



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

DESAFIOS PARA SUA ADOÇÃO

Willames Franklin Rodrigues Coelho

Juazeiro-BA
2025

APRESENTAÇÃO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Willames Franklin Rodrigues Coelho ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. Platini Gomes Fonseca, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.





Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

07

Objetivos da proposta de intervenção

06

Base Metodológica e Conceitual

07

Diagnóstico e Proposta de Intervenção

10

Considerações Finais

17

Referências

18

RESUMO

Com soluções que prometem entregar altos níveis de eficiência e eficácia, a Inteligência Artificial tem ultrapassado o âmbito do setor privado e sendo adotada também pela administração pública dos países. No entanto, ela traz consigo amplos desafios ao setor público, que são o objeto de análise deste Projeto Técnico Tecnológico. Através de análise documental e de pesquisa sistemática da literatura foi demonstrado que os trabalhos científicos têm tratado esses desafios de forma fragmentada e

específica e, por esse motivo, este estudo buscou identificar e agrupar os desafios revelados na amostra selecionada. Como resultado, foi fornecido aos gestores públicos um modelo de análise abrangente e contextualizado que abarcou as dimensões, variáveis e indicadores de desafios de adoção de IA no serviço público brasileiro.



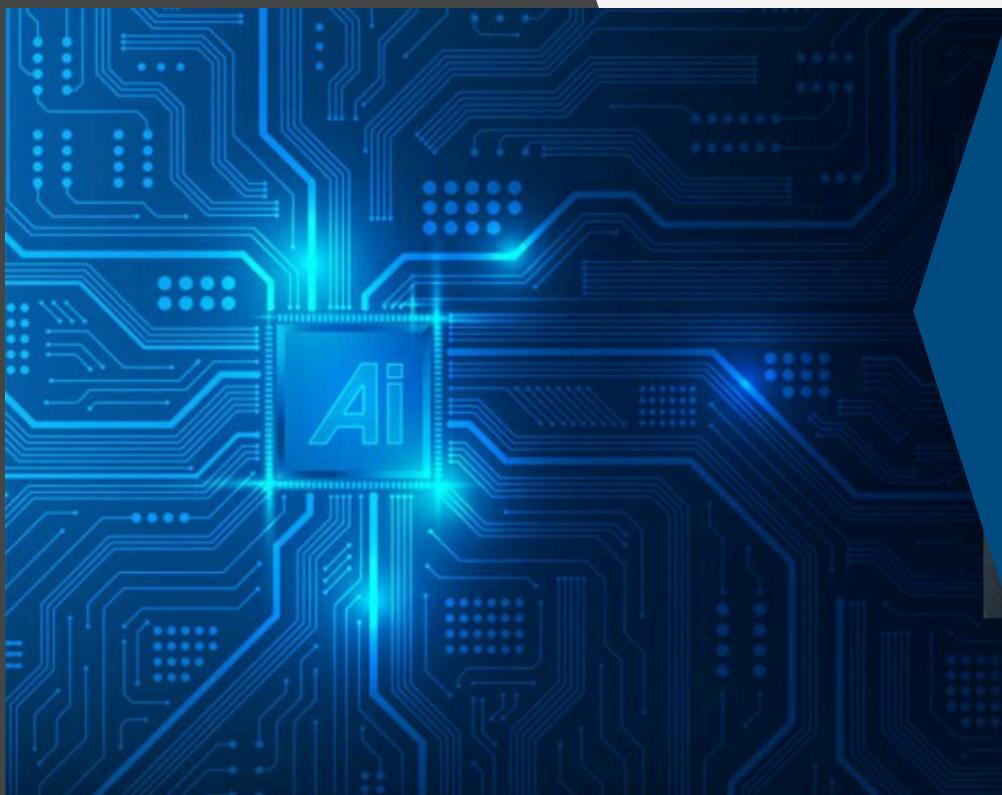
Como resultado, foi fornecido aos gestores públicos um modelo de análise abrangente

CONTEXTO

A atual presença da Inteligência Artificial (IA) em várias áreas da vida cotidiana do cidadão comum pode ser comparada às revoluções industriais ocorridas a partir do século XVIII. Inclusive, fala-se agora em "Quarta Revolução Industrial" (Genaro-Moya, López-Hernández e Godz, 2025) que, de acordo com o Fórum Econômico Mundial (2016, n.p, tradução nossa), se refere a amplas tecnologias que influenciam economias e até "desafiam ideias sobre o que significa ser humano".

As oportunidades oferecidas pela IA também têm sido objeto de interesse do setor público dos países por sua capacidade de enfrentamento às dificuldades presentes na prestação de serviços e pelo maior nível de eficiência apresentado (Kulal et al., 2024). Para Vatamanu e Tofan (2025) a adoção de IA pela administração pública proporciona também o aumento de produtividade, transparência pública e crescimento econômico. Zuiderwijk, Chen, Salem (2021) complementam que ela traz benefícios em processamento de dados e informações, na tomada de decisões, em engajamento e interação e em sustentabilidade. Essas vantagens são consideradas por Gasco-Hernandez e Valle-Cruz (2025) como potenciais criadoras de valor público.

a adoção de IA pela administração pública proporciona também o aumento de produtividade, transparência pública e crescimento econômico.



