

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO PÚBLICA: Percepções e Expectativas de Graduandos em Administração.

ANANIAS FRANCISCO DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)

LUCAS DA SILVA DOS SANTOS SANTOS

CLAUDIANE DA SILVA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)

EDINA COSTA NUNES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO PÚBLICA: Percepções e Expectativas de Graduandos em Administração.

1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) tem se consolidado como uma tecnologia transformadora em diversos setores, incluindo a gestão pública e a educação superior. Sua aplicação nas universidades públicas, por exemplo, afeta tanto os processos administrativos quanto a formação dos futuros profissionais da administração pública, alterando significativamente a tomada de decisões, a alocação de recursos e a estruturação de serviços (Henning et al., 2023).

Na gestão pública, Comba et al. (2024) afirma que a Inteligência Artificial (AI) vai além da automação de tarefas operacionais, sendo utilizada em sistemas inteligentes para prever demandas, otimizar a alocação de recursos e aumentar a transparência. Esses sistemas ajudam na análise de grandes volumes de dados, permitindo decisões estratégicas mais eficazes e responsivas. Ao ser incorporada às instituições públicas, a IA pode impulsionar a modernização do Estado, fortalecer a responsabilidade e a transparência aproximando o governo da sociedade.

Entretanto, Berge (2024) afirma que sua adoção também traz dilemas éticos, riscos à privacidade e desafios relacionados à supervisão humana em decisões automatizadas. A implementação da IA no setor público exige uma formação técnica e crítica dos gestores, além de uma análise cuidadosa dos algoritmos utilizados, dado que sua complexidade pode comprometer a transparência e a legitimidade das decisões em ambientes democráticos (Souza, 2016).

Essas questões são ainda mais críticas no Brasil, onde desigualdades estruturais e a heterogeneidade das capacidades institucionais podem acentuar disparidades regionais e dificultar o acesso universal aos serviços públicos, principalmente quando a IA é aplicada sem planejamento estratégico ou regulamentação adequada. A ausência de uma regulamentação clara sobre o uso da IA na administração pública expõe vulnerabilidades que afetam diretamente a sociedade (Mendes et al., 2022; Comba et al., 2024).

Diante desse cenário, Pereira Filho e Lima (2025) afirmam que é essencial escutar os futuros gestores públicos — estudantes dos cursos de Administração — para compreender suas percepções sobre os impactos, benefícios e desafios da aplicação da IA na gestão pública. Esses discentes, que em breve ocuparão posições estratégicas no setor público, devem desenvolver não apenas competências técnicas, mas também sensibilidade ética e visão crítica diante das tecnologias emergentes (Vasconcellos & Santos, 2024).

Igualmente importante é considerar como essas percepções são interpretadas por diferentes membros da área da educação e da Tecnologia da Informação, que são diretamente impactados pelas decisões administrativas. Ao incorporar a opinião desses representantes, busca-se construir uma reflexão ampla, plural e democrática sobre os rumos da administração pública na era digital. A escuta desses diversos atores educacionais e da área de Inteligência Artificial contribui para ampliar o debate público, identificar zonas de tensão ou convergência e fortalecer o diálogo entre a academia, o governo e a sociedade (Viana, 2021; Mendes et al., 2022; Berge, 2024).

Nesse contexto, emerge uma questão central para o presente estudo: quais são as percepções de discentes do curso de Administração sobre o uso da inteligência artificial na gestão pública, e como essas visões refletem expectativas, preocupações e níveis de confiança em relação à sua aplicação?

Com base nessa indagação, este artigo teve como objetivo analisar as percepções divergentes de discentes sobre o uso da inteligência artificial na gestão pública, identificando

pontos de convergência, divergência, preocupações éticas e expectativas quanto aos seus impactos na governança e na prestação de serviços.

A presente pesquisa se justifica diante do cenário de rápida digitalização e da crescente incorporação de tecnologias disruptivas, como a Inteligência Artificial (IA), que colocam à sociedade o desafio de compreender suas repercussões na educação e na administração pública. A introdução da IA no ambiente educacional revela um potencial significativo de transformação nos processos de ensino, aprendizagem e gestão acadêmica. Contudo, sua adoção também levanta questões relevantes sobre ética, privacidade, equidade no acesso e inclusão digital.

A motivação para este estudo surgiu da constatação de lacunas na formação de estudantes do curso de Administração, especialmente no que diz respeito às competências exigidas pela transformação digital. Apesar de estarem inseridos em um contexto cada vez mais tecnológico, muitos alunos relataram a ausência de disciplinas voltadas à IA nos currículos, além de dificuldades em compreender seus usos estratégicos e implicações éticas no setor público.

Além disso, as opiniões de professores e profissionais da área de tecnologia da informação podem revelar preocupações quanto à preparação dos futuros administradores, particularmente no que se refere à capacidade de análise crítica e ao uso responsável das ferramentas digitais emergentes. Essas percepções reforçam a importância de investigar de que maneira a formação acadêmica está respondendo a essas novas exigências e preparando os alunos para atuar em contextos públicos cada vez mais digitalizados.

