

---

# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ADVOCACIA PÚBLICA NACIONAL

---

## DIGITAL TRANSFORMATION OF NATIONAL PUBLIC ADVOCACY

*André Souza<sup>1</sup>*

**SUMÁRIO:** Introdução. 1. Panorama da transformação digital na Administração Pública. 1.1. Contexto de transformação digital. 1.2. Desafios e oportunidades da transformação digital. 1.3. Tendências Futuras. 2. Tecnologias disruptivas no setor jurídico. 2.1. Inteligência artificial aplicada ao Direito Público. 2.2. Automação de processos no setor jurídico. 2.3. Análise de dados e jurimetria no Direito Público. 2.4. Desafios e oportunidades. 3. Desafios éticos e regulatórios na implementação de IA no Direito Público. 3.1. Transparência e explicabilidade. 3.2. Viés algorítmico e discriminação. 3.3. Responsabilidade e *accountability*.

---

<sup>1</sup> Pós-graduando em Direito Digital pela Faculdade Legale. Pós-graduado em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela Faculdade Estácio-CERS. Graduado em Direito pela Faculdade de Direito de Ipatinga. Procurador Federal.

3.4. Proteção de dados e privacidade. 3.5. Desafios regulatórios na implementação de IA. 3.6. Perspectivas finais. 4. Formação e capacitação digital dos advogados públicos. 4.1. A importância do treinamento contínuo. 4.2. Adoção de uma cultura digital. 4.3. A integração de ferramentas tecnológicas na Advocacia Pública. 4.4. Políticas públicas para capacitação digital. 4.5. A Resistência à mudança e a importância da liderança. 4.6. Perspectivas finais. 5. Governança digital e inovação no setor público. 5.1. Estruturas de governança para a transformação digital. 5.2. Inovação nas práticas jurídicas digitais. 5.3. Segurança nas práticas jurídicas digitais. 5.4. Perspectivas finais. Conclusão. Referências.

**RESUMO:** Este artigo discute a transformação digital da Advocacia Pública no Brasil, enfatizando os impactos da inteligência artificial (IA), automação e novas tecnologias nos processos jurídicos e administrativos. São abordados os desafios éticos, regulatórios e de cibersegurança, bem como a necessidade de capacitação contínua para advogados públicos. O artigo analisa também a importância da interoperabilidade entre sistemas digitais e a implementação de práticas de proteção de dados, à luz da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Por fim, são discutidas as inovações no setor público impulsionadas por estruturas de governança digital.

**PALAVRAS-CHAVE:** Transformação digital. Advocacia pública. Inteligência artificial. Segurança cibernética. Inovação tecnológica. Consultoria jurídica.

**ABSTRACT:** This article discusses the digital transformation of public advocacy in Brazil, emphasizing the impacts of artificial intelligence (AI), automation, and new technologies on legal and administrative processes. It addresses ethical, regulatory, and cybersecurity challenges, as well as the need for continuous training for public attorneys. The article also analyzes the importance of interoperability between digital systems and the implementation of data protection practices in light of the General Data Protection Law (LGPD). Finally, innovations in the public sector driven by digital governance frameworks are discussed.

**KEYWORDS:** Digital transformation. Public advocacy. Artificial intelligence. Cybersecurity. Technological innovation. Legal consultancy.

## INTRODUÇÃO

A transformação digital da Administração Pública, especialmente no campo da Advocacia Pública, tem se intensificado nos últimos anos, trazendo inovações significativas com o uso de tecnologias como a inteligência artificial (IA) e a automação de processos. Este artigo busca explorar o impacto dessas tecnologias no setor jurídico, destacando a digitalização dos fluxos de trabalho e a modernização das estruturas de governança. O objetivo da pesquisa é examinar os desafios e oportunidades gerados pela implementação dessas tecnologias disruptivas, abordando aspectos éticos, regulatórios e a necessidade de capacitação dos advogados públicos. Ao mesmo tempo, são analisadas as implicações futuras da transformação digital e as tendências que prometem moldar o cenário jurídico nos próximos anos. Dessa forma, este artigo visa fornecer um panorama abrangente e crítico sobre o papel da inovação tecnológica na Administração Pública, com foco no fortalecimento da eficiência e da transparência na prestação de serviços à sociedade.