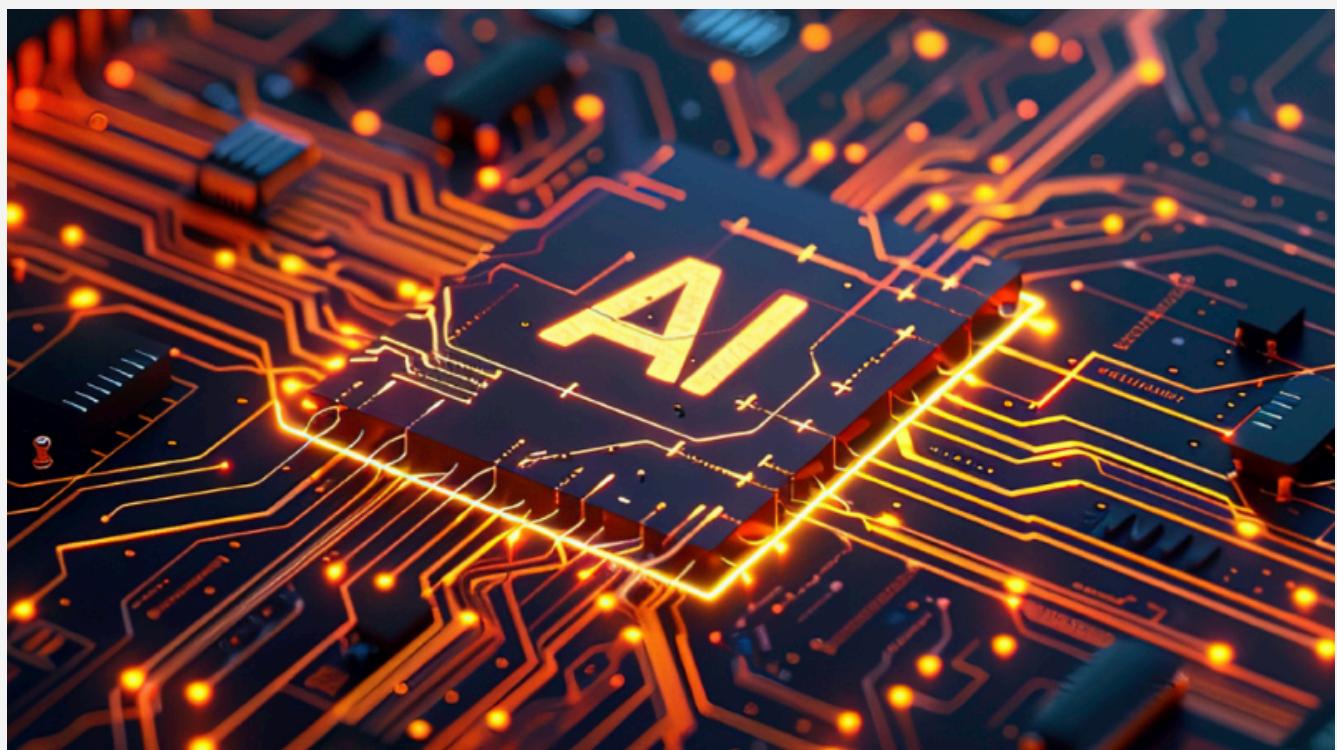
SITUAÇÃO PROBLEMA PÚBLICO-ALVO

Com o estudo da literatura, pôde-se observar que ainda que alguns autores tenham proposto uma visão mais ampliada ao tratar o tema de maneira mais generalista das aplicações de IA e desafios relacionados (Desouza, 2018; Wirtz, Weyerer e Geyer, 2019; Zuiderwijk, Chen e Salem, 2021), em acordo com a conclusão de Gasco-Hernandez e Valle-Cruz (2025, p.5), boa parte das pesquisas observadas se restringe a trabalhar "[...] benefícios e oportunidades específicos, bem como em desafios ou riscos específicos de IA. Raramente, eles fornecem uma visão geral completa de como as tecnologias inteligentes podem abordar diferentes tipos de desafios". Além disso, para Štefanišinová et al. (2021), há uma implementação mais lenta da inteligência artificial no setor público porque nem todos os desafios relacionados à sua adoção são conhecidos.

Assim, este projeto tem como alvo gestores públicos das diferentes esferas do governo, uma vez que lhes fornece uma visão holística dos desafios ao se adotar Inteligência Artificial nos órgãos e entidades da administração pública, o que favorece políticas públicas mais assertivas.



este projeto tem como público alvo gestores públicos das diferentes esferas do governo, uma vez que lhes fornece uma visão holística dos desafios ao se adotar Inteligência Artificial[...]



OBJETIVOS

São objetivos do presente produto técnico-tecnológico:

- 
- Identificar quais são os desafios de adoção de Inteligência Artificial (IA) no contexto do serviço público.
 - Agrupar os desafios de adoção de Inteligência Artificial (IA) no contexto do serviço público.
 - Fornecer um modelo de análise abrangente dos desafios de adoção de Inteligência Artificial (IA) na administração pública.