Dessa forma, esta pesquisa foi concebida com o intuito de captar as percepções de estudantes, profissionais da educação e da tecnologia da informação, promovendo uma análise articulada das oportunidades e dos desafios associados à implementação da inteligência artificial na gestão pública e no ensino superior.

2 A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO EIXO DE MUDANÇA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA E PÚBLICA: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

A transformação digital tem impulsionado mudanças significativas na governança universitária, redefinindo processos administrativos, acadêmicos e estratégicos. A adoção de tecnologias digitais, especialmente a Inteligência Artificial (IA), tem proporcionado maior eficiência, transparência e agilidade na tomada de decisões dentro das instituições de ensino superior. Esse avanço não ocorre de forma isolada, mas é motivado pela necessidade de inovação, competitividade e melhoria da qualidade acadêmica (Gomes & Carmago, 2024; Dignum, 2019).

Nesse contexto, Costa e Meirelles (2020) afirmam que a IA desempenha um papel fundamental ao oferecer soluções para análise preditiva, personalização do ensino e otimização da gestão institucional. Suas aplicações vão desde a previsão de tendências acadêmicas até a reestruturação de currículos e a melhoria da experiência dos alunos, promovendo uma governança mais estratégica e baseada em dados. Com isso, as universidades tornam-se mais preparadas para enfrentar desafios contemporâneos e tomar decisões fundamentadas em informações precisas (Silva & Andrade, 2022).

Além dos impactos no ensino e na aprendizagem, a IA também melhora significativamente a eficiência dos processos administrativos. De acordo com Wirtz, Weyerer e Geyer, (2019), a automação de tarefas repetitivas e burocráticas libera os gestores universitários para se dedicarem a atividades estratégicas. Além disso, a tecnologia reduz erros operacionais, fortalece a segurança da informação e possibilita decisões mais embasadas em evidências (Fjeld et al., 2020).

A gestão universitária, portanto, se beneficia amplamente da IA, cujas aplicações podem ser agrupadas em três principais áreas:

a) Otimização de Processos Administrativos e Financeiros – A automação de matrículas, processamento de documentos e análise financeira reduz custos operacionais e aumenta a eficiência institucional. A IA também auxilia na previsão de padrões financeiros e na alocação estratégica de recursos (Gonzales, Chen & Patel, 2024).

b) Tomada de Decisão Estratégica – Sistemas baseados em IA analisam grandes volumes de dados acadêmicos e administrativos, fornecendo informações valiosas sobre desempenho institucional, evasão estudantil e necessidades futuras, permitindo decisões mais assertivas (Duque & Pinheiro, 2023).

c) Alocação de Recursos – Modelos preditivos baseados em IA ajudam a otimizar a distribuição de professores, infraestrutura e investimentos em tecnologia, garantindo um uso mais eficiente dos recursos disponíveis (Guimarães Júnior et al., 2024).

A adoção da IA nas universidades já pode ser observada por meio de exemplos concretos, que demonstram sua capacidade de reformular a gestão acadêmica e administrativa. Um desses exemplos é o uso de plataformas de análise preditiva, como as implementadas na Universidade de Stanford, que permitem prever a evasão estudantil e desenvolver estratégias de retenção mais eficazes (Teixeira, 2025).

Além disso, diversas universidades ao redor do mundo utilizam chatbots e assistentes virtuais para oferecer suporte aos alunos, auxiliando em dúvidas acadêmicas, processos administrativos e atendimento técnico, reduzindo a sobrecarga de atendimento humano. Outro avanço significativo é o monitoramento do desempenho acadêmico, no qual ferramentas de IA analisam o progresso dos alunos, recomendando materiais personalizados e identificando dificuldades acadêmicas precocemente (Calmbach, Tomaz & Serzedello, 2025; Guimarães Júnior et al., 2024).

Outro aspecto relevante é a implementação de sistemas de avaliação automatizados, que utilizam IA para corrigir provas, avaliar redações e fornecer feedback detalhado aos alunos, agilizando o processo avaliativo e reduzindo a carga de trabalho dos professores. Diante dessas inovações, fica evidente que a IA fortalece a governança universitária ao aprimorar a transparência e a eficiência dos processos institucionais. No entanto, sua implementação deve ser acompanhada por diretrizes éticas e regulatórias que garantam o uso responsável dessas tecnologias (Teixeira, 2025; Duque & Pinheiro, 2023).

Em suma, a transformação digital impulsionada pela IA está remodelando a governança universitária, promovendo maior eficiência, transparência e inovação. A aplicação da IA nos processos administrativos, financeiros e estratégicos permite que as universidades se tornem mais ágeis e adaptáveis às novas demandas do ensino superior. No entanto, para que essa evolução ocorra de forma sustentável, é fundamental que as instituições estabeleçam políticas claras para o uso da IA garantindo benefícios que atendam aos princípios éticos e educacionais.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos através de questionários (perguntas abertas e fechadas). Classifica-se também como pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimento para a solução de problemas práticos no uso da IA na gestão pública, com potencial de aplicação em políticas públicas, práticas administrativas e formação acadêmica.