## 1. PANORAMA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A transformação digital na Administração Pública brasileira tem se intensificado ao longo dos últimos anos, especialmente no que tange à Advocacia Pública. A digitalização de processos e a adoção de novas tecnologias, como a IA e a automação de procedimentos administrativos e jurídicos, têm como objetivo tornar o sistema mais ágil, eficiente e acessível ao cidadão. Essa evolução reflete uma mudança de paradigma, em que o foco se desloca da burocracia manual para sistemas automatizados que otimizam a prestação de serviços públicos.

### 1.1. Contexto de transformação digital

A digitalização na Advocacia Pública, liderada pela Advocacia-Geral da União (AGU), representa um marco na Administração Pública digital. A plataforma Sapiens, um Sistema de Inteligência Jurídica desenvolvido pela AGU, é um dos maiores exemplos de inovação, integrando processos administrativos e judiciais. Essa plataforma utiliza IA para automatizar fluxos de trabalho, permitindo o acompanhamento em tempo real dos processos e melhorando a segurança jurídica nas decisões administrativas.

Conforme destacou Flavio Roman durante o evento Transformação Digital da Advocacia Pública Nacional, “a AGU tem se dedicado ao desenvolvimento de novas tecnologias para reduzir a litigiosidade e aprimorar

os serviços prestados aos cidadãos” (Roman; Calixto *et al.*, 2024). O uso da IA tem sido fundamental para alcançar esses objetivos, embora o aspecto humano continue central, uma vez que as novas tecnologias precisam melhorar a qualidade de vida dos usuários, e não apenas trazer ganhos de eficiência.

## 1.2. Desafios e oportunidades da transformação digital

Apesar dos avanços, a transformação digital enfrenta desafios significativos, principalmente em termos de adaptação cultural. A digitalização dos serviços públicos não pode ser vista apenas como uma implementação técnica, mas exige uma mudança cultural entre os servidores públicos. O sucesso da transformação digital depende, em grande parte, da capacidade das organizações de adaptarem suas estruturas e treinar seus colaboradores para utilizar as novas tecnologias de maneira eficaz.

Outro desafio crucial é a interoperabilidade entre diferentes sistemas e plataformas digitais no setor público. Conforme destacou Clarice Calixto durante o evento Transformação Digital da Advocacia Pública Nacional, “o diálogo entre instituições federais, estaduais e municipais é fundamental para garantir que as inovações tecnológicas promovam a cooperação entre os entes públicos e resultem em uma prestação de serviços mais eficaz e coordenada” (Roman; Calixto *et al.*, 2024).

## 1.3. Tendências futuras

A expectativa é que a transformação digital na Advocacia Pública continue a evoluir nos próximos anos, com a adoção de tecnologias ainda mais avançadas, como a computação quântica e o uso ampliado de IA para automatizar ainda mais os processos jurídicos. A AGU, por exemplo, já desenvolve o projeto *AGU 2030+*, que visa ampliar a digitalização e incorporar soluções tecnológicas inovadoras, com foco na excelência dos serviços prestados ao cidadão. Essas iniciativas não apenas simplificam os fluxos de trabalho, mas também aprimoram a qualidade das decisões administrativas e judiciais.

Conforme mencionado por Francisco Alexandre Colares Melo Carlos, secretário de Governança e Gestão Estratégica da AGU, “nós precisamos colocar a transformação digital nas pessoas, na cultura. E nada disso acontece rapidamente. Estamos falando principalmente de transformações culturais e de pessoas que precisam se desenvolver para aproveitar todo o potencial dessas tecnologias” (Colares, 2024). Portanto, a formação de uma mentalidade inovadora entre os servidores é fundamental para o sucesso contínuo dessa transformação.

## 2. TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS NO SETOR JURÍDICO

A aplicação de tecnologias disruptivas no setor jurídico tem transformado a maneira como a Advocacia Pública e privada operam, impactando diretamente a eficiência e a qualidade da prestação de serviços. Entre as principais inovações tecnológicas que estão moldando o futuro do Direito Público, destacam-se a IA, a automação de processos e a análise de dados. Essas tecnologias são capazes de otimizar o trabalho jurídico, especialmente em áreas como a AGU, trazendo maior celeridade e precisão aos procedimentos.

