Revista Competitividade e Sustentabilidade -ComSus
Journal of Competitiveness and Sustainability - ComSus

Recebido em: 09/12/2025. Aprovado em: 19/01/2026. Publicado em: 11/09/2026
Processo de Avaliação: *Double Blind Review* - SEER/OJS e-ISSN: 2359-5876
DOI: 10.48075/46ra6w97

OPEN ACCESS

A Inteligência Artificial aplicada ao contexto da Administração Pública brasileira

Artificial Intelligence applied to the context of Brazilian Public Administration

Rafael Rodrigo Ferreira de Lima [1]

Resumo: A Inteligência Artificial - IA - tornou-se uma realidade em organizações públicas e privadas e ao aplicar essa tecnologia na Administração Pública, os princípios constitucionais e os aspectos éticos devem ser considerados de forma a promover benefícios para todos os cidadãos. Por esse motivo, este artigo objetiva verificar criticamente a aplicação da IA na Administração Pública brasileira, a fim de compreender o estágio atual dessa tecnologia. A metodologia aplicada compreende a coleta de dados secundários para a revisão narrativa da literatura, priorizando a Plataforma de Periódicos CAPES como base de dados científica, perfazendo um total de quinze publicações revisadas por pares e de acesso aberto, analisadas e utilizadas na composição da discussão proposta, e o uso de serviço de design gráfico de acesso livre para a produção de figuras utilizadas na articulação da argumentação. Os resultados evidenciam que o Brasil possui experiências bem-sucedidas no campo da IA, especialmente nos órgãos de controle das finanças públicas, embora persista a preocupação com o enviesamento na aplicação dessa tecnologia. Conclui-se, portanto, que não há óbice ao uso da IA no serviço público, desde que seja vista como uma ferramenta passível de supervisão na tomada de decisão, especialmente em casos subjetivos.
Palavras-chave: Inteligência Artificial; Serviço Público; Brasil.

Cite as: (APA) Lima, R. R. F., (2026). A Inteligência Artificial aplicada ao contexto da Administração Pública brasileira. *Revista Competitividade e Sustentabilidade Revista Competitividade e Sustentabilidade. 13 (1)*, 1-19

Abstract: Artificial Intelligence - AI - has become a reality in public and private organizations, and when applying this technology to Public Administration, constitutional principles and ethical aspects must be considered to promote benefits for all citizens. For this reason, this article aims to critically examine the application of AI in Brazilian Public Administration to understand the current stage of its use. The methodology comprises the collection of secondary data for a narrative literature review, prioritizing the CAPES Periodicals Platform as a scientific database, and identifying 15 peer-reviewed, open-access publications that were analyzed and used in the composition of the proposed discussion. A free-access graphic design service was also used to produce figures to support the argument. The results show that Brazil has successful experiences in AI, especially within public finance control bodies, although concerns persist regarding bias in the application of this technology. It can therefore be concluded that there is no obstacle to the use of AI in public service if it is seen as a tool subject to supervision in decision-making, especially in subjective cases.

Keywords: Artificial Intelligence; Public Service; Brazil.

[1]Universidade Tecnológica Federal do Paraná - ITFPR. Brasil. E-mail: rafaelarielrodrigo@gmail.com

1. Introdução

A conectividade indivíduo-objeto, para além de mera expressão, é uma realidade que se impõe no cotidiano das organizações públicas e privadas. Essa conectividade, no entanto, representa um nível de desenvolvimento tecnológico que quebra as barreiras entre os mundos físico e digital por meio da automação e pode ser entendida como parte integrante do arcabouço da Inteligência Artificial (IA) (Oliveira, 2024).

Essa tecnologia é considerada a mais revolucionária da contemporaneidade em virtude de sua alta capacidade de alterar os processos internos e externos das organizações e de provocar uma transformação digital sem precedentes na forma como os animais humanos se relacionam entre si e com as pessoas jurídicas (Rezende & Fernandes, 2025). Dentro dessas formas de relacionamento estão questões como a substituição ou a adaptação da força de trabalho pela máquina dita inteligente e o impacto desta na cognição humana e nos resultados esperados do ser humano em seus meios de convivência, como o ambiente de trabalho (Silva et al., 2025).

Entretanto, é preciso refletir criticamente sobre como essa tecnologia impacta e pode modificar, em breve, o serviço público em suas múltiplas dimensões e campos de atuação. Quando transposta do domínio da administração de organizações privadas para o domínio da Administração Pública, deve-se, ainda, atentar aos princípios éticos e legais que regem a atuação dos poderes constituídos entre si e destes com a sociedade.

É por esse motivo que este artigo objetiva revisitar criticamente a aplicação da Inteligência Artificial na Administração Pública brasileira, de forma a compreender o atual estágio dessa tecnologia e a provocar reflexão sobre as precauções éticas que a massificação da aplicação da dita máquina inteligente suscita no contexto brasileiro, tão diverso socialmente e tão marcado por mazelas históricas.

2. Fundamentação teórica

2.1 Aspectos Gerais da Inteligência Artificial no contexto organizacional

O ambiente organizacional tem enfrentado situações cada vez mais desafiadoras em virtude do refinamento do comportamento do público-alvo e das múltiplas opções de consumo, tanto em relação aos canais de atendimento quanto à presença e à relevância no cotidiano dos clientes e consumidores. Nesse aspecto, Gao, Liu e Yang (2025) ressaltam que a capacidade de inovação das organizações está relacionada à interação com o mercado, levando-as a utilizar a Inteligência Artificial para aprimorar seus processos produtivos e/ou de prestação de serviços.

Logo, ao considerar esse cenário, é importante esclarecer, de acordo com Roppelt et al. (2025), que ainda persiste um dissenso quanto ao conceito formal de Inteligência Artificial.