Adicionalmente, é uma pesquisa exploratória, dado que examina o uso da inteligência artificial na gestão pública, um tema em desenvolvimento. O estudo visa reunir informações preliminares e mapear aspectos relevantes para subsidiar futuras investigações. Quanto aos procedimentos, a pesquisa é um levantamento, utilizando questionários e entrevistas para obter uma visão geral sobre o fenômeno em uma amostra de indivíduos, sem manipulação de variáveis.

A população desta pesquisa é composta por dois grupos principais: (i) discentes regularmente matriculados no curso de Administração da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), localizada em Campo Grande/MS, e da Faculdade Multidisciplinar do Médio Araguaia (FAMMA/UNEMAT), situada em Paranatinga/MT, no 1º semestre letivo de 2025; e ii) representantes da sociedade com atuação direta na administração pública, na tecnologia e na educação, selecionados de forma estratégica.

O primeiro grupo de discentes foi distribuído conforme os períodos curriculares dos cursos de Administração, incluindo alunos dos semestres iniciais (1º/2º), intermediários (3º/4º e 5º/6º), finais (7º/8º) e discentes do 8º semestre do curso de Administração da FAMMA/UNEMAT, oferecido em Paranatinga-MT. O segundo grupo é composto por profissionais convidados a participar da pesquisa devido à sua relevância temática e experiência prática, sendo eles, representantes da educação pública e da Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (AGETIC/UFMS).

Essa composição foi pensada para abranger tanto a perspectiva dos futuros gestores públicos em formação quanto a visão prática e institucional de agentes públicos e especialistas com atuação direta no uso, gestão ou ensino da tecnologia na administração pública. Essa diversidade fortalece a análise das percepções sobre o uso da Inteligência Artificial nesse contexto. A Tabela 1 apresenta a distribuição da população da amostra por grupos e categorias, evidenciando a composição completa dos participantes desta pesquisa.

Tabela 1 – Frequência da População e Amostra da pesquisa

População			Amostra		
Períodos	F	f	Períodos	F	F
1º/2º Semestre	165	35,3	1º/2º Semestre	98	40,0
3º/4º Semestre	140	29,9	3º/4º Semestre	66	27,0
5º/6º Semestre	86	18,4	5º/6º Semestre	47	19,2
7º/8º Semestre	77	16,4	7º/8º Semestre	34	13,8
Total	468	100%	Total	245	100%

Fonte: Adaptado pelos autores (ESAN/UFMS-FAMMA/UNEMAT, 2025)

A pesquisa contou com uma amostra por conveniência de 245 participantes (52,4% da população total), escolhida por facilitar o acesso a indivíduos com e sem experiências sobre IA na gestão pública, sendo adequada para estudos exploratórios.

A amostra buscou refletir as características da população-alvo e foi composta majoritariamente por graduandos de Administração Pública em diversos semestres (40,0% do 1º/2º; 27,0% do 3º/4º; 19,2% do 5º/6º; 13,8% do 7º/8º). O perfil predominante foi de jovens adultos (30,7% entre 21-25 anos; 24,4% <20 anos), do sexo feminino (59,8%). A maioria (55,9%) já havia cursado disciplinas sobre IA, 69,3% tinham familiaridade com o tema, e 59,1% demonstraram interesse no setor público. Os métodos de coleta de dados foram adaptados aos participantes. Para os discentes, utilizou-se um questionário com Escala Likert e uma questão aberta, analisada pelo Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). A análise de dados, seguindo a abordagem mista, combinou técnicas para triangulação.

Os dados quantitativos, coletados por meio da escala Likert, foram submetidos à análise estatística descritiva. Por sua vez, os dados qualitativos passaram por análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2016), é um método de pesquisa qualitativa utilizado para interpretar e categorizar dados textuais, audiovisuais ou multimodais de maneira sistemática. Esse método busca identificar padrões, temas e significados dentro de um conjunto de informações, proporcionando uma compreensão mais aprofundada do contexto subjacente aos dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERCEPÇÕES DOS ALUNOS SOBRE A APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO PÚBLICA

