão de riscos e a integração de sistemas de informação são instrumentos que fortalecem a capacidade institucional dos entes federados. Além disso, a profissionalização reduz a influência de interesses político-partidários na implementação de políticas de Estado, assegurando continuidade administrativa e previsibilidade de resultados (Brasil, 2021; Enap, 2021; TCU, 2020).

A governança federativa moderna requer mecanismos de coordenação que unam capacidade técnica e responsabilidade compartilhada. O Decreto nº 10.046/2019, ao instituir a política de governança de dados, e a Lei nº 14.129/2021, que dispõe sobre o Governo Digital, estabelecem parâmetros para a integração de informações e serviços entre os entes. Esses instrumentos viabilizam o monitoramento em tempo real das ações governamentais, promovendo transparência e controle social. A interoperabilidade de sistemas e a troca de dados qualificados permitem que as políticas sejam acompanhadas com maior precisão e que decisões sejam fundamentadas em evidências, fortalecendo a eficiência do gasto público e a legitimidade democrática (Brasil, 2019; 2021).

A interação entre governança e profissionalização cria um ambiente de confiança institucional, essencial para o funcionamento cooperativo do Estado. Essa sinergia amplia a capacidade do poder público de responder a demandas sociais com soluções sustentáveis, alinhadas aos princípios constitucionais e às boas práticas internacionais de administração. O fortalecimento das capacidades estatais é, portanto, uma condição para o exercício pleno da cidadania e para a consolidação de políticas públicas estáveis, avaliáveis e orientadas para resultados (Brasil, 2023; TCU, 2020).

A coordenação entre entes federativos constitui o núcleo de uma governança republicana e participativa. O fortalecimento dos instrumentos de cooperação, planejamento conjunto e transparência interinstitucional é indispensável para garantir que as políticas públicas alcancem resultados sustentáveis e equitativos em todo o território nacional. O Tribunal de Contas da União, ao avaliar a maturidade da governança no setor público, reforça que a integração federativa amplia a eficiência do gasto público e favorece o controle social, evitando a duplicação de esforços e a dispersão de recursos. Essa integração é especialmente relevante em áreas sensíveis, como saúde, educação e assistência social, nas quais a ação coordenada de União, Estados e Municípios é condição para a efetividade das políticas (Brasil, 2020; Brasil, 2023).

A transparência federativa é igualmente essencial para a consolidação do princípio republicano. Esse princípio, entendido como a exigência de gestão da coisa pública voltada ao interesse coletivo, com responsabilidade, impessoalidade, alternância de poder e prestação permanente de contas à sociedade, orienta a atuação do Estado e fundamenta o dever de transparência administrativa. As tecnologias digitais e os sistemas de informação pública criaram novas possibilidades de cooperação e de acompanhamento dos resultados governamentais. O Decreto nº 8.777/2016, que institui a Política de Dados Abertos, e a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação, determinam que informações sobre execução orçamentária, transferências intergovernamentais e indicadores de desempenho sejam publicadas de forma acessível e atualizada. Esses mecanismos permitem à sociedade acompanhar a aplicação dos recursos e avaliar o cumprimento das metas pactuadas entre os entes, reforçando a legitimidade democrática da Administração (Brasil, 2011; Brasil, 2016).

A descentralização, quando aliada à transparência e à profissionalização da gestão, transforma-se em instrumento de democratização e de aprendizado institucional. O servidor público, em todas as esferas, passa a atuar como elo entre o Estado e o cidadão, garantindo que a execução das políticas observe padrões de qualidade, ética e responsabilidade. O desenvolvimento de competências gerenciais e o fortalecimento da cultura de resultados são fundamentais para consolidar um serviço público moderno, orientado por valores republicanos. Esses valores compreendem a defesa do interesse público, a impessoalidade, a responsabilidade na gestão da coisa pública, a igualdade entre os cidadãos e o compromisso com a prestação de contas, que juntos estruturam a atuação estatal conforme os princípios constitucionais. A incorporação desses fundamentos reforça a promoção do interesse coletivo e fortalece a legitimidade da ação administrativa (Brasil, 2021; Brasil, 2023; Dallari, 2018).

Portanto, a articulação federativa e a valorização do servidor são pilares de um modelo administrativo capaz de entregar resultados e preservar a legalidade. A governança cooperativa requer integração de dados, clareza de papéis e mecanismos permanentes de monitoramento. Essa estrutura assegura que as políticas públicas sejam planejadas de forma conjunta, executadas com eficiência e avaliadas com base em evidências e princípios éticos. Essa lógica de coordenação e corresponsabilidade prepara o terreno para a próxima seção, que examina a governança pública no ordenamento brasileiro e seus fundamentos normativos, éticos e estratégicos (Brasil, 2017; Brasil, 2023; TCU, 2020).

4 GOVERNANÇA PÚBLICA NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

A governança pública consolidou-se como um dos pilares da administração contemporânea, representando a capacidade do Estado de dirigir, monitorar e avaliar suas ações de forma integrada, transparente e orientada para resultados. No contexto jurídico brasileiro, o termo assumiu relevância normativa com o Decreto nº 9.203/2017, que instituiu a Política de Governança da Administração Pública Federal. A norma define governança como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Esse

modelo supera a lógica puramente burocrática, na qual a ênfase recaía sobre procedimentos, e também avança em relação à administração gerencial, que priorizava a eficiência, mas ainda mantinha uma visão restrita da participação social (Brasil, 2017; Brasil, 2023).

A noção de governança reflete uma mudança de paradigma: o Estado deixa de ser apenas executor de políticas e passa a atuar como articulador de redes, promovendo coordenação entre órgãos e participação dos diversos atores sociais. O Referencial Básico de Governança para Órgãos e Entidades da Administração Pública (2023), elaborado pelo Ministério da Gestão e da Inovação, enfatiza que a governança pública tem por objetivo gerar valor público por meio de liderança ética, alinhamento estratégico e gestão baseada em evidências. Nessa perspectiva, governança e gestão não são conceitos equivalentes: enquanto a governança define a direção e assegura a coerência das ações estatais, a gestão corresponde à execução dos planos e programas estabelecidos. Essa distinção é essencial para compreender a função jurídica e política da governança como instrumento de legitimação do poder administrativo (Brasil, 2023; TCU, 2020).

A consolidação da governança pública no Brasil resulta de um processo histórico de amadurecimento institucional e de reformas administrativas. Desde a Constituição de 1988, o país busca equilibrar eficiência administrativa com valores democráticos, introduzindo mecanismos de planejamento, transparência e controle social. Nos anos 2000, com a crescente adesão a padrões internacionais de integridade e *accountability*, termo que designa o dever permanente de prestar contas, justificar decisões e se submeter à responsabilização pública, a governança tornou-se componente obrigatório das políticas públicas. O Tribunal de Contas da União teve papel decisivo nesse avanço ao desenvolver referenciais e modelos de maturidade que orientam órgãos e entidades na adoção de práticas de governança, gestão de riscos e controle interno, reforçando a responsabilidade dos gestores pela entrega de resultados à sociedade. Um exemplo é o Referencial Básico de Governança Pública, que define princípios, mecanismos e boas práticas aplicáveis à administração federal. Quanto aos modelos de maturidade, estes servem para medir o nível de desenvolvimento da governança em cada instituição, classificando-a em estágios que vão desde práticas iniciais e pouco estruturadas até níveis avançados de liderança, estratégia e controle plenamente institucionalizados. Esse tipo de instrumento permite

comparar órgãos, identificar fragilidades e orientar a evolução contínua da governança no setor público brasileiro (TCU, 2020; Brasil, 2017).