### 2.1. Inteligência artificial aplicada ao Direito Público

A IA já está sendo amplamente utilizada para melhorar a eficiência do setor jurídico, principalmente na automação de atividades repetitivas e na análise de grandes volumes de dados. Sistemas de IA são capazes de identificar padrões e prever tendências com base em dados processuais, jurisprudências e documentos jurídicos. Um exemplo concreto é o Sapiens, sistema adotado pela AGU, que utiliza IA para automatizar fluxos de trabalho e realizar triagens automáticas de processos. A utilização de IA na Advocacia Pública é descrita como uma inovação por Alencar (2022, p. 10), ao afirmar que “atualmente, várias aplicações de IA já realizam tarefas que partem dessa intuição inicial, otimizando as atividades de advogados e profissionais do sistema de justiça”.

Além disso, ferramentas como o *Legal Analytics* podem ser aplicadas na Advocacia Pública para prever decisões judiciais com base em dados históricos. Essas ferramentas são especialmente úteis na construção de estratégias jurídicas mais eficazes, pois analisam precedentes e ajudam a identificar tendências no comportamento dos tribunais. Conforme Alencar (2022, p. 10), “por meio da jurimetria, advogados podem prever como os litígios serão julgados com base em ‘análise preditiva’ ou estatística aplicada ao Direito”.

### 2.2. Automação de processos no setor jurídico

A automação de processos jurídicos tem se tornado uma ferramenta fundamental para otimizar o tempo e os recursos da Administração Pública. Na AGU, por exemplo, a automação é utilizada para gerenciar o enorme volume de processos judiciais e administrativos que a instituição lida diariamente. Sistemas automatizados permitem que tarefas repetitivas, como o preenchimento de formulários e a gestão de prazos processuais,

sejam realizadas sem a necessidade de intervenção humana, reduzindo assim a margem de erro e os custos operacionais.

Um exemplo significativo de automação é o Sapiens, que foi projetado para integrar todas as atividades jurídicas da AGU, desde a triagem de processos até a elaboração de peças jurídicas automatizadas. Essa transformação não apenas aumenta a eficiência interna, mas também melhora o tempo de resposta às demandas da Administração Pública.

### **2.3. Análise de dados e jurimetria no Direito Público**

A análise de dados, especialmente por meio da jurimetria, é outra área em que o impacto das tecnologias disruptivas é notável. A jurimetria envolve a utilização de técnicas de big data e análise estatística para avaliar padrões em decisões judiciais e prever comportamentos futuros. No contexto da Advocacia Pública, a jurimetria pode ser uma ferramenta essencial para desenvolver estratégias jurídicas baseadas em dados empíricos.

Ferramentas de análise de dados como o Sapiens e o *Legal Analytics* fornecem insights detalhados sobre o histórico de decisões judiciais e o desempenho de casos semelhantes. Essas análises são utilizadas para avaliar a probabilidade de sucesso em diferentes cenários, o que permite aos advogados públicos tomar decisões mais informadas e estratégicas. Como observa Vigliar (2023, p. 138), “ela será essencial quando da aplicação da tecnologia no direito, pois corresponde à capacidade de prever os resultados que serão obtidos por meio das decisões judiciais informatizadas”.

No setor público, essa análise de dados é ainda mais crucial, uma vez que permite à AGU e a outras instituições monitorar a eficácia de suas ações, identificar áreas de melhoria e ajustar suas estratégias com base em informações concretas. Isso tem implicações diretas na melhoria da prestação de serviços públicos e na defesa dos interesses da União.

### **2.4. Desafios e oportunidades**

Apesar dos benefícios inegáveis dessas tecnologias, sua implementação também enfrenta desafios. A resistência à mudança cultural dentro das organizações públicas e a falta de familiaridade com essas novas ferramentas podem atrasar sua adoção. Entretanto, as oportunidades oferecidas pelas tecnologias disruptivas são vastas. Com a contínua evolução da IA, da automação e da análise de dados, a Advocacia Pública está se aproximando de um cenário em que a tecnologia não apenas apoia, mas redefine a prática jurídica, promovendo uma gestão mais eficiente dos processos e uma prestação de serviços mais transparente e eficaz ao cidadão.