Para esses autores, essa tecnologia pode ser definida como um "software que auxilia na realização de objetivos complexos por meio da aquisição, análise e interpretação de dados, além de sugerir ações mais promissoras a serem tomadas para atingir os objetivos definidos" (Roppelt et al., 2025, p. 1).

Portanto, ao entender a Inteligência Artificial como um *software* de manipulação de dados que pode ser aplicado a organizações, Robertson et al. (2025) destacam que a integração da Inteligência Artificial nas organizações são permeadas por desafios inerentes ao ramo de atuação dessas organizações e que a necessidade de garantia da segurança dos dados e a implementação de uma governança adequada são requisitos primordiais para o sucesso da aplicação da máquina na otimização de processos, antes, durante e depois de tal aplicação.

Essa garantia de segurança dos dados e, portanto, de uma governança adequada e ética é um ponto crucial no cenário extremamente competitivo das organizações e não se restringe apenas ao setor privado. Papagiannidis, Mikalef e Conboy (2025) enfatizam que o estabelecimento de padrões éticos na aplicação da Inteligência Artificial é uma preocupação de atores públicos e privados que atuam e devem atuar em uma governança responsável, decorrente da relação entre indivíduos e organizações públicas e/ou privadas.

Ainda segundo Papagiannidis, Mikalef e Conboy (2025), a Inteligência Artificial, para ser considerada responsável, precisa basear-se em sete princípios, conforme a Figura 1.

Figura 1. Princípios da Inteligência Artificial responsável

Fonte: Adaptado de Papagiannidis, Mikalef e Conboy, 2025

É notório que a governança da Inteligência Artificial, visando a uma governança responsável, envolve, como se percebe, os anseios contemporâneos da sociedade nos aspectos pessoais do indivíduo, como a acessibilidade e o desenviesamento, bem como o bem-estar social e ambiental. Isso demonstra que deve haver uma aproximação entre a realidade e a interpretação dos dados, seja diretamente pela Inteligência Artificial, seja por meio do ser humano responsável pela máquina.

No entanto, há questões fundamentais que pairam sobre esses princípios e não podem ser desconsideradas ao se buscar a utilização adequada, eficiente e responsável da máquina, independentemente do campo de aplicação ou da organização responsável por sua utilização, e que adentram na seara dos direitos fundamentais. Para Bertaina et al. (2025), a aplicação inadequada da Inteligência Artificial ameaça a privacidade, pode favorecer a amplificação dos vieses histórico-culturais e provocar pressões sociais negativas sobre os direitos fundamentais. Assim, é preciso ter um cuidado extremo na aplicação da Inteligência Artificial, de modo que não se reproduzam nem se amplifiquem as mazelas sociais vividas pelos indivíduos na realidade de cada um. Esse entendimento é particularmente importante, conforme Carter e Liu (2025), quando se atribui à incapacidade humana de utilizar criticamente a Inteligência Artificial na tomada de decisões relativas a outros seres humanos, como ocorre na gestão de pessoas, o que pode levar a estigmas contra determinados indivíduos.

É sobre esse panorama generalista que se funda a necessidade de compreender a Inteligência Artificial nas organizações, principalmente naquelas entendidas como pertencentes à Administração Pública, de modo que a implantação e a utilização dessa tecnologia não se tornem segregadoras em função de uma pseudoeficiência.

2.2 A Inteligência Artificial no contexto do serviço público

A aplicação da Inteligência Artificial nos processos de controle governamental pode significar um marco importante no combate à corrupção e representar a eficiência do serviço prestado à sociedade. Odufisan, Abhulimen e Ogunti (2025), ao analisarem a possibilidade de aplicação da máquina no combate à fraude na Nigéria, relatam que a aplicação da Inteligência Artificial nos processos suspeitos de ações fraudulentas supera os métodos tradicionais, em virtude do poder do algoritmo de descobrir padrões ocultos em um grande volume de dados.

Essa capacidade ímpar da máquina pode ser uma aliada do ser humano que analisa sistemas e procedimentos para coibir a fraude no setor público e, por consequência, no setor privado.

Sob o domínio do Poder Público, a aplicação da máquina nos processos governamentais assemelha-se à desigualdade econômica entre os países. De acordo com Zhang e Zhang (2025), os países ditos desenvolvidos possuem capacidade financeira para implementar medidas estratégicas para uma realidade de prestação de serviço público que envolve a máquina enquanto que os países ditos em desenvolvimento ainda não conseguem o mesmo nível de maturidade técnica, financeira e intelectual para a implementação de estratégias envolvendo a Inteligência Artificial, gerando, consequentemente, uma situação de perpetuação de desigualdade na maturidade tecnológica e desenvolvimentista entre os povos.

Zhang e Zhang (2025) apontam, ainda, que essa transformação nos processos governamentais é fundamental para uma mudança na gestão da coisa pública, no que tange à eficiência e à produtividade. Ao considerar, dessa maneira, a desigualdade entre os países ditos desenvolvidos e aqueles considerados em desenvolvimento e/ou pobres, resta evidente que o controle social sobre as contas públicas e os atos dos poderes constituídos é mais difícil de ser acompanhado pela população desses países, perpetuando, somente pela existência e inacessibilidade dessa tecnologia, um enviesamento extrínseco e pertencente à máquina. Nessa seara, "os desafios ainda são consideráveis. Em 2019, enquanto os EUA investiram 224 milhões de USD em startups de IA e a China 45 milhões de USD, o Brasil investiu apenas 1 milhão de USD" (Brasil, 2021, p.8).

