

**O IMPACTO DA
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA SOBRE O
APRIMORAMENTO DOS
PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS**

**THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON PUBLIC ADMINISTRATION:
A SYSTEMATIC REVIEW OF THE IMPROVEMENT OF ADMINISTRATIVE
PROCESSES**

Ciências Sociais Aplicadas • 02/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/788201230](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/788201230)

Alba Cléria Ribeiro Teixeira Seixas¹

Daniele Chama Bolzan²

Deise Barreto Cunha³

Gilene Borges Souza Santana⁴

Lucineide dos Santos Costa⁵

Marcelo Bruni Teixeira⁶

Michelle Cristine Borges de Souza⁷

Tomaz Dantas de Menezes⁸

RESUMO

A incorporação da Inteligência Artificial (IA) à Administração Pública tem ampliado as possibilidades de modernização da gestão e de aprimoramento dos processos administrativos, especialmente por meio da automação de tarefas, do processamento de grandes volumes de dados e do suporte à tomada de decisão. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar os impactos da utilização da Inteligência Artificial no aprimoramento dos processos administrativos da Administração Pública, considerando suas principais contribuições, limitações e desafios de implementação. Metodologicamente, a pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão sistemática da literatura, com levantamento, seleção e análise de produções científicas relacionadas à aplicação da IA no setor público, conforme critérios previamente estabelecidos de inclusão e exclusão. A análise foi orientada por aspectos relacionados à automação de atividades, eficiência operacional, tomada de decisão, transparência e qualidade dos serviços públicos, além dos desafios técnicos, éticos, jurídicos e institucionais associados à adoção dessas tecnologias. Os resultados evidenciaram que a IA pode contribuir para a automação de tarefas, ampliação da capacidade analítica, apoio à tomada de decisão e melhoria da eficiência administrativa. Conclui-se que a adoção da Inteligência Artificial pode representar importante instrumento de transformação da Administração Pública, desde que seja acompanhada por mecanismos adequados de governança, transparência, proteção de dados, supervisão humana e capacitação dos agentes públicos.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Administração Pública; Processos Administrativos; Transformação Digital; Eficiência Administrativa.

ABSTRACT

The incorporation of Artificial Intelligence (AI) into Public Administration has expanded opportunities for management modernization and the improvement of administrative processes, particularly through task automation, the processing of large volumes of data, and support for decision-making. In this context, this study aims to analyze the impacts of the use of Artificial Intelligence on the improvement of administrative processes in Public Administration, considering its main contributions, limitations, and implementation challenges. Methodologically, the research was conducted through a systematic literature review involving the identification, selection, and analysis of scientific publications related to the application of AI in the public sector, according to previously established inclusion and exclusion criteria. The analysis was guided by aspects related to task automation, operational efficiency, decision-making, transparency, and the quality of public services, as well as the technical, ethical, legal, and institutional challenges associated with the adoption of these technologies. The results showed that AI can contribute to task automation, enhanced analytical capacity, decision-making support, and improved administrative efficiency. It is concluded that the adoption of Artificial Intelligence can represent an important instrument for transforming Public Administration, provided that it is accompanied by appropriate mechanisms for governance, transparency, data protection, human oversight, and the training of public servants.

Keywords: Artificial Intelligence; Public Administration; Administrative Processes; Digital Transformation; Administrative Efficiency.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital tem provocado mudanças significativas nas estruturas organizacionais, nos modelos de gestão e nas formas de prestação de serviços, alcançando de maneira crescente a Administração Pública. A incorporação de tecnologias digitais às atividades governamentais deixou de representar apenas um mecanismo de informatização de procedimentos e passou a integrar estratégias voltadas à modernização administrativa, à racionalização de recursos e à melhoria da relação entre Estado e sociedade. Nesse cenário, a Inteligência Artificial (IA) destaca-se pela capacidade de processar grandes volumes de dados, automatizar tarefas, reconhecer padrões e fornecer suporte a processos decisórios, criando novas possibilidades para a reorganização e o aprimoramento das atividades desenvolvidas pelo poder público.

A Inteligência Artificial compreende um conjunto de tecnologias e métodos computacionais capazes de executar determinadas tarefas associadas a capacidades cognitivas humanas, como aprendizagem, classificação, previsão, reconhecimento de padrões e tomada de decisão. O desenvolvimento recente de técnicas de aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e sistemas automatizados ampliou significativamente as possibilidades de utilização da IA em diferentes setores. Na Administração Pública, essas tecnologias podem ser empregadas em atividades relacionadas à gestão documental, análise de dados, atendimento ao cidadão, fiscalização, organização de fluxos de trabalho, identificação de padrões e apoio à formulação e execução de decisões administrativas.

A adoção dessas ferramentas insere-se em um processo mais amplo de transformação digital do setor público, no qual a utilização estratégica de dados e tecnologias passa a ocupar posição relevante

na busca por maior eficiência administrativa. Processos caracterizados por elevado volume de informações, repetição de tarefas e necessidade de respostas rápidas apresentam condições particularmente favoráveis à utilização de mecanismos de automação e análise computacional. Dessa forma, a IA pode contribuir para reduzir atividades operacionais repetitivas, agilizar procedimentos, aperfeiçoar a gestão das informações e permitir que os agentes públicos concentrem esforços em atividades que demandem análise contextual, julgamento e interação humana.

No âmbito dos processos administrativos, a utilização da Inteligência Artificial assume especial relevância diante da necessidade permanente de conciliar eficiência, legalidade, transparência e qualidade dos serviços prestados à população. A automatização de etapas procedimentais e a utilização de sistemas capazes de analisar informações em larga escala podem proporcionar maior celeridade à tramitação de demandas, redução de erros operacionais, padronização de determinadas rotinas e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Além disso, ferramentas baseadas em IA podem oferecer suporte à tomada de decisão mediante a identificação de padrões e a produção de informações relevantes para o planejamento e a gestão pública.

Entretanto, a implementação da Inteligência Artificial na Administração Pública não pode ser compreendida exclusivamente sob a perspectiva dos ganhos de produtividade e eficiência. A utilização de sistemas automatizados pelo poder público envolve questões relacionadas à transparência dos processos decisórios, explicabilidade dos resultados produzidos por algoritmos, proteção de dados pessoais, segurança da informação, possibilidade de reprodução de vieses, responsabilização por decisões automatizadas

e preservação da supervisão humana. Essas questões assumem maior complexidade no setor público porque as decisões administrativas podem produzir efeitos diretos sobre direitos, interesses e acesso dos cidadãos a políticas e serviços públicos.

Nesse sentido, a transparência constitui dimensão particularmente relevante. Embora sistemas de IA possam favorecer o processamento e a organização de informações e contribuir para mecanismos de controle e monitoramento, determinadas tecnologias também podem apresentar níveis elevados de complexidade técnica, dificultando a compreensão dos critérios utilizados para produzir recomendações, classificações ou decisões. Assim, o avanço da automação administrativa exige mecanismos de governança capazes de assegurar que a inovação tecnológica permaneça compatível com os princípios que orientam a atuação da Administração Pública e com a necessidade de prestação de contas à sociedade.

Outro aspecto fundamental corresponde às condições institucionais necessárias para a adoção dessas tecnologias. A implementação de soluções de Inteligência Artificial depende não apenas da disponibilidade de ferramentas computacionais, mas também da existência de infraestrutura adequada, dados confiáveis, interoperabilidade entre sistemas, segurança digital, capacitação dos servidores e definição clara de responsabilidades. A ausência dessas condições pode limitar os benefícios esperados e produzir novos problemas administrativos. Por essa razão, a análise dos impactos da IA precisa considerar simultaneamente suas potencialidades e os obstáculos relacionados à sua incorporação às estruturas públicas.

Diante desse contexto, torna-se necessário sistematizar as evidências científicas existentes sobre os efeitos da Inteligência Artificial nos processos administrativos da Administração Pública. Embora o avanço dessas tecnologias tenha ampliado o interesse acadêmico e institucional sobre o tema, as aplicações, benefícios e limitações identificados podem variar conforme os contextos administrativos, as tecnologias utilizadas e as finalidades de sua implementação. A realização de uma revisão sistemática permite reunir e analisar criticamente essa produção, identificando convergências, divergências, tendências e lacunas presentes na literatura científica.

A partir dessa problemática, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: de que maneira a utilização da Inteligência Artificial tem impactado o aprimoramento dos processos administrativos na Administração Pública? A investigação dessa questão possibilita compreender não apenas quais tecnologias têm sido incorporadas ao setor público, mas principalmente quais efeitos são atribuídos à sua utilização sobre dimensões como automação de tarefas, eficiência operacional, tomada de decisão, transparência e qualidade dos serviços públicos.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, os impactos da utilização da Inteligência Artificial no aprimoramento dos processos administrativos da Administração Pública. Especificamente, busca-se:

1. identificar as principais aplicações da IA nos processos administrativos públicos;

2. examinar suas contribuições para a automação de tarefas, eficiência operacional, tomada de decisão, transparência e qualidade dos serviços;
3. analisar os desafios técnicos, éticos, jurídicos e institucionais relacionados à implementação dessas tecnologias; e
4. sistematizar as evidências científicas referentes aos benefícios, limitações e perspectivas da Inteligência Artificial no contexto da gestão pública.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na necessidade de compreender criticamente um processo de transformação que tende a assumir importância crescente na organização e no funcionamento do Estado. A utilização responsável da Inteligência Artificial pode ampliar a capacidade administrativa, otimizar recursos e contribuir para serviços públicos mais eficientes e responsivos. Entretanto, esses benefícios dependem da existência de parâmetros de governança, transparência, segurança, proteção de dados e supervisão humana capazes de reduzir riscos e assegurar a utilização das tecnologias em consonância com as finalidades públicas. Assim, a sistematização da produção científica sobre o tema pode contribuir tanto para o avanço das discussões acadêmicas quanto para a identificação de elementos relevantes à formulação de estratégias institucionais de transformação digital.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em quatro seções principais. A segunda seção apresenta os fundamentos relacionados à Inteligência Artificial e à transformação digital na Administração Pública, suas aplicações nos processos administrativos e os principais desafios associados à implementação dessas tecnologias.