### 3. DESAFIOS ÉTICOS E REGULATÓRIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE IA NO DIREITO PÚBLICO

A crescente utilização da IA no Direito Público e, em especial, na Advocacia Pública, traz à tona uma série de questões éticas e regulatórias que precisam ser enfrentadas para garantir que o uso dessa tecnologia respeite direitos fundamentais e promova a justiça. O impacto da IA no ambiente jurídico vai além de meras questões técnicas, uma vez que envolve a tomada de decisões automatizadas, o processamento de dados sensíveis e a possibilidade de erro nos algoritmos.

#### 3.1. Transparência e explicabilidade

Um dos principais desafios éticos relacionados ao uso de IA no Direito Público é a questão da transparência. Os algoritmos de IA frequentemente operam como “caixas-pretas”, onde a lógica por trás das decisões tomadas é inacessível ou ininteligível para seres humanos. Isso é especialmente problemático no contexto jurídico, onde a explicabilidade das decisões é fundamental para assegurar que os direitos das partes envolvidas sejam respeitados.

A falta de transparência pode comprometer o devido processo legal e o direito à defesa, já que os indivíduos afetados por decisões automatizadas podem não compreender como essas decisões foram tomadas ou contestá-las adequadamente. “Existe um consenso geral de que a transparência e a responsabilização (bem como os seus sinônimos conceituais) estão entre os parâmetros a perseguir na governança de algoritmos, sobretudo na era da Inteligência Artificial (IA)” (Saurwein *et al.*, 2015, p. 36). Além disso, “esses são dois de um conjunto de requisitos-chave que a IA deve atender para ser confiável, de acordo com o Grupo de Especialistas de Alto Nível em IA da Comissão Europeia (European Union, 2019)”.

#### 3.2. Viés algorítmico e discriminação

Outro grande desafio ético é a possibilidade de **viés algorítmico**. Algoritmos de IA são treinados com base em grandes volumes de dados, e se esses dados refletem vieses históricos ou preconceitos, os resultados das decisões automatizadas também podem ser enviesados. No contexto do Direito Público, isso pode se manifestar em decisões desproporcionais ou discriminatórias contra determinados grupos sociais. “Os efeitos do viés algorítmico em um mecanismo de busca podem variar de impedimentos econômicos para concorrentes ao sufocamento da inovação, acesso

tendencioso à informação e até mesmo consequências comportamentais para usuários [...]” (Feferbaum, 2023, p. 42).

Por exemplo, se um sistema de IA for treinado com dados judiciais históricos que envolvem discriminação racial ou de gênero, as decisões futuras do sistema poderão refletir e perpetuar esses mesmos vieses. É fundamental que haja mecanismos regulatórios robustos para mitigar esses riscos e assegurar que os algoritmos sejam treinados e monitorados para evitar tais consequências negativas.

### 3.3. Responsabilidade e *accountability*

A implementação de IA no setor jurídico também levanta questões sobre **responsabilidade**. Quando uma decisão automatizada resulta em um erro ou uma violação de direitos, a quem deve ser atribuída a responsabilidade? A falta de clareza sobre a *accountability* em casos de erro algorítmico cria incertezas jurídicas e pode enfraquecer a confiança pública no uso de IA no direito.

É essencial que sejam criados marcos regulatórios que responsabilizem tanto os desenvolvedores de sistemas de IA quanto as instituições que os utilizam, garantindo que os cidadãos tenham mecanismos adequados de reparação em caso de danos decorrentes de decisões automatizadas. “Assim, impõe-se a criação de mecanismos de governança que viabilizem a mitigação de riscos, a prestação de contas e a responsabilização por parte dos controladores de dados” (Feferbaum, 2023, p. 57).

### 3.4. Proteção de dados e privacidade

Outro desafio regulatório central é a questão da **proteção de dados**. O uso de IA na Advocacia Pública envolve o processamento de grandes quantidades de dados sensíveis, incluindo informações pessoais de cidadãos. Isso levanta preocupações sobre a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil e outros marcos regulatórios internacionais, como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) na Europa.

A LGPD estabelece diretrizes rigorosas para o tratamento de dados pessoais, exigindo que o processamento seja feito com base em princípios como transparência, necessidade e segurança. Em termos práticos, isso significa que os sistemas de IA utilizados na Advocacia Pública precisam ser projetados de maneira a garantir que os dados dos cidadãos sejam protegidos e que qualquer coleta ou tratamento de dados seja justificado e seguro.