Ao trazer essa disparidade à realidade brasileira, é fundamental considerar as mudanças significativas na política interna a partir de 2016 e as complexidades de um país em desenvolvimento de dimensões continentais. Assim, não alheio ao desenvolvimento tecnológico e às possibilidades de aplicação da Inteligência Artificial ao serviço público, o Governo do Brasil tem desenvolvido a Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial - EBIA - que possui como objetivo:

> • Contribuir para a elaboração de princípios éticos para o desenvolvimento e o uso responsáveis de IA.
> • Promover investimentos sustentados em pesquisa e desenvolvimento de IA.
> • Remover barreiras à inovação em IA.
> • Capacitar e formar profissionais para o ecossistema da IA.
> • Estimular a inovação e o desenvolvimento da IA brasileira em um ambiente internacional.
> • Promover um ambiente de cooperação entre os entes públicos e privados, a indústria e os centros de pesquisa para o desenvolvimento da Inteligência Artificial (BRASIL, 2021, p.8).

Para alinhamento do Brasil ao movimento global de implementação da Inteligência Artificial em seus processos públicos, a Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial está fundamentada em nove pilares, como se observa na Figura 2.

CC BY NC ND

Figura 2. Princípios da Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial

Fonte: Adaptado de Brasil, *online*, 2025.

É notório que o governo brasileiro possui uma estratégia alinhada às prerrogativas internacionais relativas a essa tecnologia, que prevê a derrubada de barreiras que impeçam seu desenvolvimento em território nacional. É válido lembrar, outrossim, que os instrumentos jurídicos e as políticas de governo podem afetar o processo de desenvolvimento, implantação e controle dessa tecnologia em virtude de interesses filosóficos e políticos.

3. Procedimentos metodológicos

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa básica, exploratória e descritiva, baseada na revisão narrativa da literatura. Por essa razão, foram priorizados os trabalhos científicos que abordaram a aplicação da Inteligência Artificial exclusivamente no contexto da Administração Pública brasileira. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica foi realizada na Plataforma Periódicos CAPES utilizando os descritores "Administração Pública"+"Inteligência Artificial", priorizando os artigos com acesso aberto e revisados por pares, sem restrição de idioma, conforme o fluxograma da Figura 3.

CC BY NC ND

Figura 3. Seleção dos dados

Fonte: autor, 2025.

Os artigos selecionados foram analisados criteriosamente de acordo com a temática proposta e, assim, submetidos a uma análise qualitativa para compor a discussão narrativa. De forma complementar, o embasamento teórico foi fundamentado nas informações públicas do Governo brasileiro e na seleção qualitativa de artigos sobre a temática na plataforma ScienceDirect, cujos descritores utilizados foram "Artificial Intelligence"+ "organization" e "Public Administration" + "Artificial Intelligence", sem restrições. Os artigos selecionados seguiram os mesmos parâmetros qualitativos descritos na Figura 3.

Uma plataforma de edição de recursos gráficos foi utilizada para compor as Figuras, com elementos gráficos gratuitos e de acesso aberto.

4. Análise dos dados

A difusão do conhecimento e a implementação de tecnologias na vida cotidiana dos indivíduos é uma tônica da chamada Quarta Revolução Industrial e tais tecnologias, quando aplicadas ao contexto brasileiro, encontram respaldo constitucional para o que se pode inferir como modernização da Administração Pública brasileira (Yendo, Holdefer & Alves, 2022).

Essa difusão do conhecimento e a utilização de novas tecnologias que favorecem e desempenham o papel de agente ativo no processo de tornar a informação um pilar cada vez mais robusto na sociedade e na relação entre o poder público e os cidadãos é o que caracteriza, obviamente, entre outros elementos, o que se conhece por essa quarta Revolução Industrial. Sobre esse novo momento da Indústria em suas multidimensões, Beuron e Richter (2023, p. 43-44) complementam que na

> [...] medida em que as tecnologias digitais, fundamentadas em computadores, software e redes, não são novas, mas estão causando rupturas na terceira revolução industrial, tornando-se mais sofisticadas e integradas e, consequentemente, transformando a sociedade e a economia global.

Esse processo transformativo, quando aplicado e analisado à e sob a atuação da Administração Pública, implica um estreitamento com o cidadão de modo que este consiga "acompanhar aquilo que se realiza, arrecada e despende, de forma a contribuir com o aperfeiçoamento da cidadania e do próprio processo democrático" (Tavares & Bitencourt, 2021, p.19). Nesse processo,

> A inteligência artificial pode se mostrar uma ferramenta fundamental na formulação de políticas públicas. A partir de uma grande base de dados, os algoritmos podem, por exemplo, identificar padrões de comportamento do contribuinte, reconhecer grupos populacionais que necessitam de cuidados de saúde específicos por apresentarem maior risco médico e contribuir para uma gestão pública mais eficiente em diversas outras situações. Isso permite que os governos atuem de forma preditiva, em vez de agir apenas em reação a uma determinada necessidade da população (Araújo, Zullo & Torres, 2020, p. 248).

Isto é, a chamada Inteligência Artificial passa a ocupar um lugar de protagonismo nos fluxos de trabalho da Administração Pública de forma que haja uma via de mão dupla nos processos de acompanhamento e controle entre o cidadão e os órgãos e entidades governamentais, de todos os poderes e em todos os níveis de gestão. Dessa maneira,

> [...] a inteligência artificial identifica-se como uma forma de colaboração e de governança. Mesmo assim, caracteriza-se pela intencionalidade, no sentido de que o sistema algorítmico não opera de modo passivo e de relativa autonomia para exercer tarefas específicas, e pela adaptabilidade, pois ostenta a capacidade cognitiva de efetuar ajustes à medida que coleta vastíssimas informações.[13] Finalmente, ao mesmo tempo em que a inteligência artificial não se confunde com a automação, tampouco pode ser equiparada à inteligência humana, já que é esta que irá condicionar a programação daquela (Valle & Gallo, 2020, p. 72).