A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos empregados na revisão sistemática da literatura. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados, organizados a partir das contribuições da IA para o aprimoramento dos processos administrativos e dos desafios e limitações relacionados à sua implementação. Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais, retomando os principais achados, as limitações do estudo e as perspectivas para futuras investigações.

2. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e caráter descritivo-analítico, desenvolvida mediante revisão sistemática da literatura. A escolha desse procedimento metodológico decorre do objetivo de identificar, organizar e analisar criticamente as evidências científicas disponíveis acerca dos impactos da Inteligência Artificial (IA) no aprimoramento dos processos administrativos da Administração Pública. A revisão foi orientada pela seguinte questão de pesquisa: de que maneira a utilização da Inteligência Artificial tem impactado o aprimoramento dos processos administrativos na Administração Pública?

Para conferir maior transparência e rastreabilidade ao processo de identificação e seleção dos estudos, adotaram-se como referência as recomendações do Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA 2020). De acordo com Page et al. (2021), essa diretriz estabelece parâmetros para o relato transparente das etapas de identificação, seleção, avaliação e síntese dos estudos que integram uma revisão sistemática. Sua utilização permite explicitar as estratégias empregadas na busca, os critérios

utilizados na seleção das publicações e as razões para exclusão de registros ao longo do processo.

Para a localização das produções, foram utilizados descritores relacionados aos principais componentes da investigação, entre eles “Inteligência Artificial”, “Administração Pública”, “processos administrativos”, “gestão pública”, “transformação digital” e “governança pública”, bem como seus correspondentes em língua inglesa: “Artificial Intelligence”, “Public Administration”, “administrative processes”, “public management”, “digital transformation” e “public governance”. Os termos foram articulados mediante os operadores booleanos AND e OR, buscando recuperar estudos que estabelecessem relação direta entre a aplicação da Inteligência Artificial e o funcionamento dos processos administrativos no setor público.

Foram definidos como critérios de inclusão: estudos publicados entre 2021 e 2026; trabalhos disponíveis em texto completo; publicações em português ou inglês; estudos relacionados diretamente à aplicação da Inteligência Artificial na Administração Pública; pesquisas que examinassem efeitos da tecnologia sobre automação de tarefas, eficiência operacional, processamento de informações, tomada de decisão, governança, transparência ou qualidade dos serviços públicos; e estudos que abordassem desafios técnicos, organizacionais, éticos, jurídicos ou institucionais decorrentes da implementação da IA no setor público.

Foram excluídas publicações duplicadas; estudos sem acesso ao texto completo; trabalhos que apenas mencionassem Inteligência Artificial sem analisar sua utilização no setor público; pesquisas direcionadas exclusivamente ao setor privado; estudos cuja

abordagem tecnológica não apresentasse relação com processos administrativos; e publicações que, após a leitura integral, não contribuíssem diretamente para responder à questão norteadora da revisão.

A síntese dos resultados foi realizada mediante análise qualitativa e organização temática dos achados. As evidências extraídas foram agrupadas de acordo com sua relação com a questão-problema e os objetivos estabelecidos para a pesquisa. A categorização considerou convergências e recorrências observadas no corpus, permitindo organizar a discussão em dois eixos analíticos principais: (i) contribuições da Inteligência Artificial para o aprimoramento dos processos administrativos; e (ii) desafios e limitações da implementação da Inteligência Artificial na Administração Pública.

Na primeira categoria, foram reunidas evidências referentes à automação de tarefas e rotinas, eficiência operacional, redução de tempo e retrabalho, processamento e gestão de informações, apoio à tomada de decisão, transparência e melhoria da qualidade dos serviços públicos. Na segunda, foram sistematizados aspectos relacionados à infraestrutura tecnológica, qualidade e governança dos dados, capacitação dos servidores, proteção de dados pessoais, segurança da informação, vieses algorítmicos, transparência e explicabilidade, responsabilização, supervisão humana e desafios éticos, jurídicos e institucionais.

Por fim, os resultados foram interpretados de forma crítica e comparativa, buscando identificar convergências, divergências e lacunas entre os estudos selecionados. Essa sistematização permitiu examinar não apenas as potencialidades atribuídas à Inteligência Artificial, mas também as condições e limitações que interferem em

sua implementação no setor público, possibilitando responder à questão de pesquisa e avaliar de maneira integrada os impactos da IA sobre o aprimoramento dos processos administrativos da Administração Pública.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. Inteligência Artificial e Transformação Digital na Administração Pública

A transformação digital tem assumido posição estratégica nos processos contemporâneos de modernização da Administração Pública, sobretudo em razão da crescente utilização de dados, plataformas digitais e sistemas automatizados na execução das atividades governamentais. Mais do que a simples substituição de procedimentos físicos por recursos eletrônicos, esse processo envolve mudanças na organização institucional, na gestão das informações, na prestação dos serviços e na relação estabelecida entre Estado e sociedade. No contexto brasileiro, a política de governo digital tem sido orientada para a ampliação da eficiência, da transparência e da acessibilidade, bem como para a construção de uma Administração Pública mais ágil e centrada nas necessidades dos cidadãos (BRASIL, 2026).

Nesse cenário, a Inteligência Artificial (IA) constitui uma das tecnologias com maior potencial de aprofundamento da transformação digital do setor público. Sua utilização está associada à capacidade de sistemas computacionais realizarem operações como identificação de padrões, classificação de informações, processamento de linguagem, elaboração de previsões e apoio à tomada de decisão. Essas funcionalidades adquirem relevância para

a Administração Pública em razão do elevado volume de dados produzidos e armazenados pelos órgãos governamentais e da existência de atividades administrativas que demandam processamento contínuo de informações. Conforme destaca a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, os governos têm ampliado seus esforços para compreender e explorar o potencial da IA, especialmente diante de sua capacidade de contribuir para a produtividade governamental, a capacidade de resposta dos serviços públicos e a responsabilização institucional (OECD, 2024).

A relação entre Inteligência Artificial e transformação digital deve, portanto, ser compreendida a partir de uma perspectiva de reorganização dos processos administrativos e não apenas de aquisição de novas ferramentas tecnológicas. A transformação digital pressupõe alterações na forma como informações são coletadas, compartilhadas e utilizadas, assim como na maneira pela qual os serviços são planejados e disponibilizados. No Brasil, a Estratégia Nacional de Governo Digital estabelece como uma de suas diretrizes a adaptação dos processos públicos às demandas contemporâneas da sociedade, mediante inovação, utilização adequada das tecnologias, reúso seguro de dados e melhor aplicação dos recursos públicos (BRASIL, 2026).

A incorporação da IA amplia essas possibilidades ao permitir que grandes conjuntos de dados administrativos sejam transformados em informações capazes de subsidiar ações governamentais. A Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial reconhece que a combinação entre ciência de dados, aprendizagem de máquina e capacidade computacional pode favorecer a identificação de padrões e a produção de conhecimento relevante a partir dos dados

disponíveis na Administração Pública. Essa capacidade apresenta potencial tanto para modificar processos decisórios quanto para aperfeiçoar procedimentos operacionais, contribuindo para redução de prazos e obtenção de respostas administrativas mais eficientes (BRASIL, 2021).

Essa perspectiva evidencia que a utilização da IA no setor público pode alcançar diferentes dimensões da atividade administrativa. Sistemas inteligentes podem ser empregados na automatização de tarefas rotineiras, análise documental, organização de informações, identificação de inconsistências, previsão de demandas, atendimento ao cidadão e apoio aos agentes públicos. A OECD (2025) observa que a adoção dessas tecnologias pode contribuir para melhorar a produtividade e a capacidade de resposta dos governos, embora os benefícios efetivos dependem das condições institucionais existentes e da capacidade governamental de desenvolver ambientes adequados para uma utilização confiável da Inteligência Artificial.

No caso brasileiro, a transformação digital da Administração Pública encontra respaldo em instrumentos institucionais específicos. A Lei nº 14.129/2021 estabelece princípios, regras e instrumentos voltados ao Governo Digital e ao aumento da eficiência pública, inserindo a digitalização no processo de modernização da atuação estatal. Posteriormente, as estratégias nacionais e federais de Governo Digital aprofundaram essa orientação, articulando objetivos relacionados à qualidade dos serviços públicos, inteligência de dados, infraestrutura digital, eficiência, colaboração, transparência e participação social. Dessa maneira, a digitalização deixa de ser tratada como iniciativa isolada e passa a integrar uma política mais

abrangente de reorganização e modernização administrativa (BRASIL, 2021; BRASIL, 2026).

A Estratégia Federal de Governo Digital 2024–2027 também reforça essa orientação ao associar a transformação digital ao aprimoramento da governança e da eficiência do Governo Federal. Sua estrutura incorpora princípios e objetivos destinados à modernização dos serviços públicos e à construção de um governo mais transparente, participativo e orientado ao cidadão. Essa perspectiva demonstra que a adoção de tecnologias emergentes deve estar integrada aos objetivos institucionais da Administração Pública, de modo que a inovação tecnológica não constitua uma finalidade autônoma, mas um instrumento para melhorar a capacidade estatal e a entrega de valor público (BRASIL, 2024).