### 3.5. Desafios regulatórios na implementação de IA

A regulamentação do uso de IA na Advocacia Pública ainda está em desenvolvimento no Brasil e em várias outras partes do mundo. Existe a necessidade de elaborar marcos legais específicos para o uso de IA no setor jurídico, abordando questões como responsabilidade, viés e transparência. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) no Brasil já tem iniciativas voltadas à regulamentação de IA no Judiciário, como o desenvolvimento do *Ethos*, uma ferramenta para auxiliar no desenvolvimento ético de algoritmos.

Os pesquisadores da FAT-ML (*Fairness, Accountability, and Transparency in Machine Learning Organization*) observaram os principais princípios-chave a serem observados pelo governo e pelos setores privados, no tocante aos algoritmos, sendo eles: responsabilidade, explicabilidade, precisão, auditabilidade e justiça (*accountability, explainability, fairness*). Já a ACM (*Association for Computing Machinery*) acrescentou os princípios da conscientização; acesso e reparação; proveniência dos dados; validação e experimentação.

No caso do Brasil, deve-se destacar o projeto de lei (PL) em tramitação no Congresso Nacional, o PL n. 21/2043, tendo por objetivo instituir o marco legal do desenvolvimento e uso da IA, mediante o estabelecimento de um conjunto de princípios, direitos, deveres e instrumentos de governança. Dentre as principais novidades, o PL contempla a figura do Agente de IA que será composto pelos agentes de desenvolvimento (“todos aqueles que participam das fases de planejamento e design [...] do sistema”) e os agentes de operação (“todos aqueles que participam da fase de monitoramento e operação do sistema”), estabelecendo deveres e obrigações que deverão ser observados e instituindo, dessa forma, um sistema de responsabilização pelas decisões tomadas por um sistema de IA. Nesse contexto, Wolfgang (2021, p. 138) afirma que “há também a necessidade de regulação dos riscos associados à utilização de inteligência artificial (IA)”.

A criação de normas claras e detalhadas é crucial para garantir que a implementação de IA não comprometa os valores fundamentais do Direito Público, como a imparcialidade, a justiça e o acesso igualitário à informação. Ressalta-se que a regulação da IA no Direito Público deve encontrar um equilíbrio entre a inovação tecnológica e a proteção dos direitos fundamentais.

### 3.6. Perspectivas finais

Diante desses desafios éticos e regulatórios, o uso de IA no Direito Público demanda uma abordagem equilibrada que garanta a inovação tecnológica, mas que também proteja os direitos dos cidadãos. A criação de marcos regulatórios sólidos, o monitoramento contínuo dos sistemas de IA

e a capacitação dos profissionais jurídicos para compreender e manejar essas tecnologias são passos essenciais para garantir que a IA seja uma ferramenta de justiça, e não um instrumento de discriminação ou erro.

#### **4. FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DIGITAL DOS ADVOGADOS PÚBLICOS**

A adaptação e capacitação digital dos advogados públicos têm se tornado uma questão central no contexto da transformação digital da Administração Pública. A complexidade crescente das ferramentas digitais e a necessidade de lidar com tecnologias como IA, automação e análise de dados requerem que os profissionais do direito estejam preparados para utilizar essas inovações de maneira eficaz e ética. Esse processo de adaptação, no entanto, não se limita ao aprendizado técnico, mas também envolve a internalização de uma nova mentalidade de trabalho, que reconheça a importância da tecnologia como uma aliada na busca pela eficiência e melhoria dos serviços jurídicos.

##### **4.1. A importância do treinamento contínuo**

A digitalização dos processos administrativos e jurídicos impõe uma nova realidade aos advogados públicos, que precisam estar preparados para lidar com ferramentas como o Sistema Sapiens, utilizado pela AGU, além de outras plataformas digitais de gestão de processos. A tecnologia é um facilitador no cumprimento das funções jurídicas, mas requer uma sólida formação técnica para ser utilizada de forma otimizada.

O treinamento contínuo emerge como uma estratégia essencial para que os advogados se mantenham atualizados frente às rápidas inovações tecnológicas. A formação tradicional em direito, que historicamente tem um enfoque predominantemente doutrinário e interpretativo, agora precisa integrar disciplinas que ensinem o uso de tecnologias disruptivas. Nesse sentido, a Escola Superior da Advocacia-Geral da União (ESAGU) tem promovido cursos e seminários voltados para o uso de sistemas digitais e IA no Direito Público, com o objetivo de preparar seus membros para essa nova realidade.