A governança pública não se limita à estrutura interna do Estado; ela se manifesta na forma como o poder público se relaciona com a sociedade e com os diversos atores institucionais. Nesse sentido, o Referencial de Governança de 2023, que funciona como um guia técnico de orientações e boas práticas aplicável à Administração Pública Federal, e o Acórdão nº 2.622/2015 do Tribunal de Contas da União apontam que a boa governança depende da capacidade de engajar partes interessadas, promover transparência ativa e garantir a integridade das decisões. A sociedade é vista não apenas como beneficiária, mas como participante corresponsável das políticas públicas, na medida em que contribui para sua formulação, acompanha sua execução e fiscaliza seus resultados. Esse modelo reforça a legitimidade democrática e transforma a governança em instrumento de cidadania administrativa, no qual o controle social complementa os mecanismos institucionais de fiscalização (Brasil, 2023; TCU, 2015).

A construção de uma cultura de governança requer, portanto, mais do que dispositivos legais, exige compromisso ético, capacitação técnica e liderança transformadora. O Referencial Básico de Governança destaca que o exemplo e o comportamento dos dirigentes públicos são determinantes para consolidar valores de integridade, imparcialidade e foco no interesse público; a liderança ética cria ambiente de confiança e cooperação, favorecendo decisões equilibradas e sustentáveis, dessa forma, a governança pública brasileira avança na direção de um modelo em que o Estado atua com transparência, responsabilidade e foco na geração de valor social, assumindo papel estratégico na promoção do desenvolvimento e da confiança pública (Brasil, 2023; Dallari, 2018).

A governança pública baseia-se em princípios e mecanismos que asseguram coerência entre a direção estratégica e a execução administrativa. O Decreto nº 9.203/2017 e o Referencial Básico de Governança (2023) estruturam essa política em três eixos fundamentais: liderança, estratégia e controle. A liderança diz respeito à capacidade dos dirigentes de estabelecer visão de longo prazo, promover ética, inspirar confiança e direcionar esforços para o interesse coletivo; a estratégia consiste na definição de objetivos, metas e indicadores que permitam alinhar a atuação organizacional às prioridades públicas e ao planejamento governamental; já o controle

compreende os mecanismos de monitoramento e avaliação que asseguram a conformidade dos processos e a entrega de resultados à sociedade. (Brasil, 2017; Brasil, 2023).

Esses três componentes são interdependentes e constituem o alicerce de uma administração responsável, transparente e orientada para resultados

O eixo da liderança tem função central na consolidação da cultura de governança, pois traduz os valores institucionais em práticas cotidianas, nesse sentido, o Referencial do Ministério da Gestão e da Inovação (2023) enfatiza que a liderança ética e participativa é a principal força transformadora das organizações públicas, devendo ser exercida com base em integridade, imparcialidade e compromisso com o bem comum. Dirigentes que adotam postura de diálogo, delegação responsável e incentivo à inovação fortalecem a confiança institucional e promovem engajamento entre os servidores. Essa visão aproxima a administração de modelos modernos de gestão pública, nos quais o gestor atua como facilitador e guardião da integridade organizacional (Brasil, 2023; Dallari, 2018).

O segundo eixo, estratégia, relaciona-se à capacidade de planejar, executar e avaliar políticas públicas com foco em resultados e valor social. O planejamento estratégico deve ser compatível com os objetivos constitucionais⁴ e integrar-se aos instrumentos de gestão fiscal e orçamentária previstos na legislação. O Decreto nº 9.901/2019, ao instituir a Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Único de Assistência Social, reforça o papel da governança como ferramenta de coordenação e monitoramento de programas públicos, assegurando coerência entre recursos, metas e indicadores. Essa orientação evidencia que a governança não é apenas conceito abstrato, mas diretriz operacional que permeia a formulação e a execução de políticas em diferentes áreas da administração (Brasil, 2019; Brasil, 2023).

O terceiro eixo, controle, representa o conjunto de mecanismos que asseguram a conformidade das ações estatais e a prevenção de irregularidades. O Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU) têm

⁴ Objetivos constitucionais: conforme o artigo 3º da Constituição Federal, são objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização; reduzir as desigualdades sociais e regionais; e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade ou quaisquer outras formas de discriminação. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

destacado que a governança deve incorporar práticas de gestão de riscos, auditoria interna e avaliação de desempenho como instrumentos para garantir integridade e eficiência, a atuação preventiva, mais do que punitiva, constitui o núcleo da governança moderna, uma vez que antecipa falhas, fortalece a confiança pública e reduz custos administrativos. Dessa forma, o controle deixa de ser apenas um ato de fiscalização e passa a ser elemento de aprendizado organizacional e de aprimoramento da gestão (TCU, 2020; Brasil, 2021).

A governança pública também desempenha papel essencial na prevenção e mitigação da corrupção, ao estruturar processos decisórios baseados em integridade, transparência e responsabilização. Estudos como o de Girardi e Oliveira (2020) demonstram que ambientes institucionais com práticas consolidadas de governança apresentam menores níveis de desvios éticos e maior eficiência na utilização dos recursos públicos. O Referencial de Governança do TCU reforça que políticas e programas de integridade devem estar integrados aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, formando um sistema que garanta a confiabilidade das decisões administrativas. Essa integração permite que o Estado atue de forma proativa, antecipando riscos e fortalecendo a credibilidade institucional perante a sociedade (Girardi; Oliveira, 2020; Brasil, 2023).

A cultura de integridade, ao lado da transparência e da *accountability*, constitui a base da confiança entre Estado e sociedade. A incorporação desses valores no cotidiano das instituições públicas reforça a ideia de que governança não se resume a normas, mas a um processo permanente de aprendizado, cooperação e ética pública. A consolidação desse modelo no Brasil representa avanço significativo na busca por uma administração pública orientada por resultados, legalidade e legitimidade democrática (Brasil, 2023; TCU, 2020).

A finalidade última da governança pública é a geração de valor público, conceito que expressa a capacidade do Estado de produzir benefícios tangíveis e intangíveis para a sociedade, respeitando princípios éticos e jurídicos. Conforme previsto no Referencial Básico de Governança (2023), o valor público é construído quando as instituições entregam resultados efetivos, promovem confiança e asseguram que as decisões administrativas estejam alinhadas às necessidades sociais. A criação desse valor não se limita a indicadores econômicos, mas abrange dimensões políticas e sociais, como justiça, equidade, transparência e inclusão.

Assim, a governança não busca apenas eficiência, mas a realização do interesse público em sua totalidade, conciliando desempenho administrativo e legitimidade democrática (Brasil, 2023; Dallari, 2018).

