

O DIREITO AO ATENDIMENTO PRESENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIGITAL: LIMITES JURÍDICOS À DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Felipe da Silva Ferreira¹

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9567-2062>

RESUMO

Introdução. A transformação digital ampliou o acesso a muitos serviços públicos e reduziu deslocamentos, filas e muitas etapas burocráticas. Esse avanço, contudo, traz uma questão jurídica que não pode ser tratada apenas como problema tecnológico, a qual consiste em saber até que ponto a Administração pode tornar o meio digital obrigatório quando parte da população não consegue utilizá-lo de forma autônoma. **Objetivo.** O presente artigo examina o direito ao atendimento presencial previsto na Lei nº 14.129/2021 e sua relação com os princípios constitucionais da igualdade, eficiência e acesso aos serviços públicos, além dos direitos do usuário previstos na Lei nº 13.460/2017 e das normas de acessibilidade da Lei Brasileira de Inclusão. **Metodologia.** A pesquisa é qualitativa, bibliográfica e documental. **Resultados.** Sustenta-se que a preferência pelo autosserviço digital não autoriza a eliminação de canais presenciais ou assistidos quando a exclusividade tecnológica cria barreira desproporcional ao exercício de direitos. **Conclusão.** O atendimento presencial é compreendido como garantia jurídica subsidiária de acesso efetivo à Administração, sendo apresentados critérios para avaliar quando a digitalização deixa de ser instrumento de eficiência e passa a produzir restrição indevida ao usuário.

Palavras-chave

Direito administrativo; governo digital; serviços públicos; atendimento presencial; exclusão digital.

Submetido em: 16/10/2026 – Aprovado em: 16/10/2026 – Publicado em: 16/10/2026

1 Advogado. Especialista em Direito do Trabalho e Previdenciário, Saúde e Segurança do Trabalho e em Direito Constitucional pela Universidade Pitágoras Unopar Anhanguera. Rio Grande do Sul. E-mail: felipeferreira.inv@gmail.com.



THE RIGHT TO IN-PERSON SERVICE IN DIGITAL PUBLIC ADMINISTRATION: LEGAL LIMITS TO THE DIGITALIZATION OF PUBLIC SERVICES

ABSTRACT

Introduction. Digital transformation has expanded access to many public services and reduced commuting, queues, and many bureaucratic steps. This advancement, however, raises a legal question that cannot be treated solely as a technological problem, namely the extent to which the Administration may make digital means mandatory when part of the population cannot use them autonomously. **Objective.** This article examines the right to in-person service provided for in Law No. 14,129/2021 and its relationship with the constitutional principles of equality, efficiency, and access to public services, in addition to user rights under Law No. 13,460/2017 and the accessibility rules of the Brazilian Inclusion Law. **Methodology.** The research is qualitative, bibliographic, and documentary. **Results.** The study argues that the preference for digital self-service does not authorize the elimination of in-person or assisted channels when technological exclusivity creates a disproportionate barrier to the exercise of rights. **Conclusion.** In-person assistance is understood as a subsidiary legal guarantee of effective access to the Administration, and criteria are presented to assess when digitalization ceases to be an instrument of efficiency and begins to impose an undue restriction on the user.

Keywords

Administrative law; digital government; public services; in-person assistance; digital exclusion

1 INTRODUÇÃO

A relação entre o cidadão e o Estado mudou rapidamente nos últimos anos. Serviços que antes exigiam deslocamento até uma repartição pública passaram a ser disponibilizados por aplicativos digitais. Documentos que antes dependiam de atendimento no balcão agora podem ser obtidos pela internet. Processos administrativos se tornaram eletrônicos e consultas que, no passado, consumiam horas passaram a ser feitas em poucos minutos. Essa mudança, para grande parte da população, representa uma melhora real, pois evita filas, reduz deslocamentos e permite resolver problemas fora do horário tradicional de atendimento.

Porém, os mesmos serviços que se tornaram mais simples para um grupo de pessoas podem ter se tornado quase inacessíveis para outras. A dificuldade, que pode começar pela ausência de internet, nem sempre termina nela. Há quem tenha acesso somente pelo telefone celular, quem dependa de pacote de dados limitado, quem não consiga preencher formulários extensos em uma tela pequena, quem tenha dificuldade de leitura, quem não domine procedimentos de autenticação e quem encontre barreiras de acessibilidade que tornam um portal aparentemente disponível, na prática, inutilizável.

Por isso, discutir governo digital não significa debater se a tecnologia é intrinsecamente boa ou ruim, visto que a questão juridicamente relevante é outra. Trata-se, em verdade, de saber como utilizar as ferramentas tecnológicas sem transformar a modernização administrativa em uma nova forma de exclusão. Desse modo, embora a Administração Pública possa incentivar o autosserviço e desenvolver plataformas digitais, ela continua responsável por assegurar que o usuário efetivamente consiga acessar o serviço de que necessita.

Esse problema ganha relevância porque o acesso ao serviço público funciona, muitas vezes, como o caminho indispensável para o exercício de outros direitos fundamentais. Afinal, um requerimento previdenciário, uma inscrição em programa governamental, uma consulta a processo, a obtenção de uma certidão ou a apresentação de uma defesa administrativa não configuram meras operações tecnológicas, pois, por trás da tela, subsiste uma necessidade concreta. Logo, quando o cidadão não consegue transpor a barreira digital, o obstáculo deixa de ser meramente técnico e passa a ser jurídico.

Diante disso, este trabalho parte da indagação jurídica e prática acerca da possibilidade de a Administração Pública transformar o canal digital em via exclusiva quando essa escolha impede ou dificulta, de modo relevante, o acesso de parte dos usuários ao serviço. A hipótese aqui desenvolvida é negativa. Conquanto a legislação brasileira admita e incentive a prestação digital, ela preserva expressamente o atendimento presencial, exigindo que o serviço seja acessível, adequado e efetivo.

Assim, a digitalização deve ser tratada como um meio de prestação do serviço, e não como uma condição capaz de afastar o próprio direito de acesso.

Com base nessa premissa, o objetivo geral deste estudo é analisar o alcance jurídico do direito ao atendimento presencial no contexto da Administração Pública digital. Para tanto, como objetivos específicos, examinam-se a relação entre a eficiência e o acesso efetivo, os direitos previstos na Lei nº 13.460/2017, as exigências de acessibilidade e igualdade, os reflexos da exclusão digital e, por fim, os limites para a adoção de canais exclusivamente eletrônicos. Busca-se, ao final, oferecer critérios práticos que possam orientar tanto a atuação da Administração quanto o controle administrativo e judicial de situações concretas.