##### **4.2. Adoção de uma cultura digital**

A simples capacitação técnica, no entanto, não é suficiente. É necessário promover uma **cultura digital** entre os advogados públicos, conforme destacado pelo Secretário de Governança e Gestão Estratégica da AGU,

Francisco Alexandre Colares Melo Carlos, no evento Transformação Digital da Advocacia Pública Nacional: “Nós precisamos colocar a transformação digital nas pessoas, na cultura. E nada disso acontece rapidamente. Estamos falando principalmente de transformações culturais e de pessoas que precisam se desenvolver para aproveitar todo o potencial dessas tecnologias” (Colares, 2024).

Isso significa que o advogado público precisa entender o impacto que tecnologias como a IA e a automação têm sobre o exercício de suas funções, de forma a utilizá-las para a otimização dos processos e na entrega de serviços mais eficientes e transparentes à sociedade.

#### 4.3. A integração de ferramentas tecnológicas na Advocacia Pública

A integração de ferramentas tecnológicas no cotidiano dos advogados públicos já é uma realidade em vários órgãos governamentais. No entanto, a adoção dessas ferramentas exige que os profissionais estejam capacitados para utilizá-las de maneira plena, o que depende de um treinamento adequado e da integração dessas plataformas com os sistemas existentes em outros órgãos.

Além do Sapiens, outras tecnologias, como o uso de *chatbots jurídicos* e ferramentas de **análise de dados**, também estão sendo incorporadas aos sistemas de Advocacia Pública. O desafio é garantir que os advogados estejam aptos a utilizar essas tecnologias de forma estratégica, maximizando os benefícios que elas podem trazer para a eficiência e a qualidade dos serviços prestados ao público.

#### 4.4. Políticas públicas para capacitação digital

A capacitação digital dos advogados públicos não pode ser vista como uma responsabilidade individual, mas sim como uma prioridade institucional. Políticas públicas devem ser formuladas para garantir que os órgãos jurídicos ofereçam programas de treinamento contínuo e mecanismos de atualização para os seus membros. Um bom exemplo disso é o **Programa Nacional de Transformação Digital**, que visa promover a digitalização de todos os setores da Administração Pública, incluindo o sistema judiciário.

A **Estratégia de Governo Digital 2020-2022**, elaborada pelo Ministério da Economia, também destaca a necessidade de modernizar as competências dos servidores públicos, estabelecendo a capacitação digital como um dos eixos centrais para o sucesso da transformação digital no país. Esse tipo de política pública é essencial para garantir que a implementação de novas tecnologias ocorra de forma eficaz e em consonância com os objetivos de eficiência, transparência e qualidade dos serviços jurídicos prestados.

#### 4.5. A resistência à mudança e a importância da liderança

Um dos desafios mais significativos na capacitação digital dos advogados públicos é a resistência à mudança. Muitos profissionais do direito, especialmente aqueles que já estão há muitos anos na carreira, podem sentir-se desconfortáveis com a adoção de novas tecnologias.

A liderança dentro dos órgãos de Advocacia Pública, como a AGU, tem se destacado como um exemplo de incentivo à transformação digital. Além disso, ressalta-se que para assegurar uma transição suave e completa para todos os profissionais, é essencial a implementação de programas de mentoria e acompanhamento. Esses programas são fundamentais para garantir que advogados que enfrentam dificuldades na adaptação a novas ferramentas tecnológicas recebam o suporte necessário, fortalecendo ainda mais a cultura de inovação dentro da instituição.

#### 4.6. Perspectivas finais

A capacitação digital dos advogados públicos é um dos pilares fundamentais para o sucesso da transformação digital na Advocacia Pública. Além de desenvolver habilidades técnicas, é necessário promover uma mentalidade aberta à inovação, com ênfase em programas de treinamento contínuo e políticas públicas que garantam o acesso a essas capacitações. A integração de tecnologias como IA, automação e plataformas digitais já está moldando a prática jurídica no setor público, e os profissionais devem estar preparados para maximizar o potencial dessas ferramentas em suas atividades diárias.