Ainda que exista a adaptabilidade da Inteligência Artificial, verifica-se que o seu papel não pode suplantar o ser humano, tendo em vista que é este quem a criou, a modifica e a adapta às suas necessidades. É fato, no entanto, que a geração de textos, de imagens e de códigos pela Inteligência Artificial é vista ora como uma ameaça, ora como um avanço, a depender de qual lado do processo dialógico o indivíduo se encontre, mas que, independentemente de posicionamentos, a dependência da geração de dados e materiais legíveis e entendíveis por parte das máquinas são dependentes do que foi preteritamente produzido pela humanidade e do que esta produz e almeja no presente. Não é estranho, levando isso em consideração, compreender que, por mais que a máquina - Inteligência Artificial - consiga acompanhar o animal humano

nas mais diversas atividades e facilitar-lhe os processos cotidianos e produtivos, ela depende deste e sempre dependerá.

Nesse sentido, ao considerar essa relação homem-máquina sob o domínio dos dirigentes da sociedade,

> A introdução do algoritmo de inteligência artificial nas atividades desenvolvidas pelo poder público suscita diversas questões de ordem moral e ética. O grande volume de informação e dados produzidos pelos indivíduos sociais pode, em certa medida, gerar poder de manipulação e de dominação. O ponto sensível da questão não está no que é a big data, e sim nos usos e aplicações que são feitos a partir e com base nas informações tratadas e construídas. Há momentos em que provavelmente haverá choques entre valores públicos concorrentes. Importante é o reconhecimento de que as estruturas e os modelos de inteligência artificial que estão sendo construídos vis-à-vis, interferem no gosto das pessoas e até mesmo na forma como o Estado persegue fins públicos desejáveis (Beuron & Richter, 2023, p. 51).

É preocupante, nessa perspectiva, a glamourização e a falta de criticidade sobre a ampla insistência na urgência de implementação da Inteligência Artificial nos centros de poder da sociedade uma vez que, nesses locais - físicos ou virtuais-, seja do Executivo, do Legislativo ou do Judiciário, nos níveis nacionais e subnacionais, são definidos os critérios e os regulamentos de aplicabilidade dos mais variados tipos de recursos, de punições e de regramentos para o convívio social. Por isso, a utilização da Inteligência Artificial como ferramenta da Administração Pública recai, de acordo com Valle (2020), em duas situações possíveis no cotidiano desta, que se referem a uma postura vaticinosa (predição) ou decisória (decisão), a partir de cenários simulados ou consolidados fornecidos pela Inteligência Artificial.

Para Valle (2020, p.187), quando o cenário é preditivo,

> [...] destaca-se não só o incremento do potencial de acerto, mas também a velocidade, e ainda a possibilidade de identificação de correlações entre ocorrências distintas, a partir de massivas bases de dados; correlações essas que muitas vezes não seriam percebidas pelas ferramentas de análise habitualmente aplicadas por agentes humanos.

É evidente que se espera agilidade na tomada de decisão com base em um amplo espectro de dados colhidos e mantidos pela Administração Pública em prol do interesse da sociedade, neste caso, a brasileira. Ao tomar tal posicionamento, incorre-se na outra faceta da utilização dessa ferramenta, a decisão. Neste outro caso, ainda conforme Valle (2020, p. 186-187),

> No campo da decisão, nas atividades administrativas inteiramente estruturadas, é possível a utilização de aprendizado supervisionado, e a automação integral da decisão em si, que decorreria da simples imputação dos algoritmos mandatórios na máquina, a partir dos quais a deliberação em concreto teria lugar sem qualquer intervenção humana na sua cunhagem.

> Inevitável aqui a associação com os atos administrativos vinculados, em que seus elementos se têm inteiramente estabelecidos em lei, donde a sua edição depende tão somente da constatação material de sua presença. Também é possível, quando se cogita de escolhas a serem formuladas por parte da Administração, que esta seja simplesmente municiada pela IA, com dados de alguma forma tratados, que possam contribuir para a deliberação do agente público. Aqui, se existe um espaço de decisão no qual a máquina não avança, que depende de uma opção estratégica ou valorativa do agente humano, tem-se a associação com os atos administrativos discricionários.

Percebe-se, então, que há uma íntima relação entre esses dois cenários, preditivo e decisório, em que a aplicação da Inteligência Artificial pode fornecer mecanismo de melhoria no processo de análise e tomada de decisão do agente público, isto é, da Administração Pública, embora esta não possa ser completamente automatizada tendo em vista que o olhar do ser humano nos mais diferentes contextos podem não apenas corroborar com o caminho apontado pela Inteligência Artificial como também contrariá-la ao considerar as multicamadas que se impõe no mundo concreto, onde os dados são originados. Um exemplo é um risco iminente ao utilizar a Inteligência Artificial sem critérios claros quanto ao seu papel meramente instrumental, que reside no fato de que ela pode significar riscos físicos e sociais para as parcelas mais vulneráveis da população. Esses danos decorrem do que se entende por viés, que passa do homem para a máquina, isto é, para a Inteligência Artificial, e podem ser compreendidos como uma "visão tendenciosa ou propensão desvirtuada sobre determinado tema ou assunto que se pretende discutir" (Puschel, Rodrigues & Valle, 2022, p.217). Por conseguinte,

> [...] sendo de conhecimento que a sociedade possui vieses já concebidos, a adoção de um sistema de inteligência artificial, cuja finalidade será processar um conjunto de dados ("dataset", resultantes das relações enviesadas dessa sociedade) – sejam estes inseridos ou rotulados por um agente externo, sejam advindos do processamento autônomo (deep learning) –, tem-se por certo a necessidade de se ponderar sobre o risco da potencialização do enviesamento nas resultantes desse processamento (output) (Puschel, Rodrigues & Valle, 2022, p.217-218).

Ao ponderar sobre esse potencial de enviesamento, sobre a autonomia ilimitada inerente ao ser humano e sobre as multicamadas sociais, políticas, econômicas e ambientais que permeiam a vida em sociedade, não é possível relegar, em sua quase totalidade ou em sua totalidade, os papéis desenvolvidos pela Administração Pública à Inteligência Artificial. O papel da Administração Pública, isto é, do ser humano que exerce a função de agente público, não é, e não pode ser visto como um mero desdobramento burocrático do Estado. É, antes de tudo, uma salvaguarda do entendimento dos conflitos e das facetas humanas no cotidiano, nas

mais diversas formas de tomada de decisão e de compreensão das realidades brasileiras.

