ReGeo
ISSN: 2177-3246

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA AS ATIVIDADES INSTITUCIONAIS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION AND ITS CONTRIBUTIONS TO INSTITUTIONAL ACTIVITIES: AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SUS CONTRIBUCIONES A LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES: UNA REVISIÓN INTEGRATIVA DE LA LITERATURA

https://doi.org/10.56238/revgeov17n10-076

Data de submissão: 12/09/2026 **Data de publicação:** 12/10/2026

Alexandre Monteiro Gonçalves
Especialista em Gestão de Negócios e Finanças
Instituição: Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (CIESA)

RESUMO

A incorporação da Inteligência Artificial (IA) à Administração Pública tem ampliado as possibilidades de transformação das atividades institucionais, especialmente em contextos caracterizados pelo elevado volume de dados, documentos e processos. Este estudo teve como objetivo analisar como a Inteligência Artificial está contribuindo para o desenvolvimento das atividades institucionais nos órgãos públicos brasileiros. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura. Foram considerados estudos científicos publicados em periódicos, em língua portuguesa, no período de 2022 a 2026, relacionados à utilização da IA em organizações públicas brasileiras. A análise evidenciou aplicações em atividades jurisdicionais e processuais, controle e auditoria, fiscalização e gestão tributária, contratações públicas, gestão administrativa e prestação de serviços. As principais formas de contribuição identificadas envolvem automação de tarefas, processamento e classificação de informações, reconhecimento de padrões, identificação de riscos, predição e apoio à tomada de decisão. Os achados também indicam que a contribuição institucional da IA está condicionada à infraestrutura tecnológica, qualidade dos dados, integração aos processos de trabalho, qualificação dos servidores e capacidade organizacional. Conclui-se que a IA constitui recurso capaz de ampliar capacidades institucionais, mas sua incorporação exige articulação entre tecnologia, processos organizacionais, atuação humana e mecanismos de governança.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Administração Pública. Gestão Pública.

ABSTRACT

The incorporation of Artificial Intelligence (AI) into Public Administration has expanded the possibilities for transforming institutional activities, especially in contexts characterized by high volume of data, documents, and processes. This study aimed to analyze how Artificial Intelligence is contributing to the development of institutional activities in Brazilian public agencies. It is a bibliographic research, with a qualitative approach and exploratory-descriptive character, developed through an integrative literature review. Scientific studies published in journals, in Portuguese language, in the period from 2022 to 2026, related to the use of AI in Brazilian public organizations

were considered. The analysis revealed applications in jurisdictional and procedural activities, control and audit, inspection and tax management, public procurement, administrative management, and service delivery. The main forms of contribution identified involve task automation, information processing and classification, pattern recognition, risk identification, prediction, and decision-making support. The findings also indicate that the institutional contribution of AI is conditioned by technological infrastructure, data quality, integration into work processes, server qualification, and organizational capacity. It is concluded that AI is a resource capable of expanding institutional capacities, but its incorporation requires articulation between technology, organizational processes, human performance, and governance mechanisms.

Keywords: Artificial Intelligence. Public Administration. Public Management.

RESUMEN

La incorporación de la Inteligencia Artificial (IA) a la Administración Pública ha ampliado las posibilidades de transformación de las actividades institucionales, especialmente en contextos caracterizados por el alto volumen de datos, documentos y procesos. Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo la Inteligencia Artificial está contribuyendo al desarrollo de las actividades institucionales en los órganos públicos brasileños. Se trata de una investigación bibliográfica, de enfoque cualitativo y carácter exploratorio-descriptivo, desarrollada mediante revisión integrativa de la literatura. Se consideraron estudios científicos publicados en periódicos, en lengua portuguesa, en el período de 2022 a 2026, relacionados con la utilización de la IA en organizaciones públicas brasileñas. El análisis evidenció aplicaciones en actividades jurisdiccionales y procesales, control y auditoría, fiscalización y gestión tributaria, contrataciones públicas, gestión administrativa y prestación de servicios. Las principales formas de contribución identificadas involucran automatización de tareas, procesamiento y clasificación de información, reconocimiento de patrones, identificación de riesgos, predicción y apoyo a la toma de decisiones. Los hallazgos también indican que la contribución institucional de la IA está condicionada a la infraestructura tecnológica, calidad de los datos, integración a los procesos de trabajo, calificación de los servidores y capacidad organizacional. Se concluye que la IA constituye un recurso capaz de ampliar capacidades institucionales, pero su incorporación exige articulación entre tecnología, procesos organizacionales, actuación humana y mecanismos de gobernanza.

Palabras clave: Inteligencia Artificial. Administración Pública. Gestión Pública.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital da Administração Pública tem reconfigurado progressivamente as formas de organização, execução e coordenação das atividades estatais, ampliando a incorporação de tecnologias capazes de processar informações, automatizar procedimentos e apoiar processos organizacionais. Nesse movimento, a Inteligência Artificial (IA) assume particular relevância por reunir técnicas computacionais destinadas à realização de tarefas associadas à aprendizagem, ao reconhecimento de padrões, ao processamento de linguagem e à análise de grandes volumes de dados. Sua inserção nas organizações públicas deve, portanto, ser compreendida para além da dimensão estritamente tecnológica, uma vez que envolve a articulação entre recursos computacionais, informações, processos institucionais e atuação humana. Nessa perspectiva, a IA passa a integrar o conjunto de recursos utilizados pelas instituições públicas para desenvolver e apoiar suas atividades, inserindo-se no processo contemporâneo de transformação das capacidades organizacionais do Estado.

A incorporação da IA ao setor público ocorre em um ambiente institucional marcado pela complexidade dos processos administrativos, pela necessidade de processamento contínuo de informações e pela demanda por mecanismos capazes de apoiar a execução das atribuições estatais. A literatura sobre transformação digital e inteligência artificial no setor público tem destacado que a utilização dessas tecnologias envolve não somente a aquisição de soluções tecnológicas, mas também condições relacionadas à infraestrutura, aos dados, às competências organizacionais e à capacidade de integração das ferramentas aos processos institucionais. Dessa forma, a IA pode ser compreendida como um recurso potencialmente aplicável a diferentes dimensões da atuação pública, incluindo atividades administrativas, gestão de informações, análise de documentos, controle, fiscalização, processamento de processos e apoio ao trabalho dos agentes públicos. O presente estudo delimita-se, portanto, à utilização da Inteligência Artificial nas atividades institucionais dos órgãos públicos brasileiros, considerando sua aplicação como instrumento de apoio ao desenvolvimento das atribuições organizacionais.

A delimitação desse fenômeno conduz a uma questão que ultrapassa a identificação da presença da tecnologia nas instituições públicas: compreender de que maneira a Inteligência Artificial é incorporada às atividades institucionais e qual função desempenha no desenvolvimento dessas atividades. A simples adoção de uma ferramenta de IA não permite, isoladamente, compreender sua contribuição para a organização pública, uma vez que sua utilização está condicionada à forma como a tecnologia é integrada aos processos, às informações e ao trabalho desenvolvido pelos agentes institucionais. Nesse sentido, a problemática desta pesquisa concentra-se na seguinte questão: como a

Inteligência Artificial está contribuindo para o desenvolvimento das atividades institucionais nos órgãos públicos brasileiros?

Diante dessa problemática, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar como a Inteligência Artificial está contribuindo para o desenvolvimento das atividades institucionais nos órgãos públicos brasileiros. Para alcançar esse propósito, estabelecem-se como objetivos específicos: analisar as principais atividades institucionais nas quais ferramentas de Inteligência Artificial estão sendo utilizadas pelos órgãos públicos brasileiros; descrever as formas pelas quais a Inteligência Artificial contribui para o desenvolvimento das atividades da Administração Pública; e apontar os principais resultados relacionados à utilização da Inteligência Artificial nos órgãos públicos brasileiros, conforme evidenciado pelos estudos científicos selecionados.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na necessidade de ampliar e sistematizar a compreensão científica acerca da relação entre Inteligência Artificial e atividades institucionais no âmbito da Administração Pública brasileira. Embora a discussão sobre a utilização da IA no setor público tenha adquirido maior espaço na produção acadêmica, as aplicações da tecnologia encontram-se distribuídas em diferentes áreas e contextos institucionais, o que torna pertinente reunir e organizar esse conhecimento sob uma perspectiva centrada nas atividades desenvolvidas pelos órgãos públicos.

Nessa direção, a presente investigação busca contribuir para a consolidação do conhecimento científico sobre o tema ao identificar as atividades nas quais a IA vem sendo incorporada, compreender as formas de colaboração estabelecidas entre tecnologia e organização pública e sistematizar os resultados apresentados pela literatura. A pesquisa também se mostra relevante por permitir a identificação de limitações e lacunas da produção científica, favorecendo o desenvolvimento de novas investigações sobre a incorporação da Inteligência Artificial às capacidades institucionais do setor público.