BASE METODOLÓGICA E CONCEITUAL

Esta proposta está estruturada com base nos resultados obtidos por meio de revisão sistemática da literatura de natureza qualitativa, além de normas e documentos pertinentes. A análise se deu, conforme detalhado na tabela 1 a seguir e nos quadros 01 e 02 abaixo.

Tabela 1- Pesquisa da literatura

Repositório	Resultados avaliados	Resultados aproveitados
Web of Science	30	14
Periódicos CAPES	30	13
Google Acadêmico	30	5
Repositório ENAP	12	4
Revistas Nacionais Qualis A2	4	2
Total	106	38

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1- Normas brasileiras utilizadas

Normas	
Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004	Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.
Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016	Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação.
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
Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).
Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014	Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil.
Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011	Regula o acesso a informações.
Lei nº 10973, de 2 de dezembro de 2004	Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.
Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018	[...]estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional.
Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Portaria nº 1.122, de 19 de março de 2020	Define as prioridades, no âmbito do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), no que se refere a projetos de pesquisa, de desenvolvimento de tecnologias e inovações, para o período 2020 a 2023.
Portaria nº 4.617, de 06 de abril de 2021	Institui a Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial e seus eixos temáticos.
Portaria nº 4.979, de 13 de julho de 2021	Altera o Anexo da Portaria MCTI nº 4.617, de 06.04.2021, que Institui a Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial e seus eixos temáticos.
Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992	Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências.
Lei nº 9.784 , de 29 de janeiro de 1999.	Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.
Lei nº 12.414, de 9 de junho De 2011.	Disciplina a formação e consulta a bancos de dados com informações de adimplemento, de pessoas naturais ou de pessoas jurídicas, para formação de histórico de crédito.
Projeto de Lei nº 2338, de 2023.	Dispõe sobre o uso da Inteligência Artificial.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2 - Trabalhos e documentos complementares

Trabalhos e documentos complementares	
1 Pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	1 Artigo Revista World Patent Information
1 Relatório da Academia Brasileira de Ciências	1 Artigo Revista Olhar Científico
1 Pesquisa do Google for startups Brasil	2 artigos Revista de Investigações Constitucionais
1 Artigo da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP)	1 Artigo da Revista Estudos Avançados
1 Página oficial e 1 artigo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)	1 Livro Curso de direito administrativo
1 Resolução e 1 artigo do Parlamento Europeu	1 Artigo Revista SAÚDE DEBATE
1 Artigo do Fórum Econômico Mundial	1 Artigo Revista Government Information Quarterly
1 Pesquisa da Deloitte AI Institute	1 Palestra da 3ª Edição do EXPOJUD
1 Artigo da Revista Mental	1 Artigo da Agência Senado
1 Artigo do International Journal of Artificial Intelligence and Machine Learning	1 Artigo da ResearchGate
1 Artigo da UNESCO	1 Artigo Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento
1 Artigo da revista – Policy Quarterly	

Fonte: Elaboração própria

DIAGNÓSTICO

Para Štefanišinová *et al.* (2021), a implementação mais lenta da inteligência artificial no setor público pode se dar porque nem todos os desafios relacionados à sua adoção são conhecidos. Nesse sentido, Fatima, Desouza e Dawson (2020) explicam que as estratégias do setor privado não podem ser copiadas diretamente para o público (*apud* Zuiderwijk, Chen, Salem, 2021). Aliado a isso, segundo Selten e Klievink (2024), as organizações públicas são mais avessas a riscos e mais propensas a manterem o status quo.

Pesquisas sobre a adoção de IA na administração pública estão concentradas na iniciativa privada e, por isso, é necessário "uma compreensão dos desafios institucionais, organizacionais e culturais exclusivos do setor público" (Vatamanu e Tofan, 2025, p.2). Estes desafios representam uma barreira significativa à sua implementação efetiva na seara pública e devem ser "cuidadosamente abordados para garantir seu uso responsável e equitativo" (Vatamanu e Tofan, 2025, p.2). Sousa *et al.* (2019) também atestam que a investigação sobre IA ainda é escassa e o avanço desta tecnologia no setor público, bem como as aplicações e resultados desta estratégia, necessitam ser sistematizados.



Estes desafios representam uma barreira significativa à sua implementação efetiva na seara pública e devem ser cuidadosamente abordados para garantir seu uso responsável e equitativo.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Partindo da necessidade social e acadêmica de se conhecerem os desafios de adoção de IA no serviço público brasileiro, este estudo buscou identificar, agrupar e contextualizar os desafios apresentados pela literatura selecionada, fornecendo assim uma visão holística que contribui para auxiliar os tomadores de decisões do serviço público brasileiro.

Em resposta à necessidade de sistematização dos desafios de adoção de IA na administração pública brasileira, um modelo de análise foi criado.