2 METODOLOGIA

Para viabilizar a análise, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental. São examinadas a Constituição Federal, as Leis nº 13.460/2017 e nº 14.129/2021, a Lei Brasileira de Inclusão, além da literatura jurídica sobre governo digital e de dados recentes sobre o acesso a tecnologias. Quanto ao método, adotou-se predominantemente o método dedutivo, partindo-se das normas gerais que regem a prestação de serviços públicos para avaliar as hipóteses em que a digitalização pode produzir barreiras indevidas ao usuário.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Governo digital e o regime jurídico do acesso aos serviços públicos

Durante muito tempo, a imagem mais comum do serviço público foi a do balcão de atendimento, espaço onde o cidadão chegava a uma repartição, explicava o problema, entregava documentos e recebia orientação. Embora esse modelo apresentasse defeitos evidentes, como filas, deslocamentos, horários restritos, demora e custos administrativos que tornavam muitos procedimentos desgastantes, a digitalização surgiu, nesse contexto, como uma resposta legítima à necessidade de simplificação administrativa.

O governo digital procura reorganizar essa relação, pois, em vez de exigir que a pessoa se desloque até o Estado, pretende levar a estrutura estatal até o indivíduo por meio de portais, aplicativos e bases de dados integradas. Nesse sentido, Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) observam que as tecnologias de informação e comunicação podem ampliar a concretização de direitos sociais quando utilizadas na prestação direta de serviços públicos. A mudança, portanto, não deve ser vista apenas como modernização de equipamentos, uma vez que ela altera profundamente a forma pela qual os direitos são solicitados, analisados e efetivamente entregues.

A Lei nº 14.129/2021 consolidou essa orientação ao estabelecer princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital, valorizando a desburocratização, a simplificação, a interoperabilidade, a transparência e a prestação de serviços por meios eletrônicos (BRASIL, 2021). Cabe observar, contudo, que a lei possui aplicação direta no âmbito da Administração Pública federal. Em relação aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, sua aplicação depende da adoção de seus comandos por atos normativos próprios, conforme dispõe o art. 2º do próprio diploma legal. Essa delimitação não reduz a importância dos parâmetros aqui examinados, mas deve ser considerada na análise de cada ente federativo. Trata-se de um avanço relevante, visto que um Estado que exige do cidadão informações que a própria máquina pública já possui, ou que o obriga a enfrentar etapas desnecessárias, não se torna mais justo pelo simples fato de manter procedimentos tradicionais.

O problema surge, contudo, quando se confunde a preferência pelo meio digital com a sua obrigatoriedade absoluta, existindo uma diferença importante entre oferecer um serviço pela internet e exigir que todas as pessoas consigam utilizá-lo sem ajuda. Enquanto na primeira hipótese a tecnologia amplia as opções do usuário, na segunda ela pode eliminar alternativas, sendo essa uma diferença que, embora pareça pequena, muda completamente o resultado para quem encontra alguma barreira de acesso.

A própria Lei nº 14.129/2021 oferece uma resposta normativa importante sobre o tema, visto que o seu artigo 14 determina que a prestação digital ocorra por tecnologias de amplo acesso, inclusive pela população de baixa renda e por moradores de áreas rurais e isoladas, sem prejuízo do direito do cidadão ao atendimento presencial (BRASIL, 2021, art. 14). Além disso, o parágrafo único desse mesmo dispositivo estabelece a preferência pelo autosserviço, e não a sua exclusividade, uma distinção central que demonstra que o legislador incentiva o digital, mas preserva uma garantia alternativa de acesso quando o autosserviço não se mostra suficiente.

Essa escolha legislativa é plenamente coerente com a função do serviço público, pois a Administração não existe para proteger um determinado canal de atendimento, mas sim para prestar o serviço em si. Se a finalidade pode ser alcançada digitalmente, há um ganho de eficiência para todos, mas, se o mesmo canal se torna um obstáculo, insistir nele por uma mera questão de padronização significa inverter a lógica jurídica, tratando o meio como se fosse mais importante do que o direito a que ele deveria servir.

Para ilustrar esse cenário, é útil imaginar a situação comum de uma pessoa que tenta solicitar determinado benefício em um aplicativo cujo sistema exige atualização cadastral, envio de imagem, confirmação facial e recuperação de senha. Quando o procedimento não é concluído após várias tentativas, dizer a esse cidadão que o serviço está disponível simplesmente porque existe um aplicativo não resolve o problema, pois, embora o serviço exista do ponto de vista formal, o usuário continua sem acesso do ponto de vista concreto.

A modernização administrativa precisa ser avaliada justamente sob esse prisma, o que significa que não basta contabilizar quantos serviços foram digitalizados. É necessário observar quantas pessoas conseguem utilizá-los de forma autônoma, quantas necessitam de apoio e o que acontece quando a jornada digital falha, uma vez que um serviço público só cumpre sua função quando chega, de fato, ao seu destinatário.

3.2 Ter internet não significa conseguir usar o serviço

Embora a exclusão digital costume ser descrita como a mera ausência de acesso à internet, essa representa apenas a forma mais visível do problema, visto que a experiência cotidiana demonstra que estar conectado não significa, necessariamente, possuir condições adequadas para realizar atividades mais complexas. Afinal, existem diferenças substanciais entre acessar mensagens, assistir a vídeos e preencher um requerimento administrativo que demande o envio de documentos, procedimentos de autenticação e cumprimento de prazos.

Segundo dados do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), obtidos na pesquisa TIC Domicílios 2025, no conjunto dos domicílios brasileiros, 86% possuíam acesso à internet. Contudo, entre aqueles com renda familiar de até um salário-mínimo, o índice caía para 77%, indicando que 23% ainda não tinham conexão domiciliar, enquanto, nas classes DE, 26% das residências permaneciam sem acesso à rede (CGI.BR, 2025). Esses números demonstram que a universalização do acesso digital ainda não foi alcançada.

Há outro dado particularmente alarmante, uma vez que, entre os domicílios com renda de até um salário-mínimo, apenas 13% possuíam simultaneamente computador e internet, em contraposição a 64% que dispunham de internet sem computador. Esse cenário se repete nas classes DE, onde somente 9% possuíam computador e internet, ao passo que 64% tinham apenas internet (CGI.BR, 2025), o que evidencia que grande parte das pessoas consideradas conectadas depende exclusivamente do telefone celular.

O celular é uma ferramenta poderosa, mas não reproduz todas as condições de uso de um computador, já que ler documentos longos, converter arquivos, digitalizar páginas, anexar múltiplos documentos, acompanhar mensagens em abas diferentes ou corrigir um formulário complexo pode ser muito mais difícil em uma tela pequena. Além disso, o funcionamento adequado do serviço pode sofrer restrições causadas pela falta de espaço de armazenamento, pela ausência de uma câmera adequada, pela desatualização do sistema operacional ou por um pacote de dados insuficiente.