Para o desenvolvimento da investigação, foi realizada pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza exploratória e descritiva, mediante uma revisão integrativa da literatura. Foram considerados artigos científicos publicados em periódicos no período de 2022 a 2026, em língua portuguesa, que abordem a utilização da Inteligência Artificial em órgãos ou organizações públicas brasileiras e apresentem relação com os objetivos estabelecidos nesta pesquisa

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E TRANSFORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Inteligência Artificial constitui um campo tecnológico associado ao desenvolvimento de sistemas capazes de executar atividades que envolvem processamento de informações, reconhecimento

de padrões, aprendizagem, produção de conteúdos e apoio à tomada de decisões. No contexto contemporâneo, sua utilização ultrapassa os ambientes privados e passa a integrar processos de transformação digital das organizações públicas, estabelecendo novas possibilidades de interação entre tecnologia, informação, processos administrativos e atuação humana. Toledo e Mendonça (2023) compreendem a utilização da Inteligência Artificial na Administração Pública como parte de um processo de modernização administrativa relacionado à busca por eficiência e à incorporação de novas tecnologias aos processos governamentais. Essa perspectiva é complementada por Bollotti e Wachowicz (2024), para os quais a IA deve ser compreendida no contexto de transformação das formas de atuação administrativa e de utilização dos recursos tecnológicos disponíveis.

A relação entre Inteligência Artificial e Administração Pública também pode ser compreendida a partir do processo de transformação digital das instituições estatais. Nesse contexto, a tecnologia não constitui um elemento isolado, mas passa a integrar estruturas organizacionais, sistemas de informação e processos de trabalho. Valle (2020) discute a incorporação da IA à Administração Pública a partir das transformações provocadas pelas tecnologias digitais e das possibilidades de utilização de sistemas inteligentes nas funções desempenhadas pelo Estado. Na mesma direção, Toledo e Mendonça (2023) relacionam a utilização da IA à modernização da gestão pública e à necessidade de adaptação das organizações às transformações tecnológicas.

A incorporação da Inteligência Artificial também modifica a relação entre informação e atividade administrativa. A Administração Pública opera com diferentes tipos de dados, documentos e registros produzidos no desenvolvimento de suas competências, fazendo com que a capacidade de organizar e processar essas informações seja um componente relevante dos processos institucionais. Berno, Peixe e Balsan (2024) discutem a utilização da IA na gestão de documentos e dados, associando essas tecnologias às possibilidades de classificação, organização, recuperação e tratamento das informações institucionais. Essa perspectiva permite compreender a Inteligência Artificial como instrumento integrado à gestão da informação e não apenas como ferramenta autônoma.

A transformação proporcionada pela IA também está relacionada às diferentes formas de utilização da tecnologia pelas organizações públicas. Xavier *et al.* (2022) abordam a utilização de técnicas de Inteligência Artificial associadas a dados públicos para apoiar atividades de natureza fiscal, demonstrando a possibilidade de integração entre bases de dados, técnicas computacionais e atividades administrativas. Schiefler, Cristovam e Peixoto (2023), por sua vez, discutem a aplicação de tecnologias de IA à gestão de informações sobre precedentes administrativos, relacionando recursos tecnológicos à organização e utilização do conhecimento institucional. Dessa forma, a Inteligência

Artificial pode ser compreendida como parte de uma infraestrutura tecnológica que amplia as possibilidades de tratamento e utilização das informações produzidas pelo Estado.

A utilização da IA na Administração Pública, entretanto, envolve uma relação de complementaridade entre recursos tecnológicos e capacidade humana. A tecnologia pode assumir funções relacionadas ao processamento de informações e à execução de determinadas tarefas, enquanto os agentes públicos permanecem envolvidos em atividades que demandam interpretação, julgamento e responsabilidade institucional. Toledo e Mendonça (2023) abordam essa relação ao discutir a utilização da IA como instrumento de apoio às atividades administrativas, enquanto Bollotti e Wachowicz (2024) destacam a importância da combinação entre recursos tecnológicos e atuação profissional humana.

A discussão sobre IA no setor público também precisa considerar a dimensão institucional e normativa de sua utilização. Diferentemente de organizações privadas, os órgãos públicos atuam sob princípios jurídicos e administrativos relacionados ao interesse público, à legalidade, à transparência e à responsabilidade. Valle (2020) chama atenção para os desafios decorrentes da incorporação de tecnologias inteligentes à atividade administrativa, especialmente diante da necessidade de compatibilizar inovação tecnológica e os fundamentos que orientam a atuação estatal. Bollotti e Wachowicz (2024) igualmente relacionam a utilização da IA às exigências de responsabilidade, transparência e proteção de direitos.

2.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA ÀS ATIVIDADES INSTITUCIONAIS DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

As atividades institucionais constituem o conjunto de processos, procedimentos e ações desenvolvidos pelos órgãos públicos para cumprir suas competências e atender às finalidades administrativas. A incorporação da Inteligência Artificial a essas atividades ocorre mediante a utilização de sistemas capazes de processar informações, automatizar procedimentos, reconhecer padrões, classificar documentos e apoiar diferentes etapas do trabalho institucional. Nessa perspectiva, a tecnologia pode ser incorporada tanto às atividades administrativas internas quanto às funções relacionadas ao controle, fiscalização, gestão e prestação de serviços públicos.

A automação constitui uma das dimensões centrais da relação entre IA e atividades institucionais. A utilização de sistemas computacionais permite transferir determinadas tarefas repetitivas ou baseadas em padrões para ferramentas automatizadas, modificando a distribuição das atividades entre sistemas e servidores. Toledo e Mendonça (2023) relacionam a IA à automação e à modernização dos processos administrativos, enquanto Bollotti e Wachowicz (2024) discutem a

utilização da tecnologia para apoiar tarefas rotineiras e permitir maior direcionamento da atuação humana para atividades que exigem análise e julgamento.

Outra dimensão refere-se ao processamento e à gestão de informações. Os órgãos públicos produzem, recebem, armazenam e utilizam grandes quantidades de documentos e dados em suas atividades cotidianas. Nesse cenário, sistemas de Inteligência Artificial podem ser incorporados aos processos de classificação, organização, recuperação e análise das informações. Berno, Peixe e Balsan (2024) relacionam a utilização da IA à gestão de documentos e dados, enquanto Schiefler, Cristovam e Peixoto (2023) abordam sua aplicação na organização e utilização de informações jurídicas e administrativas. Essas contribuições permitem compreender a gestão da informação como uma dimensão relevante da incorporação da IA às atividades institucionais.

A análise de dados constitui outra dimensão de aplicação da Inteligência Artificial no setor público. Diferentes atividades administrativas dependem da análise de informações provenientes de fontes distintas, o que cria condições para a utilização de técnicas computacionais capazes de identificar relações e padrões. Xavier *et al.* (2022) discutem a utilização de dados públicos e técnicas de IA em atividades relacionadas à fiscalização tributária, evidenciando a relação teórica entre inteligência computacional, análise de dados e apoio às funções estatais. Essa perspectiva também se relaciona à utilização da IA como instrumento de suporte à produção de informações para subsidiar atividades administrativas.

A utilização da IA também alcança as atividades de controle, fiscalização e auditoria. Os órgãos de controle trabalham com grandes volumes de documentos, registros e informações relacionadas à execução das atividades públicas, o que torna relevante a utilização de recursos tecnológicos capazes de auxiliar no tratamento dessas informações. Bitencourt e Martins (2023) discutem a presença da Inteligência Artificial nas atividades dos órgãos constitucionais de controle de contas, enquanto Martins e Bitencourt (2024) abordam a utilização da tecnologia nos órgãos de controle da Administração Pública brasileira. Menezes e Resende (2022), ao analisarem a utilização da IA em compras públicas, também inserem a tecnologia no campo das atividades de controle e fiscalização.

No âmbito das atividades judiciais e administrativas relacionadas ao processamento de processos, a IA pode ser empregada em funções de classificação, organização e tratamento de informações. Prado e Andrade (2022) discutem a utilização de Inteligência Artificial para apoiar o processamento de recursos no Supremo Tribunal Federal, enquanto López Valle, Fuentes Gasó e Ajus (2023) abordam a relação entre decisão judicial assistida por IA e utilização de sistemas inteligentes no Poder Judiciário. Essas discussões contribuem para compreender a aplicação da tecnologia em

atividades institucionais caracterizadas pela elevada quantidade de informações e pela necessidade de processamento sistemático de documentos.