Nele é possível observar que os desafios identificados a partir da literatura foram sistematizados em 4 dimensões, sendo que cada uma delas foi organizada em variáveis e indicadores, conforme demonstrado pelos autores relacionados no quadro 3 abaixo.



os desafios identificados a partir da literatura foram sistematizados em 4 dimensões, sendo que cada uma delas foi organizada em variáveis e indicadores

Quadro 3 – Modelo de Análise dos desafios de adoção de IA no Serviço Público

DIMENSÃO LEIS E REGULAMENTOS DE IA		
VARIÁVEIS	INDICADORES	AUTORES
Governança de sistemas de inteligência autônomos	Ausência de marco regulatório	Toledo e Mendonça (2023); Schwab (2017), Sobrino-García (2021)
	Compreensão e controle das decisões e ações de sistemas e algoritmos de IA (Transparência)	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Desouza (2018); Genaro-Moya, López-Hernández e Godz (2025)
	Implantação de princípios e regulamentos em IA pelo governo	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Toniazzo, Barbosa e Ruaro (2021); Toledo e Mendonça (2023); Valle e Gallo (2020); Pinto et al (2022); Fornasier e Knebel (2020); Štefanišinová et al. (2021)
Responsabilização e Prestação de Contas	Definição do responsável e prestador de contas pelos sistemas (accountability)	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019)
Privacidade/Segurança	Legislação e políticas públicas que atendem a proteção de dados do indivíduo	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Comba et al (2024); Willems et al. (2022)
	Sistemas com precauções sofisticadas para privacidade do indivíduo	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Mahusin, Sallehudin e Satar (2024)

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 – Modelo de Análise dos desafios de adoção de IA no Serviço Público

DIMENSÃO SOCIEDADE DE IA		
VARIÁVEIS	INDICADORES	AUTORES
Substituição e transformação da força de trabalho	Resistências corporativas	Toledo e Mendonça (2023); Mahusin, Sallehudin e Satar (2024); Chilunjika, Intauno, Chilunjika (2022)
Aceitação/confiança social na IA	Incompatibilidade entre as expectativas dos cidadãos e a realidade dos sistemas de IA	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Horvath et al. (2023)
	Acesso à tecnologia	Motadi (2024)
Transformação da interação homem-máquina e máquina-máquina	Capacidade da máquina de compreender expressões emocionais humanas	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019)
	Capacidade de acompanhar e moderar as interações máquina-máquina	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019)

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 – Modelo de Análise dos desafios de adoção de IA no Serviço Público

DIMENSÃO ÉTICA DE IA		
VARIÁVEIS	INDICADORES	AUTORES
Regulamentação de IA para o comportamento humano	Algoritmos que determinam regras de comportamento para humanos	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019)
Compatibilidade do valor de julgamento da máquina versus homem	Ação puramente racional versus consciência e emoção	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019)
	Definição de princípios éticos que sejam computáveis	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Bergue (2024)
	Julgamento algorítmico versus julgamento humano	Tonazzzo, Barbosa e Ruaro (2021); Nzobonimpa (2023); Horvath et al (2023); Vatamanu e Tofan, (2025)
Dilemas morais	Raciocínio ético de máquina	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Motadi (2024)
	Vieses algorítmicos	Puschel, Rodrigues e Valle (2022); Toledo e Mendonça (2023); Sobrino-García (2021); Delfos <i>et al</i> (2024)
Discriminação de IA	Mecanismos de prevenção de desigualdade e injustiça	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Desouza (2018); Kinder (2019); Genaro-Moya, López-Hernández e Godz (2025)

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 – Modelo de Análise dos desafios de adoção de IA no Serviço Público

DIMENSÃO IMPLEMENTAÇÃO DE IA		
VARIÁVEIS	INDICADORES	AUTORES
Segurança da IA	Segurança da informação	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019)
Qualidade e integração de sistemas/dados	Utilização de dados imparciais e relevantes	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Comba et al. (2024); Tangi, Muller e Janssen (2025)
	Sistemas integrativos de IA	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Desouza (2018), Mikalef, et al. (2019)
	Colaboração intersetorial	Mikhaylov, Esteve, Campion, (2018); Desouza (2018)
Viabilidade financeira	Investimento para a criação de infraestrutura de IA	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Desouza (2018); Fieiras-Ceide, Vaz-Álvarez e Túñez-López (2022)
	Estrutura prévia de T.I	Chen, Gascó-Hernandez e Esteve (2024); Ribeiro e Segatto (2025); Madan e Ashok (2023); Gasco-Hernandez e Valle-Cruz
	Custo de mão de obra especializada	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Bakhmat <i>et al.</i> (2024)
Especialização e experiência	Disponibilidade de mão de obra especializada	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Comba et al. (2024); Mahusin, Sallehudin e Satar (2024); Fieiras-Ceide, Vaz-Álvarez e Túñez-López (2022); Genaro-Moya, López-Hernández e Godz (2025), Delfos <i>et al.</i> (2024)
	Promoção de formação de especialistas pelo poder público	Wirtz, Weyerer e Geyer (2019); Desouza (2018)
	Retenção de talentos	Google For Startups (2022)
Capacidade administrativa	Capacidades dinâmicas	Selten e Klievink (2024)

Fonte: Elaboração própria

GESTÃO DA IMPLANTAÇÃO DE IA

Ao se deparar com a necessidade de implantação de Inteligência Artificial em sua organização, o gestor deve verificar quais os desafios de adoção de IA se aplicam à sua realidade. A eleição desses desafios específicos, ou mais em evidência, pode se dar através da ferramenta “Matriz GUT”.