A pesquisa de 2025 também registrou consequências diretas do esgotamento do pacote de dados, apontando que, entre usuários de internet pelo celular com renda familiar de até um salário-mínimo, 38% relataram redução da velocidade após o fim da franquia e 34% precisaram colocar mais créditos ou contratar um pacote adicional (CGI.BR, 2025). Em outras palavras, as limitações financeiras vinculadas ao custo da conexão podem interferir de forma direta na capacidade de o cidadão concluir um procedimento público digital.

A exclusão também se manifesta de forma invisível por meio da falta de habilidades, pois uma pessoa pode utilizar redes sociais cotidianamente e, ainda assim, encontrar graves dificuldades para identificar um endereço eletrônico oficial, criar uma senha segura, compreender avisos, localizar um protocolo ou recuperar uma conta. Elementos como idade, escolaridade, familiaridade com a tecnologia, deficiência e contexto socioeconômico influenciam diretamente a experiência digital, de modo que o problema não pode ser reduzido a uma pergunta binária sobre ter ou não ter internet.

Ao analisar esse cenário, Araújo (2022) observa que a prestação digital de serviços públicos precisa ser estritamente compatibilizada com os direitos fundamentais e com a situação daqueles que não estão plenamente incluídos no ambiente digital. A questão central que emerge dessa premissa é que a exclusão pode ocorrer mesmo quando existe conexão, permitindo que o indivíduo esteja tecnicamente conectado e, ainda assim, permaneça afastado do serviço público.

Brito Neto (2026), ao tratar dos desafios para a ampliação do acesso por meio do governo digital, também chama a atenção para a exclusão digital como um obstáculo severo à efetividade da política pública. O dado relevante para este artigo é que a digitalização, por si só, não elimina desigualdades anteriores e pode até reproduzi-las em um novo ambiente, a depender da forma como o serviço é desenhado pela Administração.

Por essa razão, os indicadores de transformação digital precisam ser lidos com extrema cautela, uma vez que a quantidade de serviços colocados na internet é um dado útil, mas nitidamente insuficiente. A pergunta mais importante a ser feita é quantas pessoas conseguem chegar ao final do procedimento de maneira autônoma, sem depender do auxílio de terceiros, sem suportar custos desproporcionais e sem abandonar a tentativa em razão de dificuldades tecnológicas.

3.3 Eficiência, igualdade e acesso efetivo ao serviço público

O princípio da eficiência integra expressamente o artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), norma da qual se extrai a legítima expectativa de que a Administração Pública alcance bons resultados por meio da utilização adequada dos recursos disponíveis.

A tecnologia contribui diretamente para esse objetivo quando reduz tarefas repetitivas, evita deslocamentos desnecessários, otimiza a organização da informação e acelera os procedimentos burocráticos.

Entretanto, a eficiência administrativa não pode ser confundida com a redução de custos e de atendimento a qualquer preço, haja vista que um serviço pode se mostrar barato para a Administração e, simultaneamente, oneroso para o usuário. Essa lógica distorcida economiza tempo interno da máquina pública, mas transfere horas de tentativas frustradas para o cidadão, reduzindo o número de servidores no balcão de atendimento apenas para inflar a procura por familiares, *lan houses*, advogados, despachantes ou outros intermediários. Quando esse fenômeno ocorre, parte considerável do custo não desaparece, mas apenas muda de lugar na estrutura social.

Essa percepção assume contornos fundamentais porque o usuário não procura a Administração com o objetivo de interagir com uma plataforma eletrônica, mas sim para resolver uma necessidade da sua vida civil. Desse modo, se o sistema digital exige sucessivas tentativas, apresenta mensagens incompreensíveis ou simplesmente não oferece um caminho alternativo de suporte, a eficiência aparente do procedimento passa a mascarar uma severa ineficiência social.

Para compreender essa dimensão protetiva, a Lei nº 13.460/2017 determina que os serviços públicos e o respectivo atendimento sejam prestados de forma adequada, observando-se os critérios de regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia. A referida legislação também estabelece diretrizes fundamentais como a acessibilidade, a igualdade de tratamento, a adequação estrita entre meios e fins e o fiel cumprimento de prazos (BRASIL, 2017), o que demonstra que o dever do Estado não se esgota na mera disponibilização de um canal eletrônico, pois o atendimento precisa ser qualitativamente adequado.

Nesse cenário, a palavra efetividade merece atenção especial, uma vez que um portal eletrônico pode funcionar perfeitamente sob o aspecto técnico e, ainda assim, mostrar-se inefetivo para determinado grupo social. Da mesma forma, um formulário digital pode estar correto sob a perspectiva de programação do sistema e ser completamente incompreensível para o usuário médio, de sorte que, quando a Administração avalia apenas o funcionamento mecânico da ferramenta, ela corre o risco de ignorar a experiência concreta de quem necessita do serviço.

A Estratégia Nacional de Governo Digital reforça esse entendimento ao estabelecer, entre os seus objetivos, a melhoria da qualidade dos serviços públicos com uma abordagem inclusiva, acessível e integrada, destacando a importância do uso de linguagem simplificada e da atenção prioritária às populações vulneráveis (BRASIL, 2026a). Essa orientação normativa é relevante porque desloca o eixo central da análise, demonstrando que o sucesso de uma política pública não reside na existência abstrata da tecnologia, mas na experiência real do usuário.

Ao tratarem o governo digital como política pública e arranjo institucional, Baptista e Antoun (2022) auxiliam na percepção de que a transformação administrativa depende de escolhas conscientes de desenho, coordenação e implementação. Não existe um resultado social inevitável ou neutro produzido pela tecnologia, pois um sistema pode ser construído tanto para acolher as diferenças quanto para pressupor um usuário idealizado que supostamente possui computador, boa conexão, familiaridade com documentos digitais e capacidade autônoma de resolver qualquer falha do sistema.

A boa administração, portanto, precisa trabalhar com o usuário real, o que significa reconhecer que diferentes pessoas necessitam de diferentes níveis de apoio estatal. Sob essa ótica, a manutenção do atendimento humano não representa uma resistência ao avanço tecnológico ou à inovação, mas constitui, em muitos casos, justamente o elemento garantidor que permite que a inovação cumpra sua finalidade pública sem deixar parcelas da população à margem do processo.

3.4 O direito ao atendimento presencial na Lei do Governo Digital

O artigo 14 da Lei nº 14.129/2021 constitui o núcleo jurídico mais direto desse debate ao combinar harmoniosamente duas escolhas legislativas essenciais. De um lado, o texto orienta a Administração em direção à prestação digital e ao incentivo ao autosserviço, enquanto, de outro, preserva expressamente o direito do cidadão ao atendimento presencial. Longe de se tratar de uma faculdade discricionária da Administração desprovida de conteúdo jurídico, a lei estabelece um limite claro à transformação digital, sinalizando que a preferência pelo canal eletrônico não pode resultar no desaparecimento absoluto de uma via física de atendimento capaz de acolher quem não consegue acessar o meio digital.