A IA também pode ser incorporada às atividades relacionadas à gestão pública e à tomada de decisão. Zancan, Passador e Passador (2023) discutem modelos de Inteligência Artificial aplicáveis à gestão de consórcios intermunicipais, relacionando o uso da tecnologia à gestão de serviços públicos e ao suporte aos processos decisórios. Da mesma forma, Ribeiro e Segatto (2025) tratam da adoção de IA nas organizações públicas brasileiras a partir da perspectiva das capacidades de Tecnologia da Informação, contribuindo para a compreensão de que a aplicação da tecnologia está relacionada às estruturas e aos recursos disponíveis nas instituições.

A utilização da Inteligência Artificial pode ainda alcançar atividades relacionadas à gestão de pessoas e aos processos internos das organizações. Blumen e Cepellos (2023), ao discutirem a utilização de tecnologias e IA em processos de recrutamento e seleção, permitem compreender como sistemas tecnológicos podem ser incorporados a atividades organizacionais relacionadas à gestão de recursos humanos. Embora esse campo de aplicação possua características próprias, sua inclusão na discussão amplia a compreensão sobre a possibilidade de utilização da IA em diferentes funções que integram o funcionamento das organizações.

As aplicações relacionadas à IA generativa também introduzem novas possibilidades de interação entre sistemas tecnológicos e servidores públicos. Santos (2025), ao abordar a utilização do ChatGPT no Poder Legislativo, insere a IA generativa no contexto das atividades desenvolvidas diretamente pelos agentes públicos. Essa modalidade de utilização diferencia-se dos sistemas estruturados especificamente para uma determinada função institucional, uma vez que ferramentas generativas podem ser utilizadas como recursos de apoio em diferentes tarefas conforme as necessidades dos usuários.

2.3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, CAPACIDADES INSTITUCIONAIS, EFICIÊNCIA E GOVERNANÇA PÚBLICA

A incorporação da Inteligência Artificial às atividades institucionais conduz à necessidade de compreender as condições organizacionais que permitem sua utilização. A existência de uma ferramenta tecnológica não representa, isoladamente, sua integração efetiva aos processos institucionais. A utilização da IA depende de recursos tecnológicos, dados, competências profissionais, estruturas organizacionais e mecanismos de governança capazes de sustentar sua incorporação às atividades públicas. Ribeiro e Segatto (2025) inserem a discussão sobre IA nas organizações públicas brasileiras justamente na perspectiva das capacidades de Tecnologia da Informação, enquanto

Alcântara, Oliveira e Moraes (2026) relacionam a adoção da IA à capacidade das organizações públicas de absorver e incorporar novas tecnologias.

As capacidades tecnológicas constituem, nesse sentido, uma dimensão fundamental para a utilização institucional da IA. Infraestrutura computacional, sistemas de informação, disponibilidade de dados e competências técnicas formam parte das condições necessárias para a incorporação de ferramentas inteligentes. Ribeiro e Segatto (2025) abordam a relação entre adoção de IA e capacidades de Tecnologia da Informação nas organizações públicas, enquanto Alcântara, Oliveira e Moraes (2026) utilizam a perspectiva da capacidade absortiva para compreender a incorporação da tecnologia pelas organizações governamentais.

Além das capacidades tecnológicas, a utilização da IA envolve capacidades humanas e organizacionais. Os servidores precisam compreender o funcionamento das ferramentas, interpretar as informações produzidas e estabelecer formas adequadas de interação entre tecnologia e trabalho. Toledo e Mendonça (2023) relacionam a transformação digital à necessidade de preparação dos agentes públicos, enquanto Bollotti e Wachowicz (2024) destacam a importância da capacitação dos servidores para a utilização responsável das novas tecnologias.

A dimensão da eficiência administrativa constitui outro elemento importante para compreender a incorporação da IA às atividades institucionais. A tecnologia pode ser relacionada à reorganização dos processos de trabalho, à automação de tarefas e ao processamento de informações, aspectos que dialogam com a busca por eficiência na Administração Pública. Toledo e Mendonça (2023) discutem a IA a partir de sua relação com a eficiência administrativa, enquanto Bollotti e Wachowicz (2024) articulam a utilização da tecnologia ao princípio da eficiência e à modernização das atividades públicas.

Entretanto, a eficiência tecnológica não pode ser considerada de maneira isolada dos demais princípios que orientam a atuação estatal. A utilização da IA em organizações públicas envolve informações de interesse coletivo e pode participar de processos que afetam cidadãos, servidores e instituições. Por essa razão, a discussão sobre eficiência precisa estar articulada às dimensões de transparência, responsabilidade, proteção de dados e supervisão humana. Valle (2020) aborda os desafios jurídicos e institucionais associados à incorporação da IA à Administração Pública, enquanto Cosati (2025) e Gomes e Miotto (2025) discutem a relação entre Inteligência Artificial, transparência e governança no contexto da utilização de sistemas inteligentes pelo Poder Público.

A governança algorítmica constitui, dessa maneira, uma dimensão relevante da utilização institucional da IA. Sistemas capazes de produzir classificações, recomendações ou apoiar decisões demandam mecanismos que permitam estabelecer responsabilidades e supervisionar seu

funcionamento. Gomes *et al.* (2026), ao discutirem a utilização da IA no controle público, contribuem para essa perspectiva ao relacionar tecnologia, transparência e accountability. De forma complementar, Bitencourt e Martins (2023) e Martins e Bitencourt (2024) inserem a IA no debate sobre o controle da Administração Pública e sobre as novas formas de utilização tecnológica nas instituições responsáveis pela fiscalização estatal.

A governança também está relacionada à necessidade de controle humano sobre os sistemas de Inteligência Artificial. A utilização de recursos automatizados não elimina a responsabilidade institucional dos agentes públicos, especialmente quando as ferramentas são empregadas em processos que envolvem análise, classificação ou tomada de decisões. López Valle, Fuentes i Gasó e Ajus (2023) discutem essa relação no contexto da decisão judicial assistida por IA, enquanto Gomes e Miotto (2025) relacionam o uso do sistema VICTOR às dimensões de governança, transparência, explicabilidade e supervisão humana.

A proteção de dados e a segurança das informações constituem igualmente componentes da governança da IA. A utilização de sistemas inteligentes depende frequentemente de bases de dados que podem conter informações institucionais ou pessoais, exigindo mecanismos de proteção compatíveis com o ambiente jurídico e administrativo no qual a tecnologia é utilizada. Xavier *et al.* (2022) abordam essa questão ao trabalhar com a utilização de dados públicos para aplicações de Inteligência Artificial em atividades fiscais, enquanto Bollotti e Wachowicz (2024) destacam a necessidade de proteção de dados e segurança na utilização da IA pela Administração Pública.

Outro aspecto relacionado à governança refere-se à transparência dos sistemas inteligentes. A utilização de IA em atividades públicas exige atenção à possibilidade de compreensão, controle e responsabilização quanto aos processos mediados pela tecnologia. Cosati (2025) ressalta a relação entre Inteligência Artificial, regulação e transparência a partir da utilização do sistema VICTOR, enquanto Gomes e Miotto (2025) discutem a governança de IA considerando aspectos relacionados à transparência e à supervisão humana.

A literatura também permite relacionar a utilização da IA à inovação na Administração Pública. Burite *et al.* (2023) discutem as possíveis implicações da utilização combinada de Inteligência Artificial, blockchain e smart contracts nas contratações e no orçamento público, inserindo a IA em um conjunto mais amplo de tecnologias voltadas à transformação dos processos estatais. Essa perspectiva amplia a compreensão da IA como recurso que pode integrar diferentes processos de inovação tecnológica e organizacional.

Dessa forma, a utilização da Inteligência Artificial nas organizações públicas pode ser analisada a partir da articulação entre capacidades institucionais, eficiência, competências humanas, governança,

transparência e proteção de dados. Essa abordagem evita uma compreensão exclusivamente tecnológica da IA e permite tratá-la como recurso inserido em estruturas organizacionais e institucionais específicas. Assim, a contribuição da Inteligência Artificial para as atividades públicas deve ser compreendida em função da interação entre a tecnologia e as condições que permitem sua incorporação, utilização e governança no interior das organizações.