A construção do valor público depende de processos participativos e transparentes, nos quais o cidadão deixa de ser mero destinatário e passa a atuar como parceiro na formulação, execução e avaliação das políticas públicas, o Decreto nº 8.777/2016, que institui a Política de Dados Abertos, e a Lei nº 12.527/2011, que regula o acesso à informação, fortalecem essa lógica ao assegurar publicidade ativa e dados acessíveis sobre ações governamentais; essa abertura permite que a sociedade acompanhe a aplicação dos recursos públicos, fiscalize resultados e contribua com sugestões de aperfeiçoamento. A participação social, portanto, integra a governança e reforça a *accountability* ao garantir que o controle das decisões públicas seja exercido de forma colaborativa e contínua (Brasil, 2011; Brasil, 2016; TCU, 2020).

Além da transparência, a governança pública requer integridade institucional, compreendida como a adesão a valores éticos e ao cumprimento de normas que regulam a conduta dos agentes públicos. O Programa de Integridade da Administração Pública Federal, associado ao Decreto nº 9.203/2017, estabelece que todos os órgãos devem adotar medidas de prevenção de irregularidades, conflitos de interesse e desvios de finalidade. Essa integração entre integridade e governança cria um ambiente de confiança recíproca entre Estado e sociedade, favorecendo decisões equilibradas e fortalecendo a legitimidade do poder público. A integridade, nesse contexto, configura não apenas um dever jurídico, mas também um elemento estratégico de construção de reputação institucional (Brasil, 2017; Girardi; Oliveira, 2020).

A implementação de práticas de governança também tem impacto direto sobre a eficiência e a sustentabilidade das políticas públicas, o Tribunal de Contas da União (TCU), em seus levantamentos sobre maturidade da governança no setor público, demonstra que instituições com processos estruturados de liderança, estratégia e controle apresentam melhor desempenho, maior transparência e menor vulnerabilidade a riscos administrativos. Essas evidências confirmam que a governança não deve ser vista como um conjunto de procedimentos burocráticos, mas como uma cultura organizacional orientada a resultados, capaz de transformar

recursos públicos em valor social de forma ética, controlável e mensurável (TCU, 2020; Brasil, 2023).

Portanto, a governança pública no ordenamento brasileiro representa um modelo de gestão que integra legalidade, eficiência e legitimidade democrática, ela consolida o papel do Estado como promotor do interesse coletivo e garante que o exercício do poder administrativo se realize sob princípios de transparência, integridade e *accountability*. Essa base conceitual sustenta a transição para a próxima seção, dedicada à análise das tecnologias digitais e das redes sociais como novos instrumentos de comunicação institucional e de participação cidadã, que ampliam o alcance da governança e introduzem desafios à proteção de dados e à ética pública (Brasil, 2021; Brasil, 2023).

5 INTERNET E REDES SOCIAIS: DIREITOS, DEVERES E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A expansão das tecnologias digitais e das redes sociais transformou profundamente as formas de comunicação entre Estado e sociedade, exigindo do poder público uma atuação pautada por legalidade, transparência e responsabilidade informacional. O ambiente digital tornou-se espaço de exercício da cidadania, de difusão de políticas públicas e de fiscalização social. Contudo, essa nova dimensão comunicativa também trouxe desafios quanto à proteção de dados pessoais, à segurança informacional e à fronteira entre comunicação institucional e promoção pessoal de agentes públicos. Para equilibrar tais interesses, o ordenamento jurídico brasileiro estruturou um arcabouço normativo robusto, que inclui o Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014), a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018) e a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), complementados pela Lei nº 14.129/2021, que institui os princípios do Governo Digital (Brasil, 2011; Brasil, 2014; Brasil, 2018; Brasil, 2021).

O Marco Civil da Internet, considerado a “Constituição da Internet” no Brasil, estabelece princípios, garantias e deveres para o uso da rede no território nacional. Entre seus fundamentos, destacam-se a liberdade de expressão, a proteção da privacidade, a neutralidade de rede e a preservação da estabilidade e da segurança dos sistemas. No contexto da comunicação governamental, o Marco Civil impõe limites à coleta e ao tratamento de dados dos usuários, exigindo finalidade pública

específica e transparência nas práticas digitais da Administração. Ele também reforça o dever do Estado de garantir acesso à informação de interesse coletivo e de promover o uso responsável das tecnologias, o que inclui a atuação institucional nas redes sociais (Brasil, 2014; NIC.br, 2025).

Complementarmente, a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) representou um marco de maturidade na governança digital brasileira. Inspirada em padrões internacionais de proteção da privacidade, como o Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (GDPR), a LGPD introduziu princípios e bases legais específicas para o tratamento de dados pessoais, inclusive pelo poder público; de acordo com a norma, órgãos e entidades estatais devem observar a finalidade legítima, a necessidade, a transparência e a segurança das informações, além de garantir os direitos dos titulares. A atuação governamental em redes sociais, portanto, deve estar subordinada à finalidade pública e à proporcionalidade, vedando o uso político ou discriminatório das informações coletadas. Essa perspectiva reafirma que o uso de dados deve estar associado à geração de valor público e não à ampliação de poder institucional (Brasil, 2018; ANPD, 2024).

A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), por sua vez, consolidou o direito fundamental de acesso às informações públicas como expressão do princípio da publicidade administrativa previsto no artigo 37 da Constituição Federal. Ela impõe à Administração Pública o dever de divulgar, de forma ativa e acessível, dados sobre programas, gastos, contratos e resultados, estimulando o controle social e a participação cidadã. Em ambiente digital, essa obrigação se amplia, pois as redes sociais e os portais eletrônicos tornaram-se instrumentos de transparência ativa, por meio dos quais o Estado comunica, presta contas e se submete à avaliação pública; assim, a LAI e a LGPD devem ser interpretadas de forma harmônica: enquanto a primeira assegura o direito de acesso à informação, a segunda protege a privacidade e os dados pessoais, compondo um equilíbrio entre publicidade e confidencialidade (Brasil, 2011; Brasil, 2018; TCU, 2020).

O avanço desses marcos legais evidencia uma transformação da comunicação pública em um verdadeiro campo de governança digital, a informação, antes tratada como instrumento de gestão, passa a ser reconhecida como ativo estratégico do Estado e direito essencial do cidadão; o desafio contemporâneo é compatibilizar o dever de transparência com a proteção de dados pessoais e com a

ética comunicacional. O uso institucional das redes sociais deve, portanto, obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade e moralidade, assegurando que os canais oficiais do governo sejam destinados à prestação de informações de interesse público, e não à promoção individual de autoridades, essa separação é condição para a manutenção da confiança pública e da legitimidade democrática (Brasil, 2017; Brasil, 2021).

Em síntese, o tripé formado pelo Marco Civil da Internet, pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei Geral de Proteção de Dados estrutura o regime jurídico da comunicação governamental digital. Esses dispositivos definem direitos e deveres, estabelecem limites ao tratamento de dados e impõem padrões de transparência e integridade à atuação estatal. Juntos, formam a base normativa que sustenta a próxima etapa deste trabalho: a análise das redes sociais como instrumentos de comunicação institucional e de aferição de políticas públicas, na qual se discutirá a aplicação prática desses princípios no contexto da governança e da legalidade administrativa (Brasil, 2014; Brasil, 2018; Brasil, 2021).