Essa proteção não se encontra apenas no artigo 14 da Lei nº 14.129/2021. O artigo 3º do mesmo diploma reforça a preservação de formas presenciais de acesso ao estabelecer, em seu inciso II, que a disponibilização de informações e serviços públicos em plataforma única deve ocorrer sem prejuízo, quando indispensável, da prestação de caráter presencial e, em seu inciso XVI, que deve permanecer a possibilidade de atendimento presencial, consideradas as características, a relevância e o público-alvo do serviço. A leitura conjunta desses dispositivos evidencia que a digitalização constitui orientação prioritária da Administração Pública, mas não autoriza a supressão automática de canais presenciais quando estes se mostrarem necessários para assegurar o acesso efetivo do cidadão ao serviço público.

A expressão que resguarda o direito ao atendimento presencial sem prejuízo das inovações possui uma função eminentemente prática, pois reconhece que nem todos os usuários conseguem resolver a mesma demanda da mesma maneira.

Desse modo, enquanto em alguns casos o atendimento presencial configura uma mera conveniência para o cidadão, em outros ele se apresenta como uma condição estritamente necessária para que o próprio serviço público seja alcançado.

Isso não significa exigir que todo procedimento burocrático permaneça idêntico ao modelo tradicional do passado, tampouco obriga a Administração a manter estruturas físicas ociosas ou desnecessárias em todas as localidades. O que a legislação exige, em verdade, é a existência de uma alternativa real e eficaz para os momentos em que o acesso digital não for suficiente, sendo que o formato dessa alternativa pode variar conforme a natureza do serviço, a estrutura administrativa disponível e as características locais da população.

O atendimento por agentes humanos também pode se materializar por meio de canais remotos, tais como telefone, videoatendimento, chat assistido ou suporte em tempo real por um servidor público, ferramentas que se mostram perfeitamente capazes de resolver situações sem a necessidade de deslocamento físico. O ponto essencial dessa garantia é que o cidadão disponha de meios para explicar seu problema a alguém capaz de compreender a singularidade da situação e orientar uma solução, especialmente quando os sistemas automatizados entram em um ciclo repetitivo de respostas padronizadas que não resolvem a dificuldade apresentada.

Existe uma diferença substancial entre prestar assistência real e promover um simples redirecionamento burocrático, pois informar ao usuário que ele deve retornar ao mesmo aplicativo que já se mostrou incapaz de utilizar não constitui um apoio efetivo. O atendimento humano precisa ser dotado de capacidade jurídica e técnica para intervir no fluxo, esclarecer exigências, identificar falhas sistêmicas e encaminhar alternativas viáveis, sob pena de criar apenas uma camada adicional e estéril de burocracia.

Para ilustrar essa necessidade, pode-se imaginar uma pessoa que não consegue acessar sua conta porque o sistema de reconhecimento facial falha repetidamente. Se o canal de suporte se limita a enviar uma resposta automatizada com instruções para repetir o mesmo procedimento que gerou o erro, o problema permanece intacto, evidenciando um cenário em que o sistema existe e o suporte existe, mas nenhum deles oferece uma saída jurídica real, o que exige que uma Administração verdadeiramente orientada ao usuário preveja esses gargalos antes que eles ocorram.

A preservação de canais humanos também atua como salvaguarda da confiança legítima do cidadão na instituição pública, uma vez que o contato com um agente permite esclarecer dúvidas em linguagem comum e identificar situações excepcionais. Enquanto os sistemas tecnológicos trabalham estritamente a partir de regras e algoritmos previamente definidos, as pessoas detêm a sensibilidade necessária para perceber quando um caso concreto não se enquadra perfeitamente no caminho padrão e demanda uma análise jurídica e administrativa específica.

Por essa razão, a defesa do atendimento humano não deve ser confundida com a apologia do papel, das filas ou da burocracia ineficiente, pois o seu verdadeiro objetivo é preservar uma porta de saída segura para as situações em que o autosserviço falha. A tecnologia deve absorver o que pode ser resolvido de maneira simples, célere e repetitiva, permitindo que o atendimento humano se concentre justamente nos casos complexos que exigem orientação individualizada, adaptação procedimental ou uma análise jurídica mais cuidadosa.

3.5 Acessibilidade como dever jurídico da Administração

A discussão acerca do acesso digital ganha uma dimensão ainda mais profunda quando analisada sob a ótica dos direitos da pessoa com deficiência, uma vez que a Lei Brasileira de Inclusão define a acessibilidade de forma ampla, incluindo expressamente em seu escopo a informação, a comunicação, os sistemas, as tecnologias e os serviços públicos, além de tipificar como barreiras tecnológicas qualquer elemento que dificulte ou impeça o acesso desse grupo vulnerável às inovações (BRASIL, 2015).

A referida lei determina que os projetos de informação e comunicação, os sistemas e as tecnologias destinados ao público atendam integralmente aos princípios do desenho universal, tornando obrigatória a acessibilidade em todos os sítios de internet mantidos por órgãos governamentais. Essas regras deixam evidente que disponibilizar uma página na rede mundial de computadores não é suficiente por si só, já que ela precisa estar estruturada de modo a permitir a utilização por cidadãos com diferentes condições sensoriais, motoras, intelectuais e comunicacionais.

O Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico, conhecido como eMAG, reúne recomendações voltadas à acessibilidade de páginas e serviços governamentais. Sua versão 3.1, originalmente lançada em 2014, permanece disponibilizada pelo Governo Digital como referência oficial, tendo o respectivo documento sido novamente publicado no portal governamental em 2026. O modelo busca aproximar o desenvolvimento tecnológico das necessidades concretas de usuários que dependem de leitores de tela, navegação por teclado, recursos de contraste e outras formas adaptadas de interação digital (BRASIL, 2026b).

Na prática administrativa, pequenas escolhas de design e programação possuem o condão de decidir se um indivíduo conseguirá ou não usufruir de um serviço público essencial, o que se percebe quando um simples botão digital desprovido de descrição em áudio converte uma plataforma aparentemente moderna em um muro intransponível para quem utiliza leitores de tela.

Essa mesma exclusão ocorre quando um prazo procedimental é informado exclusivamente por meio de cores, inviabilizando a percepção por pessoas com deficiência visual, ou quando um documento é digitalizado em formato de imagem estática, impedindo a leitura por tecnologias assistivas, além de sistemas que exigem rapidez excessiva para a autenticação do usuário, criando obstáculos severos para quem necessita de mais tempo de resposta.

A acessibilidade, portanto, precisa estar intrinsecamente presente desde a fase inicial de concepção do serviço público, pois, embora a correção posterior seja juridicamente possível, ela se mostra frequentemente mais onerosa para os cofres públicos e menos eficiente para o cidadão. O conceito de desenho universal propõe justamente estruturar, desde o princípio, soluções tecnológicas que possam ser utilizadas pelo maior número possível de pessoas, mitigando de forma expressiva a necessidade de adaptações ou remendos procedimentais posteriores.