3 METODOLOGIA

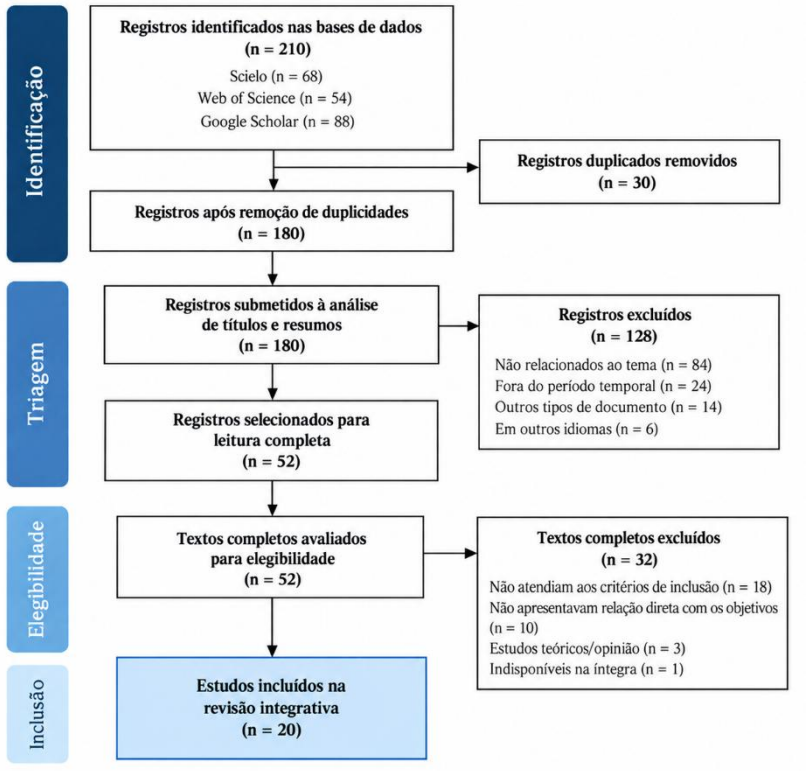
A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, com adoção do método de revisão integrativa da literatura. A escolha desse procedimento metodológico decorre da necessidade de reunir, organizar e analisar a produção científica relacionada à utilização da Inteligência Artificial (IA) na Administração Pública brasileira, possibilitando a sistematização dos conhecimentos produzidos acerca de suas aplicações nas atividades institucionais, das formas de contribuição para o desenvolvimento dessas atividades e dos resultados associados à sua utilização.

Consideram-se elegíveis artigos científicos publicados em periódicos, disponíveis em bases e repositórios científicos, publicados no período de 2022 a 2026, em língua portuguesa e relacionados à utilização da Inteligência Artificial em órgãos ou organizações públicas brasileiras. A delimitação temporal teve como finalidade concentrar a análise na produção científica recente sobre a utilização da IA no setor público brasileiro.

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: (a) artigos científicos publicados em periódicos; (b) publicações realizadas entre 2022 e 2026; (c) estudos disponíveis em língua portuguesa; (d) pesquisas relacionadas à Administração Pública ou a organizações públicas brasileiras; e (e) trabalhos que apresentassem relação direta com pelo menos um dos objetivos específicos da pesquisa, contemplando as atividades institucionais nas quais a IA é empregada, as formas de contribuição da tecnologia ou os resultados associados à sua utilização.

Como critérios de exclusão, foram considerados: (a) trabalhos disponíveis apenas na forma de resumo; (b) documentos que não correspondessem a artigos publicados em periódicos científicos; (c) publicações em idiomas diferentes do português; (d) estudos publicados fora do período estabelecido; (e) pesquisas não relacionadas a órgãos ou organizações públicas brasileiras; e (f) estudos que abordassem Inteligência Artificial de maneira genérica, sem relação direta com a questão de pesquisa ou com os objetivos estabelecidos.

Figura 1. Fluxograma das etapas de seleção dos estudos da revisão integrativa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

O processo de seleção dos estudos foi organizado segundo quatro etapas: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. Na etapa de identificação, foram localizados os registros potencialmente relacionados ao objeto da pesquisa a partir das estratégias de busca definidas. Na etapa de triagem, foram examinados os títulos e resumos dos registros recuperados, sendo excluídos aqueles que não apresentavam aderência ao tema ou que atendiam aos critérios de exclusão. Posteriormente, na etapa de elegibilidade, os textos potencialmente pertinentes foram avaliados em sua integralidade, verificando-se sua conformidade com os critérios previamente estabelecidos. Por fim, na etapa de inclusão, foram selecionados os estudos que atenderam integralmente aos critérios definidos e que compuseram o corpus da revisão integrativa.

O processo de seleção será apresentado por meio de um fluxograma adaptado das etapas recomendadas pelo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), permitindo visualizar a quantidade de registros identificados, os estudos excluídos nas diferentes fases e o número final de artigos incluídos na análise.

A busca bibliográfica foi realizada nas bases Scientific Electronic Library Online (SciELO), Web of Science e Google Scholar, considerando publicações em língua portuguesa no período de agosto/2026 a setembro/2026. Foram utilizados os descritores “inteligência artificial”, “administração

pública", "gestão pública", "setor público" e "órgãos públicos", combinados por operadores booleanos AND e OR.

Após a seleção, os estudos incluídos foram submetidos à leitura integral e à extração sistematizada das informações relevantes. Para esse procedimento, foi elaborado um instrumento contendo dados referentes à autoria, ano de publicação, título, periódico, objetivo, abordagem metodológica, contexto institucional investigado e aspectos relacionados à utilização da Inteligência Artificial.

A análise dos estudos foi organizada a partir de três categorias diretamente relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa: (1) atividades institucionais nas quais a Inteligência Artificial é utilizada; (2) formas pelas quais a Inteligência Artificial contribui para o desenvolvimento dessas atividades; e (3) resultados associados à utilização da tecnologia nos órgãos públicos brasileiros.

A interpretação do corpus foi realizada de forma qualitativa e integrativa, mediante comparação, agrupamento e síntese das informações extraídas dos estudos. Adotou-se como eixo analítico o encadeamento:

"Inteligência Artificial → atividade institucional → forma de contribuição → capacidade institucional → resultado"

As referências utilizadas para fundamentação teórica e contextualização conceitual não foram necessariamente incorporadas ao corpus da revisão integrativa, sendo a análise dos resultados restrita aos estudos que atenderam integralmente aos critérios de elegibilidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A revisão integrativa foi constituída por 20 estudos que abordam diferentes formas de utilização da Inteligência Artificial (IA) no contexto da Administração Pública e de organizações públicas brasileiras. De acordo com o Quadro 1, abaixo, segue a relação dos artigos incluídos na pesquisa:

Quadro 1. Artigos que fazem parte da pesquisa

Ano	Autor(es)	Título	Resultado apresentado
2022	Xavier et al.	Identificação de evasão fiscal utilizando dados abertos e inteligência artificial.	A IA foi utilizada para identificar indícios de evasão fiscal a partir de dados abertos, apoiando a auditoria e a fiscalização tributária.
2022	Menezes e Resende	Inteligência artificial para identificação de indícios de fraude e corrupção em compras públicas no TCU.	O ALICE permite identificar indícios de fraude e corrupção em compras públicas, apoiando a atuação do controle.
2022	Prado e Andrade	Inteligência artificial para a redução do tempo de análise dos recursos extraordinários: o impacto do projeto Victor no Supremo Tribunal Federal.	O VICTOR apoia a análise de recursos extraordinários, especialmente na classificação e identificação de temas, racionalizando o trabalho processual.
2023	López Valle; Fuentes i Gasó; Ajus	Decisão judicial assistida por inteligência artificial e o Sistema Victor do Supremo Tribunal Federal.	A IA é apresentada como instrumento de apoio à decisão judicial, mediante tratamento de informações e identificação de elementos relevantes aos processos.
2023	Toledo e Mendonça	A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela administração pública.	A IA é relacionada à automação de processos e à busca de maior eficiência, destacando também a necessidade de requalificação profissional.
2023	Bitencourt e Martins	A inteligência artificial nos órgãos constitucionais de controle de contas da administração pública brasileira.	O estudo discute a utilização da IA pelos órgãos de controle de contas e seu potencial para apoiar atividades de fiscalização e controle.
2023	Gilson e Bramili	A inteligência artificial no combate à fraude e corrupção.	A IA e o uso de dados são apresentados como instrumentos para detecção de fraudes e apoio às ações de combate à corrupção.
2023	Burite et al.	Possíveis implicações da aplicação combinada da blockchain, smart contract e inteligência artificial nas contratações e no orçamento público.	O estudo discute a aplicação combinada dessas tecnologias nas contratações e no orçamento público, apontando possibilidades de automação e transformação dos processos.
2023	Zancan; Passador; Passador	Modelos de inteligência artificial na gestão de consórcios intermunicipais brasileiros.	O estudo aborda modelos de IA aplicados à gestão de consórcios intermunicipais, indicando possibilidades de apoio à gestão e à tomada de decisão.
2023	Schiefler; Cristóvam; Peixoto	A inteligência artificial aplicada à criação de uma central de jurisprudência administrativa: o uso das novas tecnologias no âmbito da gestão de informações sobre precedentes em matéria administrativa.	Propõe-se o uso de machine learning para organizar e classificar decisões administrativas, favorecendo a recuperação de informações e a gestão de precedentes.
2024	Martins e Bitencourt	O estado da arte da utilização de inteligência artificial nos órgãos de controle de contas da administração pública brasileira.	O estudo sistematiza a utilização de IA nos órgãos de controle de contas, destacando aplicações relacionadas à fiscalização e ao tratamento de informações.
2024	Berno; Peixe; Balsan	O uso da inteligência artificial na gestão de documentos e de dados.	A IA contribui para automatizar, classificar, organizar e recuperar documentos e dados, favorecendo agilidade e eficiência no tratamento das informações.
2024	Bollotti e Wachowicz	A aplicação da inteligência artificial pela administração pública diante do princípio da eficiência.	A IA pode otimizar processos burocráticos, apoiar a análise de dados, automatizar atividades e melhorar serviços, mantendo-se a necessidade de supervisão humana e governança.