A presença da Inteligência Artificial nesse processo tornou-se ainda mais explícita nas políticas recentes de governo digital. A revisão da Estratégia Nacional de Governo Digital para o ciclo 2024–2027 passou a contemplar mecanismos de governança para o uso de IA no setor público e a adoção de soluções digitais destinadas à automação de processos administrativos. As recomendações também relacionam o emprego dessas tecnologias à necessidade de definição de responsabilidades, supervisão, avaliação de impactos, proteção de dados pessoais, transparência e prevenção de vieses discriminatórios (BRASIL, 2026). Assim, a incorporação da IA à Administração Pública passa a envolver simultaneamente inovação tecnológica e fortalecimento dos mecanismos de governança.

Além das diretrizes gerais de governo digital, observa-se a institucionalização progressiva de iniciativas especificamente direcionadas à Inteligência Artificial. No âmbito do Poder Executivo

Federal, o Núcleo de Inteligência Artificial, coordenado pela Secretaria de Governo Digital, foi estruturado para apoiar a adoção dessas tecnologias mediante disponibilização de ferramentas, orientações, capacitações, metodologias e suporte a projetos de inovação. Dados oficiais referentes a 2025 apontaram a existência de 182 soluções de IA em operação no Executivo Federal, indicando que sua utilização já integra, concretamente, o processo de transformação tecnológica da gestão pública brasileira (BRASIL, 2026).

Apesar das potencialidades, a transformação digital baseada em Inteligência Artificial exige uma abordagem institucional que ultrapasse a busca por eficiência operacional. A OECD (2025) ressalta que a utilização de IA pelo setor público também produz riscos específicos e demanda a criação de condições favoráveis para sistemas confiáveis. Questões relativas à governança, qualidade dos dados, transparência, segurança, competências profissionais e responsabilização tornam-se especialmente relevantes quando tecnologias automatizadas são utilizadas em atividades capazes de produzir consequências para os cidadãos.

Desse modo, a Inteligência Artificial pode ser compreendida como um componente relevante da atual transformação digital da Administração Pública, mas seu impacto não decorre automaticamente da adoção da tecnologia. A efetividade de sua utilização depende da articulação entre capacidade tecnológica, qualidade dos dados, infraestrutura, qualificação dos agentes públicos, governança e definição das finalidades administrativas pretendidas. A modernização do setor público, nessa perspectiva, requer que a inovação seja orientada pela produção de resultados

socialmente relevantes e pela melhoria efetiva dos serviços oferecidos à população.

Portanto, a convergência entre transformação digital e Inteligência Artificial aponta para uma reconfiguração progressiva das formas de organização e execução das atividades administrativas. Ao ampliar a capacidade de processamento de informações, automatizar determinadas operações e oferecer novos instrumentos de suporte à decisão, a IA apresenta possibilidades significativas para o aprimoramento da Administração Pública. Entretanto, sua integração ao setor público deve permanecer subordinada aos princípios e às finalidades da atuação estatal, conciliando eficiência e inovação com transparência, segurança, responsabilidade e interesse público. Essa relação constitui a base para compreender, na sequência, como a Inteligência Artificial vem sendo aplicada especificamente aos processos administrativos e quais efeitos são atribuídos a essas aplicações.

3.2. Inteligência Artificial Aplicada aos Processos Administrativos

Os processos administrativos compreendem um conjunto organizado de atividades, procedimentos, informações e decisões por meio dos quais a Administração Pública operacionaliza suas competências e viabiliza a prestação de serviços à sociedade. No contexto da transformação digital, esses processos passam por mudanças que ultrapassam a mera conversão de documentos físicos para formatos eletrônicos, envolvendo a reorganização dos fluxos de trabalho, a integração de dados e a utilização de tecnologias capazes de apoiar a execução das atividades administrativas. Nesse cenário, a Inteligência Artificial apresenta potencial para modificar tanto tarefas operacionais quanto

atividades relacionadas à análise de informações e ao suporte à decisão.

A aplicação da IA aos processos administrativos está diretamente relacionada à possibilidade de automatizar tarefas rotineiras, repetitivas e baseadas em regras ou padrões identificáveis. Atividades de classificação, organização, consulta, conferência e processamento de informações podem ser apoiadas por ferramentas inteligentes, reduzindo a necessidade de intervenção humana em determinadas etapas operacionais. A Estratégia Nacional de Governo Digital passou a recomendar expressamente a utilização de plataformas digitais escaláveis e responsáveis nos processos da Administração Pública, incluindo assistentes, agentes e mecanismos de automação fundamentados em sistemas de Inteligência Artificial (BRASIL, 2026).

A automação inteligente diferencia-se da simples informatização porque permite que determinadas ferramentas processem informações e auxiliem na execução de atividades que demandam reconhecimento de padrões, interpretação de dados ou geração de respostas. Isso não significa eliminar a atuação dos agentes públicos, mas reorganizar a distribuição das atividades entre pessoas e sistemas tecnológicos. Nesse sentido, iniciativas recentes de capacitação do Governo Federal reconhecem a aplicação de ferramentas de IA no cotidiano dos servidores como mecanismo de apoio à execução de tarefas e rotinas de trabalho, evidenciando a incorporação progressiva dessas tecnologias às atividades administrativas (BRASIL, 2026).

O processamento e a análise de dados constituem outra dimensão central dessa aplicação. A Administração Pública produz e mantém

grandes volumes de informações provenientes de cadastros, sistemas administrativos, solicitações de serviços, documentos, registros financeiros e diferentes bases governamentais. A capacidade de transformar esses dados em informações úteis pode favorecer tanto a execução das atividades internas quanto a formulação de respostas mais adequadas às demandas sociais. A Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial reconhece que a associação entre ciência de dados, aprendizagem de máquina e capacidade computacional possibilita transformar os dados disponíveis na Administração Pública em informações relevantes, permitindo identificar padrões, antecipar problemas e otimizar ações governamentais (BRASIL, 2021).

O aproveitamento estratégico dos dados também está associado à qualificação da tomada de decisão administrativa. Em vez de depender exclusivamente de análises manuais ou de informações fragmentadas, os órgãos públicos podem empregar técnicas analíticas para identificar tendências, comparar cenários e reduzir incertezas. Segundo a Secretaria de Governo Digital, a tomada de decisão baseada em dados permite utilizar análises para produzir decisões mais informadas, aumentar a eficiência na alocação de recursos e melhorar a eficácia e a qualidade dos serviços públicos (BRASIL, 2026). Nesse contexto, a IA pode funcionar como instrumento de suporte ao agente público, ampliando sua capacidade de examinar grandes conjuntos de informações em períodos reduzidos.

Esse aspecto é particularmente relevante porque a Inteligência Artificial não deve ser compreendida como substituta irrestrita da decisão humana no âmbito estatal. Sua utilização pode fornecer subsídios, classificações, previsões e recomendações que auxiliem os

responsáveis pela decisão, mas a atuação administrativa permanece condicionada aos princípios, normas e responsabilidades próprias do setor público. A própria Estratégia Nacional de Governo Digital estabelece a necessidade de mecanismos de governança proporcionais aos riscos associados à IA, incluindo definição de responsabilidades, instâncias de supervisão e procedimentos de avaliação de impacto (BRASIL, 2026). Dessa maneira, eficiência tecnológica e responsabilidade administrativa precisam ser tratadas de forma integrada.

Outra aplicação importante encontra-se na gestão documental e informacional. A elevada quantidade de documentos produzidos e recebidos pelos órgãos públicos exige procedimentos de registro, classificação, localização, análise e recuperação de informações. Ferramentas baseadas em IA podem auxiliar na organização desses conteúdos e na identificação de informações relevantes em conjuntos documentais extensos. A utilização articulada de dados e sistemas digitais também possibilita reduzir exigências burocráticas desnecessárias. A Estratégia Nacional de Governo Digital, por exemplo, recomenda que informações e documentos já disponíveis em bases oficiais não sejam novamente solicitados aos cidadãos, atribuindo aos órgãos públicos a responsabilidade de realizar consultas automatizadas às fontes governamentais, observadas as exigências legais relativas à proteção de dados (BRASIL, 2026).

A integração dessas aplicações favorece a otimização dos fluxos administrativos. Ao automatizar determinadas etapas, integrar informações provenientes de diferentes fontes e disponibilizar dados de forma mais rápida aos agentes responsáveis, a IA pode contribuir para diminuir interrupções, retrabalhos e etapas redundantes. A relevância desse potencial foi identificada pelo Tribunal de Contas da

União em levantamento sobre a utilização de Inteligência Artificial na Administração Pública Federal. Entre as oportunidades associadas à tecnologia, o Tribunal apontou aumento da produtividade, redução do tempo e dos custos de execução dos processos, melhor alocação de recursos humanos, aumento da confiabilidade e da transparência dos procedimentos e maior rapidez das respostas aos usuários (TCU, 2022).

A eficiência operacional, portanto, constitui uma das principais expectativas relacionadas à adoção da IA nos processos administrativos. Essa eficiência não deve ser limitada à redução de custos, pois também compreende capacidade de resposta, produtividade, utilização racional de recursos e qualidade da execução das atividades. A experiência recente da gestão pública federal demonstra que a modernização tecnológica pode contribuir para otimização do tempo, redução de custos e melhoria da experiência dos usuários, ao mesmo tempo que amplia a produtividade dos órgãos públicos. Nesse processo, a adoção crescente da Inteligência Artificial tende a aprofundar as possibilidades de automação e aperfeiçoamento dos procedimentos internos (BRASIL, 2024).