Ainda sobre esse aspecto, Araújo, Zullo e Torres (2020, p. 255-256) esclarecem que:

> Os dados processados pelos computadores são extraídos da realidade encontrada na sociedade. Logo, como a base de dados tratada pelo algoritmo é extraída de um ambiente que convive com preconceito e comportamento discriminatório, logicamente o resultado do tratamento dessa base de dados poderá refletir (ou potencializar) os mesmos comportamentos. Dessa forma, é possível que não exista uma isenção no tratamento de dados por algoritmos[...].
> Se não houver um controle social e democrático acerca das características dos dados utilizados, os preconceitos e vieses discriminatórios serão reproduzidos pela máquina. A nosso sentir, uma solução para a questão pode passar pelo controle contínuo, por meio de uma agência ou comitê permanente a ser criado no âmbito da Administração Pública para monitorar essa matéria.
> Imaginar que atos formalmente emanados de uma autoridade pública podem servir para disseminar comportamentos discriminatórios é algo que contraria toda a noção de proteção a direitos fundamentais, um pilar de sustentação do constitucionalismo contemporâneo.

Em vista disso, o papel humano por trás da máquina é capaz não apenas de reorientá-la ou simplesmente ensiná-la com base em sequências lógicas de programação, mas também de impor a equidade e a dignidade da pessoa humana sobre a própria lógica de programação, de forma a garantir, de fato, o desenvolvimento humano, a despeito de posicionamentos filosóficos e políticos pueris. Ao refletir sobre esse papel da Inteligência Artificial sobre o cotidiano humano, Blanchet e Trento (2023, p.166) aduzem ainda que

> A característica da objetividade da máquina pode restar prejudicada justamente porque deriva de comandos algorítmicos inseridos por seres humanos, cujos vieses nos são inerentes. O enviesamento pode acarretar situações discriminatórias, preconceituosas ou injustas porque muitas vezes derivam da inserção de dados ou de comandos de cunho segregativo, dotado de parcialidade humana.

Nesse entendimento, é possível que a Inteligência Artificial seja aplicada de forma objetiva em casos considerados concretos, desde que não implique prejuízo ao cidadão por falta de leitura aprofundada da realidade, embora haja o risco de que esse mesmo ser humano seja o motivador dos vieses, o que, por si só, já contraria os princípios da Administração Pública. Caso isso ocorresse, alcançar-se-ia o descrédito da Administração Pública, bem como o acometimento de injustiças com reflexos sociais, uma vez que "quando o agente humano é induzido por dados algorítmicos enviesados, pode-se ter o aumento da discriminação de grupos minoritários e já estereotipados" (Bitencourt & Martins, 2023, p.10).

Por outro lado, sua utilização em casos concretos pode facilitar o serviço público, contribuindo para a eficiência no uso dos recursos alocados ao atendimento das demandas

públicas. É o que se observa nos casos ditos concretos.

Para esses casos, Araújo, Zullo e Torres (2020) destacam que o emprego da Inteligência Artificial no Brasil tem representado um avanço no processo de digitalização e no tratamento de dados, destinado à melhoria da prestação do serviço à população. Esses autores destacam a Análise de Licitações e Editais - Alice -, o Sistema de Orientação sobre Fatos e Indícios ao Autor - Sofia -, Monica, responsável por mostrar todas as compras realizadas pelo poder público, e o Formulário Nacional de Risco e Proteção à Vida - FRIDA.

Sobre essas ferramentas, Desordi e Bona (2020, p. 13-14) destacam que

> Alice lê editais de licitações e atas de registros de preços publicados pela administração federal, além de alguns órgãos públicos estaduais e empresas estatais, através da coleta de informações no Diário Oficial e no Comprasnet. A partir dessa varredura, Alice emite um relatório indicando ao auditor indícios de irregularidades, a fim de que ele possa analisar o edital ou a ata de forma mais detalhada.
> O robô Sofia, por sua vez, tem como função apontar erros nos textos produzidos pelos auditores; ela constitui-se em um ícone no editor de texto que, ao ser acionado, lista informações associadas ao número do CNPJ, do processo e do CPF incluídos no texto, auxiliando o auditor com informações que são importantes e que, por lapso, podem ter sido ignoradas por ele.
> Já Monica consiste em um painel onde todas as compras públicas podem ser visualizadas, incluindo as que são ignoradas por Alice, como contratações diretas e inexigibilidades de licitação.

Assim, enquanto aplicações internas, Alice, Sofia e Mônica são capazes de aprimorar, de forma objetiva, o trabalho do agente público em suas funções complexas de análise e processamento de dados e, consequentemente, de formulação de informações entendíveis pelo cidadão, seja ele o agente público ou não. De forma complementar, na outra ponta de utilização da Inteligência Artificial, está o atendimento ao cidadão, que se configura como o emprego da Inteligência Artificial de forma externa à Administração Pública, atuando como interlocutor entre a sociedade e os agentes públicos.