2024	Félix et al.	Evolução da inteligência artificial como uma ferramenta para administração.	A revisão sistematiza usos da IA em instituições públicas e em diferentes áreas administrativas, destacando a expansão das aplicações e preocupações éticas e limitações.
2025	Ribeiro e Segatto	Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação.	A adoção de IA nas organizações públicas brasileiras é heterogênea e está associada às capacidades de tecnologia da informação das instituições.
2025	Lemes Júnior e Pinto	O uso da Inteligência Artificial na execução fiscal municipal e suas implicações para o desenvolvimento regional: um estudo de caso em Aparecida de Goiânia-GO.	O estudo analisa o uso da IA na execução fiscal municipal e suas implicações para a atuação administrativa e o desenvolvimento regional.
2025	Gomes e Miotto	Estudo de caso do sistema Victor do STF à luz da soft law internacional sobre governança de inteligência artificial.	O VICTOR é analisado sob a perspectiva da governança de IA, destacando a necessidade de parâmetros para uso responsável e institucionalmente adequado.
2025	Santos	Inteligência artificial na administração pública: estudo de caso sobre o Chat-GPT como ferramenta de desenvolvimento no poder legislativo.	O ChatGPT é examinado como ferramenta de apoio ao desenvolvimento de atividades no Poder Legislativo, evidenciando possibilidades de uso de IA generativa no trabalho administrativo.
2025	Cosati	Inteligência artificial, regulação e transparência: o sistema “VICTOR” no Supremo Tribunal Federal.	O estudo relaciona o uso do VICTOR às questões de regulação e transparência, destacando desafios de governança no emprego de IA no Judiciário.
2025	Ferreira Junior et al.	Inteligência artificial na gestão e na segurança pública: avanços, desafios e oportunidades.	O estudo discute aplicações da IA na gestão e segurança pública, destacando oportunidades de apoio às atividades estatais e desafios associados à adoção tecnológica.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A análise do corpus evidencia que a incorporação da tecnologia não ocorre de forma homogênea, tanto em relação aos setores institucionais alcançados quanto ao nível de maturidade das soluções empregadas. Os estudos contemplam aplicações relacionadas ao Poder Judiciário, controle externo, fiscalização tributária, auditoria de licitações, contratação pública, execução fiscal, gestão administrativa, atividade legislativa, gestão de serviços públicos e segurança pública, permitindo observar que a IA vem sendo inserida em diferentes pontos da cadeia de produção da ação estatal.

A heterogeneidade identificada também se manifesta no tipo de evidência produzido pelos estudos. Parte das pesquisas apresenta aplicações concretas e resultados mensuráveis, como no emprego de modelos preditivos para fiscalização tributária e de ferramentas destinadas ao processamento de recursos judiciais. Outra parcela possui caráter exploratório, documental, qualitativo ou propositivo, concentrando-se na descrição de experiências, na análise de capacidades institucionais ou na discussão de possibilidades de aplicação. Essa diferença metodológica é relevante para a

interpretação dos resultados, pois impede que potenciais atribuídos à IA sejam tratados indistintamente como efeitos empiricamente comprovados.

A síntese do corpus foi organizada segundo os três objetivos específicos da pesquisa. Dessa forma, o primeiro eixo identifica onde a IA está sendo empregada; o segundo examina como ela contribui para o desenvolvimento das atividades institucionais; e o terceiro analisa quais resultados são associados à sua utilização nos estudos selecionados.

4.1 ATIVIDADES INSTITUCIONAIS COM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Uma primeira concentração importante encontra-se nas atividades jurisdicionais e processuais. O estudo de Prado e Andrade (2022), dedicado ao Projeto VICTOR do Supremo Tribunal Federal, insere a IA no processamento dos recursos extraordinários, particularmente na análise relacionada à repercussão geral. López Valle, Fuentes Gasó e Ajus (2023) ampliam essa discussão ao examinar a decisão judicial assistida por inteligência artificial, enquanto Gomes e Miotto (2025), Cosati (2025) e Silva, Camargo e Lima (2026) discutem o VICTOR sob perspectivas relacionadas à governança, transparência e gestão pública. Simas e Sales (2026), em perspectiva mais abrangente, analisam a utilização de IA nos Tribunais de Justiça brasileiros.

A recorrência do Judiciário no corpus não parece decorrer apenas da disponibilidade tecnológica desses órgãos, mas também de uma característica própria da atividade jurisdicional: a produção e o tratamento contínuo de grandes quantidades de documentos, decisões, precedentes e processos. A literatura analisada indica que esse ambiente oferece condições particularmente favoráveis à aplicação de ferramentas capazes de classificar documentos, reconhecer similaridades, localizar padrões e organizar informações. Nesse sentido, o VICTOR constitui uma referência importante porque sua atuação está relacionada ao processamento inicial e à organização de informações necessárias ao trabalho jurisdicional.

Essa constatação é complementada por Schiefler, Cristóvam e Peixoto (2023), que discutem a aplicação de IA à organização da jurisprudência administrativa. Os autores propõem uma Central de Jurisprudência Administrativa capaz de utilizar técnicas de aprendizado de máquina para organizar e classificar decisões administrativas. A atividade, portanto, desloca-se do processamento de processos judiciais para a gestão de informações e precedentes administrativos, revelando que a aplicação da IA pode alcançar diferentes níveis da função decisória estatal.

Um segundo grupo corresponde às atividades de controle, auditoria e fiscalização. Menezes e Resende (2022) analisam a utilização da ferramenta ALICE pelo Tribunal de Contas da União para identificação de indícios de fraude e corrupção em compras públicas. Bitencourt e Martins (2023)

ampliam essa perspectiva ao analisar a presença da IA nos órgãos constitucionais de controle de contas da Administração Pública brasileira. Martins e Bitencourt (2024), por sua vez, sistematizam o estado da arte da utilização dessas tecnologias nos órgãos de controle de contas.

A auditoria de licitações representa uma manifestação particularmente relevante dessa categoria. Souto, Gomes e Riveros (2025) analisam a utilização do ALICE na CGU e no TCU, inserindo a inteligência artificial no processo de análise automatizada de informações relacionadas às contratações públicas. Gilson e Bramili (2023) também relacionam IA, Big Data e detecção de fraude e corrupção, ampliando a aplicação da tecnologia para o campo da integridade pública.

Esses estudos permitem identificar uma mudança qualitativa na natureza da fiscalização. A atuação tradicional de controle depende fortemente da seleção e análise de informações por agentes públicos; com a incorporação da IA, parte dessa atividade passa a ser precedida por mecanismos capazes de processar grandes conjuntos de dados e indicar situações que merecem exame humano. A IA, nesse contexto, não representa apenas uma ferramenta de automatização, mas um mecanismo de priorização da atenção institucional.

A terceira categoria identificada corresponde às atividades fiscais e tributárias. Xavier *et al.* (2022) empregam técnicas de inteligência artificial para identificação de padrões associados à evasão fiscal a partir de dados abertos. Lemes Júnior e Pinto (2025), por outro lado, analisam a aplicação da IA à execução fiscal municipal, relacionando a tecnologia à gestão de créditos e ao processamento das demandas fiscais.

Esses dois estudos apresentam uma característica comum: a utilização da IA está associada à necessidade de extrair informações relevantes de conjuntos de dados que seriam difíceis de analisar integralmente por métodos exclusivamente manuais. No primeiro caso, o foco está na identificação de padrões associados à evasão; no segundo, na gestão de uma atividade pública caracterizada por grande volume de processos e informações.