As redes sociais tornaram-se ferramentas centrais na comunicação entre o Estado e a sociedade, permitindo diálogo direto, ampla disseminação de informações e prestação de contas quase em tempo real. A velocidade e a capilaridade desses canais ampliam o potencial democrático da comunicação pública, ao mesmo tempo em que impõem novos deveres jurídicos e éticos aos agentes estatais. A utilização institucional dessas plataformas deve observar o princípio da impessoalidade, previsto no artigo 37 da Constituição Federal, garantindo que a comunicação se destine à promoção do interesse público e não à valorização pessoal de autoridades ou partidos. Assim, as redes sociais oficiais devem funcionar como instrumentos de transparência, prestação de serviços e educação cívica, respeitando sempre os limites impostos pela legalidade e pela moralidade administrativa (Brasil, 1988; Brasil, 2021).

O uso inadequado das redes sociais por agentes públicos tem sido alvo de crescente atenção dos órgãos de controle e das cortes de contas. O Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU) destacam que as comunicações governamentais devem preservar a finalidade institucional e a neutralidade informativa, sendo vedado o uso de recursos públicos para fins de autopromoção. Essa diretriz é reforçada pelo Guia de Boas Práticas para Atuação em Redes Sociais do Governo Federal (2023), elaborado pela Secretaria de

Comunicação Social da Presidência da República (SECOM), que estabelece parâmetros para a linguagem, conteúdo e identidade visual das publicações oficiais; o documento orienta que as redes sociais sejam utilizadas para difundir informações de interesse coletivo, prestar contas sobre ações do governo e promover o acesso a serviços públicos, sempre com transparência, clareza e respeito à diversidade (Brasil, 2023).

Essas diretrizes são complementadas pelo Manual de Orientação para Atuação em Mídias Sociais e pelo Manual de Comunicação do Senado Federal (2023), que reforçam a necessidade de observância aos princípios constitucionais de publicidade, moralidade e eficiência; segundo esses manuais, a comunicação pública deve priorizar a objetividade, a veracidade e a inclusão, evitando expressões de cunho ideológico, partidário ou promocional. Além disso, recomenda-se o uso de linguagem acessível e de formatos visuais adequados a todos os públicos, incluindo pessoas com deficiência, como forma de concretizar o direito à informação e promover a cidadania digital; esses manuais também determinam que as páginas e perfis institucionais sejam geridos exclusivamente por servidores autorizados, com regras claras de moderação e resposta a usuários, a fim de evitar violações de direitos e garantir a integridade das interações (Senado Federal, 2023; Brasil, 2023).

No âmbito jurídico, a Lei nº 14.129/2021, que institui os princípios do Governo Digital, estabelece que a comunicação pública deve ser orientada por transparência, participação e acessibilidade. Governo digital é o modelo de gestão pública que utiliza tecnologias da informação para ampliar a eficiência administrativa, facilitar o acesso a serviços, promover a transparência e estimular a interação direta entre Estado e sociedade. Essa norma reconhece as redes sociais como instrumentos de engajamento cívico e de fortalecimento da governança democrática, desde que utilizadas com observância aos direitos fundamentais e às normas de proteção de dados. A integração entre o Governo Digital e a governança pública reflete a evolução do papel do Estado, que deixa de atuar como emissor unidirecional de informações e passa a operar em rede, estimulando a colaboração e o controle social. A comunicação pública digital, portanto, deve ser compreendida como uma extensão da governança, em que a legitimidade da ação estatal decorre da interação transparente e responsável com a sociedade (Brasil, 2021; Brasil, 2023).

A presença institucional do Estado nas redes sociais, entretanto, não está isenta de riscos. A difusão instantânea de informações pode gerar desinformação, manipulação de conteúdo e polarização social, afetando a confiança pública nas instituições. Por essa razão, o Referencial Básico de Governança (2023) e o Guia de Boas Práticas da SECOM (2023) orientam que os órgãos públicos adotem protocolos de checagem, comunicação responsável e gestão de crises, prevenindo a propagação de informações falsas ou imprecisas; a comunicação deve ser planejada, validada e monitorada, considerando o impacto das mensagens na reputação institucional e no comportamento social; assim, as redes sociais, quando utilizadas de forma ética e estratégica, convertem-se em espaços de diálogo construtivo e em ferramentas legítimas de governança digital (Brasil, 2023; Ruediger; Grassi, 2019).

Em síntese, a atuação estatal nas redes sociais deve harmonizar inovação tecnológica e responsabilidade pública. A comunicação institucional digital é instrumento essencial para a efetivação da transparência e da participação cidadã, mas também requer controles, protocolos e capacitação contínua dos servidores; a observância das normas de conduta e das boas práticas de comunicação garante que as redes sociais cumpram sua função democrática, fortalecendo o vínculo entre Estado e sociedade e contribuindo para a construção de valor público. (Brasil, 2023; Senado Federal, 2023).

Essa compreensão prepara o terreno para a próxima seção, que discutirá as redes sociais como insumo de avaliação de políticas públicas, analisando seus aspectos jurídicos, metodológicos e éticos

5.1 Redes sociais como insumo de avaliação: critérios jurídico-metodológicos

O uso de dados provenientes de redes sociais como instrumento de avaliação de políticas públicas representa uma inovação metodológica que exige análise cuidadosa sob as perspectivas jurídica, ética e técnica. As interações digitais, menções e comentários sobre ações governamentais passaram a ser observados como possíveis indicadores de percepção social, satisfação dos usuários e efetividade das políticas. No entanto, a validade desses dados depende da observância a princípios fundamentais da Administração Pública, como legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, previstos no artigo 37 da Constituição Federal. Qualquer uso

de informação oriunda de plataformas digitais deve ser orientado por finalidade pública legítima e compatível com os direitos fundamentais, especialmente com o direito à privacidade e à proteção de dados pessoais (Brasil, 1988; Brasil, 2018).

A Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) estabelece parâmetros indispensáveis para o tratamento de dados, inclusive quando o poder público os utiliza para fins de avaliação e monitoramento. Segundo a norma, o tratamento de dados deve estar amparado em base legal específica e obedecer aos princípios da necessidade, transparência, finalidade e proporcionalidade. No caso das redes sociais, a coleta de informações deve priorizar dados anonimizados e agregados, evitando qualquer forma de identificação individual dos usuários. A Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) reforça que o tratamento pelo poder público deve observar estritamente a finalidade pública, garantindo a segurança e a integridade das informações e evitando seu uso para fins políticos, discriminatórios ou de vigilância indevida (Brasil, 2018; ANPD, 2024).

Sob o ponto de vista da governança pública, a utilização de dados digitais requer o estabelecimento de uma estrutura institucional que assegure responsabilidade, transparência e *accountability* em todas as etapas do processo. O Decreto nº 10.046/2019, que dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da Administração Pública Federal, instituiu princípios de interoperabilidade, segurança e respeito à privacidade. A interoperabilidade refere-se à capacidade de diferentes sistemas e bases de dados se comunicarem e compartilharem informações de forma padronizada; a segurança envolve a adoção de medidas técnicas e administrativas para prevenir acessos indevidos, perdas ou alterações dos dados; e o respeito à privacidade exige que o tratamento das informações observe a proteção de dados pessoais, garantindo anonimização sempre que possível e utilização compatível com finalidades públicas legítimas. Esses parâmetros asseguram que o uso de dados, inclusive os oriundos de redes sociais, ocorra dentro de limites éticos e legais, fortalecendo a confiança da sociedade na ação governamental. A adoção de um modelo de governança de dados permite que as informações sejam utilizadas de forma racional, com rastreabilidade e documentação adequada dos processos de coleta e análise (Brasil, 2019; Brasil, 2023).