### 5. GOVERNANÇA DIGITAL E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

#### 5.1 Estruturas de governança para a transformação digital

Governança digital no setor público é um conjunto de estruturas, práticas e políticas que visam gerenciar e coordenar a adoção de tecnologias digitais, garantindo que a transformação ocorra de forma eficaz, transparente e segura. No contexto da Advocacia Pública, a implementação de uma governança robusta é fundamental para promover a inovação, otimizar os processos jurídicos e aumentar a eficiência do serviço prestado ao cidadão.

A governança digital inclui a **criação de diretrizes e padrões** para o uso de tecnologias como inteligência artificial, automação e *big data*, além de garantir a **interoperabilidade** entre os diversos sistemas dos órgãos públicos, como o Sapiens, o SEI e outros. A estrutura de governança deve estar

alinhada às melhores práticas internacionais e deve contar com mecanismos de controle para garantir a segurança jurídica e a conformidade com leis, como a **LGPD**.

A governança digital é o coração de uma transformação digital bem-sucedida, sendo responsável por estabelecer padrões claros para o uso de tecnologias emergentes, além de promover uma cultura de inovação. A governança digital eficaz deve englobar o **planejamento estratégico**, o monitoramento de resultados e a adaptação constante às mudanças tecnológicas.

## 5.2 Inovação nas práticas jurídicas digitais

A inovação no setor jurídico público, impulsionada por estruturas de governança digital, foca na adoção de novas tecnologias e metodologias que otimizam o trabalho jurídico. As ferramentas de automação e inteligência artificial, por exemplo, vêm sendo integradas para acelerar a análise de dados, facilitar a produção de pareceres e oferecer insights preditivos baseados em jurimetria.

Um dos grandes avanços foi a criação de **laboratórios de inovação jurídica**, como o Laboratório de Inovação da AGU (AGU Lab), que promovem o desenvolvimento e a aplicação de soluções tecnológicas inovadoras. Esses espaços buscam não apenas a eficiência, mas também a criação de soluções que melhorem a **transparência** e o **acesso à justiça**.

A governança digital deve incentivar a experimentação e adoção de **novas metodologias**, como o *Design Thinking* e o *Legal Design*, que aproximam o direito da realidade do cidadão, ao mesmo tempo que facilitam a compreensão dos processos jurídicos. O uso dessas metodologias tem transformado os processos e a comunicação no direito, permitindo que os advogados públicos ofereçam serviços mais acessíveis e alinhados às necessidades da sociedade.

## 5.3 Segurança nas práticas jurídicas digitais

Além de promover a inovação, as estruturas de governança digital são cruciais para garantir a **segurança** no uso das tecnologias. Com o uso crescente de dados sensíveis e plataformas digitais, a governança digital deve incluir políticas rigorosas de cibersegurança e proteção de dados, assegurando a conformidade com a LGPD.

A implementação de **boas práticas de governança digital** contribui para evitar falhas de segurança, como vazamento de informações confidenciais, e aumenta a resiliência cibernética dos órgãos públicos. Isso inclui a adoção

de ferramentas de monitoramento contínuo, a criptografia de dados sensíveis e a formação de equipes especializadas na resposta a incidentes cibernéticos.

A governança digital não pode ser meramente reativa, deve ser proativa, antecipando-se aos riscos cibernéticos e adaptando-se rapidamente às mudanças no cenário tecnológico. A combinação de segurança e inovação deve ser o pilar central de uma estratégia de governança que visa não apenas melhorar a eficiência do serviço público, mas também garantir a segurança e a confiança dos cidadãos.

#### 5.4 Perspectivas finais

A governança digital é o ponto de convergência entre inovação e segurança na transformação digital da Advocacia Pública. Estruturas robustas de governança são necessárias para promover a implementação eficiente de novas tecnologias, ao mesmo tempo em que garantem a segurança das práticas jurídicas digitais. A criação de diretrizes claras, combinada com uma cultura de experimentação e inovação, permite que o setor público avance de forma sustentável e segura no uso de soluções tecnológicas, sempre mantendo o foco na proteção dos dados e na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

### CONCLUSÃO

A transformação digital da Advocacia Pública tem se mostrado um processo inevitável e essencial para acompanhar as demandas de uma sociedade cada vez mais conectada e dependente de soluções tecnológicas. Os avanços obtidos até o momento, como a implementação de plataformas digitais de gestão jurídica, a IA para automação de processos e a análise de dados, demonstram que a inovação não só facilita o trabalho dos advogados públicos, como também aumenta a eficiência e transparência na prestação de serviços à sociedade.