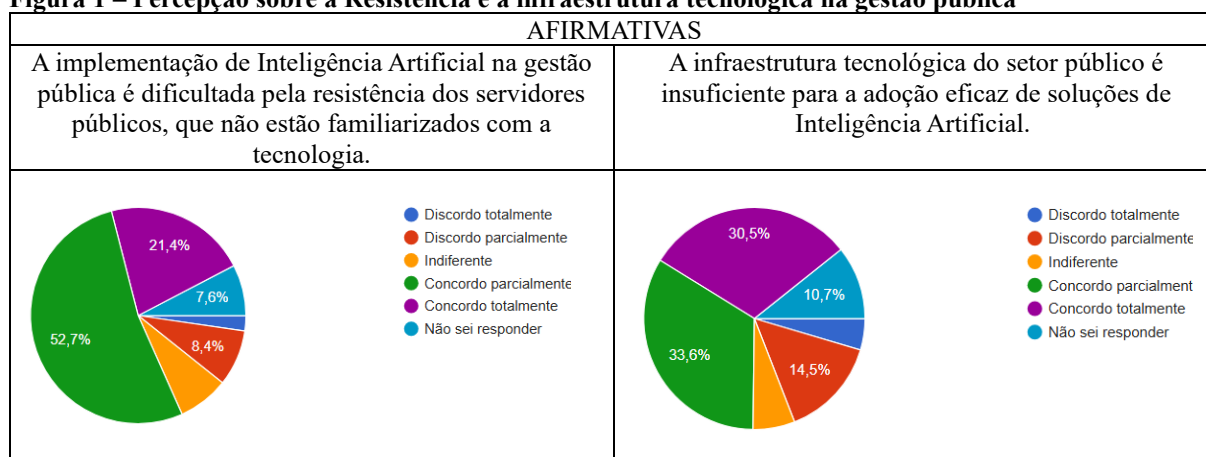
A crescente adoção de Inteligência Artificial (IA) na gestão pública levanta discussões sobre seus impactos, exigindo novos perfis profissionais adaptados ao uso de dados e algoritmos. É crucial entender a percepção dos futuros administradores sobre essas mudanças para preparar gestores mais capacitados. Uma investigação com alunos de Administração da UFMS e FAMMA analisou suas percepções sobre o uso da IA, revelando tanto otimismo quanto apreensão.

Os estudantes reconhecem o potencial da IA para aumentar a eficiência e transparência, mas se preocupam com ética, privacidade e substituição de empregos. Eles valorizam a integração da IA na decisão pública, desde que haja governança algorítmica clara e capacitação profissional, alinhando-se com a literatura que destaca a importância da formação crítica e ética para lidar com a automação no setor público. As percepções refletem entusiasmo com inovações, mas cautela com as implicações sociais e profissionais da IA.

A adoção da Inteligência Artificial (IA) na gestão pública mostra-se promissora, com potencial para aumentar a eficiência, a transparência e a qualidade das decisões governamentais. No entanto, enfrenta desafios significativos, como resistência dos servidores, falta de infraestrutura tecnológica, carência de capacitação, preocupações com segurança e privacidade dos dados, além de lacunas nas políticas públicas e na regulamentação (Vasconcelos & Santos, 2024; Comba et al., 2024).

A análise desses obstáculos é essencial para viabilizar uma implementação ética e eficaz da IA. As figuras a seguir ilustram as percepções dos graduandos sobre esses temas, com destaque, na Figura 1, para a resistência dos servidores e as limitações estruturais na gestão pública.

Figura 1 – Percepção sobre a Resistência e a infraestrutura tecnológica na gestão pública



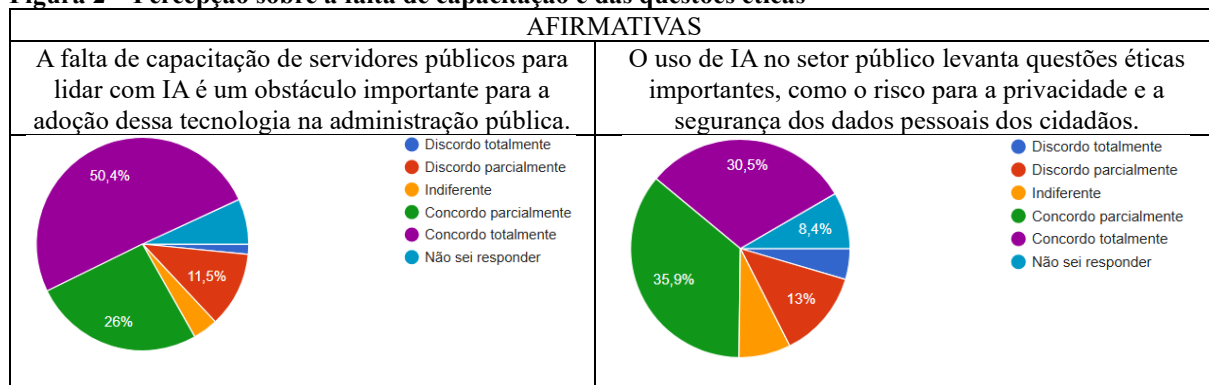
Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Os resultados evidenciam que os alunos de Administração reconhecem desafios significativos para a implementação da Inteligência Artificial (IA) na gestão pública. A resistência dos servidores foi apontada por 74,1% dos respondentes como um entrave relevante, refletindo receios ligados à substituição, insegurança e baixa familiaridade com a tecnologia.