Outra frente identificada na revisão é constituída pelas contratações públicas e pela gestão orçamentária. Burite, Sacramento e Raupp (2023) discutem as possíveis implicações da aplicação combinada de blockchain, smart contracts e inteligência artificial nas contratações e no orçamento público. Ferreira, Santos e Santos (2026), por sua vez, analisam as aquisições relacionadas à própria Inteligência Artificial na Administração Pública brasileira a partir de dados do Portal Nacional de Contratações Públicas.

Essa dupla perspectiva é particularmente significativa. Enquanto Burite, Sacramento e Raupp (2023) discutem a tecnologia como instrumento potencial de transformação dos processos de contratação e orçamento, Ferreira, Santos e Santos (2026) observam a Administração Pública como

usuária e contratante de soluções de IA. A literatura, portanto, revela duas dimensões complementares: a IA pode ser utilizada dentro das atividades de contratação e, simultaneamente, pode constituir objeto das próprias contratações públicas.

A gestão administrativa constitui outro campo de aplicação. Toledo e Mendonça (2023) relacionam a IA à busca por eficiência na Administração Pública, enquanto Santos (2025) examina o uso do ChatGPT como ferramenta de desenvolvimento no Poder Legislativo. Ribeiro e Segatto (2025) deslocam a análise para o nível organizacional, examinando a adoção de tecnologias e técnicas de IA por organizações governamentais brasileiras e sua associação com capacidades de tecnologia da informação.

Nesse conjunto, a IA deixa de ser observada exclusivamente como tecnologia especializada para determinada função pública e passa a aparecer como recurso transversal às atividades administrativas. A utilização de modelos generativos, sistemas de apoio à decisão e ferramentas de processamento de dados permite que tarefas intelectuais, documentais e analíticas também sejam incorporadas ao processo de transformação digital.

O estudo de Alcântara, Oliveira e Moraes (2026) acrescenta uma dimensão importante ao demonstrar que a utilização da IA deve ser compreendida também a partir da capacidade absortiva das organizações públicas. Essa abordagem desloca a pergunta de "quais ferramentas estão sendo utilizadas?" para "qual é a capacidade da organização de reconhecer, assimilar, transformar e explorar conhecimentos relacionados à tecnologia?". A mudança é conceitualmente importante porque evidencia que a atividade institucional não constitui apenas o local onde a IA é aplicada; ela também depende das condições organizacionais que possibilitam sua incorporação.

A gestão de serviços públicos aparece ainda nos estudos de Zancan, Passador e Passador (2023), que analisam modelos de IA aplicados à gestão de consórcios intermunicipais. Nesse caso, a tecnologia é associada a atividades de planejamento, gestão e coordenação de serviços públicos, demonstrando que sua aplicação pode ocorrer em estruturas cooperativas entre municípios.

O corpus contempla ainda aplicações relacionadas à gestão de pessoas, como discutido por Blumen e Cepellos (2023), e aplicações administrativas mais amplas sistematizadas por Félix *et al.* (2024). Embora esses estudos não tenham necessariamente o mesmo grau de aderência aos órgãos públicos que os trabalhos centrados no Judiciário, controle ou fiscalização, sua presença no conjunto analisado permite compreender que determinadas funções administrativas são tecnologicamente transferíveis entre organizações públicas e privadas, especialmente aquelas relacionadas ao processamento de documentos, seleção de informações e apoio à tomada de decisão. O estudo de Félix

et al. (2024), por exemplo, sistematiza aplicações de IA em diferentes funções administrativas e identifica sua presença tanto em instituições públicas quanto em outras áreas da Administração.

Por fim, o estudo de Ferreira Junior *et al.* (2025), ao abordar aplicações de IA em gestão e segurança pública, amplia o espectro institucional para atividades associadas à segurança. Embora constitua um campo mais específico, sua inclusão reforça a percepção de que a IA está alcançando áreas nas quais a análise automatizada de informações, reconhecimento de padrões e processamento de dados podem ser empregados como apoio à atividade estatal.

4.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A análise integrada dos 20 estudos revela que a contribuição da IA para as atividades institucionais ocorre por mecanismos distintos, mas inter-relacionados. Entre os principais, destacam-se automação de tarefas, classificação e organização de informações, processamento de grandes volumes de dados, reconhecimento de padrões, predição, apoio à tomada de decisão, produção de informações estratégicas e ampliação da capacidade de fiscalização.

A primeira forma de contribuição é a automação de tarefas e rotinas. Toledo e Mendonça (2023) relacionam a utilização da IA à automatização de processos administrativos, enquanto Prado e Andrade (2022) evidenciam essa dimensão no processamento dos recursos extraordinários. Nos sistemas utilizados pelo Judiciário, a tecnologia assume atividades de classificação e processamento que anteriormente exigiam maior participação humana em etapas preliminares.

Entretanto, a análise comparativa demonstra que automação não deve ser confundida com substituição integral do trabalho humano. Nos estudos relacionados ao VICTOR, a IA é apresentada como mecanismo de apoio ao trabalho de magistrados e servidores, especialmente na organização e tratamento inicial das informações. Bollotti e Wachowicz (2024) também enfatizam a necessidade de manutenção da supervisão humana, particularmente em atividades que envolvem decisões com consequências jurídicas ou administrativas.

A segunda forma de contribuição consiste no processamento e classificação de grandes volumes de informações. Essa dimensão é evidente no trabalho de Schiefler, Cristóvam e Peixoto (2023), que discutem a utilização de machine learning para organizar decisões administrativas. O mecanismo permite transformar documentos não estruturados em informações classificadas e recuperáveis, criando condições para que o conhecimento produzido pela Administração seja reutilizado em decisões posteriores.

A mesma lógica está presente nos estudos sobre o VICTOR. A classificação de peças processuais e a identificação de temas e similaridades demonstram que a contribuição da IA não está apenas na velocidade de processamento, mas na transformação de informação bruta em informação institucionalmente utilizável.

Essa distinção é importante. Um órgão público pode possuir milhões de registros digitais e, ainda assim, apresentar baixa capacidade analítica se esses registros não forem organizados, classificados e relacionados. A IA passa, nesse sentido, a atuar como uma infraestrutura de transformação de dados em informação.

A terceira contribuição identificada é a identificação de padrões e riscos. Menezes e Resende (2022), ao analisarem o ALICE, mostram essa característica no controle de compras públicas. A ferramenta atua sobre informações relacionadas às contratações para identificar indícios que podem orientar a atuação dos órgãos de controle.

Xavier *et al.* (2022) representam outro exemplo, porém com uma aplicação fiscal. Os modelos desenvolvidos no estudo permitiram trabalhar com padrões associados à evasão fiscal. A diferença entre os dois casos está no objeto, mas o mecanismo tecnológico é semelhante: a IA procura regularidades em conjuntos de dados que podem não ser facilmente percebidas pela análise humana convencional.

Essa característica também ajuda a compreender o papel da IA na fiscalização. A tecnologia não precisa necessariamente determinar que uma irregularidade ocorreu. Ela pode atuar em uma etapa anterior, indicando quais situações merecem maior atenção. Essa mudança é relevante porque desloca parte da atividade fiscalizatória de uma lógica predominantemente reativa para uma lógica de análise orientada por risco.

A quarta forma de contribuição é a predição. O emprego de modelos preditivos aparece na fiscalização tributária, nas discussões sobre gestão pública e em aplicações relacionadas ao planejamento. Ribeiro e Segatto (2025) destacam que as tecnologias de IA podem ser utilizadas em diferentes fases das políticas públicas, inclusive para apoiar processos decisórios.

Entretanto, os estudos analisados indicam que a predição deve ser interpretada como instrumento de apoio, e não como determinação automática do resultado. Bollotti e Wachowicz (2024) destacam que a IA pode fornecer informações baseadas em dados e análises preditivas para subsidiar decisões, mas a decisão administrativa permanece inserida em um contexto institucional que envolve valores, normas, responsabilidades e julgamento humano.

A quinta contribuição está relacionada ao apoio à tomada de decisão. Essa dimensão atravessa praticamente todo o corpus. No controle externo, a IA pode indicar situações de risco; na fiscalização

tributária, pode apontar padrões; no Judiciário, pode organizar precedentes e processos; na gestão pública, pode estruturar informações; na atividade legislativa, pode auxiliar na produção de conteúdos e tarefas intelectuais.

A contribuição, portanto, não decorre simplesmente da existência de um algoritmo, mas da capacidade de integrar seus resultados ao fluxo de trabalho institucional. Essa constatação aparece de maneira particularmente relevante nos estudos de Ribeiro e Segatto (2025) e Alcântara, Oliveira e Moraes (2026), pois ambos permitem interpretar a adoção da IA como processo condicionado por capacidades organizacionais e tecnológicas.