A validade metodológica dos dados obtidos em redes sociais também depende da representatividade e confiabilidade das informações. A coleta deve

considerar a diversidade de perfis, localidades e contextos, evitando que grupos mais ativos digitalmente distorçam a percepção real sobre determinada política pública. O uso de algoritmos e ferramentas de análise de sentimento, embora útil, não substitui a avaliação técnica e a interpretação contextual. De acordo com o Referencial de Governança (2023) e com o Guia Metodológico de Avaliação de Serviços Públicos da CGU (2021), a mensuração de resultados deve combinar dados quantitativos e qualitativos, respeitando os critérios de validade, precisão e comparabilidade. Dessa forma, as redes sociais podem complementar, mas nunca substituir, os mecanismos tradicionais de monitoramento e avaliação (Brasil, 2021; Brasil, 2023).

Além disso, é imprescindível que o uso de dados de redes sociais esteja associado a processos de transparência ativa e controle social, a Administração deve divulgar metodologias, fontes e limitações das análises, permitindo que a sociedade compreenda e fiscalize os resultados obtidos, essa prática fortalece a *accountability* e reforça a legitimidade da avaliação, ao mesmo tempo em que promove o aprendizado institucional; o Referencial de Controle de Políticas Públicas do Tribunal de Contas da União (2020) destaca que a legitimidade das políticas e de suas avaliações decorre da clareza metodológica e da participação cidadã. Assim, a governança de dados e a transparência tornam-se instrumentos complementares da democracia, garantindo que a inovação tecnológica permaneça a serviço do interesse público (TCU, 2020; Brasil, 2023).

Embora as redes sociais ofereçam uma fonte valiosa de informações sobre o comportamento e a percepção dos cidadãos, o uso desses dados em políticas públicas deve ser feito com cautela, em razão dos riscos de viés e de distorção interpretativa. A representatividade das interações digitais é limitada, pois nem todos os grupos sociais têm igual acesso às tecnologias ou manifestam suas opiniões em ambientes virtuais. Assim, qualquer inferência baseada exclusivamente em redes sociais pode reproduzir desigualdades socioeconômicas e regionais, afetando a objetividade da análise. O Tribunal de Contas da União (TCU) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) alertam que a avaliação de políticas deve adotar metodologias robustas, com controle de vieses e validação cruzada de fontes, garantindo que os resultados reflitam a realidade de maneira precisa e equitativa (TCU, 2020; Ipea, 2018).

Outro desafio é a confiabilidade dos dados disponíveis nas plataformas digitais. As interações em redes sociais nem sempre correspondem a manifestações autênticas de opinião, podendo ser influenciadas por campanhas coordenadas, robôs, perfis falsos ou manipulação algorítmica. A literatura especializada destaca o fenômeno das bolhas informacionais, nas quais os usuários são expostos apenas a conteúdos alinhados às suas preferências, o que reduz a diversidade de perspectivas e compromete a neutralidade da informação, nesse contexto, a governança pública deve assegurar que o uso de dados de redes sociais esteja vinculado a metodologias de verificação, checagem de autenticidade e identificação de padrões anômalos, evitando que percepções distorcidas sirvam de base para decisões de políticas públicas (Ruediger; Grassi, 2019; Brasil, 2023).

A ética no tratamento e na interpretação dos dados é outro aspecto central. O poder público não pode utilizar informações coletadas em redes sociais de forma a restringir direitos fundamentais ou a direcionar ações governamentais com base em critérios discriminatórios, a Lei nº 13.709/2018 (LGPD) veda o tratamento de dados pessoais para fins incompatíveis com a finalidade original ou que impliquem riscos à liberdade e à privacidade dos indivíduos; dessa forma, a análise de conteúdo digital deve observar princípios éticos de imparcialidade, finalidade pública e não discriminação. A Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), em seus guias de orientação, recomenda que os órgãos públicos adotem relatórios de impacto à proteção de dados (RIPD) antes de realizar projetos de monitoramento digital, documentando riscos, justificativas e salvaguardas (ANPD, 2024; Brasil, 2018).

A construção de um sistema confiável de governança de dados é, portanto, condição indispensável para a utilização legítima de informações provenientes das redes sociais. Segundo o Referencial Básico de Governança de 2023, a governança de dados deve assegurar qualidade, integridade, disponibilidade e segurança das informações, com definição clara de papéis e responsabilidades. A integração entre órgãos produtores e usuários de dados públicos deve ser formalizada por meio de instrumentos jurídicos, como acordos de cooperação e políticas de interoperabilidade. Essas políticas consistem em normas, padrões e procedimentos que permitem que diferentes sistemas, plataformas e bases de dados públicos se comuniquem entre si de maneira padronizada e eficiente, garantindo troca segura de informações e evitando redundâncias ou conflitos entre sistemas. O Decreto nº 10.046/2019 reforça

que o compartilhamento de dados deve observar os princípios da necessidade e da proporcionalidade, com mecanismos de controle e auditoria. Assim, a governança de dados permite que a inovação tecnológica se desenvolva sem comprometer os valores constitucionais de transparência e proteção da privacidade (Brasil, 2019; Brasil, 2023).

Além do aspecto técnico, a utilização de dados de redes sociais nas políticas públicas envolve um compromisso com a *accountability* e a participação cidadã, a sociedade deve ser informada sobre os objetivos, as metodologias e os limites dessas análises, podendo acompanhar e questionar a forma como as informações são empregadas; essa transparência reforça a legitimidade das políticas e reduz o risco de instrumentalização política dos dados. O Referencial de Controle de Políticas Públicas do TCU (2020) e o Guia Metodológico da CGU (2021) apontam que a avaliação baseada em evidências deve ser pública, auditável e replicável, permitindo que os resultados sejam verificados por diferentes instâncias de controle, a abertura metodológica fortalece a confiança na administração e promove um ciclo virtuoso de aprendizado e melhoria contínua (TCU, 2020; Brasil, 2021).

Por fim, a incorporação de dados de redes sociais na avaliação pública deve ser entendida como um complemento analítico e não como substituto dos métodos tradicionais de pesquisa e controle a triangulação de dados, combinando fontes quantitativas, qualitativas e digitais, representa a prática mais segura e consistente para formular diagnósticos e tomar decisões baseadas em evidências, essa abordagem, defendida pelo Ipea (2018) e pela ENAP (2021), permite que as políticas públicas sejam ajustadas com base em indicadores mais amplos e contextualizados, reforçando a racionalidade administrativa e a legalidade das decisões. Assim, a utilização de informações oriundas de redes sociais deve servir ao aprimoramento da governança e da transparência, e nunca à vigilância ou manipulação de opinião pública (Ipea, 2018; Enap, 2021; Brasil, 2023).