Além disso, 64,1% indicaram que a infraestrutura tecnológica atual é insuficiente, destacando a falta de investimentos, obsolescência dos sistemas e ausência de planejamento estratégico. Essas percepções reforçam a necessidade de enfrentar tais barreiras para viabilizar

uma adoção ética, eficaz e sustentável da IA no setor público. A Figura 2 apresenta as percepções sobre a falta de capacitação e as questões éticas envolvidas.

Figura 2 – Percepção sobre a falta de capacitação e das questões éticas



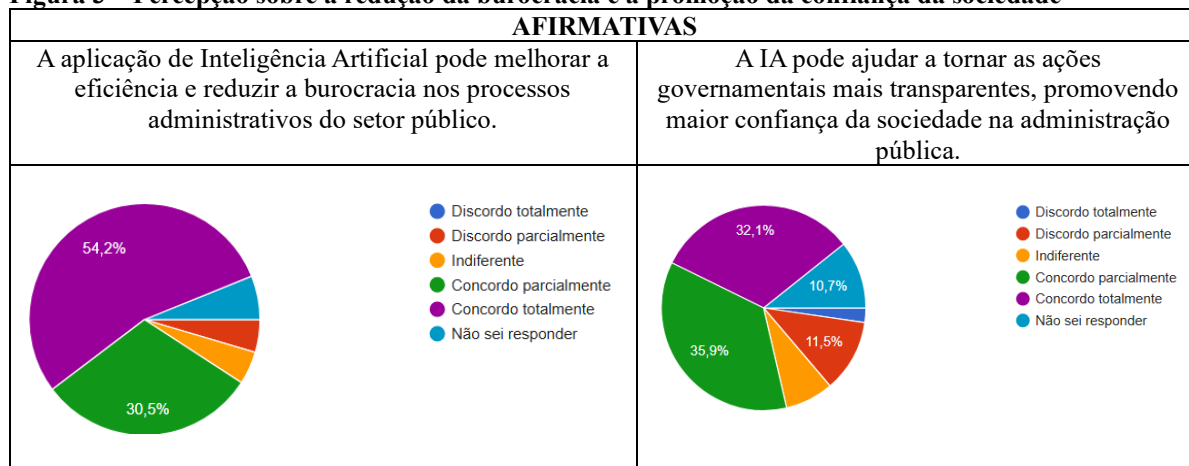
Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A Figura 2 destaca duas preocupações centrais na percepção dos alunos sobre a adoção da Inteligência Artificial (IA) na gestão pública: a falta de capacitação dos servidores e as questões éticas envolvendo privacidade e segurança de dados. Para 76,4% dos respondentes, a carência de formação adequada representa um obstáculo importante, indicando que as competências necessárias ao uso estratégico da IA ainda não estão presentes no serviço público.

Além disso, 66,4% demonstraram preocupação com os riscos éticos do uso de dados pessoais, especialmente diante da ausência de regulamentações robustas. A presença de respostas “Indiferente” e “Não sei responder” sugere também a necessidade de maior educação digital. Esses achados reforçam que a implementação eficaz da IA depende não apenas de tecnologia, mas de capacitação contínua, governança e proteção de dados.

A aplicação da Inteligência Artificial (IA) na gestão pública oferece diversas vantagens, como o aumento da eficiência administrativa e a redução da burocracia. A IA pode também melhorar a transparência governamental, fortalecendo a confiança pública, e personalizar os serviços para melhor atender às necessidades dos cidadãos, especialmente em áreas como saúde e educação. Adicionalmente, promove uma gestão pública mais inovadora e adaptável às transformações digitais, facilitando a alocação de recursos e a tomada de decisões mais informadas. A Figura 3 apresenta as percepções dos graduandos sobre essas oportunidades.

Figura 3 – Percepção sobre a redução da burocracia e a promoção da confiança da sociedade



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A Figura 3 evidenciam que alunos de Administração de universidades públicas (UFMS e FAMMA) têm uma visão predominantemente positiva sobre o potencial da Inteligência Artificial (IA) para modernizar a gestão pública. Eles destacam principalmente os benefícios na melhoria da eficiência, redução da burocracia e promoção da transparência.

Quanto à eficiência e desburocratização, 84,7% dos alunos concordam que a IA pode contribuir significativamente, reconhecendo que a automação de tarefas e a otimização de recursos agilizam processos decisórios. Este ponto alinha-se com a literatura que ressalta a capacidade da IA de simplificar fluxos operacionais.

Além disso, 68% dos estudantes acreditam que a IA pode fortalecer a transparência governamental, vendo a tecnologia como uma ferramenta para aumentar a rastreabilidade das decisões e facilitar o monitoramento de políticas públicas. Essa percepção é consistente com estudos que apontam o uso da IA na análise de dados para promover uma governança mais aberta. No entanto, 13,8% dos alunos discordam, possivelmente devido a preocupações éticas, segurança da informação e confiabilidade dos algoritmos.