Os efeitos esperados alcançam igualmente a qualidade dos serviços públicos. A melhoria dos processos internos possui repercussão externa quando proporciona respostas mais rápidas, reduz exigências desnecessárias e facilita o acesso do cidadão aos serviços estatais. A análise e o uso estratégico de dados podem, ainda, permitir melhor compreensão das necessidades dos usuários e apoiar a personalização de determinados serviços. Conforme a Secretaria de Governo Digital, a utilização de dados pode contribuir para antecipar necessidades, melhorar a experiência dos cidadãos e

ampliar a eficácia dos serviços públicos, desde que essas práticas estejam inseridas em estruturas adequadas de governança (BRASIL, 2026).

Nesse sentido, a Inteligência Artificial também pode modificar as formas de interação entre Administração Pública e cidadão. Assistentes digitais, sistemas de atendimento automatizado e mecanismos de recomendação podem facilitar o acesso a informações, orientar usuários e ampliar a disponibilidade de determinados canais públicos. A Estratégia Nacional de Governo Digital estabelece como diretriz o desenvolvimento de serviços orientados à experiência do usuário, com linguagem simplificada, acessibilidade e jornadas personalizadas, demonstrando que a transformação dos processos administrativos deve resultar não apenas em ganhos internos, mas também em melhorias perceptíveis na prestação dos serviços (BRASIL, 2026).

A transparência representa outra dimensão relevante dessa discussão. Sistemas tecnológicos podem ampliar a capacidade de registrar, organizar e monitorar informações sobre os procedimentos administrativos, favorecendo a rastreabilidade e controle. O levantamento realizado pelo TCU identificou, entre as oportunidades relacionadas ao emprego da IA, justamente o potencial de aumento da confiabilidade e da transparência dos processos (TCU, 2022). Entretanto, esse efeito não é automático, uma vez que sistemas algorítmicos também podem introduzir novas dificuldades relacionadas à compreensão dos critérios empregados na produção de resultados. Por isso, a utilização da IA exige mecanismos que permitam conciliar inovação, transparência e responsabilização.

A incorporação dessas tecnologias aos processos administrativos brasileiros já deixou de constituir uma possibilidade exclusivamente prospectiva. O levantamento realizado pelo TCU sobre a Administração Pública Federal demonstrou, ainda em 2021, diferentes níveis de adoção e maturidade institucional em IA. Na ocasião, 38% das organizações analisadas encontravam-se no nível zero de maturidade, enquanto 33,5% estavam no primeiro nível, caracterizado por discussões ainda iniciais sobre a utilização da tecnologia; somente 28,5% estavam distribuídas entre níveis mais avançados de maturidade (TCU, 2022). Esses resultados evidenciaram que, embora existissem iniciativas de utilização, sua incorporação institucional ainda apresentava significativa heterogeneidade entre os órgãos públicos.

Mais recentemente, a criação de estruturas específicas para fomentar a adoção da Inteligência Artificial demonstra o aprofundamento desse movimento. O Núcleo de Inteligência Artificial, coordenado pela Secretaria de Governo Digital, passou a apoiar órgãos e entidades do Poder Executivo Federal por meio de ferramentas, programas de capacitação, orientações, metodologias e projetos de experimentação. As iniciativas incluem metas relacionadas à ampliação do uso de IA, desenvolvimento de projetos aplicados a políticas e serviços públicos e adoção de práticas de governança, avaliação de riscos e ética (BRASIL, 2026).

Dessa forma, a aplicação da Inteligência Artificial aos processos administrativos apresenta potencial para produzir mudanças interdependentes: a automação pode reduzir atividades repetitivas; a análise de dados pode ampliar a qualidade das informações disponíveis; o suporte tecnológico pode qualificar decisões; a gestão inteligente de documentos pode reduzir burocracias; e a integração

dessas funcionalidades pode favorecer maior eficiência operacional e melhoria dos serviços públicos. Todavia, esses resultados dependem da capacidade institucional de integrar a tecnologia aos processos de trabalho e de estabelecer parâmetros adequados para sua utilização. Assim, o aprimoramento administrativo por meio da IA não decorre simplesmente da introdução de sistemas tecnológicos, mas da maneira como esses sistemas são incorporados à estrutura organizacional, aos fluxos de trabalho e aos mecanismos de governança da Administração Pública.

3.3. Desafios da Implementação da Inteligência Artificial na Administração Pública

Embora a Inteligência Artificial apresenta possibilidades relevantes para a modernização dos processos administrativos e para a melhoria dos serviços públicos, sua incorporação à Administração Pública envolve desafios que ultrapassam a dimensão estritamente tecnológica. A utilização de sistemas inteligentes em atividades estatais exige condições institucionais, normativas e organizacionais capazes de assegurar que os ganhos de eficiência não ocorram em detrimento da legalidade, da transparência, da proteção dos dados e dos direitos dos cidadãos. Nesse sentido, a implementação da IA no setor público deve ser compreendida como um processo sociotécnico que demanda articulação entre infraestrutura, governança, qualidade dos dados, qualificação profissional, segurança, responsabilização e supervisão humana.

A própria capacidade tecnológica das instituições públicas constitui um dos primeiros obstáculos à expansão dessas soluções. Sistemas de IA dependem de infraestrutura computacional adequada, integração entre plataformas, acesso a dados de qualidade e

capacidade técnica para desenvolvimento, contratação, manutenção e monitoramento das ferramentas utilizadas. A OECD (2025) identifica sistemas tecnológicos legados, custos financeiros, dificuldades relacionadas ao acesso e compartilhamento de dados e lacunas de competências entre os fatores que dificultam a ampliação de iniciativas de Inteligência Artificial nos governos. Essas limitações podem fazer com que projetos permaneçam restritos a experiências-piloto, sem alcançar escala suficiente para produzir transformações estruturais na gestão pública.

A qualidade e a governança dos dados representam desafios particularmente importantes, uma vez que o funcionamento dos sistemas de IA depende diretamente das informações utilizadas em seu desenvolvimento e operação. Dados incompletos, desatualizados, inconsistentes ou enviesados podem comprometer a confiabilidade dos resultados produzidos e, conseqüentemente, afetar decisões e serviços públicos. O Tribunal de Contas da União reconhece a governança e a gestão de dados governamentais como área de alto risco, destacando que problemas relacionados à qualidade, ao compartilhamento inadequado e à falta de transparência dos dados podem produzir decisões equivocadas, reduzir a eficiência das organizações e comprometer a efetividade das políticas públicas (TCU, 2022).

Além da qualidade das bases informacionais, a proteção de dados pessoais assume centralidade quando ferramentas de IA são utilizadas pelo poder público. A Administração Pública mantém informações relacionadas a diferentes dimensões da vida dos cidadãos, algumas delas de caráter pessoal ou sensível, o que torna inadequado o compartilhamento indiscriminado desses dados com sistemas automatizados. As orientações do Governo Digital

ressaltam que soluções de IA devem observar os princípios e requisitos relacionados à proteção de dados e à segurança da informação, especialmente diante do risco de vazamentos, acessos não autorizados e exposição indevida de informações pessoais ou confidenciais (BRASIL, 2026).

A segurança da informação constitui, portanto, outro desafio estrutural. A utilização de sistemas inteligentes amplia a superfície tecnológica que precisa ser protegida e pode criar novas vulnerabilidades relacionadas à inserção, processamento, armazenamento e recuperação de informações. No caso das ferramentas generativas, informações fornecidas pelos usuários podem ser indevidamente armazenadas ou reproduzidas, produzindo riscos institucionais quando dados sigilosos, pessoais ou sensíveis são utilizados sem os controles adequados. Por essa razão, as orientações federais para utilização de IA destacam a necessidade de adoção de medidas de segurança, avaliação prévia dos riscos e restrição do compartilhamento de informações protegidas com ferramentas externas (BRASIL, 2026).

Outro problema relevante corresponde aos vieses algorítmicos. Sistemas de IA são desenvolvidos e treinados a partir de dados que podem reproduzir desigualdades, distorções e padrões discriminatórios presentes na realidade social. Dessa forma, a utilização de mecanismos automatizados não significa, necessariamente, maior neutralidade ou imparcialidade administrativa. A OECD (2025) adverte que dados inadequados ou enviesados podem resultar em decisões prejudiciais a determinados indivíduos ou grupos. No setor público, essa questão assume especial gravidade porque classificações, recomendações ou

decisões produzidas com auxílio de algoritmos podem interferir no acesso a direitos, benefícios, serviços e políticas públicas.

A prevenção de discriminações exige, assim, procedimentos permanentes de avaliação dos dados, dos modelos e dos resultados produzidos. As diretrizes brasileiras para o uso de Inteligência Artificial no setor público também reconhecem a necessidade de mitigação de vieses e de utilização responsável dessas tecnologias. A Matriz de Competências em IA para a Administração Pública Federal, por exemplo, inclui responsabilidade, transparência e mitigação de vieses entre as dimensões necessárias à capacitação dos agentes públicos que atuam com essas ferramentas (BRASIL, 2026). Isso demonstra que a prevenção de resultados discriminatórios depende tanto de mecanismos técnicos quanto da formação adequada das equipes responsáveis pela utilização e supervisão dos sistemas.