Assim, observa-se que a utilização das redes sociais como insumo de avaliação de políticas públicas amplia as possibilidades de transparência e participação social, mas também introduz novos desafios relacionados à gestão ética dos dados e à preservação dos princípios constitucionais. A passagem do campo metodológico para o campo jurídico revela tensões entre inovação e segurança jurídica, entre agilidade informacional e controle institucional; diante desse cenário,

torna-se indispensável examinar os impactos dessa dinâmica sobre a governança pública e a legalidade administrativa, conforme se discute a seguir.

6 IMPACTOS NA GOVERNANÇA E NA LEGALIDADE (ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSIÇÕES)

A incorporação das redes sociais como ferramenta de comunicação e de avaliação de políticas públicas transformou significativamente a dinâmica da governança estatal no Brasil, a ampliação da conectividade e da participação digital fortaleceu a transparência e a prestação de contas (*accountability*), permitindo maior aproximação entre o poder público e os cidadãos, as plataformas digitais tornaram-se espaços de diálogo, fiscalização e manifestação social, possibilitando que a sociedade acompanhe, critique e influencie decisões governamentais em tempo real, esse fenômeno, quando conduzido sob parâmetros éticos e legais, contribui para o aperfeiçoamento da gestão pública, reforçando a legitimidade das políticas e promovendo um modelo mais aberto e responsivo de governança (Brasil, 2023; Ruediger; Grassi, 2019).

Sob a ótica da governança pública, as redes sociais passaram a desempenhar papel estratégico na geração de valor público, pois permitem a coleta de evidências sobre a percepção social das políticas e auxiliam na formulação de respostas mais ágeis e direcionadas. O uso responsável de informações digitais, alinhado aos princípios do Decreto nº 9.203/2017, que estabelece a Política de Governança da Administração Pública Federal e define diretrizes de liderança, integridade, transparência e responsabilidade para a atuação dos órgãos públicos, e do Referencial Básico de Governança de 2023, fortalece os mecanismos de liderança, estratégia e controle, ampliando a capacidade de resposta institucional. A governança digital, ao integrar tecnologia e ética pública, favorece a coordenação interinstitucional e a participação cidadã, consolidando o Estado em rede como agente ativo no desenvolvimento sustentável e na proteção dos direitos fundamentais (Brasil, 2017; Brasil, 2023).

Entretanto, o mesmo ambiente que amplia a transparência também intensifica os riscos de ilegalidade e de violação de direitos, o uso indevido de dados digitais ou a comunicação institucional personalista podem comprometer a impessoalidade e a moralidade administrativa, princípios centrais do artigo 37 da Constituição Federal, a

fronteira entre comunicação pública e promoção pessoal de autoridades tornou-se um dos maiores desafios da era digital, casos de autopromoção em redes oficiais, de coleta não autorizada de dados de usuários e de disseminação de informações falsas por agentes públicos demonstram que a ausência de governança digital sólida pode gerar graves distorções na finalidade administrativa. Assim, a modernização tecnológica deve caminhar paralelamente à consolidação de marcos éticos e mecanismos de controle (Brasil, 1988; Brasil, 2021).

Outro impacto relevante é a necessidade de redefinir o conceito de legalidade administrativa diante das novas tecnologias. Tradicionalmente associada à conformidade com normas e procedimentos, a legalidade passa a incluir a responsabilidade algorítmica e a gestão ética de dados como elementos de legitimidade. Isso significa que o poder público não apenas deve agir dentro da lei, mas também garantir que o uso das tecnologias respeite princípios de justiça, transparência e proporcionalidade. A Lei nº 13.709/2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados, e o Decreto nº 10.046/2019, que disciplina a governança no compartilhamento de dados no âmbito da Administração Pública Federal e estabelece diretrizes para integração, interoperabilidade, segurança e tratamento responsável das informações, impõem deveres de documentação e de prestação de contas sobre o tratamento de dados, exigindo que toda ação digital do Estado seja rastreável e auditável. A governança pública moderna, portanto, exige uma legalidade dinâmica, capaz de responder aos desafios tecnológicos sem renunciar à segurança jurídica (Brasil, 2018; Brasil, 2019).

Além dos riscos jurídicos, surgem desafios relacionados à desinformação e à erosão da confiança nas instituições, o excesso de informações, aliado à propagação de conteúdos falsos, afeta a credibilidade da comunicação pública e compromete a tomada de decisão baseada em evidências. O estudo de Ruediger e Grassi (2019) sobre desinformação nas eleições brasileiras demonstra que o uso indevido das redes pode distorcer o debate público e fragilizar a governança democrática, assim, o fortalecimento da cultura de integridade e a adoção de estratégias de comunicação responsável são condições essenciais para proteger o espaço público digital e assegurar que a tecnologia sirva à transparência e não à manipulação (Ruediger; Grassi, 2019; Brasil, 2023).

Por fim, a relação entre redes sociais, governança e legalidade evidencia um paradoxo contemporâneo: A mesma tecnologia que amplia o controle social pode, se mal utilizada, gerar opacidade e abuso de poder, o desafio da administração pública é equilibrar inovação e prudência, garantindo que as ferramentas digitais sirvam à cidadania e à eficiência sem comprometer os direitos individuais, tal dualidade exige um modelo de governança baseado em ética, regulação e capacitação técnica, em que cada decisão digital seja tratada como ato jurídico com consequências políticas e sociais. A consolidação dessa cultura institucional é o caminho para que o Estado brasileiro alcance uma governança digital madura, democrática e legalmente responsável (Brasil, 2023; Dallari, 2018).

A consolidação de uma governança digital eficaz requer mais do que normas e estruturas técnicas; exige o fortalecimento de uma cultura institucional voltada à ética pública, à transparência e à responsabilidade no uso das tecnologias. O Estado precisa adotar um modelo de governança que una inovação e prudência, garantindo que a digitalização das políticas públicas não se transforme em instrumento de vigilância, discriminação ou manipulação, essa cultura deve ser sustentada por valores republicanos e pelo compromisso com o interesse público, traduzidos em políticas de dados abertas, seguras e auditáveis. A transparência e a integridade digital devem ser compreendidas como condições de legitimidade e não apenas como requisitos formais de gestão (Brasil, 2017; Brasil, 2023).

Nesse sentido, uma das principais proposições é o fortalecimento da governança de dados públicos, com a institucionalização de comitês técnicos intersetoriais responsáveis por garantir a qualidade, a segurança e a ética no tratamento das informações digitais. Esses comitês devem atuar com base nos princípios estabelecidos pelo Decreto nº 10.046/2019, que regulamenta a governança no compartilhamento de dados no âmbito da Administração Pública Federal e define diretrizes para integração, interoperabilidade, segurança e proteção da privacidade, e pela Lei nº 13.709/2018, a Lei Geral de Proteção de Dados. O objetivo é assegurar que todo uso de dados provenientes das redes sociais siga critérios de necessidade, proporcionalidade e finalidade pública. Além disso, é essencial promover a capacitação contínua de servidores públicos nas áreas de proteção de dados, comunicação digital e análise ética de informações. O desenvolvimento de

competências técnicas e jurídicas é o que garante que a tecnologia seja aplicada de forma responsável e juridicamente segura (Brasil, 2018; Brasil, 2019).