Em síntese, a maioria dos alunos vê a IA favoravelmente para a eficiência e transparência no setor público. Esta visão está em consonância com estudos atuais sobre a importância da incorporação ética e estratégica da IA na administração, reforçando a necessidade de formação em ética digital e governança de dados. A Figura 4, apresentada a seguir, ilustra a percepção dos alunos quanto ao uso da IA no atendimento inovador às necessidades dos cidadãos, especialmente nas áreas de saúde e educação.

Figura 4 – Percepção sobre atendimento inovador as necessidades dos cidadãos na saúde ou educação

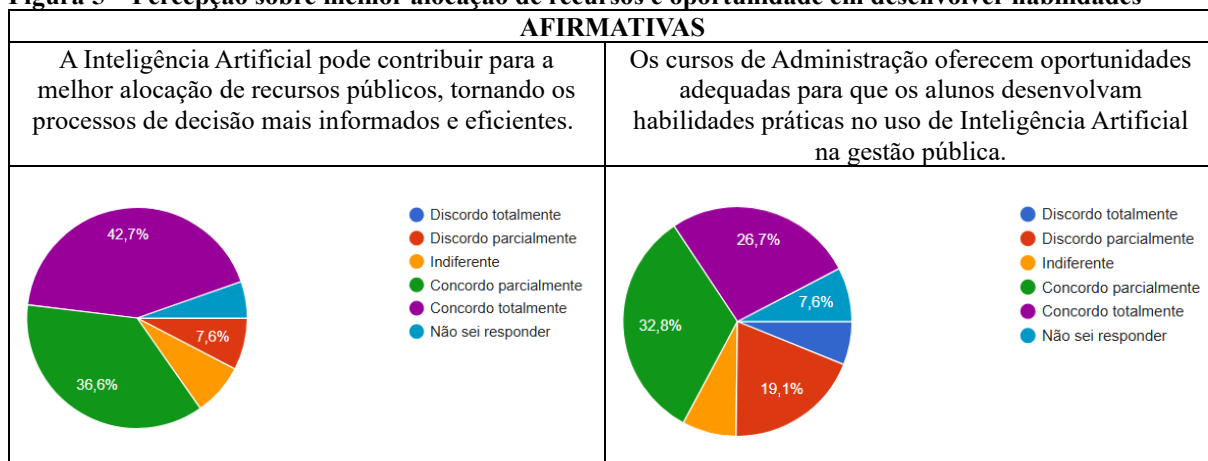


Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A Figura 4 evidenciam que alunos de Administração de universidades públicas reconhecem o potencial da Inteligência Artificial (IA) para personalizar serviços públicos e promover uma gestão mais inovadora e adaptável. De acordo com os dados, 81,6% dos alunos concordam que a IA pode personalizar serviços em áreas como saúde e educação, alinhando-se à literatura que destaca a capacidade da IA de analisar grandes volumes de dados para otimizar serviços.

Em relação à inovação e adaptabilidade, 89,3% dos alunos acreditam que a IA pode tornar a administração pública mais aberta à inovação. Este resultado sugere uma aceitação generalizada de que a tecnologia é essencial para modernizar a gestão pública, tornando-a mais proativa e centrada no cidadão. Esses achados reforçam a necessidade de integrar temas como transformação digital, ética em IA e inovação pública na formação de futuros gestores. A Figura 5 a seguir, evidencia o posicionamento dos graduandos a respeito da melhor alocação de recursos e oportunidade em desenvolver habilidades.

Figura 5 – Percepção sobre melhor alocação de recursos e oportunidade em desenvolver habilidades



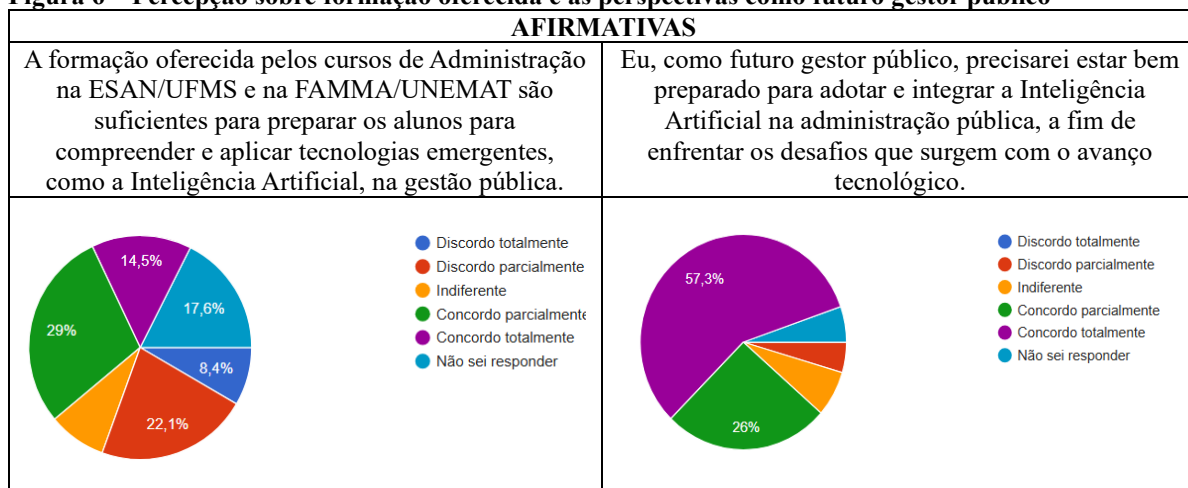
Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A análise da Figura 5, sobre as percepções de graduandos em Administração acerca da Inteligência Artificial (IA) na gestão pública, revela que 79,3% concordam que a IA pode melhorar a alocação de recursos públicos e tornar as decisões mais informadas e eficientes. Este dado sugere uma compreensão dos benefícios estratégicos da IA, vista como capaz de analisar grandes volumes de dados e otimizar decisões governamentais.