A transparência e a explicabilidade constituem desafios adicionais, sobretudo quando sistemas complexos participam de processos capazes de produzir efeitos sobre os cidadãos. Determinados modelos de IA operam mediante relações matemáticas de difícil interpretação, tornando complexo explicar de maneira suficientemente clara como determinada recomendação, classificação ou resultado foi produzido. Segundo a OECD (2025), a opacidade de alguns sistemas dificulta a identificação de vieses, a verificação da confiabilidade dos resultados e a definição de responsabilidades quando ocorrem problemas. Na Administração Pública, essas limitações podem entrar em tensão com as exigências de publicidade, motivação, controle e prestação de contas próprias da atuação estatal.

A UNESCO (2022) sustenta que os níveis de transparência e explicabilidade dos sistemas de IA devem ser adequados ao contexto e aos impactos envolvidos. Quando uma decisão fundamentada ou auxiliada por algoritmos puder afetar direitos e liberdades, os indivíduos devem ter acesso a informações que possibilitem compreender os fundamentos da decisão e contar com mecanismos pelos quais ela possa ser revista. Essa perspectiva é particularmente importante no âmbito estatal, no qual a adoção de soluções automatizadas não pode inviabilizar a possibilidade de contestação dos atos administrativos nem impedir a identificação dos responsáveis por seus resultados.

Associada à transparência encontra-se a questão da responsabilização. A utilização de uma ferramenta automatizada não elimina a responsabilidade institucional e funcional pelas atividades desempenhadas. As orientações do Governo Digital estabelecem que, mesmo quando a Inteligência Artificial generativa é utilizada para automatizar ou apoiar determinada atividade, a responsabilidade final pelo conteúdo produzido permanece com o servidor, a quem cabe revisar e validar os resultados antes de sua utilização administrativa (BRASIL, 2026). Essa orientação impede que a tecnologia seja utilizada como justificativa para diluir responsabilidades e reforça a necessidade de mecanismos claros de controle sobre todo o ciclo de vida das soluções de IA.

A supervisão humana, nesse contexto, constitui requisito essencial para a utilização responsável da tecnologia. A automatização pode apoiar atividades administrativas, mas a confiança excessiva em resultados algorítmicos pode produzir decisões inadequadas quando as respostas não são criticamente avaliadas. Ferramentas generativas, por exemplo, podem produzir informações incorretas,

referências inexistentes ou conteúdos desatualizados. Por isso, a adoção de IA em processos administrativos demanda mecanismos de revisão capazes de verificar a exatidão, a adequação jurídica e a pertinência das informações produzidas antes que sejam incorporadas a atos ou decisões públicas (BRASIL, 2026).

A necessidade de qualificação dos servidores também emerge como condição indispensável para a implementação da IA. A existência de ferramentas tecnologicamente avançadas não assegura, isoladamente, sua utilização eficiente ou responsável. Os agentes públicos precisam desenvolver competências para compreender possibilidades, limitações e riscos dessas tecnologias, avaliar criticamente seus resultados e reconhecer situações em que seu emprego pode ser inadequado. A OECD (2025) identifica lacunas de competências como um dos obstáculos recorrentes enfrentados pelos governos, enquanto o Governo Federal brasileiro estruturou uma Matriz de Competências em IA especificamente destinada a orientar programas de formação e estabelecer níveis de proficiência para diferentes perfis profissionais da Administração Pública (BRASIL, 2026).

A adaptação organizacional constitui igualmente uma dimensão relevante. A introdução de Inteligência Artificial pode modificar rotinas, competências, responsabilidades e relações entre diferentes setores administrativos. Por isso, projetos de IA não devem ser conduzidos exclusivamente pelas áreas de tecnologia da informação, sem integração com os agentes responsáveis pelos processos e pelas políticas públicas. A implementação efetiva exige capacidade institucional para revisar procedimentos, estabelecer responsabilidades, avaliar resultados e incorporar as ferramentas aos objetivos estratégicos da organização. Quando essa articulação não

ocorre, existe o risco de adoção de tecnologias que não respondam adequadamente aos problemas administrativos que justificaram sua implementação.

No plano jurídico e institucional, a rápida evolução tecnológica também impõe dificuldades para a definição de parâmetros adequados de utilização. A OECD (2025) aponta ambientes legais e regulatórios desatualizados ou pouco flexíveis entre os obstáculos enfrentados pelos governos na implementação da IA. O desafio consiste em estabelecer regras suficientemente robustas para proteger direitos e assegurar responsabilização, sem impedir o desenvolvimento de soluções capazes de gerar valor público. Isso requer estruturas de governança que acompanhem não apenas a contratação ou o desenvolvimento inicial dos sistemas, mas todo o seu ciclo de vida.

No Brasil, essa necessidade tem resultado na criação de instrumentos específicos de governança. A Estratégia Nacional de Governo Digital recomenda que o uso de Inteligência Artificial no setor público seja acompanhado por mecanismos proporcionais aos riscos, com definição de responsabilidades, instâncias de supervisão e procedimentos de autoavaliação de impacto, observando princípios éticos, direitos fundamentais e interesse público (BRASIL, 2026). Na mesma direção, o Governo Federal disponibilizou um Framework para Autoavaliação de Impacto Ético em IA, destinado à identificação de riscos e à definição de recomendações e planos de ação para projetos desenvolvidos no setor público (BRASIL, 2026).

A governança deve abranger, ainda, a definição clara dos responsáveis pelas diferentes etapas do ciclo de vida das soluções. Instrumentos recentes do Governo Digital buscam estabelecer

responsabilidades relacionadas ao desenvolvimento, aprovação, monitoramento e resposta por eventuais erros dos sistemas utilizados pela Administração Pública. Essa abordagem reconhece que os riscos não se concentram apenas no momento da implementação, mas podem surgir durante a alimentação dos sistemas, sua utilização, atualização, monitoramento e eventual desativação (BRASIL, 2026).

Desse modo, os desafios relacionados à implementação da Inteligência Artificial na Administração Pública demonstram que sua adoção não pode ser avaliada exclusivamente pelos ganhos de produtividade ou pela capacidade de automatização. Infraestrutura tecnológica, qualidade dos dados, segurança da informação, privacidade, prevenção de vieses, transparência, explicabilidade, responsabilização, capacitação profissional e supervisão humana constituem dimensões interdependentes de um processo de inovação responsável. A ausência desses elementos pode transformar uma tecnologia concebida para aumentar a eficiência em fonte de novos riscos administrativos, jurídicos e sociais.

Portanto, o aprimoramento dos processos administrativos mediante Inteligência Artificial depende da capacidade da Administração Pública de estabelecer uma estrutura de governança compatível com a complexidade e com os riscos das aplicações adotadas. A inovação tecnológica deve permanecer subordinada ao interesse público e aos princípios que orientam a atuação estatal, de maneira que eficiência e automação sejam conciliadas com transparência, segurança, equidade e proteção dos direitos dos cidadãos. A análise desses desafios torna-se fundamental para avaliar criticamente os impactos da IA na gestão pública, evitando uma compreensão estritamente tecnológica ou determinista de sua implementação.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Contribuições da Inteligência Artificial para o Aprimoramento dos Processos Administrativos

A análise da literatura evidencia que a incorporação da Inteligência Artificial à Administração Pública apresenta potencial para modificar diferentes dimensões dos processos administrativos, especialmente aquelas relacionadas à eficiência operacional, automação de tarefas, processamento de informações, tomada de decisão e prestação de serviços públicos. Contudo, os benefícios identificados não se restringem à substituição de atividades manuais por procedimentos automatizados. Os estudos apontam para uma transformação mais ampla, na qual a capacidade de processamento e análise de dados proporcionada pela IA interfere na organização dos fluxos de trabalho, na utilização dos recursos públicos e na capacidade institucional de responder às demandas da sociedade.

Uma das contribuições mais recorrentes corresponde ao aumento da eficiência administrativa. Em revisão sistemática sobre as implicações da IA para a governança pública, Zuiderwijk, Chen e Salem (2021) identificaram nove categorias de benefícios potenciais, entre as quais se destacam eficiência e desempenho, processamento de dados e informações, melhoria dos serviços e suporte à tomada de decisão. Os autores verificaram que a automatização e a simplificação de processos podem reduzir a carga associada às atividades repetitivas, permitindo que organizações públicas direcionem seus recursos humanos para tarefas de maior complexidade. Esses resultados indicam que os ganhos de eficiência associados à IA não decorrem exclusivamente

da velocidade de processamento, mas também da possibilidade de reorganização do trabalho administrativo.

Essa interpretação encontra respaldo em estudos posteriores. Madan e Ashok (2023), ao realizarem uma revisão sistemática sobre adoção e difusão da Inteligência Artificial na Administração Pública, observaram que sua implementação tem sido impulsionada pela expectativa de desenvolvimento de serviços públicos mais personalizados, enxutos e eficientes. Entretanto, os autores demonstram que a criação de valor público depende de fatores tecnológicos, organizacionais e ambientais, além da capacidade institucional de absorver e integrar a inovação. Assim, a tecnologia apresenta potencial de aprimoramento administrativo, mas seus resultados dependem da forma como é incorporada aos processos e às estruturas organizacionais.

A automação de tarefas representa uma manifestação concreta desse potencial. Atividades administrativas caracterizadas por repetitividade, grande volume de informações e procedimentos relativamente padronizados podem ser executadas ou auxiliadas por sistemas inteligentes. Zuiderwijk, Chen e Salem (2021) identificaram, entre os trabalhos analisados, evidências de que a automação de processos e tarefas pode aumentar a eficiência das operações governamentais e reduzir a sobrecarga produzida por atividades rotineiras. Nesse sentido, a IA possibilita não somente executar determinadas operações em menor tempo, mas modificar a distribuição das atividades entre agentes públicos e sistemas tecnológicos.