Outra medida necessária é a padronização das práticas de comunicação institucional nas redes sociais, o Guia de Boas Práticas da SECOM (2023) e o Manual de Comunicação do Senado Federal (2023) devem servir de referência obrigatória para todos os órgãos e entidades públicas, com mecanismos de monitoramento e responsabilização por desvios de finalidade. A criação de uma Política Nacional de Comunicação Pública Digital, articulada à Política de Governo Digital, contribuiria para uniformizar critérios de identidade visual, linguagem, acessibilidade e moderação de conteúdo, garantindo o respeito aos princípios da impessoalidade e da publicidade, essa padronização evita interpretações subjetivas sobre o uso institucional das redes e reforça a confiança do cidadão nas fontes oficiais (Senado Federal, 2023; Brasil, 2023).

Também se recomenda a integração entre os órgãos de controle e as plataformas digitais, de modo a aprimorar a detecção de irregularidades e o combate à desinformação, parcerias entre o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) poderiam permitir a criação de protocolos conjuntos de auditoria digital e de relatórios públicos sobre conformidade no uso de redes sociais pelo Estado, esses relatórios promoveriam a transparência institucional e permitiriam que a sociedade acompanhasse a aplicação dos recursos públicos na comunicação digital, tal integração seria um avanço significativo rumo a uma governança digital responsável e colaborativa (TCU, 2020; ANPD, 2024; Brasil, 2023).

No campo jurídico, é fundamental atualizar os marcos legais e normativos para acompanhar a evolução tecnológica e evitar lacunas que permitam abusos. A criação de dispositivos complementares à Lei nº 14.129/2021 (Governo Digital) poderia consolidar princípios de ética algorítmica, proteção contra manipulação de dados e garantias de prestação de contas sobre decisões automatizadas, da mesma forma, a legislação eleitoral e os códigos de conduta administrativa precisam incorporar regras específicas sobre o uso de redes sociais por agentes públicos, delimitando claramente a fronteira entre comunicação institucional e propaganda política. Essa atualização normativa assegura que o avanço tecnológico ocorra em harmonia com o Estado de Direito (Brasil, 2021; Dallari, 2018).

Por fim, a consolidação de uma governança digital democrática depende da participação ativa da sociedade civil. É imprescindível que o Estado promova canais de diálogo, consultas públicas e espaços de escuta social sobre o uso das tecnologias na gestão pública; a participação cidadã deve ser vista como componente estruturante da governança, capaz de ampliar a legitimidade das políticas e de reduzir assimetrias de informação. Nesse contexto, a educação digital e a inclusão tecnológica assumem papel estratégico: Quanto mais informados e conscientes os cidadãos, maior a qualidade do controle social e menor o risco de captura política das ferramentas digitais (Brasil, 2023; Rego, 1999).

Assim, o fortalecimento da governança digital no Brasil depende da conjugação entre segurança jurídica, ética pública e inovação tecnológica, a legalidade administrativa deve evoluir para incorporar o princípio da responsabilidade digital, segundo o qual toda decisão mediada por tecnologia deve ser transparente, auditável e socialmente justificável. Somente um Estado que alie modernização tecnológica e integridade institucional será capaz de transformar dados em valor público, tecnologia em confiança e governança em cidadania (Brasil, 2018; Brasil, 2023).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica, baseada em fontes documentais e normativas do ordenamento jurídico brasileiro, a escolha desse método justifica-se pela necessidade de compreender, de forma crítica e interpretativa, os limites e as possibilidades do uso das redes sociais pelo Estado na aferição e comunicação de políticas públicas, à luz dos princípios constitucionais da legalidade, transparência, impessoalidade e eficiência (Brasil, 1988).

A abordagem qualitativa foi adotada por permitir a análise aprofundada de conceitos jurídicos e administrativos, considerando o contexto sociopolítico em que as políticas públicas e as práticas de governança digital estão inseridas.

O caráter exploratório decorre do fato de que o tema: “A utilização das redes sociais como instrumento de medição e comunicação governamental”, ainda se

encontra em construção no campo jurídico, exigindo investigação interpretativa e comparativa de diferentes dispositivos legais e diretrizes administrativas.

Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de um estudo bibliográfico e documental, fundamentado em legislação, decretos, relatórios institucionais e literatura científica recente, publicados entre 2017 e 2025. As principais fontes consultadas foram o Referencial Básico de Governança do Ministério da Gestão e Inovação (2023), o Decreto nº 9.203/2017, que institui a Política de Governança da Administração Pública Federal e define princípios, diretrizes e mecanismos destinados a orientar a liderança, a estratégia e o controle na gestão pública, a Lei nº 14.129/2021, que institui o Governo Digital, a Lei nº 13.709/2018, que estabelece a Lei Geral de Proteção de Dados, o Marco Civil da Internet, previsto na Lei nº 12.965/2014, e os guias e manuais da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, publicados em 2023, além de artigos científicos e relatórios técnicos do Tribunal de Contas da União, da Controladoria-Geral da União e da Autoridade Nacional de Proteção de Dados.

O procedimento metodológico baseou-se na análise de conteúdo e na interpretação jurídico-dogmática, com enfoque na identificação dos princípios, normas e diretrizes que regulam a governança pública digital, a pesquisa foi desenvolvida por meio do levantamento teórico e normativo, da classificação e sistematização dos dados e da análise crítica dos referenciais jurídicos e administrativos, relacionando-os às práticas contemporâneas de gestão pública.

Essa abordagem permitiu avaliar a compatibilidade entre o uso das redes sociais e os princípios da legalidade, integridade e eficiência na administração pública brasileira.

O estudo segue os critérios éticos e acadêmicos de fidedignidade, respeitando a integridade das fontes consultadas e garantindo a verificação das informações em documentos oficiais.

Por não envolver sujeitos humanos nem dados sensíveis, dispensa apreciação de comitê de ética, limitando-se à análise de fontes públicas e institucionais.

Assim, o método adotado assegura consistência científica e rigor jurídico à investigação, garantindo que as conclusões apresentadas reflitam a coerência entre teoria, legislação e prática administrativa no contexto da governança digital.

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permitiu compreender que o uso das redes sociais pelo poder público representa um fenômeno complexo, que exige constante equilíbrio entre inovação tecnológica, legalidade e governança.

O estudo evidenciou que as transformações digitais impactam diretamente a forma como o Estado se comunica com a sociedade, formulando e avaliando políticas públicas em tempo real.

A metodologia aplicada possibilitou examinar, de maneira crítica e fundamentada, o conjunto de normas, princípios e instrumentos que orientam a administração pública contemporânea, especialmente no contexto da governança digital e da transparência informacional.

A partir da revisão teórica e documental, verificou-se que o ordenamento jurídico brasileiro dispõe de um arcabouço normativo sólido para regular a atuação estatal no ambiente digital, composto pelo Marco Civil da Internet, pela Lei de Acesso à Informação, pela Lei Geral de Proteção de Dados, pela Lei do Governo Digital e pelo Decreto nº 9.203/2017, que institui a Política de Governança Pública, esses instrumentos asseguram a observância de princípios constitucionais, como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a eficiência, e fornecem diretrizes claras para a utilização ética e responsável das redes sociais no setor público.