Nesse cenário em que a prestação de serviços à sociedade, seja no ambiente interno ou externo, é o ponto de inflexão para a utilização e o desenvolvimento da Inteligência Artificial de forma objetiva, há relatos de ferramentas que têm se saído muito bem em suas respectivas áreas. Autores como Desordi e Bona (2020), Valle e Cabral (2022), Toledo e Mendonça (2023), Tavares e Bitencourt (2023), Bitencourt e Martins (2023) e Potascheff e Gil (2024) destacam as seguintes máquinas no processo de otimização do serviço prestado pela Administração Pública:

- Zello - robô que atende ao cidadão por meio da rede social X (antigo Twitter) e que representa a presença digital do Tribunal de Contas da União;

- Victor - aplicação do Supremo Tribunal Federal empregado nos processos operacionais internos da Corte;
- Sócrates - robô do Superior Tribunal de Justiça empregado para a elaboração de minutas de decisões e votos;
- Larry - robô do Tribunal de Justiça do Paraná que agrupa processos semelhantes e os agrupa e os identifica para melhor eficiência do trabalho do magistrado;
- APTO - desenvolvido por meio da parceria entre o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins e a Universidade Estadual do Tocantins tem por objetivo analisar a acuracidade das informações nos portais da transparência do estado do Tocantins;
- Fuzzy - empregada para a modelagem do raciocínio humano que emprega informações escrita ou verbal para tal finalidade;
- Rosie - robô responsável por verificar reembolsos suspeitos a parlamentares do Congresso Nacional;
- Elis - Inteligência Artificial do Tribunal de Justiça de Pernambuco dedicado à análise e à triagem de processos;
- Lais - robô do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul que acompanha os processos licitatórios e compara os preços em licitação com os já contratados pela Administração Pública;
- Ágata - robô que pode auxiliar um usuário sem conhecimento em tecnologia a realizar pesquisas por palavras-chave com confiabilidade de 95% e que pode enviar e-mails a partir da rotulagem realizada na pesquisa e receber feedback do usuário;
- Iris - desenvolvido pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro tem por objetivo indicar empresas fraudulentas que estejam figuradas como fornecedoras da Administração Pública;
- Dra. Luzia - robô da Procuradoria-Geral do Distrito Federal que objetiva agilizar a tramitação de processos de execução fiscal da capital federal;
- Bem-Te-Vi - Inteligência Artificial do Tribunal Superior do Trabalho utilizada para o gerenciamento de processos;
- Paraná Inteligência Artificial - PIÁ - pertencente ao governo do estado Paraná, essa ferramenta é destinada ao acesso a serviços públicos desse estado.

A utilização desses robôs indica que a Administração Pública brasileira tem buscado integrar-se aos avanços tecnológicos, embora ainda seja pontual e não de forma maciça nos governos subnacionais, especialmente no que se refere aos municípios. Indicam, ainda, a

BY NC ND

preocupação, principalmente dos órgãos de controle, em buscar meios de evitar o enviesamento nas decisões e na leitura da realidade, como nos casos dos tribunais. Assim, é

> Importante frisar que não se trata de analisar a utilização de sistemas inteligentes de maneira simplista, atribuindo a eles o encargo de solucionar todos os problemas que a Administração Pública contemporânea enfrenta,mas não se pode olvidar que as novas tecnologias são importantes meios para o atingimento dos fins administrativos, uma vez que dinamizam, modernizam e desburocratizam a atividade pública.Pode-se afirmar, portanto, que a utilização de tecnologias disruptivas pela Administração Pública constitui um importante mecanismo para a consecução da eficiência que lhe é inerente, considerando a possibilidade de coibir sonegações fiscais, irregularidades em licitações e contratos administrativos, atos de corrupção, além de possibilitar a transparência dos atos, o controle social e o acesso democrático aos serviços públicos(Desordi & Bona, 2020, p.18).

Ainda no contexto de prestação de serviços ao público externo, Lemos e Lemes (2020) complementam que, na área da saúde, a Administração Pública tem utilizado a Inteligência Artificial de forma ampla e aduzem que

> Essas ferramentas, para melhorar a gestão, a eficiência, os serviços e otimizar os recursos do SUS, já são uma realidade na Administração Pública e na saúde pública brasileiras, com o Conecte SUS, o Projeto e-SUS AB e, na área militar, com o EB S@úde e o PI-SSEx. Inúmeras pesquisas vêm sendo realizadas que comprovam tais avanços, como a TIC Saúde, do Cetic.br, pesquisa que, desde 2013, mapeia a inclusão de tecnologias na saúde do país (Lemes & Lemos, 2020, p. 178).

No entanto, a aplicação da Inteligência Artificial em ramos como a saúde, o controle de contas públicas e o atendimento ágil ao cidadão não acompanhou, ainda que a própria Inteligência Artificial seja lenta, o ainda mais lento letramento digital da população e dos próprios agentes operadores da Administração Pública. Disso

> [...] depreende-se que o avanço na adoção do uso da tecnologia nos últimos anos no ambiente público não foi acompanhado da preparação dos servidores e empregados públicos para lidar com estas mudanças. Essa falta de preparo do corpo funcional não só dificulta a adoção das novas tecnologias, pelas resistências e falta de habilidades para lidar com as máquinas, mas também impacta o avanço da transformação desejada (Toledo & Mendonça, 2023, p. 434).

Essa inaptidão em lidar com a máquina, internamente, reflete, por consequência, no atendimento ao cidadão e no letramento deste, tendo em vista que se o agente público não consegue lidar com a inovação tecnológica e digital em seu cotidiano laboral, ele também não conseguirá orientar o cidadão, ainda que haja máquina disponível e de acesso público. Essa inaptidão localiza-se dentro do escopo dos vieses discriminatórios que podem permear os algoritmos da máquina e que estão latentes na relação entre a Administração Pública e a

sociedade.