A linguagem empregada nas plataformas também constitui elemento indissociável da acessibilidade, visto que os textos administrativos costumam reproduzir expressões excessivamente técnicas, remissões normativas complexas e fórmulas padronizadas que, embora façam sentido para quem atua diariamente com o Direito, mostram-se obscuras para o usuário médio. Um serviço digitalizado de excelência precisa comunicar com clareza o que aconteceu no processo, quais documentos faltam e o que a pessoa deve fazer em seguida, de modo que mensagens genéricas como "inconsistência cadastral" ou "erro de validação" revelam-se manifestamente insuficientes por não explicarem como o cidadão pode superar o problema técnico apresentado.

Essa preocupação humanística encontra respaldo na própria Estratégia Nacional de Governo Digital, que recomenda expressamente a formulação de serviços dotados de linguagem simplificada e confere prioridade de atendimento às populações vulneráveis. Longe de significar um empobrecimento técnico do conteúdo jurídico, essa diretriz visa assegurar que o cidadão consiga efetivamente compreender e agir de forma autônoma a partir da informação oficial recebida. Dessa forma, a acessibilidade digital não pode ser encarada como uma mera camada estética a ser acrescentada ao final de um projeto de tecnologia, mas sim como um componente essencial da própria legalidade e da qualidade do serviço, dado que um portal que funciona perfeitamente para determinado grupo, mas exclui outro, não atende aos requisitos constitucionais da eficiência.

3.6 Exclusividade digital e restrição indireta ao exercício de direitos

Quando determinado serviço público passa a ser ofertado de maneira exclusivamente digital e o cidadão não detém as condições necessárias para operar o sistema por conta própria, surge uma consequência colateral pouco debatida que reside no fato de que o acesso àquele direito passa a depender obrigatoriamente da atuação de terceiros. Sob esse aspecto, familiares, vizinhos, lan houses, contadores, advogados e intermediários informais acabam assumindo tarefas burocráticas que, no modelo tradicional anterior, poderiam ser realizadas diretamente pelo interessado perante o órgão público competente.

Embora em muitos casos essa rede de apoio se manifeste de forma espontânea e legítima, o problema jurídico central se materializa quando a intervenção de terceiros se transforma, na prática, em condição necessária para o exercício do próprio direito. Nessa hipótese, o cidadão passa a necessitar de um intermediário privado para exercer prerrogativas que deveriam ser acessíveis de forma direta, um cenário que gera custos financeiros imprevistos, acarreta uma evidente perda de autonomia pessoal e impõe uma indesejada exposição de informações da vida íntima.

Essa situação assume contornos especialmente delicados quando o procedimento administrativo envolve o manuseio de dados sensíveis, históricos médicos, informações financeiras sigilosas ou credenciais de acesso governamentais, uma vez que, para receber o auxílio necessário, o usuário se vê compelido a compartilhar senhas pessoais e fotografias de documentos que não gostaria de expor a terceiros. Assim, uma política pública que gera economia para o atendimento oficial do Estado, mas empurra o cidadão para o apoio informal e desregulamentado de terceiros, acaba por criar riscos graves à segurança de dados da própria população.

A Lei nº 13.460/2017 parte da premissa fundamental de que o usuário é sujeito de direitos na relação com o serviço público, mas esse vínculo de cidadania direta se enfraquece quando a Administração estrutura um procedimento que só pode ser vencido mediante mediação privada. Desse modo, o cidadão deixa de dialogar diretamente com o Estado e passa a depender da capacidade técnica de alguém que compreenda os caminhos da plataforma digital.

Esse fenômeno pode ser caracterizado, em sentido descritivo, como uma verdadeira terceirização informal do acesso, o que não se confunde com uma terceirização jurídica do serviço público em si, mas representa a transferência prática do dever estatal de tornar o serviço utilizável. Constata-se que, quanto mais complexo e hostil for o sistema tecnológico desenhado pela Administração, maior será a probabilidade de surgimento de agentes que, ao aprenderem a operar a máquina, passem a atuar como intermediários necessários e muitas vezes onerosos.

A digitalização administrativa deveria produzir justamente o efeito oposto, pois um sistema eletrônico bem projetado reduz dependências ao permitir que o próprio usuário consulte, protocole e acompanhe suas demandas de forma simplificada. Por essa razão, quando o serviço digital incrementa a necessidade de intermediação privada, há um claro indicativo de que o desenho da política pública falhou e precisa ser revisto pela Administração.

A solução jurídica para esse impasse não reside em impedir que familiares ou profissionais auxiliem o cidadão que assim o desejar, mas sim em assegurar que essa ajuda configure sempre uma escolha livre e nunca uma condição oculta e obrigatória de acesso ao direito. Para alcançar esse equilíbrio, a Administração Pública precisa combinar de forma permanente a simplicidade tecnológica, canais de suporte acessíveis e alternativas de atendimento humano para as hipóteses em que a autonomia digital do usuário não se mostrar suficiente.

3.7 Controle administrativo e judicial das barreiras digitais

A existência jurídica de um direito ao atendimento presencial não significa que todo e qualquer problema tecnológico gere, de forma automática, a nulidade de um ato administrativo ou o direito à indenização por danos morais, haja vista que o ordenamento exige uma análise concreta da barreira criada e de seus efeitos reais sobre o usuário. Diante disso, o controle deve perquirir, antes de tudo, se havia um meio razoável e efetivo para que a pessoa exercesse o direito ou formulasse o seu pedido sem depender de uma habilidade tecnológica específica que não lhe podia ser legitimamente exigida.

A Lei nº 13.460/2017 oferece parâmetros hermenêuticos extremamente úteis para essa análise, uma vez que estabelece que os serviços e o atendimento público devem observar critérios como regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia. Essa mesma legislação assegura a acessibilidade, a igualdade de tratamento, a eliminação de formalidades excessivas, o uso de linguagem simples e a adoção de soluções tecnológicas voltadas especificamente a melhorar as condições de atendimento, regras que, quando lidas em conjunto, afastam em definitivo a ideia de que a Administração cumpre sua obrigação constitucional pelo simples fato de disponibilizar um portal eletrônico ou um aplicativo de celular.

No plano administrativo, a primeira resposta institucional deve se concentrar na correção do próprio serviço prestado, permitindo que as ouvidorias, as unidades de atendimento e os gestores públicos identifiquem as falhas recorrentes, ofereçam canais de suporte assistidos, corrijam exigências procedimentais incompatíveis e revejam os fluxos digitais que estejam produzindo exclusão social.