Nesse sentido, a revisão permite identificar uma relação de dependência entre tecnologia e capacidade institucional. A IA pode processar informações, mas necessita de infraestrutura para funcionar; pode gerar recomendações, mas necessita de profissionais capazes de interpretá-las; pode automatizar tarefas, mas necessita de processos organizacionais adequados para incorporar a automação.

Essa questão aparece de forma explícita no estudo de Ribeiro e Segatto (2025), que identifica heterogeneidade na adoção de IA entre organizações públicas brasileiras e associa esse processo às diferentes capacidades de tecnologia da informação existentes no setor público.

O estudo de Alcântara, Oliveira e Moraes (2026) aprofunda essa discussão a partir da capacidade absortiva. Nesse enquadramento, a organização precisa possuir condições para reconhecer o valor do conhecimento tecnológico, assimilá-lo, transformá-lo e explorá-lo. Isso permite interpretar a implementação da IA como um processo organizacional, e não como uma simples decisão de aquisição de software.

A sexta contribuição encontrada é a ampliação da capacidade de controle e fiscalização. Menezes e Resende (2022), Bitencourt e Martins (2023), Martins e Bitencourt (2024), Souto *et al.* (2025) e Gomes *et al.* (2026) apresentam diferentes experiências em que a IA se articula às funções de controle.

O ponto comum entre esses estudos é a possibilidade de examinar uma quantidade de informações superior àquela que poderia ser analisada integralmente por equipes humanas em procedimentos exclusivamente manuais. Dessa forma, a contribuição da IA não está necessariamente em substituir o auditor ou controlador, mas em ampliar a capacidade de cobertura analítica da instituição.

Essa interpretação é especialmente importante para o caso ALICE. O valor institucional de uma ferramenta desse tipo não reside apenas na identificação de uma ocorrência individual, mas na

possibilidade de aplicar critérios de análise a grandes quantidades de processos, direcionando a atenção dos agentes para situações que apresentam características de risco.

A sétima forma de contribuição identificada é a produção e recuperação de conhecimento institucional. Schiefler, Cristóvam e Peixoto (2023) mostram essa dimensão na proposta de uma Central de Jurisprudência Administrativa. A IA pode estruturar decisões e permitir sua recuperação posterior, reduzindo a fragmentação do conhecimento produzido pelos diferentes órgãos.

Essa dimensão é particularmente relevante porque permite compreender a IA como mecanismo de memória institucional. Em organizações públicas complexas, conhecimento administrativo é produzido continuamente, mas pode permanecer disperso em documentos, sistemas e processos. Ferramentas capazes de classificar, relacionar e recuperar essas informações podem ampliar sua reutilização institucional.

A oitava forma de contribuição está relacionada à gestão e prestação de serviços públicos. Zancan, Passador e Passador (2023) associam modelos de IA à gestão integrada de consórcios intermunicipais, evidenciando o potencial da tecnologia para apoiar planejamento e coordenação de serviços. A contribuição, nesse caso, ocorre menos pela automação de uma tarefa isolada e mais pela possibilidade de produzir informações para apoiar decisões de gestão.

O estudo de Santos (2025) introduz outra modalidade: a utilização de IA generativa como instrumento de apoio às atividades dos servidores. Essa aplicação é relevante porque demonstra a ampliação do campo de utilização da IA para atividades intelectuais, textuais e comunicacionais, além dos sistemas tradicionais de classificação e predição.

A análise conjunta permite, portanto, propor uma distinção entre quatro níveis de contribuição da IA:

1. Nível operacional: automatização e racionalização de tarefas;
2. Nível informacional: processamento, classificação, organização e recuperação de dados;
3. Nível analítico: identificação de padrões, riscos e previsões;
4. Nível decisório-institucional: produção de subsídios para planejamento, fiscalização e tomada de decisão.

Essa classificação é uma síntese interpretativa do corpus e permite compreender que as diferentes aplicações de IA não possuem necessariamente a mesma profundidade institucional. Uma ferramenta utilizada apenas para classificação documental produz um tipo de contribuição diferente daquela utilizada para identificar riscos fiscais ou subsidiar decisões complexas.

Contudo, essa maior integração também amplia a necessidade de governança. Ribeiro e Segatto (2025) destacam os desafios relacionados aos efeitos da IA sobre decisões burocráticas, enquanto estudos sobre VICTOR e órgãos de controle enfatizam questões relacionadas à transparência, supervisão e responsabilização.

Assim, a segunda dimensão demonstra que a IA contribui para a Administração Pública principalmente ao ampliar a capacidade de processamento, reduzir tarefas repetitivas, organizar informações, reconhecer padrões e produzir subsídios para a atuação humana. O elemento comum entre essas aplicações é a complementaridade entre capacidade computacional e capacidade institucional.

4.3 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ACHADOS E IMPLICAÇÕES INSTITUCIONAIS

A análise integrada dos estudos evidencia que a Inteligência Artificial vem sendo incorporada à Administração Pública brasileira principalmente em atividades caracterizadas por elevada intensidade informacional, nas quais o processamento de documentos, dados e processos constitui parte significativa do trabalho institucional. A recorrência de aplicações no Judiciário, controle, fiscalização, gestão tributária, contratações e gestão administrativa demonstra que a utilização da tecnologia está relacionada à possibilidade de ampliar a capacidade de tratamento e análise de informações em diferentes funções estatais (Xavier *et al.*, 2022; Prado e Andrade, 2022; Bitencourt e Martins, 2023; Toledo e Mendonça, 2023; Zancan *et al.*, 2023; Ribeiro e Segatto, 2025).

Um aspecto transversal identificado é que a incorporação da IA ultrapassa a dimensão estritamente operacional. Os estudos analisados permitem compreendê-la como recurso capaz de modificar fluxos de trabalho, ampliar a capacidade analítica e fornecer subsídios para atividades institucionais que envolvem planejamento, fiscalização e decisão. Entretanto, essa incorporação não ocorre de maneira uniforme, estando condicionada à infraestrutura tecnológica, à disponibilidade e qualidade dos dados, às competências dos servidores e à capacidade das organizações de assimilar e integrar novas tecnologias aos seus processos (Ribeiro e Segatto, 2025; Alcântara, Oliveira e Moraes, 2026).

A literatura também converge quanto à necessidade de articulação entre capacidade computacional e atuação humana. Em atividades que envolvem julgamento, interpretação e responsabilização, a IA é apresentada predominantemente como instrumento de apoio, o que torna relevantes mecanismos de transparência, supervisão, proteção de dados e governança algorítmica (Bollotti e Wachowicz, 2024; Bitencourt e Martins, 2023; López Valle *et al.*, 2023; Gomes e Miotto,

2025). Dessa forma, a adoção tecnológica não elimina a dimensão institucional da decisão pública, mas introduz novas exigências de controle e coordenação.

Embora a literatura apresente aplicações diversificadas, permanecem lacunas quanto à avaliação longitudinal, à comparação entre órgãos e à mensuração sistemática dos efeitos da IA sobre a qualidade dos serviços e a experiência dos cidadãos. Esse cenário aponta para a necessidade de estudos que avancem da identificação das aplicações para a avaliação de seus efeitos institucionais ao longo do tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos estudos selecionados, foi possível compreender que a incorporação da IA ocorre em diferentes áreas da Administração Pública, com maior presença em atividades caracterizadas pelo elevado volume de informações, processamento documental, repetitividade, identificação de padrões e necessidade de suporte à tomada de decisão.

Em relação ao primeiro objetivo específico, verificou-se que as aplicações identificadas abrangem atividades jurisdicionais e processuais, controle e auditoria, fiscalização e gestão tributária, contratações públicas e orçamento, gestão administrativa, serviços públicos e funções especializadas. Quanto ao segundo objetivo específico, a revisão permitiu identificar diferentes mecanismos pelos quais a IA contribui para as atividades públicas. Entre eles, destacam-se a automação de tarefas, a classificação e organização de informações, o processamento de grandes volumes de dados, o reconhecimento de padrões, a identificação de riscos, a predição e o apoio à tomada de decisão. O terceiro objetivo específico permitiu observar que as contribuições da IA não devem ser compreendidas exclusivamente a partir da velocidade ou da automatização proporcionada pelas ferramentas.