É nesse panorama que, com cuidado e em meio ao parco letramento digital e tecnológico de agentes públicos e cidadãos, o Governo Digital, ou a Administração Pública Digital, é tido como uma aliada da economicidade e da qualidade de vida das pessoas e da Administração Pública (Blanchet & Trento, 2023). É uma aliada porque, no cotidiano imposto pelas atividades capitalistas,

> As pessoas, cada vez com menos tempo disponível, necessitam de serviços convenientes, rápidos, seguros e eficazes, erigindo a qualidade do serviço como algo derivado de características relacionados ao tempo de espera para solução do problema, facilidade na resolução da demanda e na oferta do serviço. Certamente a aplicação de soluções tecnológicas simplifica o atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, tem o potencial de qualificá-los, o de abranger o maior número de pessoas, bem como o de incluir estratos sociais antes não contemplados (Blanchet & Trento, 2023, p. 156-157)

Entretanto, reitera-se, que essa agilidade e essa suposta inclusão de estratos sociais desfavorecidos ou excluídos dos serviços prestados pela Administração Pública só podem ocorrer em meio a uma sintonia entre Administração Pública e sociedade na perseguição, na implantação, no controle e nas correções dos sistemas de letramento digital e tecnológico. Não é crível que indivíduos socioeconomicamente vulneráveis sejam incluídos se o acesso a tais facilidades pela Inteligência Artificial lhes for subjetivamente oneroso, isto é, se, para acessá-las, forem necessários equipamentos digitais e tecnológicos excessivamente caros para o poder aquisitivo desses indivíduos. Recai-se, mais uma vez, no enviesamento da máquina que, desta feita, não é intrínseco aos seus algoritmos, mas é imposto em seus mais diversos *hardwares* acessórios.

Nessa questão,

> A boa Administração Pública Digital deve procurar soluções que tenham freios e contrapesos com a devida diligência operacional ou normativa, assim possibilitando a conexão do Estado com os desígnios sociais. Espera-se uma aplicação algorítmica desinviesante, em que os servidores públicos utilizem as máquinas de modo a ampliar a autonomia e as suas capacidades, promovendo a sustentabilidade multidimensional, sem resistência ao novo (Bitencourt & Martins, 2023, p.11).

É esse desenviesamento e essa busca pela eficiência em todas as dimensões de atuação da Administração Pública que devem ser baseados na criticidade de aplicação da Inteligência Artificial. A perseguição do bem-comum que contemple a todos de forma digna, acessível e gratuita deve ser o foco da Administração Pública se, de fato, se almeja a implementação de máquinas no cotidiano da sociedade. Acerca disso, Campos e Figueiredo (2022, p. 211)

acrescentam que

> A base de dados da administração pública representa a situação real da população e pode ser trabalhada para sugerir ações de solução de problemas, podendo ser utilizada para identificação automática de problemas públicos e recomendação de ações/oportunidades personalizadas para o cidadão ou um conjunto representativo da população.

Essa atuação pública via Inteligência Artificial não pode acrescentar problemas de acesso a serviços e informações públicas, mas, ao contrário, facilitar esse acesso, sem esquecer dos aspectos legais desse movimento. Sobre isso, Valle e Gallo (2020, p. 82) lembram que

> O ambiente disruptivo da administração digital na prestação de serviços públicos exige a definição de um conceito útil de administração pública digital que viabilize uma nova racionalidade jurídica para a regulação das inovações tecnológicas e da inteligência artificial. O desafio é definir um regime jurídico específico para regulação eficiente da administração pública digital que possibilite controle da utilização da inteligência artificial para assistência da tomada da decisão pública, a proteção de dados sensíveis e a definição de padrões de tomada de decisão voltados aos parâmetros de desenvolvimento sustentável e de serviço público adequado estabelecidos na Constituição, permitindo, ainda, o desenvolvimento das potencialidades disruptivas no ambiente dos e-serviços públicos.

Percebe-se, portanto, que a implementação da Inteligência Artificial precisa ser alinhada aos princípios mais intrínsecos de existência e de regulamentação da própria Administração pública para provocar os efeitos positivos desejados. É sobre esse pilar que a máquina precisa se apoiar para evitar os influxos preconceituosos, excludentes e deletérios que podem surgir ao implementar essa tecnologia em um contexto tão multivariado e complexo quanto são as mais diferentes realidades da sociedade brasileira.

5. Considerações finais

A implementação da máquina nos serviços públicos tem demonstrado ganhos de tempo e de economia de recursos, humanos e financeiros para a Administração Pública. No entanto, ao buscar a massificação da implementação da Inteligência Artificial nos governos nacionais e subnacionais, deve-se considerar que a máquina não é capaz de compreender as diferentes realidades em que os seres humanos vivem, trabalham e atuam.

É essa singularidade humana que torna o ser humano ímpar em seus mais diversos contextos geográficos, sociais e políticos, e que não pode ser relegada à máquina como forma de economizar tempo nos processos de tomada de decisão. É necessário que a Administração busque o máximo rigor e critérios éticos na implementação de sistemas ditos inteligentes, para que não haja a reprodução e perpetuação de vieses preconceituosos e altamente segregadores

no cotidiano dos indivíduos.

Por outro lado, a literatura relata o uso, até agora eficiente, da Inteligência Artificial em processos objetivos e concretos, nos quais não há análise de subjetividades. Embora empregada de forma ampla em órgãos de controle de finanças públicas e em operadores do sistema judiciário, vê-se que há vantagens nessa utilização.

É inegável que o animal homem está em constante movimento e, portanto, a evolução e a utilização da tecnologia podem facilitar-lhe a vida. Entretanto, essa utilização precisa ser criteriosa e voltada ao bem-estar, individual e coletivo, de modo que haja, de fato, benefícios para todos.

No contexto brasileiro, como se observa na discussão precedente, a Administração Pública tem utilizado a máquina para perseguir a eficiência em seus processos internos e externos, cuja aplicação é amparada pela política de Estado. Contudo, é no ser humano e na sua relação com a máquina e com seus pares que reside o grande desafio da ética e da aplicação adequada da Inteligência Artificial, que, ainda, pode-se considerar embrionária no país e no poder público.

Referências

Araujo, V. S. de, Zullo, B. A., & Torres, M. (2020). Big Data, algoritmos e inteligência artificial na Administração Pública: reflexões para a sua utilização em um ambiente democrático. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, 20(80), 241-261. DOI: 10.21056/aec.v20i80.1219.