Essa atuação preventiva ganha força na medida em que a própria Lei nº 13.460/2017 atribui às ouvidorias as funções de acompanhar a prestação dos serviços, propor aperfeiçoamentos e auxiliar ativamente na prevenção e na correção de atos e procedimentos incompatíveis com os direitos do usuário.

O controle judicial, por sua vez, deve permanecer subsidiário, mas não pode ser sumariamente afastado sob o pretexto de que a política pública em questão possui natureza puramente digital. Quando a exclusividade de um canal eletrônico impede o protocolo de uma petição, a interposição de um recurso, a formulação de um requerimento ou o acesso a uma prestação pública essencial, a controvérsia deixa de ser um mero problema tecnológico e passa a envolver diretamente a legalidade administrativa. O ponto central dessa intervenção não é determinar ao Estado qual sistema de informática ele deve utilizar, mas sim impedir que uma escolha discricionária de meio elimine, na prática, a possibilidade material de exercício de um direito plenamente reconhecido pelo ordenamento jurídico.

Um exemplo prático ilustra essa distinção fundamental, de modo que, se determinado benefício social só pode ser requerido por meio de um aplicativo e uma falha de autenticação impede reiteradamente o acesso do cidadão, sem que o Estado ofereça um canal alternativo efetivo, torna-se manifestamente insuficiente alegar que o serviço está formalmente disponível na internet. Juridicamente, cumpre verificar se a Administração ofereceu uma solução proporcional, acessível e apta a receber aquela demanda específica, dado que a existência formal do aplicativo não substitui de forma alguma a prestação efetiva do serviço público.

Também se mostra imperioso distinguir as dificuldades individuais isoladas dos defeitos de caráter estrutural, pois, enquanto um erro técnico pontual pode ser facilmente resolvido pelas ferramentas de suporte usual, uma barreira que atinge grupos perfeitamente previsíveis, tais como idosos, pessoas com deficiência, moradores de áreas com conectividade precária ou usuários de baixa renda, exige a revisão imediata do próprio desenho do serviço. Quanto mais previsível e abrangente for a exclusão digital gerada pelo sistema, maior e mais urgente será o dever da Administração Pública de oferecer alternativas viáveis aos administrados.

3.8 Como conciliar digitalização, eficiência e garantia de acesso

Não existe qualquer incompatibilidade insolúvel entre o governo digital e a manutenção de um atendimento inclusivo, sendo que, na realidade, a tecnologia pode figurar como uma poderosa ferramenta de inclusão quando utilizada para reduzir deslocamentos geográficos, permitir o acompanhamento remoto de processos, oferecer múltiplos formatos de comunicação e simplificar exigências burocráticas. O grande desafio contemporâneo reside em desenhar o serviço público a partir das diferentes e desiguais realidades materiais enfrentadas pelos usuários reais da máquina estatal.

Uma primeira medida essencial consiste em abandonar em definitivo a lógica do canal único de atendimento, garantindo que, sempre que possível, o cidadão disponha da prerrogativa de iniciar ou concluir a mesma demanda por mais de um caminho. Desse modo, o portal da internet, o aplicativo móvel, o atendimento telefônico, o suporte assistido e a presença física não precisam necessariamente reproduzir as mesmas e exatas etapas procedimentais, mas devem obrigatoriamente conduzir ao mesmo e exato resultado jurídico para o interessado.

A segunda medida de destaque reside na oferta de um suporte que realmente resolva os problemas dos cidadãos, visto que tutoriais e seções de perguntas frequentes auxiliam apenas em situações simples e padronizadas, mostrando-se incapazes de substituir um canal de atendimento humano apto a compreender dificuldades que fujam do padrão comum. É fundamental que o usuário saiba exatamente a quem recorrer nos momentos em que a solução automática do sistema falhar ou entrar em um ciclo de erros repetitivos.

A terceira diretriz proposta envolve testar o serviço com pessoas de diferentes perfis sociais antes de considerá-lo pronto para a implementação definitiva, uma vez que as equipes técnicas naturalmente conhecem o funcionamento íntimo do sistema e podem não perceber obstáculos que saltam aos olhos de usuários menos familiarizados com o ambiente digital. A realização de testes prévios com idosos, pessoas com deficiência, usuários de baixa renda, indivíduos que acessam a rede exclusivamente pelo celular e cidadãos com menor escolaridade auxilia na identificação tempestiva de barreiras reais de acessibilidade.

A quarta medida requer a adoção perene de uma linguagem simples, o que significa que cada tela da plataforma digital deve deixar claro o que está sendo solicitado, por qual razão aquela informação é necessária e qual será o próximo passo do procedimento administrativo. Quando houver a ocorrência de um erro no sistema, a mensagem exibida na tela deve apontar, tanto quanto possível, a forma de corrigi-lo, evitando que o usuário precise dominar a terminologia administrativa ou jurídica interna apenas para compreender uma instrução básica de preenchimento.

A quinta providência reside em evitar exigências tecnológicas manifestamente desproporcionais, de sorte que, se determinado serviço público pode ser solicitado mediante a apresentação de um documento simples, não faz sentido jurídico impor arquivos em formatos incomuns ou procedimentos complexos de conversão digital. Afinal, quanto maior for a exigência técnica estabelecida pela plataforma, maior será a probabilidade de o usuário se ver compelido a recorrer à intermediação muitas vezes onerosa de terceiros.

A sexta medida envolve o acompanhamento minucioso dos dados de abandono do sistema, partindo da premissa de que, se uma quantidade expressiva de pessoas inicia uma solicitação e não consegue chegar ao final do procedimento, isso revela um provável problema de desenho estrutural da plataforma eletrônica.

As métricas de avaliação do governo digital não deveriam considerar isoladamente o número de acessos e a quantidade de serviços ofertados, mas sim computar os índices de conclusão, o tempo de atendimento, as falhas técnicas registradas, os pedidos de ajuda e a necessidade de acionamento de canais alternativos.

A sétima diretriz impõe a preservação obrigatória da possibilidade de correção humana, haja vista que os sistemas informatizados tendem a bloquear pedidos legítimos em razão de regras excessivamente rígidas, dados desatualizados em outras plataformas ou meras incompatibilidades técnicas. Por essa razão, deve existir um caminho procedimental para que o cidadão explique sua situação singular e para que um agente público avalie se aquele impedimento sistêmico faz sentido no caso concreto, demonstrando que automatizar etapas não pode significar a automação da indiferença estatal.

Por fim, as políticas públicas de inclusão digital continuam se mostrando essenciais, posto que a expansão da conectividade, o acesso democratizado a equipamentos de informática e a alfabetização digital reduzem barreiras estruturais e ampliam a autonomia dos cidadãos no ambiente virtual. No entanto, essas políticas de longo prazo não podem ser utilizadas como justificativa jurídica para retirar de forma imediata os canais alternativos de atendimento, visto que, enquanto as desigualdades sociais e econômicas persistirem na realidade do país, o desenho dos serviços públicos precisará conviver com elas de forma responsável e acolhedora.