O objetivo desta ferramenta é priorizar as ações de forma racional, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência do fenômeno, permitindo escolher a tomada de ação menos prejudicial.

Quadro 4 – Modelo de Matriz GUT com exemplo

Problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT
Viabilidade Financeira	5	4	4	80
Substituição da força de trabalho	3	2	3	18

Fonte: Elaboração própria

DESCRIÇÃO DO QUADRO 4 - MATRIZ GUT

(Escalonamento da importância dos desafios de 1 a 5, sendo que 1 representa menor importância e 5, muita importância).

- PROBLEMA: denominação resumida da atividade, do problema ou desafio a enfrentar ;
- GRAVIDADE: coluna destinada a receber a avaliação e pontuação quanto a gravidade;
- URGÊNCIA: coluna destinada a receber a avaliação e pontuação quanto à urgência da atividade;
- TENDÊNCIA: coluna destinada a receber a avaliação e pontuação quanto à tendência do problema
- GUT: coluna que contém o produto das avaliações G, U e T.

No exemplo do quadro 4 acima, o Desafio “Viabilidade Financeira” seria um dos eleitos pela organização para, logo em seguida, ser criado um plano de ação para tratá-lo.

GESTÃO DA IMPLANTAÇÃO DE IA

Após eleger os desafios específicos de implantação de Inteligência Artificial na organização, o gestor pode utilizar a ferramenta **5W2H** para elaborar o seu plano de ação. Abaixo segue exemplo da ferramenta, levando em conta a situação hipotética de que um dos desafios pertinentes (após aplicado a Matriz GUT), seja “Viabilidade Financeira”.

Quadro 5 - Exemplo da Ferramenta 5W2H

FERRAMENTA 5W2H PARA GESTORES PÚBLICOS						
O que	Porque	Como	Onde	Quem	Quando	Quanto
Viabilidade Financeira	Viabilizar a implementação de IA na organização	Convencendo as partes interessadas e direcionando recurso do orçamento do órgão/entidade para infraestrutura tecnológica e humana.	Órgão ou Entidade pública.	Nível Estratégico: Gestores principais. Níveis Tático e Operacional: Gerentes e Suporte de Informática da organização.	A ser decidido pelos gestores principais da organização.	Orçamento com base na aquisição de infraestrutura tecnológica e humana.

Elaboração própria

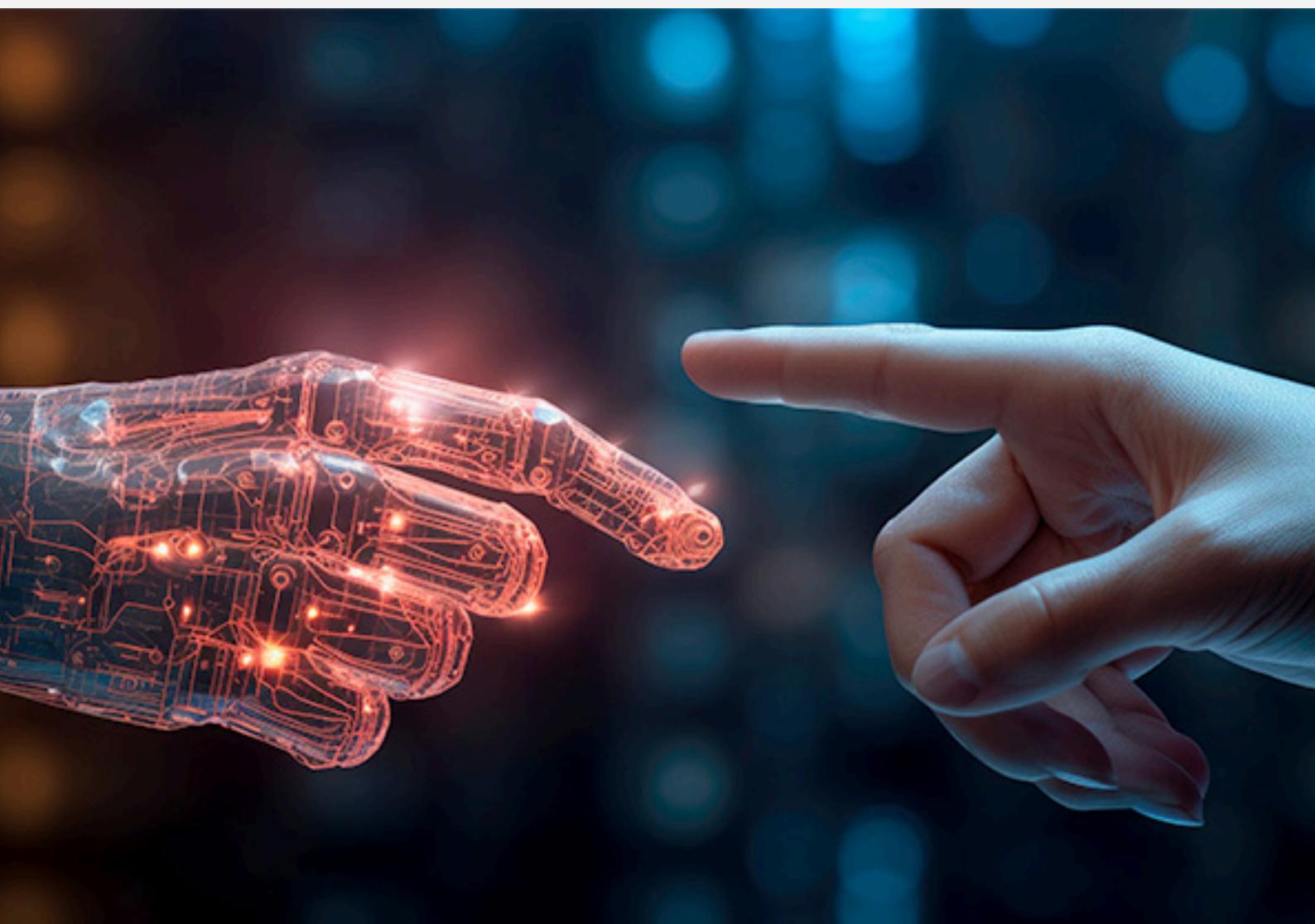
Assim, como se pôde observar acima, além de se conhecerem os desafios de adoção de IA no serviço público, através do modelo de análise exposto, este PTT indica ferramentas que permitem ao gestor eleger os principais desafios para realidade de seu órgão ou entidade e, por fim, elaborar seu plano de ação para se alcançar o objetivo final.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Produto Técnico-Tecnológico, como parte integrante da dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP/UNIVASF), buscou oferecer uma ferramenta abrangente para os gestores públicos. Tal documento surgiu após diagnóstico da necessidade de se conhecerem, de forma sistematizada, os desafios de adoção de Inteligência Artificial no serviço público brasileiro. A ferramenta contribui ainda ao apresentar tais desafios forma contextualizada com a realidade brasileira.