No contexto brasileiro, essa contribuição também foi identificada pelo Tribunal de Contas da União. O levantamento sobre a utilização

da Inteligência Artificial na Administração Pública Federal indicou que a evolução da IA e do aprendizado de máquina amplia as possibilidades de automatização de tarefas administrativas e orientadas a processos. Segundo o TCU (2022), essa automação pode aumentar a eficiência do setor público e liberar servidores de determinadas atividades operacionais para que concentrem esforços em funções de maior valor agregado. A instituição também identificou aplicações próprias de IA nas atividades de controle, como os sistemas Alice, Mônica, Adele, Ágata, Detecta e Sofia, associados ao aumento da produtividade e da precisão das atividades de fiscalização.

Além da automação, o processamento de grandes volumes de dados constitui uma das principais contribuições identificadas na literatura. A Administração Pública opera com quantidades expressivas de informações provenientes de registros administrativos, processos, serviços, cadastros e sistemas institucionais. Nesse cenário, a IA amplia a capacidade de identificar padrões, estabelecer relações e produzir informações úteis em uma escala dificilmente alcançada por procedimentos exclusivamente manuais. Zuiderwijk, Chen e Salem (2021) classificaram os benefícios relacionados ao processamento de dados e informações como uma categoria específica dos efeitos potenciais da IA na governança pública, evidenciando a centralidade dessa funcionalidade para o setor.

O processamento inteligente das informações repercute diretamente sobre a tomada de decisão. Sistemas de IA podem apoiar a identificação de padrões, elaboração de previsões, classificação de situações e avaliação de alternativas, oferecendo subsídios adicionais aos agentes responsáveis pelas decisões

administrativas. A OECD (2025) identifica o aprimoramento da tomada de decisão como uma das principais oportunidades proporcionadas pela IA nas funções governamentais, juntamente com a automação e personalização dos serviços, detecção de fraudes e apoio ao trabalho dos servidores públicos. A contribuição da tecnologia, nesse caso, está associada à ampliação da capacidade analítica do Estado, particularmente diante de problemas que envolvem grande quantidade de variáveis e informações.

Entretanto, a literatura sugere que o suporte algorítmico à decisão deve ser interpretado como mecanismo de ampliação, e não necessariamente de substituição, da capacidade decisória humana. Røhl e Hansen (2024) ao analisarem sistematicamente a decisão administrativa automatizada sob a perspectiva da boa governança, demonstra que sua utilização pode estabelecer sinergias com determinados valores administrativos, incluindo a eficiência. Ao mesmo tempo, os autores identificam *trade-offs* envolvendo *accountability*, equidade, justiça, privacidade, Estado de Direito e transparência. Esse resultado evidencia que o aprimoramento do processo decisório não pode ser medido exclusivamente pela velocidade ou pela capacidade computacional, sendo necessário considerar também a qualidade institucional das decisões produzidas.

Outra contribuição importante refere-se à racionalização dos recursos administrativos. Ao reduzir o tempo necessário para determinadas tarefas e melhorar a capacidade de processamento das informações, a IA pode contribuir para uma utilização mais estratégica dos recursos humanos e materiais. Essa perspectiva é particularmente relevante em organizações públicas submetidas a limitações orçamentárias e elevada demanda por serviços. A

automação de operações de menor complexidade pode permitir que servidores sejam direcionados para atividades que exigem interpretação contextual, interação social, julgamento e conhecimento especializado.

As evidências também demonstram efeitos potenciais sobre a qualidade e a velocidade da prestação dos serviços públicos. Zuiderwijk, Chen e Salem (2021) identificaram benefícios relacionados especificamente aos serviços governamentais, além daqueles associados à eficiência e ao desempenho. A utilização da IA pode contribuir para respostas mais rápidas, identificação de necessidades dos usuários e reorganização dos procedimentos utilizados na prestação dos serviços. Desse modo, o aprimoramento dos processos internos possui uma dimensão externa: ganhos de eficiência administrativa tornam-se socialmente relevantes quando repercutem na qualidade das entregas realizadas pelo Estado.

Essa relação também encontra respaldo em evidências recentes do contexto brasileiro. Pomoceno (2025), ao analisar a utilização da Inteligência Artificial na Procuradoria Fiscal do Município de Curitiba, identificou que a automação de processos administrativos contribuiu para a otimização do tempo e dos recursos humanos, com reflexos no aumento da produtividade e na qualidade dos serviços prestados. O estudo evidenciou ainda a possibilidade de realocação de servidores para atividades de caráter estratégico, indicando que os ganhos proporcionados pela IA podem ultrapassar a simples execução automatizada de tarefas e alcançar a própria organização do trabalho administrativo. Esses achados reforçam as evidências apresentadas por estudos anteriores de que a eficiência decorrente da adoção da IA depende de sua integração aos

processos institucionais e de sua capacidade de gerar melhorias concretas na prestação dos serviços públicos.

Em perspectiva mais ampla, a revisão sistemática realizada por Wang, Yin e Hu (2026), abrangendo 694 artigos, demonstra que a IA exerce papel simultaneamente instrumental e transformador na Administração Pública. Os autores verificam que a busca por eficiência constitui dimensão importante da expansão da governança algorítmica, mas argumentam que essa transformação também altera estruturas institucionais e relações de poder. Esse resultado amplia a interpretação das contribuições da IA: sua adoção não representa apenas aperfeiçoamento técnico de procedimentos preexistentes, mas pode produzir mudanças na própria lógica de organização e execução das funções administrativas.

Os achados permitem ainda estabelecer relação entre eficiência administrativa e criação de valor público. Madan e Ashok (2023) demonstram que a adoção e a difusão da IA precisam ser compreendidas como processos orientados à criação de valor público, e não exclusivamente como iniciativas de inovação tecnológica. Isso significa que redução de custos, aumento de produtividade ou aceleração dos procedimentos, embora relevantes, não constituem isoladamente indicadores suficientes de sucesso. O impacto administrativo precisa ser avaliado também em função da capacidade de melhorar resultados públicos e atender às necessidades dos cidadãos.

A transparência apresenta uma relação mais complexa com esse processo. Por um lado, a utilização de tecnologias inteligentes pode ampliar a capacidade de registrar, rastrear, comparar e monitorar procedimentos, oferecendo novas possibilidades para controle

administrativo. O TCU (2022), ao analisar as oportunidades da IA para o setor público brasileiro, reconhece o potencial dessas tecnologias para elevar produtividade e precisão em atividades de controle. Por outro lado, o próprio Tribunal ressalta a necessidade de auditoria das soluções utilizadas pela Administração Pública para assegurar confiabilidade, segurança, utilização ética das informações, ausência de distorções algorítmicas e transparência operacional. Portanto, a IA pode contribuir para mecanismos de controle, mas sua utilização também cria exigências de transparência.

A análise conjunta dos estudos revela, assim, uma relação de complementaridade entre diferentes benefícios. A automação reduz a carga associada a tarefas repetitivas; o processamento de dados amplia a disponibilidade de informações; a capacidade analítica pode oferecer suporte à tomada de decisão; a reorganização dos fluxos tende a favorecer produtividade e eficiência; e esses ganhos podem repercutir sobre a qualidade e a velocidade dos serviços públicos. As contribuições não devem, portanto, ser compreendidas isoladamente, pois integram um processo mais amplo de transformação das capacidades administrativas.

Ao mesmo tempo, observa-se uma limitação importante no estado atual das evidências. Zuiderwijk, Chen e Salem (2021) identificaram predominância de pesquisas exploratórias, conceituais, qualitativas e orientadas à prática, destacando a necessidade de maior quantidade de estudos empíricos e explicativos sobre os impactos da IA na governança pública. Essa constatação é relevante porque parte dos benefícios atribuídos à Inteligência Artificial corresponde a potencialidades ou resultados observados em contextos específicos, não sendo metodologicamente adequado presumir que todos

sejam automaticamente reproduzidos em qualquer organização pública.

Consequentemente, a literatura analisada permite afirmar que a Inteligência Artificial apresenta contribuição significativa para o aprimoramento dos processos administrativos, sobretudo por meio da automação, da ampliação da capacidade de processamento de dados, do suporte à decisão e da otimização da prestação de serviços. Entretanto, o impacto positivo depende da capacidade das instituições de transformar possibilidades tecnológicas em resultados administrativos efetivos. A adoção da IA, por si mesma, não constitui evidência de aumento de eficiência ou qualidade; tais resultados precisam ser avaliados em função do contexto organizacional, das finalidades da aplicação, da capacidade institucional e dos efeitos efetivamente produzidos.

Dessa forma, em resposta parcial à questão norteadora desta pesquisa, as evidências convergem para a compreensão de que a IA pode aprimorar os processos administrativos ao reduzir atividades repetitivas, ampliar a capacidade analítica, apoiar decisões, otimizar recursos e favorecer serviços públicos mais ágeis e eficientes. Contudo, os benefícios identificados não possuem caráter automático ou universal. Sua concretização está condicionada à qualidade da implementação e à capacidade de conciliar inovação tecnológica com os valores e responsabilidades inerentes à Administração Pública, aspecto que conduz à necessidade de examinar, na categoria seguinte, os desafios e limitações relacionados à adoção dessas tecnologias.