Os resultados obtidos demonstram que as redes sociais, quando utilizadas de forma legítima e transparente, podem se converter em importantes ferramentas de diálogo e prestação de contas, fortalecendo o controle social e a confiança nas instituições.

Entretanto, também ficou evidente que o uso inadequado desses meios pode gerar violações à privacidade, distorções informacionais e práticas de promoção pessoal incompatíveis com o interesse público.

Nesse sentido, a governança digital deve ser entendida como um conjunto articulado de liderança, estratégia e controle voltado à criação de valor público, à integridade institucional e à prestação de contas à sociedade.

Constatou-se ainda que o avanço tecnológico requer o aperfeiçoamento contínuo dos mecanismos de proteção de dados e de controle institucional.

A integração entre órgãos de controle, como TCU, CGU e ANPD, e a adoção de políticas unificadas de comunicação pública são medidas indispensáveis para garantir a legitimidade e a segurança jurídica das práticas digitais.

O fortalecimento da cultura de integridade e da educação digital também se apresenta como caminho necessário para consolidar uma governança democrática e participativa.

Conclui-se, portanto, que a legalidade na utilização das redes sociais para medir políticas públicas depende de uma governança pública madura, orientada por princípios constitucionais e sustentada por transparência, ética e responsabilidade informacional.

A efetividade desse modelo está diretamente relacionada à capacidade do Estado de utilizar os meios digitais como instrumentos de cidadania, e não de poder.

Assim, o futuro da administração pública digital brasileira repousa na consolidação de práticas que unam tecnologia, legalidade e participação social, assegurando que o ambiente virtual se torne um espaço legítimo de governança e fortalecimento da democracia.

REFERÊNCIAS

ANPD. Autoridade Nacional de Proteção de Dados. **Guia orientativo sobre Tratamento de dados pessoais pelo Poder Público (RIPD)**. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/centrais-de-conteudo/materiais-educativos-e-publicacoes/guia-poder-publico-anpd-versao-final.pdf>. Acesso em 14 out. 2025.

BLOG DA TRANSPARÊNCIA BRASIL. Dados pessoais e monitoramento de redes sociais pelo governo de São Paulo. **Blog da Transparência Brasil**, [s.l.], 2025. Disponível em: https://blog.transparencia.org.br/coluna-25-dados-pessoais-e-monitoramento-de-redes-sociais-pelo-governo-de-sao-paulo/?utm_source=. Acesso em: 13 ago. 2025.

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/bobbio-n-estado-governo-sociedade-para-uma-teoria-geral-da-polc3adtica.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 maio 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 13 ago. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019. Institui a Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 jul. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9901.htm. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.046, de 9 de outubro de 2019. Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 out. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10046.htm. Acesso em 1 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em 12 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil (Marco Civil da Internet). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 abr. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm. Acesso em 28 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais (Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em 13 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre os princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 mar. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em 31 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Referencial Básico de Governança: órgãos e entidades da administração pública**. 3. ed. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/publicacoes/referenciais-externos/referencial_basico_governanca_orgaos_entidades.pdf/view. Acesso em: 25 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia metodológico de avaliação de serviços públicos**. Brasília, DF: CGU, 2021. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65702/5/Guia_de_Avaliacao_de_Servicos.pdf. Acesso em: 17 ago. 2025.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília, DF: ENAP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 5 set. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Referencial de controle de políticas públicas**. Brasília, DF: TCU, 2020. . Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-de-controle-de-politicas-publicas>. Acesso em: 26 set. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Referencial de governança pública**. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 2 ago. 2025.

CASA CIVIL. Medida provisória explicita direitos e garantias de usuários de redes sociais. **Casa Civil da Presidência da República**, Brasília, DF, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2021/setembro/medida-provisoria-explicita-direitos-e-garantias-de-usuarios-de-redes-sociais-?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 11 out. 2025.

CINTRA, W. A. **Estado e sociedade**. Brasília, DF: Capes, 2017. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/174990>. Acesso em: 30 jul. 2025.

COELHO, A. L. Considerações sobre os conceitos de Estado e governo na Ciência Política. **ResearchGate**, p. 35-49, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/353851861_Consideracoes_sobre_os_Conceitos_de_Estado_e_Governo_na_Ciencia_Politica. Acesso em: 6 jul. 2025.

DALLARI, D. A. **Elementos de teoria geral do Estado**. 34. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. Acesso em 19 jul. 2025.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 20 set. 2025.

GIRARDI, J.; OLIVEIRA, A. G. A governança na Administração Pública Federal para a mitigação da corrupção: uma análise de conteúdo da política pública.

ResearchGate, p. 1-25, 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/338634155_A_governanca_na_Administracao_Publica_Federal_para_a_mitigacao_da_corrupcao_uma_analise_de_conteudo_da_politica_publica_Governance_in_the_Federal_Public_Administration_for_the_mitigation_of_corruption. Acesso em: 7 ago. 2025.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/vPjftQ53zpGp9PvH9BWWkPw/>. Acesso em 3 set. 2025.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Guia de avaliação de políticas públicas: conceitos, boas práticas e métodos**. Brasília, DF: Ipea, 2018.

Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento_estrategico_arquivos/livros_guias_publicacoes/avaliacao-de-politicas-publicas-guia-pratico-de-analise-ex-ante-volume-1-ipea-2018.pdf.

Acesso em 5 set. 2025.

LUIZ, E. TSE e monitoramento das redes sociais: se houvesse respeito às leis no Brasil... **Meu Site Jurídico**, [s.l.], 2 dez. 2022. Disponível em:

https://meusitejuridico.editorajuspodivm.com.br/2022/12/02/tse-e-monitoramento-das-redes-sociais-se-houvesse-respeito-as-leis-no-brasil/?utm_source=. Acesso em: 24 ago. 2025.

MONTESQUIEU. *O espírito das leis*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

Disponível em: <https://bds.unb.br/handle/123456789/1108>. Acesso em: 21 jul. 2025.

NIC.BR. Comitê Gestor da Internet no Brasil – CGI.br. **Lei do Marco Civil da Internet no Brasil**. São Paulo, [2025]. Disponível em: https://cgi.br/lei-do-marco-civil-da-internet-no-brasil/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 12 jul. 2025.

PEREIRA, P. **Estado, sociedade e esfera pública**. [s.l.]: [s.n.], [s.d.]. Disponível em: <https://cressrn.org.br/files/arquivos/8jWy8e5p39eA46R2v6H9.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2025.

REGO, W. D. L. As possibilidades da política: ideias para a reforma democrática do Estado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 14, n. 41, p. 175-179, 1999. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/6P6LNW3LXKRXzfpNnQbkyGP/?lang=pt>. Acesso em: 13 ago. 2025.

RUEDIGER, M. A.; GRASSI, A. **Desinformação e democracia: o papel das redes sociais no debate público**. Rio de Janeiro: FGV, 2019. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/fea4e601-a837-4d5f-94d9-4c1258b77071/content>. Acesso em: 26 ago. 2025.

SENADO FEDERAL. **Manual de comunicação do Senado Federal**. Brasília, DF: Senado Federal, 2023. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/646463>. Acesso em 13 jul. 2025.