O Modelo de Análise que surgiu como resultado da pesquisa de mestrado deve ser visto, no entanto, como uma ferramenta inicial e de apoio aos gestores públicos brasileiros, uma vez que não esgotou todo o tema. Assim, espera-se que este modelo seja aprimorado pelos pesquisadores e administradores ao longo do tempo. Além disso, em complemento a este PTT, o interessado pode analisar a dissertação “INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SERVIÇO PÚBLICO: identificação dos desafios para a sua adoção” disponível de forma online no site do Profiap/Univasf pelo:

<https://portais.univasf.edu.br/profiap/pesquisa/publicacoes/dissertacoes>



REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. M. MARTINS, L. H. N. A inteligência artificial nos órgãos constitucionais de controle de contas da administração pública brasileira. Revista de Investigações Constitucionais, Curitiba, v.10, n.3, p.1-41, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rinc/a/WJgdHhvqpvyr7XnHhMN39Wz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 mar. 2024.

BAKHMAT, N.; SHEVCHENKO, N.; OPANASENKO, L.; SARAKUN, L.; KRAVCHUK, O.; BUTKEVYCH, O. Challenges of Public Administration in the Face of the Advancement of Artificial Intelligence. Interaccion y Perspectiva, v.14, n.3, p.582-593, 2024. DOI10.5281/zenodo.11149634. Disponível em: <https://www.webofscience-com.ez21.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/full-record/WOS:001229105500005>. Acesso em: 26 mai. 2025.

CHILUNJIKA, A.; INTAUNO, K.; CHILUNJIKA, S.R. Artificial intelligence and public sector human resource management in South Africa: Opportunities, challenges and prospects. Journal of Human Resource Management. v.20, a1972, 2022. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1972>. Acesso em: 2 jun. 2024.

CHEN, T.; GASCÓ-HERNANDEZ, M.; ESTEVE, M. The Adoption and Implementation of Artificial Intelligence Chatbots in Public Organizations: Evidence from U.S. State Governments. The American Review of Public Administration, v.54, n.3, p.255 - 270, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/02750740231200522>. Acesso em: 24 dez. 2024.

DESOUSA, K. C. Delivering Artificial Intelligence in Government: Challenges and Opportunities. IBM Center for The Business of Government. 2018. Disponível em: <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Delivering%20Artificial%20Intelligence%20in%20Government.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2024.

DELFOS, J.; ZUIDERWIJK, A.M.G.; VAN CRANENBURGH, S.; CORO, C.G.; DOBBE, R.I.J. Integral system safety for machine learning in the public sector: An empirical account. Government Information Quarterly, v.41, n.3, p. 1-13, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101963>. Disponível em: <https://www-sciencedirect-com.ez21.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0740624X24000558?via%3Dihub#s0225>. Acesso em: 26 mai. 2025.