4.2. Desafios e Limitações da Implementação da Inteligência Artificial na Administração Pública

Embora os resultados discutidos anteriormente indiquem contribuições relevantes da Inteligência Artificial para a automação, a eficiência operacional, o processamento de informações e o apoio à tomada de decisão, a literatura também demonstra que esses benefícios são acompanhados por desafios técnicos, organizacionais, jurídicos e éticos. A análise dos estudos evidencia, portanto, que a incorporação da IA à Administração Pública não constitui um processo linear no qual o avanço tecnológico produz automaticamente melhores resultados administrativos. Ao contrário, a efetividade dessas ferramentas depende das condições institucionais existentes e da capacidade de controlar os riscos decorrentes de sua utilização.

Zuiderwijk, Chen e Salem (2021), ao sistematizarem as implicações da IA para a governança pública, demonstram que as oportunidades proporcionadas por essas tecnologias coexistem com riscos e desafios relacionados à utilização de dados, discriminação, transparência, responsabilidade e transformação das relações entre governos e cidadãos. Essa constatação impede uma interpretação estritamente instrumental da IA. Quanto maior a participação de sistemas algorítmicos em atividades administrativas, maior tende a ser a necessidade de mecanismos institucionais capazes de verificar a qualidade de seus resultados e sua compatibilidade com os valores próprios da atuação pública.

A capacidade organizacional constitui uma das limitações relevantes identificadas na literatura. Madan e Ashok (2023) demonstram que a adoção e a difusão da IA na Administração Pública dependem de fatores tecnológicos, organizacionais e ambientais, além da capacidade de absorção das instituições. Isso significa que a disponibilidade da tecnologia não é suficiente para assegurar sua

incorporação efetiva. Infraestrutura, recursos financeiros, competências profissionais, liderança, integração organizacional e capacidade de aprendizagem interferem diretamente na possibilidade de transformar projetos tecnológicos em soluções consolidadas.

Essa dificuldade também aparece em análises institucionais recentes. A OECD (2025) identifica entre os principais obstáculos à adoção governamental de IA os sistemas tecnológicos ligados, às dificuldades de acesso e compartilhamento de dados, as lacunas de competências profissionais, as restrições orçamentárias e os ambientes regulatórios inadequados ou pouco flexíveis. O relatório demonstra, ainda, que governos frequentemente conseguem desenvolver experiências-piloto, mas encontram dificuldades para ampliar soluções bem-sucedidas para outras unidades ou funções administrativas. Dessa maneira, a escalabilidade constitui desafio distinto da experimentação tecnológica.

As restrições financeiras também não devem ser desconsideradas. Embora a IA seja frequentemente associada à redução de custos e ao aumento da produtividade, sua implementação exige investimentos iniciais e despesas permanentes relacionadas à infraestrutura, licenciamento, desenvolvimento, adaptação, manutenção e contratação de profissionais especializados. A OECD (2025) observa que esses custos podem dificultar tanto o início da adoção quanto a expansão de soluções previamente testadas. Verifica-se, portanto, um possível paradoxo: tecnologias adotadas com a finalidade de aumentar a eficiência podem demandar elevada capacidade financeira e institucional antes de produzir os ganhos esperados.

Outro desafio central refere-se aos dados utilizados pelos sistemas. A qualidade dos resultados produzidos pela IA está diretamente relacionada à qualidade, representatividade, atualização e integridade das informações utilizadas. Bases incompletas, inconsistentes ou historicamente enviesadas podem produzir classificações e recomendações inadequadas. No setor público, esse problema assume particular importância porque os resultados dos sistemas podem subsidiar decisões relacionadas à distribuição de recursos, fiscalização, concessão de benefícios ou prestação de serviços. Consequentemente, deficiências na governança dos dados podem deixar de ser problemas exclusivamente técnicos e passar a produzir repercussões administrativas e sociais.

Os vieses algorítmicos constituem uma manifestação especialmente crítica desse problema. A UNESCO (2022) reconhece que sistemas de IA podem incorporar e ampliar vieses existentes nos dados e, consequentemente, contribuir para discriminação, desigualdades e exclusão. A questão torna-se ainda mais sensível quando a tecnologia é utilizada pelo Estado, pois uma decisão algorítmica enviesada pode afetar indivíduos ou grupos no acesso a direitos e serviços. Dessa maneira, a utilização da IA exige mecanismos destinados a identificar e mitigar distorções antes e durante a operação dos sistemas.

Wang, Yin e Hu (2026), a partir de revisão sistemática de 694 estudos, aprofundam essa discussão ao demonstrarem que a expansão da governança algorítmica produz uma dupla transformação. Ao mesmo tempo que a IA atua como instrumento capaz de aumentar a eficiência administrativa, sua utilização pode alterar relações de poder e lógicas decisórias, produzindo conflitos com valores públicos relacionados à justiça, à equidade e à

responsabilização. Para os autores, problemas de viés algorítmico e rupturas nas cadeias de accountability constituem desafios estruturais da utilização da IA na Administração Pública.

A responsabilização constitui, de fato, uma das questões mais complexas quando sistemas automatizados participam da tomada de decisão. À medida que diferentes agentes intervêm no desenvolvimento, aquisição, parametrização, alimentação e utilização de uma ferramenta, pode tornar-se difícil identificar a responsabilidade por resultados incorretos ou prejudiciais. Røhl e Hansen (2024), ao examinarem a decisão administrativa automatizada sob a perspectiva da boa governança, identificaram relações de sinergia, mas também trade-offs e limites envolvendo valores como accountability, justiça, capacidade de resposta, privacidade e transparência. A revisão dos autores, composta por 104 publicações, demonstra que ganhos de eficiência precisam ser equilibrados com outros valores fundamentais da Administração Pública.

A transparência também apresenta caráter ambivalente. Conforme discutido anteriormente, sistemas digitais podem ampliar a rastreabilidade e o monitoramento dos procedimentos. Entretanto, a complexidade de determinados modelos pode dificultar a compreensão dos critérios utilizados para gerar classificações, recomendações ou decisões. Quando não é possível explicar adequadamente como determinado resultado foi produzido, surgem dificuldades para contestação, fiscalização e atribuição de responsabilidades.

A UNESCO (2022) relaciona transparência e explicabilidade à proteção dos direitos humanos e à supervisão dos sistemas de IA,

defendendo que esses princípios sejam considerados de acordo com o contexto e os possíveis impactos da tecnologia. A Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial estabelece, ainda, que a supervisão humana constitui elemento fundamental para preservar a responsabilidade ética e jurídica nas diferentes etapas do ciclo de vida dessas tecnologias.

Essa exigência adquire especial relevância na Administração Pública porque decisões estatais podem produzir efeitos jurídicos e materiais significativos. A automação não deve eliminar a possibilidade de revisão nem transformar os resultados algorítmicos em decisões presumidamente corretas. Røhl e Hansen (2024) demonstram que a decisão administrativa automatizada estabelece relações complexas com valores de boa governança, exigindo que o contexto concreto de utilização seja considerado na avaliação dos benefícios e das limitações. Assim, quanto maior o potencial de impacto de uma aplicação sobre direitos individuais, maior deve ser o rigor dos mecanismos de supervisão e controle.

A proteção da privacidade constitui outro ponto de tensão. Sistemas de IA podem demandar grandes quantidades de informações para treinamento, desenvolvimento e operação, enquanto órgãos públicos mantêm bases que contêm dados pessoais e, em determinadas situações, informações sensíveis. A ampliação da capacidade tecnológica de cruzar, classificar e inferir informações aumenta simultaneamente as possibilidades administrativas e os riscos associados ao tratamento inadequado desses dados. A literatura sobre decisão administrativa automatizada identifica justamente o direito à privacidade entre os valores que podem estabelecer relações de tensão com o avanço da automação (RØHL; HANSEN, 2024).

A qualificação dos agentes públicos aparece, igualmente, como condição para uma implementação adequada. O uso responsável da IA demanda competências que ultrapassam a operação básica das ferramentas. Servidores e gestores precisam compreender suas limitações, avaliar criticamente os resultados, reconhecer riscos de vieses e inconsistências e identificar situações nas quais a intervenção humana se torna necessária. A OECD (2025) identifica a escassez de competências internas entre as barreiras importantes enfrentadas pelas organizações governamentais, indicando que a transformação tecnológica precisa ser acompanhada por políticas permanentes de formação profissional.

Além da capacitação individual, a implementação exige transformação organizacional. A introdução de sistemas inteligentes modifica rotinas, responsabilidades, fluxos de informação e formas de controle. Madan e Ashok (2023) demonstram que fatores organizacionais interferem diretamente na adoção e difusão da IA, reforçando a necessidade de analisar a tecnologia como parte de um ecossistema institucional mais amplo. A resistência à mudança, a ausência de estratégias claras e a baixa integração entre setores técnicos e administrativos podem limitar os resultados mesmo quando as soluções utilizadas apresentam elevada capacidade tecnológica.

A análise conjunta desses desafios permite compreender que existe uma tensão permanente entre eficiência tecnológica e valores públicos. Røhl e Hansen (2024) identificaram seis relações de sinergia, onze trade-offs e três limites na interação entre decisão administrativa automatizada e valores de boa governança. Esse resultado é particularmente relevante porque demonstra empiricamente que uma mesma tecnologia pode favorecer

determinado princípio administrativo e, simultaneamente, criar dificuldades para outro. Uma solução capaz de aumentar velocidade e consistência, por exemplo, não será necessariamente superior se reduzir a possibilidade de explicação, contestação ou responsabilização.