No entanto, este cenário digital também traz consigo desafios significativos. A necessidade de **adaptação contínua dos profissionais jurídicos** ao uso de novas ferramentas digitais, a implementação de **estruturas de governança digital robustas** e a constante preocupação com a **segurança cibernética e a proteção de dados sensíveis** são apenas alguns dos obstáculos que o setor público enfrenta na sua jornada de transformação digital.

Além disso, o impacto da **IA** e da automação nas decisões administrativas e judiciais levanta questões éticas e regulatórias importantes. A capacidade dessas tecnologias de influenciar diretamente a tomada de decisões precisa ser cuidadosamente monitorada para garantir que os princípios fundamentais

do direito e da justiça sejam mantidos. A incorporação de IA nos processos jurídicos públicos exige uma reflexão profunda sobre o papel do advogado como intérprete do direito e guardião da justiça.

O futuro da Advocacia Pública digital está intrinsecamente ligado à capacidade de inovar sem perder de vista a segurança, a ética e a conformidade com as normas regulatórias. O equilíbrio entre **inovação e responsabilidade** será o diferencial para que os advogados públicos possam não apenas lidar com as mudanças, mas liderar esse processo de transformação, oferecendo um serviço mais eficiente, acessível e justo para todos.

Em resumo, os avanços tecnológicos trazem **oportunidades transformadoras** para a Advocacia Pública, mas o sucesso desse processo dependerá da capacidade de **adaptação, formação e construção de uma cultura digital sólida e segura**. Somente assim será possível superar os desafios que ainda se apresentam e garantir que a Advocacia Pública continue a desempenhar um papel fundamental na defesa dos direitos e na promoção da justiça no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ACM US PUBLIC POLICY COUNCIL – USACM. *Statement on Algorithmic Transparency and Accountability*. Washington, DC: USACM, 2017. Disponível em: [https://www.acm.org/binaries/content/assets/public-policy/2017\\_usacm\\_statement\\_algorithms.pdf](https://www.acm.org/binaries/content/assets/public-policy/2017_usacm_statement_algorithms.pdf). Acesso em: 29 set. 2024.

ALENCAR, Ana Catarina de. *Inteligência Artificial, Ética e Direito: Guia Prático para Entender o Novo Mundo*. Rio de Janeiro: Expressa, 2022, p. 10. E-book.

COLARES, Francisco Alexandre M. C. Lançamento do Programa de Transformação Digital AGU 2030+ e do Assistente de I.A. do Sapiens. In: Transformação Digital da Advocacia Pública Nacional, 1. ed., 2024, Brasília. *Anais [...]* Brasília: Advocacia-Geral da União, 24 e 25 de setembro de 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/transformacao-digital>. Acesso em: 4 out. 2024.

DIAKOPOULOS, Nicholas *et al.* *Principles for Accountable Algorithms and a Social Impact Statement for Algorithms*. [S.l.]: The Fairness, Accountability, and Transparency in Machine Learning Organization (FAT/ML), [s.d.]. Disponível em: <https://www.fatml.org/resources/principles-for-accountable-algorithms>. Acesso em: 29 set. 2024.

EUROPEAN UNION. *Orientações éticas para uma IA de confiança*. Bruxelas: European Union, 2019.

FEFERBAUM, Marina; SILVA, Alexandre Pacheco da; COELHO, Alexandre Z. *et al. Ética, Governança e Inteligência Artificial*. São Paulo: Almedina, 2023, p. 42-57

ROMAN, Flavio; CALIXTO, Clarice *et al.* Desafios para a Transformação Digital da Advocacia Pública Nacional. In: Transformação Digital da Advocacia Pública Nacional, 1. ed., 2024, Brasília. *Anais [...]* Brasília: Advocacia-Geral da União, 24 e 25 de setembro de 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/transformacao-digital>. Acesso em: 4 out. 2024.

SAURWEIN, Florian *et al.* Governance of algorithms: options and limitations. *Info*, 17, n. 6, p. 35-49, Sept. 2015.

VIGLIAR, José Marcelo M. *Inteligência Artificial: Aspectos Jurídicos*. São Paulo: Almedina, 2023, p. 138. E-book.

WOLFGANG, Hoffmann-Riem. *Teoria Geral do Direito Digital*. Rio de Janeiro: Forense, 2021, p. 138.