Apesar da amplitude das aplicações identificadas, permanecem lacunas na produção científica analisada. Destacam-se a necessidade de estudos longitudinais que acompanhem a utilização da IA ao longo do tempo, pesquisas comparativas entre diferentes órgãos e níveis federativos e investigações capazes de mensurar de maneira mais sistemática seus efeitos sobre a qualidade dos serviços públicos e a experiência dos cidadãos. Também se mostra relevante aprofundar a análise das condições institucionais que favorecem ou dificultam a incorporação sustentável dessas tecnologias.

Como contribuição para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos que ultrapassem a identificação das ferramentas utilizadas e examinem sua integração aos processos institucionais, seus efeitos organizacionais e os mecanismos de governança empregados. Dessa maneira, será possível avançar de uma perspectiva centrada na adoção tecnológica para uma

compreensão mais abrangente da transformação das capacidades estatais proporcionada, ou condicionada, pelo uso da Inteligência Artificial.

Conclui-se que a Inteligência Artificial vem assumindo espaço crescente nas atividades institucionais dos órgãos públicos brasileiros. Sua contribuição, contudo, está diretamente relacionada às capacidades institucionais, tecnológicas e humanas existentes em cada organização. A consolidação da IA na Administração Pública brasileira, portanto, depende não apenas da disponibilidade de soluções tecnológicas, mas da capacidade de integrá-las de forma responsável aos processos institucionais, preservando a supervisão humana, a governança e os princípios que orientam a atuação pública.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Ákeson Helder Rosa de; OLIVEIRA, Bruno Garcia de; MORAES, Rodrigo Bombonati De Souza.Inteligência artificial na gestão pública: uma análise de capacidade absortiva. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 31, n. 4, 2026. DOI: 10.12660/cgpc.v31.n4.93706.

BERNO, Adriana; PEIXE, Adriana Maria Miguel; BALSAN, Jorge. O uso da inteligência artificial na gestão de documentos e de dados. P2P & Inovação, 2024.

BITENCOURT, Caroline Müller; MARTINS, Luisa Helena Nicknig. A inteligência artificial nos órgãos constitucionais de controle de contas da administração pública brasileira. Revista de Investigações Constitucionais, Curitiba, v. 10, n. 3, e253, set./dez. 2023. DOI: 10.5380/rinc.v10i3.93650.

BOLLOTTI, Joelson Júnior; WACHOWICZ, Marcos. A aplicação da inteligência artificial pela administração pública diante do princípio da eficiência. Revista da AGU, Brasília, DF, v. 23, n. 4, dez. 2024. DOI: 10.25109/2525-328X.v.23.n.4.2024.3429.

BURITE, Alexsandro Souza; SACRAMENTO, Ana Rita Silva ; RAUPP, Fabiano Maury. Possíveis implicações da aplicação combinada da blockchain, smart contract e inteligência artificial nas contratações e no orçamento público. Revista da CGU, 2023.

COSATI, Maria Clara Conde M. Inteligência artificial, regulação e transparência: o sistema "VICTOR" no Supremo Tribunal Federal. Revista da Faculdade de Direito da FMP, v. 20, n. 1, p. 214–227, 2025. DOI: 10.53929/rfdf.v20i1.423.

FERREIRA, Cintia Souza Machado; SANTOS, Edinilzo Bispo dos; SANTOS, Manuella Florentino Vanderlei Paiva. Aquisições relacionadas à Inteligência Artificial na administração pública brasileira: um estudo a partir do PNCP. Campo de Públicas, 2026. DOI: 10.5281/zenodo.20855774.

FERREIRA JUNIOR, Edinaldo Inocêncio; TAVARES, Mayara Magna Oliveira; MARQUES, Maria Cristina Ferreira; ARAÚJO, Paulo César Diniz de. Inteligência artificial na gestão e na segurança pública: avanços, desafios e oportunidades. Revista Geopolítica Transfronteiriça, 2025.

FÉLIX, Hugo; SILVA, Jadson Freire da; LIMA, Elyda Gonçalves de; ROCHA, Ryãn da Silva; CARVALHO, Nathália Costa. Evolução da inteligência artificial como uma ferramenta para administração. Gestão.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 22, p. 1–20, 2024. DOI: 10.51359/1679-1827.2024.265509.

GILSON, Dalton Henrique Mota Ibere ; BRAMILI, Gustavo de Avellar. A inteligência artificial no combate à fraude e corrupção: a experiência da Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro. Revista da CGU, v. 15, n. 27, 2023.

GOMES, Andre Luiz da Costa; VILAR, Bruno Luis do Nascimento Nobrega; MACEDO, João Marcelo Alves; SANTOS, Jaqueline Guimarães. Governança algorítmica e transparência pública: o uso da inteligência artificial pelo Tribunal de Contas do Estado da Paraíba – TCE-PB como ferramenta de accountability. Revista Políticas Públicas & Cidades, 2026. DOI: 10.23900/2359-1552v15n2-14-2026.

GOMES, Leandro Aparecido; MIOTTO, Marcos Vinícius de Jesus. Estudo de caso do sistema Victor do STF à luz da soft law internacional sobre governança de inteligência artificial. Revista Brasileira de Inteligência Artificial e Direito, 2025.

LEMES JÚNIOR, João Batista; PINTO, Heverton Eustáquio. O uso da Inteligência Artificial na execução fiscal municipal e suas implicações para o desenvolvimento regional: um estudo de caso em Aparecida de Goiânia-GO. Revista Políticas Públicas & Cidades, v. 14, n. 3, e1980, 2025. DOI: 10.23900/2359-1552v14n3-52-2025.

LÓPEZ VALLE, Vivian Cristina Lima; FUENTES I GASÓ, Josep Ramón; AJUS, Attílio Martins. Decisão judicial assistida por inteligência artificial e o Sistema Victor do Supremo Tribunal Federal. Revista de Investigações Constitucionais, v. 10, n. 2, 2023. DOI: 10.5380/rinc.v10i2.92598.

MARTINS, Luisa Helena Nicknig; BITENCOURT, Caroline Müller. O estado da arte da utilização de inteligência artificial nos órgãos de controle de contas da Administração Pública brasileira. Revista Jovens Pesquisadores, v. 14, n. 2, 2024. DOI: 10.17058/rjp.v14i2.19230.

MENEZES, Ana Paula Veras Carvalho; RESENDE, Caio Cordeiro de. Inteligência artificial para identificação de indícios de fraude e corrupção em compras públicas no TCU. RBGP – Revista Brasileira de Gestão Pública, v. 1, n. 1, p. 1–18, 2022.

PRADO, Dilson Alves; ANDRADE, Mariana Dionísio de. Inteligência artificial para a redução do tempo de análise dos recursos extraordinários: o impacto do projeto Victor no Supremo Tribunal Federal. Revista Quaestio Iuris, v. 15, n. 1, p. 53–78, 2022. DOI: 10.12957/rqi.2022.52714.

RIBEIRO, Manuella Maia; SEGATTO, Catarina Ianni. Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 59, n. 1, e2024-0066, 2025. DOI: 10.1590/0034-761220240066.

SANTOS, André Roberto Ramos dos. Inteligência artificial na administração pública: estudo de caso sobre o Chat-GPT como ferramenta de desenvolvimento no Poder Legislativo. Práticas de Administração Pública, 2025. DOI: 10.5902/2526629289377.

SILVA, Karen Lowhany Costa da; SILVA, Wainesten Camargo da; LIMA, Lílian Natália Ferreira de. O uso da inteligência artificial no Judiciário brasileiro como instrumento de gestão pública: um estudo de caso da ferramenta Victor do Supremo Tribunal Federal. Revista JRG de Estudos Acadêmicos, v. 9, n. 20, 2026. DOI: 10.55892/jrg.v9i20.2889.

SCHIEFLER, Eduardo André Carvalho; CRISTOVAM, José Sérgio da Silva; PEIXOTO, Fabiano Hartmann. A inteligência artificial aplicada à criação de uma central de jurisprudência administrativa: o uso das novas tecnologias no âmbito da gestão de informações sobre precedentes em matéria administrativa. Revista do Direito, n. 60, p. 18–34, 2023.

TOLEDO, Adriana Teixeira de; MENDONÇA, Milton. A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela Administração Pública. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 74, n. 2, p. 410–438, 2023.

XAVIER, Otávio Calaça; PIRES, S. R.; MARQUES, T. C.; SOARES, A. D. S. Identificação de evasão fiscal utilizando dados abertos e inteligência artificial. Revista de Administração Pública, v. 56, p. 426–440, 2022.

ZANCAN, Claudio; PASSADOR, João Luiz; PASSADOR, Cláudia Souza. Modelos de inteligência artificial na gestão de consórcios intermunicipais brasileiros. Revista Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, v. 20, n. 2, p. 80–123, jul./dez. 2023. DOI: 10.25112/rgd.v20i2.3424.