Resultados mais recentes reforçam essa interpretação. Wang, Yin e Hu (2026) concluem que o êxito da incorporação da IA à Administração Pública depende menos da tecnologia isoladamente considerada do que da construção de estruturas robustas de responsabilização democrática e regulação ética, associadas ao controle humano significativo e à justiça de dados. A revisão demonstra, portanto, que o avanço da governança algorítmica deve ser acompanhado pelo fortalecimento — e não pelo enfraquecimento — dos mecanismos de controle institucional.

Diante dessas evidências, os desafios da IA na Administração Pública podem ser agrupados em dimensões interdependentes. A primeira é tecnológica, relacionada à infraestrutura, integração, segurança e qualidade dos dados; a segunda é organizacional, envolvendo recursos financeiros, competências, adaptação institucional e capacidade de implementação; e a terceira é ético-jurídica, compreendendo privacidade, vieses, transparência, explicabilidade, responsabilização e supervisão humana. A fragilidade em qualquer dessas dimensões pode comprometer os benefícios esperados.

Assim, os resultados desta categoria complementam os achados apresentados na seção anterior. A Inteligência Artificial possui potencial para aprimorar processos administrativos, mas esse potencial é condicionado. Quanto mais essas tecnologias avançam sobre funções decisórias e atividades capazes de afetar cidadãos,

mais relevante se torna a construção de mecanismos de governança capazes de preservar direitos, controlar riscos e atribuir responsabilidades.

A literatura analisada permite, portanto, afastar duas interpretações extremas: a de que a IA produzirá necessariamente uma Administração Pública mais eficiente e a de que seus riscos inviabilizam sua utilização. As evidências sustentam uma posição intermediária e condicionada: os benefícios são significativos, mas dependem da qualidade da implementação, da capacidade institucional e da existência de mecanismos de governança. O principal desafio não consiste simplesmente em introduzir Inteligência Artificial nos processos administrativos, mas em assegurar que sua incorporação produza eficiência sem comprometer transparência, equidade, responsabilização, privacidade e interesse público.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, os impactos da utilização da Inteligência Artificial no aprimoramento dos processos administrativos da Administração Pública. A partir das evidências examinadas, constatou-se que a IA apresenta potencial significativo para transformar diferentes dimensões da atividade administrativa, especialmente mediante automação de tarefas, processamento e análise de grandes volumes de dados, apoio à tomada de decisão, reorganização dos fluxos de trabalho e melhoria da capacidade de prestação dos serviços públicos.

Em resposta à questão-problema estabelecida, conclui-se que a utilização da Inteligência Artificial tem impactado o aprimoramento dos processos administrativos principalmente pela ampliação da eficiência operacional e da capacidade analítica das organizações públicas. A automação pode reduzir o tempo destinado a atividades repetitivas, enquanto sistemas de processamento e análise de dados permitem organizar informações em maior escala e oferecer subsídios para decisões administrativas. Esses recursos podem contribuir para racionalização do trabalho, melhor utilização dos recursos institucionais, maior agilidade dos procedimentos e aperfeiçoamento dos serviços oferecidos à população.

Os resultados demonstraram, entretanto, que a relação entre adoção de IA e aprimoramento administrativo não é automática. A presença de uma tecnologia avançada em determinada organização pública não constitui, isoladamente, evidência de melhoria dos processos. Os benefícios dependem da qualidade dos dados, da infraestrutura disponível, da integração das ferramentas aos fluxos institucionais, da qualificação dos agentes públicos e da existência de objetivos claramente definidos para sua utilização.

A revisão também evidenciou que os ganhos relacionados à eficiência precisam ser avaliados em conjunto com valores fundamentais da Administração Pública. Sistemas automatizados podem produzir riscos relacionados à opacidade decisória, vieses algorítmicos, discriminação, tratamento de dados pessoais, segurança da informação e indefinição de responsabilidades. Por essa razão, a busca por produtividade e celeridade não deve afastar princípios relacionados à transparência, equidade, proteção dos direitos dos cidadãos e possibilidade de controle e revisão das decisões administrativas.

A supervisão humana mostrou-se particularmente relevante nesse contexto. Ainda que sistemas de IA possam ampliar a capacidade de análise e fornecer recomendações, classificações e previsões, sua utilização no setor público demanda mecanismos que permitam verificar resultados, corrigir inconsistências e identificar responsabilidades. Quanto maior o impacto de uma aplicação sobre direitos ou interesses dos cidadãos, maior deve ser o rigor empregado na avaliação dos riscos e no estabelecimento de mecanismos de controle.

Outro resultado relevante refere-se à necessidade de compreender a implementação da IA como processo organizacional e institucional, e não apenas tecnológico. A modernização da Administração Pública depende de investimentos em infraestrutura, governança de dados, segurança, capacitação dos servidores e adaptação dos processos de trabalho. A tecnologia precisa ser incorporada de forma estratégica às finalidades públicas, evitando-se a adoção de ferramentas motivada exclusivamente pela disponibilidade tecnológica ou pela expectativa abstrata de inovação.

Dessa maneira, a principal contribuição da Inteligência Artificial para os processos administrativos encontra-se na possibilidade de combinar automação e capacidade analítica para ampliar a eficiência e a qualidade da atuação pública. Entretanto, a sustentabilidade desses benefícios exige estruturas de governança capazes de conciliar inovação, eficiência e proteção dos valores públicos. A IA deve funcionar como instrumento de fortalecimento da capacidade estatal, e não como mecanismo de substituição indiscriminada da responsabilidade administrativa.

No que se refere às limitações da pesquisa, destaca-se que as conclusões de uma revisão sistemática estão condicionadas às bases consultadas, aos descritores utilizados, ao recorte temporal adotado e aos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos. Além disso, a rápida evolução das tecnologias de Inteligência Artificial pode fazer com que novas aplicações, riscos e modelos de governança surjam em períodos relativamente curtos, demandando atualização contínua das evidências disponíveis.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, a ampliação de estudos empíricos capazes de mensurar os efeitos concretos da IA sobre tempo de tramitação, custos administrativos, produtividade, qualidade dos serviços e satisfação dos cidadãos. Também são necessários estudos comparativos entre diferentes órgãos e níveis governamentais, bem como investigações sobre vieses, transparência algorítmica, proteção de dados, responsabilização e efetividade dos mecanismos de supervisão humana.

Conclui-se, portanto, que a Inteligência Artificial possui capacidade relevante para contribuir com o aprimoramento dos processos administrativos da Administração Pública, mas sua efetividade depende da maneira como é implementada e governada. O avanço tecnológico deve estar associado à construção de capacidade institucional, à qualificação dos agentes públicos e à adoção de mecanismos de transparência, segurança, responsabilização e supervisão humana. Nesse sentido, o desafio contemporâneo da Administração Pública não consiste apenas em incorporar Inteligência Artificial, mas em utilizá-la de maneira estratégica, responsável e orientada ao interesse público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. **Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial – EBIA.** Brasília, DF: MCTI, 2021.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Estratégia Federal de Governo Digital 2024–2027.** Brasília, DF: MGI, 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Estratégia Nacional de Governo Digital.** Brasília, DF: Secretaria de Governo Digital, 2026.

MADAN, Rohit; ASHOK, Mona. AI adoption and diffusion in public administration: a systematic literature review and future research agenda. **Government Information Quarterly**, v. 40, n. 1, art. 101774, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774>.

OECD. **Governing with artificial intelligence: the state of play and way forward in core government functions.** Paris: OECD Publishing, 2025.

PAGE, Matthew J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n. 71, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

POMOCENO, Patrícia Ferreira. Inteligência artificial no serviço público: um caminho para a eficiência administrativa. *Revista de Direito e as Novas Tecnologias*, v. 8, n. 27, p. 1–19, abr./jun. 2025.

RØHL, Ulrik B. U.; HANSEN, Morten Balle. Automated, administrative decision-making and good governance: synergies, trade-offs, and limits. **Public Administration Review**, v. 84, n. 6, p. 1184–1199, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13799>.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão nº 1.139/2022 – Plenário**. Levantamento sobre o estágio atual e perspectivas de utilização de inteligência artificial na Administração Pública Federal. Brasília, DF: TCU, 2022.

UNESCO. **Recomendação sobre a ética da inteligência artificial**. Paris: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2022. Aprovada pela Conferência Geral da UNESCO em 23 de novembro de 2021.

WANG, Chunling; YIN, Yifen; HU, Haoqian. The rise of algorithmic governance and the dual revolution: applications, challenges, and governance of artificial intelligence in public administration. **Technology in Society**, v. 86, art. 103264, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2026.103264>.

ZUIDERWIJK, Anneke; CHEN, Yu-Che; SALEM, Fadi. Implications of the use of artificial intelligence in public governance: a systematic literature review and a research agenda. **Government Information Quarterly**, v. 38, n. 3, art. 101577, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101577>.

¹ Mestra em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela MUST University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Pós-graduanda em Gestão Pública pela UNISIGNORELI Centro Universitário Internacional e graduada em Comunicação Social Publicidade e Propaganda pela Universidade de Caxias do Sul - UCS.
E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Mestra em Administração pela Must University E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Especialista em Gestão Pública pela Universidade Cândido Mendes. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Mestranda em Administração de Empresas pela MUST University.
E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ Pós Graduação em MBA em Gestão PÚBLICA pela Unopar, Bacharel em Turismo pela FACTUR - Faculdade de Turismo da Bahia e Graduando em Direito pela UFBA - Universidade Federal da Bahia.
E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁷ Mestrado em Administração de Empresas com ênfase em Recursos Humanos Pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁸ Mestre em Administração de Empresas pela MUST University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)