Quanto à preparação acadêmica para as demandas tecnológicas, 59,5% dos alunos consideram sua formação adequada. No entanto, mais de 40% não se sentem suficientemente preparados, com 25,2% discordando ativamente sobre a adequação do currículo em relação à aplicação prática da IA. Isso evidencia uma lacuna nos cursos de Administração e a necessidade de um enfoque maior em tecnologias emergentes, como ciência de dados e algoritmos.

Lima (2024) ressalta que a administração pública gerencial necessita de profissionais com habilidades digitais para fomentar inovações que otimizem a eficiência e a transparência dos serviços públicos. A Figura 6 detalha os posicionamentos dos pesquisados sobre esses aspectos.

Figura 6 – Percepção sobre formação oferecida e as perspectivas como futuro gestor público



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

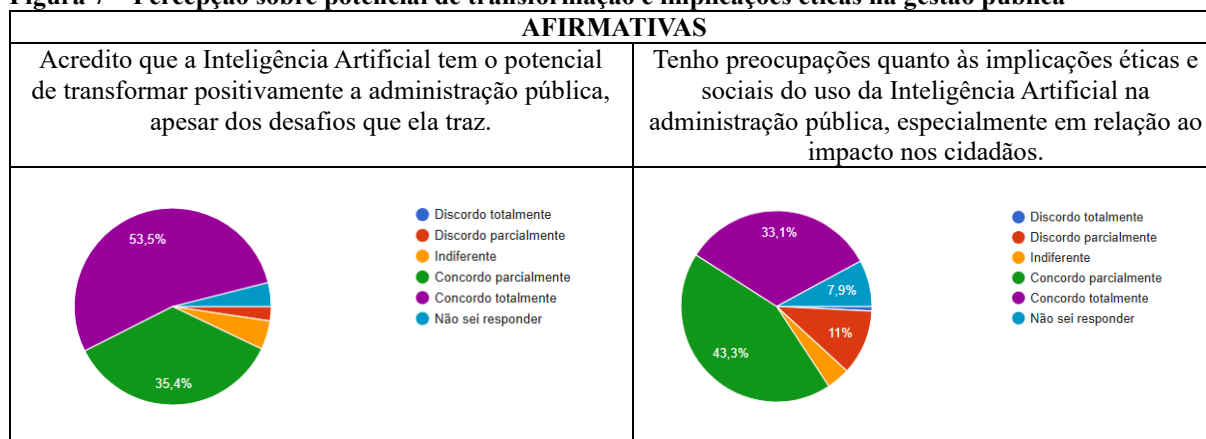
A análise da Figura 6 revela que graduandos em Administração da UFMS têm uma percepção crítica sobre sua formação para aplicar tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial (IA), na gestão pública. Apenas 43,5% concordam que o curso os prepara

adequadamente, enquanto 30,5% discordam parcial ou totalmente, e 17,6% não souberam responder.

Por outro lado, uma ampla maioria de 83,3% dos estudantes reconhece a importância de estar bem preparada para adotar e integrar a IA na administração pública, demonstrando um forte entendimento dos desafios da transformação digital. Os dados, portanto, indicam uma dissonância entre a formação atual e as expectativas dos alunos, sinalizando a necessidade de reformas curriculares que integrem práticas e conteúdos sobre IA e transformação digital no setor público.

Nesse contexto, Fjeld et al. (2020) enfatizam que as tecnologias devem ser desenvolvidas com base em princípios éticos que promovam equidade e bem-estar coletivo, evitando a ampliação das desigualdades sociais. A Figura 7 a seguir, evidencia o posicionamento dos discentes sobre potencial de transformação e implicações éticas na gestão pública.

Figura 7 – Percepção sobre potencial de transformação e implicações éticas na gestão pública



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Os resultados da pesquisa, apresentados na Figura 7, mostram uma visão amplamente positiva entre os estudantes de Administração sobre o potencial transformador da Inteligência Artificial (IA) na administração pública. A maioria dos respondentes (89,9%) reconhece as oportunidades da IA para promover eficiência, automação de processos e melhoria nos serviços públicos. No entanto, também há preocupações éticas e sociais, com 76,4% dos respondentes expressando preocupações sobre os impactos da IA nos cidadãos, incluindo privacidade, vieses algorítmico e exclusão digital.