FORNASIER, M. DE O. KNEBEL, N. M. P. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: DESAFIOS E RISCOS ÉTICO-JURÍDICOS. Revista Jurídica Direito & Paz, v.2, n. 43, p. 207-228, 2020. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://revista.unisal.br/lo/index.php/direitoepaz/article/downoad/1279/546/&ved=2ahUKEwiu44OTjaOOAxXOpZUCHXt-BsIQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw20G4CYjY0clt9wurFenC6p>

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. 2016. The Fourth Industrial Revolution, by Klaus Schwab. Disponível em: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

FIEIRAS-CEIDE,C.; VAZ-ÁLVAREZ, M.; TÚÑEZ-LÓPEZ, M. Artificial intelligence strategies in European public broadcasters: Us forecasts and future challenges. Profesional de La Informacion. v.31, n.5, p.1-14, 2022. Disponível em: <https://www-webofscience-com.ez21.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/full-record/WOS:000877422100020>. Acesso em 2 jun. 2025.

REFERÊNCIAS

GENARO-MOYA, D.; LÓPEZ-HERNÁNDEZ, A.M.; GODZ, M. Artificial Intelligence and Public Sector Auditing: Challenges and Opportunities for Supreme Audit Institutions. *World*, v.6, n.78, p.1-19, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/world6020078>. Acesso em: 21 jun. 2025.

GESK, T. S., LEYER, M. Artificial intelligence in public services: When and why citizens accept its usage. *Government Information Quarterly*. V. 39, n.3, p.1-12, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X22000375?via%3Dihub#s0065>. Acesso em: 19 jun. 2025.

GASCO-HERNANDEZ, M.; VALLE-CRUZ, D. Intelligent technologies, governments, and citizens: An overview of benefits and opportunities and challenges and risks, *Government Information Quarterly*, v.2, n.2, p.1-10, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102036>. Acesso em: 19 jun. 2025.

HORVÁTH, L., JAMES, O., BANDUCCI, S., BEDUSCHI, A. Citizens' acceptance of artificial intelligence in public services: Evidence from a conjoint experiment about processing permit applications. *Government Information Quarterly*, v. 40, n. 4, p.1-18, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X2300076X?via%3Dihub>. Acesso em: 16 mai. 2024.

INDER,T., STENVALL, J., KOSKIMIES, E., WEBB, H., JANENOVA, S. Local public services and the ethical deployment of artificial intelligence. *Government Information Quarterly*. v.40, n.4, p. 1-14, 2023. Disponível em: <https://cris.vtt.fi/en/publications/local-public-services-and-the-ethical-deployment-of-artificial-in>. Acesso em: 4 mai. 2025.

MADAN, R.; ASHOK, M. AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly*, v.40,101774, p.1-40, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X22001101>. Acesso em: 4 abr. 2024.

MIKHAYLOV, S.; ESTEVE, M.; CAMPION, A. Artificial intelligence for the public sector: opportunities and challenges of cross-sector collaboration. *The Royal Society Publishing*. v. 376, n. 2128, p.1-21, 2018. Disponível em: <https://royalsocietypublishing.org/doi/epdf/10.1098/rsta.2017.0357>. Acesso em: 6 mai.2025.

MAHUSIN, N; SALLEHUDIN, H, SATAR, NSM. Malaysia Public Sector Challenges of Implementation of Artificial Intelligence (AI). *ieee Access*. v.12, p.121035- 121051, 2024. Disponível em: <https://www-webofscience-com.ez21.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/full-record/WOS:001311186200001>

MIKALEF, P., FJØRTOFT, S.O., TORVATN, H.Y. Artificial Intelligence in the Public Sector: A Study of Challenges and Opportunities for Norwegian Municipalities. *Digital Transformation for a Sustainable Society in the 21st Century*, 2019. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-29374-1_22#chapter-info. Acesso em: 21 jun. 2024.

MOTADI, M.S. Challenges and Opportunities: The Role of Artificial Intelligence in Reinventing Public Administration in South Africa. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, v.11, n.1, 2024. DOI: 10.4018/IJPADA.358453. Disponível em: <https://www.igi-global.com/gateway/article/full-text-pdf/358453>. Acesso em: 8 jan. 2025.

REFERÊNCIAS

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, v.36, n.4, p.2-16, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18304131>. Acesso em: 04 ago.2024.

NZOBONIMPA, S. Artificial intelligence, task complexity and uncertainty: analyzing the advantages and disadvantages of using algorithms in public service delivery under public administration theories. *Digital Transformation and Society*, v.2, n. 3, p. 219-234, 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W4382136296>. Acesso em: 03 jun.2025.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. 2023. Definição atualizada de sistemas de IA. Disponível em: <https://www.oecd.org/digital/artificial-intelligence/>. Acesso em: 6 fev. 2024

OCDE.Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. 2023. Crescimento inclusivo, desenvolvimento sustentável e bem-estar. Disponível em: <https://oecd.ai/en/dashboards/ai-principles/P5>. Acesso em: 6 fev. 2024.

PUSCHEL, A. F. S.; RODRIGUES, R. T.; VALLE, V. C. L. L. O dilema ético da decisão algorítmica na administração pública. *A&C – Revista de Direito Administrativo e Constitucional*, Curitiba, v. 22, n. 90, p.207-226, out/dez, 2022. Disponível em: <https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/1737>. Acesso em: 28 mai. 2024.