O melhor resultado para a Administração Pública é aquele no qual o canal digital se torna tão simples, intuitivo e confiável que a maioria expressiva das pessoas escolhe espontaneamente utilizá-lo, e não aquele em que todos são obrigados a aderir ao meio eletrônico simplesmente porque as demais portas físicas foram fechadas pelo Estado. A adesão espontânea e orgânica figura como um indicador de eficiência muito mais saudável de transformação digital do que a exclusividade imposta de forma coercitiva.

3.9 Critérios jurídicos para avaliar a legitimidade do canal exclusivamente digital

A análise das normas examinadas ao longo deste estudo permite formular alguns critérios jurídicos simples para verificar em quais hipóteses o uso exclusivo do meio digital permanece legítimo e em quais momentos ele passa a restringir indevidamente o acesso ao serviço público. Esses parâmetros interpretativos não possuem o condão de substituir a avaliação minuciosa do caso concreto, mas atuam de forma a organizar o problema científico e evitam que a discussão jurídica fique limitada à afirmação genérica e abstrata de que a Administração Pública deve modernizar-se a qualquer preço.

O primeiro critério a ser considerado diz respeito à existência de acesso material real ao canal eletrônico, o que significa que não basta que o sistema de informática esteja teoricamente disponível na rede mundial de computadores, cumprindo avaliar se o público-alvo a que a prestação estatal se destina dispõe, em condições financeiras e sociais razoáveis, de conexão de rede e de equipamentos eletrônicos capazes de utilizá-lo de forma autônoma.

Em segundo lugar, cumpre examinar a acessibilidade do procedimento em si, exigindo-se que a plataforma virtual seja plenamente utilizável tanto por pessoas com deficiência quanto por usuários dotados de diferentes níveis de habilidade digital, de sorte que as barreiras tecnológicas previsíveis que impeçam grupos vulneráveis inteiros de concluir o serviço não podem ser tratadas juridicamente como mero inconveniente de ordem individual.

O terceiro critério estabelece a necessidade de proporcionalidade das exigências tecnológicas feitas pelo Estado, partindo da premissa de que, quanto mais essencial for o direito fundamental buscado pelo cidadão e mais exíguo for o prazo legal para exercê-lo, menor será o espaço de discricionariedade da Administração para exigir procedimentos tecnológicos complexos, equipamentos específicos de última geração ou sucessivas etapas de autenticação sem a oferta de uma alternativa viável.

Como quarto parâmetro, desponta a exigência de uma assistência efetiva ao usuário, o que demonstra que, embora a Administração Pública detenha a faculdade de privilegiar o modelo de autosserviço para otimizar suas rotinas, ela permanece vinculada ao dever de oferecer canais de suporte técnico e humano capazes de resolver situações que escapem ao fluxo automatizado comum, haja vista que um canal de atendimento que apenas repete instruções automáticas e padronizadas não cumpre sua função protetiva quando o problema decorre de uma falha do próprio sistema.

O quinto critério, por sua vez, reside na preservação de uma alternativa de atendimento presencial nos casos em que a via digital se mostrar inadequada, diretriz que decorre diretamente do artigo 14 da Lei nº 14.129/2021 e impede que a preferência legal pelo meio eletrônico seja interpretada como autorização para excluir o usuário que não consegue operar a plataforma digital. Isso não afasta a utilização de canais humanos assistidos, como telefone, videoatendimento ou suporte remoto, que podem atuar de forma complementar na resolução de dificuldades específicas, desde que não sejam utilizados para esvaziar o direito ao atendimento presencial expressamente preservado pela legislação.

Por fim, o controle jurídico deve observar atentamente o resultado prático da política pública implantada, de modo que, se a digitalização administrativa reduz os custos estruturais e o tempo de espera sem impedir o exercício dos direitos assegurados, há uma forte presunção de legitimidade na escolha estatal.

Se, ao contrário, a inovação virtual passa a produzir perdas generalizadas de prazos legais, impossibilidade material de protocolos, dependência obrigatória de terceiros intermediários ou o afastamento previsível de grupos vulneráveis, a busca pela eficiência administrativa deixa de constituir um argumento jurídico suficiente para sustentar a exclusividade do canal eletrônico.

Essa leitura sistemática decorre da combinação harmônica de diferentes normas do ordenamento brasileiro, visto que a Constituição Federal exige a eficiência da Administração, enquanto a Lei nº 13.460/2017 protege o usuário e exige um atendimento adequado, efetivo, acessível e igualitário. Em paralelo, a Lei nº 14.129/2021 incentiva o governo digital, mas preserva expressamente o atendimento presencial, ao passo que a Lei Brasileira de Inclusão impõe a acessibilidade obrigatória às tecnologias e aos sítios governamentais, regras que, quando lidas em conjunto, afastam em definitivo a ideia de que a mera existência técnica de um portal seja suficiente para o cumprimento dos deveres estatais.

A noção de acesso efetivo também auxilia a evitar uma falsa e estéril oposição entre a eficiência administrativa e a salvaguarda dos direitos fundamentais, pois um serviço público inclusivo tende a produzir menos erros procedimentais, menor quantidade de pedidos repetidos, redução de reclamações formais e menor necessidade de correções posteriores. A acessibilidade, sob esse prisma prático, não representa um custo financeiro estranho ou oposto à eficiência, mas se estabelece como um componente essencial e indissociável da própria qualidade da gestão pública.

Quando um cidadão consegue concluir um procedimento complexo sem necessidade de deslocamento físico e sem auxílio externo, a digitalização cumpre com louvor sua promessa de modernidade, e quando outro indivíduo encontra dificuldades na plataforma, mas recebe o suporte humano adequado e alcança o mesmo resultado jurídico, a Administração também se mostra plenamente eficiente. O problema jurídico grave se manifesta quando essa segunda pessoa simplesmente desaparece das estatísticas oficiais porque acabou desistindo de buscar o seu direito em razão das sucessivas barreiras tecnológicas impostas.

É por essa razão que a avaliação jurídica do governo digital precisa lançar o seu olhar prioritário para aqueles cidadãos que permanecem na borda do sistema virtual, posto que a qualidade de uma política pública não pode ser medida exclusivamente pela experiência do usuário mais preparado ou hiperconectado. Como os serviços públicos existem para atender a uma população intrinsecamente diversa, quanto mais essencial for o direito envolvido na demanda, maior e mais minucioso deve ser o cuidado estatal com as barreiras de acesso.

Esse debate também possui uma dimensão democrática inegável, uma vez que a digitalização modifica de forma profunda a própria dinâmica de contato entre o cidadão e o Estado.