Bertaina, S., Biganzoli, I., Desiante, R., Fontanella, D., Inverardi, N., Penco, I. G., & Cosentini, A. C. (2025). Fundamental rights and artificial intelligence impact assessment: A new quantitative methodology in the upcoming era of AI Act. Computer Law & Security Review, 56, 106101. DOI: https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.106101

Beuron, B. M. C. & de B, Richter, D. (2023). Inteligência Artificial e enviesamento algorítmico como possível instrumento de violação dos princípios constitucionais no âmbito da administração pública digital. Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias, 9(1), 41-56. DOI: https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0049/2023.v9i1.9539

Bitencourt, C. M., & Martins, L. H. N. (2024). Artificial intelligence in the constitutional accounting control bodies of Brazilian public administration. Revista de Investigações Constitucionais, 10, e253. DOI: https://doi.org/10.5380/rinc.v10i3.93650

Blanchet, L. A., & Trento, M. (2023). A inteligência artificial como diretriz propulsora ao desenvolvimento e à eficiência administrativa. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, 23(93), 153-172. DOI: https://doi.org/10.21056/aec.v23i93.1733

Campos, S. L. B., & de Figueiredo, J. M. (2022). Aplicação de inteligência artificial no ciclo de políticas públicas. Cadernos de Prospecção, 15(1), 196-214. DOI: https://doi.org/10.9771/cp.v15i1.42957

Carter, L., & Liu, D. (2025). How was my performance? Exploring the role of anchoring bias in AI-assisted decision making. International Journal of Information Management, 82, 102875. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102875

Desordi, D., Della Bona, C. (2020). A inteligência artificial e a eficiência na administração pública. Revista de Direito, 12(02), 01-22. DOI: https://doi.org/10.32361/202012029112

Gao, Y., Liu, S., & Yang, L. (2025). Artificial intelligence and innovation capability: A dynamic capabilities perspective. International Review of Economics & Finance, 103923. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103923

Lemes, M. M., & Lemos, A. N. L. E. (2020). O uso da inteligência artificial na saúde pela Administração Pública brasileira. Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário, 9(3), 166-182. DOI: https://doi.org/10.17566/ciads.v9i3.684

Odufisan, O. I., Abhulimen, O. V., & Ogunti, E. O. (2025). Harnessing Artificial Intelligence and Machine Learning for Fraud Detection and Prevention in Nigeria. Journal of Economic Criminology, 100127. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2025.100127

Oliveira, R. (2024). A importância da inteligência artificial para a engenharia de produção. Revista de Gestão e Secretariado, 15(1), 241-255. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3349

Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Conboy, K. (2025). Responsible artificial intelligence governance: A review and research framework. The Journal of Strategic Information Systems, 34(2), 101885. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101885

Potascheff, E. S. de C., & Gil, M. C. C. (2024). A relevância da inteligência artificial no Direito Penal: O uso da Lógica Fuzzy no incremento do controle social formal na gestão pública dos resíduos industriais. Research, Society and Development, 13(1), e5313144766-e5313144766. DOI: https://doi.org/10.33448/rsd-v13i1.44766

Puschel, A. F. S., Rodrigues, R. T., & Valle, V. C. L. L. (2022). O dilema ético da decisão algorítmica. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, 22(90), 207-226. DOI: https://doi.org/10.21056/aec.v22i90.1737

Rezende, G. U. M., & Fernandes, A. B. (2025). Transformação digital na contemporaneidade: IA no controle interno como ferramenta estratégica. Revista de Gestão e Secretariado, 16(2), e4647-e4647. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v16i2.4647

Robertson, J., Botha, E., Oosthuizen, K., & Montecchi, M. (2025). Managing change when integrating artificial intelligence (AI) into the retail value chain: The AI implementation compass. Journal of Business Research, 189, 115198. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115198

Roppelt, J. S., Schuster, A., Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Sen, K. (2025). Towards effective adoption of artificial intelligence in talent acquisition: A mixed method study.

International Journal of Information Management, 82, 102870. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102870

Silva, A. R. B. da, da Silva Carrilho, S. L., da Silva, E. S., Roazzi, A., & de Souza, B. C. (2025). O impacto das GenAI na vida laboral nas organizações: um estudo com 526 adultos na região metropolitana do Recife. Revista de Gestão e Secretariado, 16(1), e4649-e4649. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v16i1.4649

Tavares, A. A., & Bitencourt, C. M. (2021). Diálogo entre o Direito e a Engenharia de Software para um novo paradigma de transparência: controle social digital. Revista Eurolatinoamericana De Derecho Administrativo, 8(1), 9–34. DOI: https://doi.org/10.14409/redoeda.v8i1.9676

Toledo, A. T. D., & Mendonça, M. (2023). A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela administração pública.

Valle, V. L. do (2020). Inteligência artificial incorporada à Administração Pública: mitos e desafios teóricos. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, 20(81), 179-200.DOI: 10.21056/aec.v20i81.1346

Valle, V. L. L., & Cabral, R. M. (2022). Administração pública digital e a implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Revista Eletrônica Direito e Política, 17(1), 187-225. DOI: https://doi.org/10.14210/rdp.v17n1.p187-225

Valle, V. C. L. L., & Gallo, W. I. (2020). Inteligência artificial e capacidades regulatórias do Estado no ambiente da administração pública digital. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, 20(82), 67-86. DOI: https://doi.org/10.21056/aec.v20i82.1396

Yendo, G. M. H., Holdefer, D. L., & Alves, D. P. (2022). Inteligência Artificial no Registro de Imóveis brasileiro: desafios e possibilidades, à luz dos princípios da Administração Pública. Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias, 8(1), 128-145. DOI: https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0049/2022.v8i1.8866

Zhang, L., & Zhang, X. (2025). Impact of digital government construction on the intelligent transformation of enterprises: Evidence from China. Technological Forecasting and Social Change, 210, 123787. DOI:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.1237870