PINTO, H.A.; SANTANA, J.S.S.; CHIORO, A. Por uma transformação digital que assegure o direito à saúde e à proteção de dados pessoais. *Revista Saúde em Redes*, v. 8, n. 2, p.1-14, 2022. Disponível em: <https://revista.redeunida.org.br/index.php/rede-unida/article/view/3822/953>. Acesso em: 7 mai. 2024.

RIBEIRO, M.M., SEGATTO, C. I. Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v.59, n.1, p.1-20, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Nc7fkHcBFsJPCqpxfZrdynh/?lang=pt>. Acesso em: 7 jun. 2025.

RUSSEL, S.; NORVIG, P. *Artificial Intelligence* (1995). Inteligência Artificial. DE MACEDO, C.S. (Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SALLES, A. L. B. M.; SILVA, N. M.; FONSECA, P. G.; SANTOS, E. M. Adoção de tecnologia em organizações públicas brasileiras à luz do modelo UTAUT: uma revisão sistemática da literatura. *Revista dos Mestrados Profissionais*, v. 9, n. 2, p. 185-201, 2020.

SOUZA, W. G. de. et al. How and where is artificial intelligence in the public sector going? A literature review and research agenda. *Government Information Quarterly*. v.36, n. 4, p.1-14, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.004>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18303113>. Acesso em: 3 jun. 2024.

ŠTEFANIŠINOVÁ, N., MUTHOVÁ, N.J., ŠTRANGFELDOVÁ, J., ŠULAJOVÁ, K. Implementation and Application of Artificial Intelligence in Selected Public Services. *Croatian and Comparative Public Administration*, v.21, n.4, p.601-622, 2021. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/file/391109>. Acesso em: 27 jun. 2025.

SELTEN, F., KLIEVINK, B. Organizing public sector AI adoption: Navigating between separation and integration. *Government Information Quarterly*. v.41, n.1, p. 1-14, 2024. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101885>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X23000850?via%3Dihub>. Acesso em: 12 mai. 2025.

REFERÊNCIAS

SOBRINO-GARCÍA, I. Artificial Intelligence Risks and Challenges in the Spanish Public Administration: An Exploratory Analysis through Expert Judgements. *Adm. Sci.*, v.11, n.102, p.1-21, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/admscii1030102>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/3/102>. Acesso em: 26 fev. 2025.

TOLEDO, A. T. DE.; MENDONÇA, M. A Aplicação da Inteligência Artificial na Busca de Eficiência pela Administração Pública. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília 74(2) 410–438 abr/jun 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7717/1/6829-Texto%20do%20Artigo-31680-1-10-20230807.pdf>. Acesso em: 5 mai. 2024.

TONIAZZO, D. W.; BARBOSA, T. S.; RUARO, R. L. O direito à explicação nas decisões automatizadas: uma abordagem comparativa entre o ordenamento brasileiro e europeu. *Revista Consinter.Paraná*, v. 7, n. 13, p. 55–69, 2021. Disponível em: <https://revistaconsinter.com/index.php/ojs/article/view/63/106>. Acesso em: 3 jun. 2024.

TANGI, L.; MÜLLER, A. P. R.; JANSSEN, M. AI-augmented government transformation: Organisational transformation and the sociotechnical implications of artificial intelligence in public administrations. *Government Information Quarterly*, v.42, n.3, p.1-13, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102055>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000498?via%3Dihub>. Acesso em 24 jul. 2025.

VALLE, V. C. L. L.; GALLO, W. I. Inteligência artificial e capacidades regulatórias do Estado no ambiente da Administração Pública Digital. *Revista de Direito Administrativo e Constitucional*. Curitiba, v. 20, n. 82, p.67-86, 2020. Disponível em: <https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/1396>. Acesso em: 3 ago. 2024.

VALLE, V. C. L. L.; GASÓ, J. R. F.; AJUS, A. M. Decisão judicial assistida por inteligência artificial e o Sistema Victor do Supremo Tribunal Federal. *Rev. Investig. Const.*, Curitiba, v. 10, n. 2, e252, p.1-39, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rinc/a/YKZfQPLJqT7F3P445KkmwnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 mai. 2024.

VATAMANU, A. F., TOFAN, M. Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities. *Administrative Sciences*, v.15, n. 4, p.1-23, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/4/149>. Acesso em: 8 abr. 2025

WIRTZ, B. W.; WEYERER, J. C.; GEYER, C. Artificial intelligence and the public sector—applications and challenges. *International Journal of Public Administration*. v.42,n.7, p.596-615, 2019. DOI: 10.1080/01900692.2018.1498103. Disponível em: <https://www.webofscience-com.ez21.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/full-record/WOS:000469851700006>. Acesso em: 18 out. 2023.

WILLEMS, J., SCHMID, MJ, VANDERELST, D., VOGEL, D., EBINGER, F. AI-driven public services and the privacy paradox: do citizens really care about their privacy? *Public Management Review*, v. 25, n11, p.2116–2134, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W4224132328>. Acesso em: 28 jun. 2025.

ZUIDERWIJK, A. CHEN, Y.C. SALEM, F. 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, p.1-19, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X21000137>. Acesso em: 14 jun. 2024.