Se essa relação política passa a ocorrer quase integralmente por meio de interfaces automáticas, a qualidade técnica e a sensibilidade dessas interfaces influenciam diretamente a própria percepção de cidadania, o que significa que um Estado que responde de forma clara e oferece caminhos alternativos transmite uma ideia de disponibilidade acolhedora, enquanto um Estado que devolve apenas mensagens de erro padronizadas produz uma forte sensação de distância e exclusão, mesmo quando está tecnicamente a poucos cliques de distância. Por isso, a transformação digital precisa preservar a percepção básica de que, do outro lado do sistema eletrônico, subsiste uma pessoa tentando resolver um problema real da sua existência, de sorte que nenhum indicador de modernização deveria ter o condão de apagar essa evidência humana.

4 CONCLUSÃO

A digitalização dos serviços públicos representa um avanço institucional importante e, sob múltiplos aspectos, inteiramente irreversível, demonstrando-se capaz de reduzir filas, simplificar procedimentos complexos, diminuir deslocamentos geográficos e tornar a atuação da Administração muito mais célere. Seria um equívoco metodológico tratar as ferramentas tecnológicas como inimigas naturais do acesso a direitos, pois, em inúmeras situações cotidianas, a tecnologia realiza exatamente o oposto e aproxima de forma democrática o serviço do cidadão.

O que este trabalho procurou demonstrar, contudo, é que essa aproximação inclusiva não acontece de forma automática ou espontânea, haja vista que um serviço simplesmente colocado na internet não se torna, por esse mero fato, acessível a todos os estratos da população. Dados estatísticos recentes comprovam que a conectividade material ainda varia profundamente conforme a renda familiar e a região geográfica do país, revelando que uma grande parcela da população nacional acessa a rede sem o auxílio de um computador e depende exclusivamente do telefone celular, além do fato de que estar tecnicamente conectado não significa possuir domínio técnico, desfrutar de acessibilidade real ou deter a capacidade de superar sozinho as falhas do sistema.

O direito brasileiro reconhece essa realidade social de forma expressa, de modo que a Lei do Governo Digital estimula o autosserviço, mas resguarda o direito ao atendimento presencial e exige o emprego de tecnologias de amplo acesso, enquanto a Lei nº 13.460/2017 impõe critérios de efetividade, acessibilidade, igualdade e adequada prestação dos serviços, ao mesmo tempo em que a Lei Brasileira de Inclusão reforça o dever de eliminar barreiras e tornar os sistemas de informação plenamente acessíveis.

A leitura conjunta dessas normas demonstra que a transformação digital está juridicamente condicionada à manutenção de um acesso real e eficaz ao serviço público, sob pena de, conforme as circunstâncias do caso concreto, comprometer a legalidade da forma de prestação do serviço.

Essas premissas normativas permitem concluir com segurança que a eficiência administrativa não pode ser mensurada unicamente pela redução de custos internos da máquina estatal ou pelo número absoluto de atendimentos que migraram para o ambiente virtual. No âmbito do Direito Administrativo contemporâneo, a eficiência precisa ser interpretada em compatibilidade estrita com a finalidade pública do serviço e com os direitos fundamentais do usuário, de sorte que, quando o meio tecnológico escolhido impede justamente o cidadão que necessita da prestação de alcançá-la, a solução adotada deixa de ser eficiente em seu sentido jurídico e constitucional.

A resposta adequada para esse impasse não consiste em interromper a necessária transformação digital do Estado, mas sim em executá-la de forma qualitativamente melhor, estruturando serviços digitais que sejam simples, intuitivos e pensados a partir da realidade dos diferentes usuários. Para tanto, os canais de atendimento humano devem permanecer permanentemente disponíveis para os momentos em que o autosserviço não for suficiente, as mensagens de erro sistêmico precisam orientar o cidadão em linguagem compreensível, os formulários eletrônicos devem exigir apenas os dados estritamente necessários e as ferramentas de informática precisam ser exaustivamente testadas por pessoas com diferentes condições de acesso, permitindo que as métricas oficiais observem não apenas quantos indivíduos iniciaram a jornada digital, mas sim quantos deles conseguiram efetivamente concluí-la.

Também se mostra imperioso evitar que as dificuldades geradas pelo ambiente digital convertam terceiros informais em mediadores obrigatórios e onerosos entre o cidadão e o Estado, visto que o auxílio de familiares e profissionais deve configurar sempre uma escolha livre do administrado e nunca uma barreira oculta e compulsória. O objetivo central do governo digital deve ser sempre a ampliação da autonomia individual, e não a criação de novas e sofisticadas formas de dependência social.

Por todo o exposto, conclui-se que a melhor medida de sucesso de uma reforma administrativa não é o desaparecimento definitivo do balcão de atendimento físico, mas sim a redução natural e espontânea da necessidade de utilizá-lo em razão de o canal digital ter se tornado realmente simples e confiável para a maioria da população, mantendo-se, simultaneamente, uma alternativa digna e eficaz para quem dela necessitar. Modernizar a estrutura do Estado não significa fechar portas de acesso aos direitos, mas sim abrir novas vias de cidadania sem retirar de quem ainda necessita a possibilidade material de entrar.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. H. D. Serviços públicos digitais e direitos fundamentais. **Revista da AGU**, Brasília, v. 21, n. 2, 2022. DOI: <https://doi.org/10.25109/2525-328X.v.21.n.02.2022.2935>. Acesso em: 9 out. 2026.

BAPTISTA, P.; ANTOUN, L. Governo digital: política pública, normas e arranjos institucionais no regime federativo brasileiro: a edição da Lei Federal nº 14.129/2021 e o desenvolvimento da política nacional de governo digital. **Revista da Faculdade de Direito da UERJ**, Rio de Janeiro, 2022. DOI: <https://doi.org/10.12957/rfd.2022.70724>. Acesso em: 9 out. 2026.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 9 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 9 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em: 9 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Portaria SGD/MGI nº 5.395, de 1º de julho de 2026. Revisa e estabelece o conjunto de recomendações para o alcance dos objetivos da Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027. Brasília, DF, 2026a.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico – eMAG, versão 3.1. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/acessibilidade-e-usuario/acessibilidade-digital/modelo-de-acessibilidade>. Acesso em: 7 out. 2026.

BRITO NETO, W. F. Desafios para a ampliação de acesso a serviços públicos por meio do governo digital: exclusão digital e coleta e exploração de dados. **Revista Sociedade Científica**, v. 9, n. 1, p. 578-597, 2026. DOI: <https://doi.org/10.61411/rsc2026130019>. Acesso em: 9 out. 2026.

CGI.BR. Comitê Gestor da Internet no Brasil. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC Domicílios 2025. São Paulo: Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR, 2025. Disponível em: <https://cetic.br/pt/pesquisa/domicilios/>. Acesso em: 7 out. 2026.

CRISTÓVAM, J. S. S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. **Sequência**, Florianópolis, n. 84, p. 209-242, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n84p209>. Acesso em: 9 out. 2026.