4.2 DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO DOS GRADUANDOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Esta seção, tem como objetivo apresentar a síntese das opiniões, percepções e representações sociais de um grupo de estudantes de graduação que participaram de uma pesquisa. O Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) é uma técnica de análise de dados qualitativos que busca reconstruir, a partir de depoimentos individuais, um ou vários discursos-síntese que expressem o pensamento ou o sentido atribuído por um determinado grupo social a um fenômeno específico.

Neste contexto, a seção apresentará a visão coletiva desses graduandos sobre a questão norteadora: Na sua opinião, de que forma a aplicação da Inteligência Artificial pode transformar a gestão pública no Brasil, e quais cuidados devem ser tomados para garantir que essa transformação seja ética, inclusiva e eficiente? A partir dessas inquietações e percepções, apresentamos a seguir o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) construído com base nas falas dos

alunos participantes da pesquisa, o qual sintetiza as ideias predominantes e oferece uma visão coletiva sobre o tema.

“Nós entendemos que a aplicação da Inteligência Artificial (IA) na gestão pública no Brasil representa uma oportunidade única de transformação, com o potencial de melhorar significativamente a eficiência administrativa, a transparência e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. A IA pode otimizar uma série de processos burocráticos, agilizar o atendimento ao público e aumentar a precisão na tomada de decisões, resultando em uma gestão pública mais moderna e alinhada com as necessidades da sociedade. No entanto, a implementação dessa tecnologia não pode ser vista como uma solução imediata e absoluta. Reconhecemos que a mudança deve ser gradual e balanceada, com a tecnologia sendo utilizada como uma ferramenta de apoio e não como substituta do trabalho humano. A interação humana, especialmente em processos decisórios que envolvem questões éticas e complexas, como a gestão de recursos públicos e a prestação de serviços essenciais, deve ser mantida como prioridade. A IA deve atuar para complementar e otimizar as funções dos servidores públicos, não para substituí-los. Para que essa transformação seja eficaz, é essencial que a capacitação contínua dos servidores públicos seja colocada em prática. Investir em treinamento e em recursos para que os profissionais da gestão pública estejam devidamente preparados para lidar com a IA de forma ética, responsável e eficiente é fundamental. A tecnologia, quando utilizada corretamente, pode liberar os servidores das tarefas repetitivas e burocráticas, permitindo que eles se concentrem em atividades mais complexas e estratégicas, que exigem empatia, discernimento e uma compreensão profunda das necessidades da população. Além disso, não podemos ignorar os desafios éticos envolvidos no uso da IA. A transparência deve ser um princípio fundamental no uso dessa tecnologia. Os cidadãos precisam ter clareza sobre como seus dados estão sendo utilizados, quais são os impactos da implementação da IA e quais medidas estão sendo tomadas para proteger a privacidade e segurança da informação. A confiança da população na administração pública depende dessa transparência. Para isso, é crucial a criação de regulamentações claras e específicas, que garantam que os algoritmos da IA não sejam tendenciosos ou discriminatórios, e que os dados sejam manuseados de forma segura e responsável. O uso da IA também deve ser acompanhado de perto para evitar que a tecnologia perpetue desigualdades sociais. A IA pode ser uma poderosa aliada na gestão pública, mas deve ser aplicada de forma inclusiva, garantindo que todos, independentemente de sua condição socioeconômica ou acesso à tecnologia, possam se beneficiar dos avanços proporcionados por ela. A inclusão digital é um aspecto essencial para garantir que a transformação digital não deixe ninguém para trás. O governo deve assegurar que haja programas de capacitação e acesso à tecnologia para as populações mais vulneráveis, evitando a ampliação da desigualdade no acesso aos serviços públicos. Outro ponto que não podemos negligenciar é a ética no uso da IA. Devemos garantir que as decisões automatizadas não sejam tomadas sem a supervisão humana, especialmente aquelas que envolvem direitos fundamentais dos cidadãos. A IA deve ser projetada para apoiar, e não substituir, a interação humana nas decisões que envolvem questões sensíveis, como a saúde, a educação e a segurança pública. Portanto, as decisões que exigem sensibilidade, empatia e compreensão dos contextos sociais devem continuar sendo feitas por gestores humanos, que usarão a IA como uma ferramenta de apoio, mas não como um substituto. Por outro lado, a transparência no uso da IA não deve se limitar apenas à segurança dos dados. A população precisa ser parte ativa desse processo. A participação cidadã no debate sobre a implementação da IA na gestão pública é essencial para que possamos garantir que a tecnologia seja utilizada para o bem comum, e não para fins que possam prejudicar a coletividade. Devemos estar atentos para que a transformação digital não gere novas formas de exclusão ou discriminação, e sim, que ela se torne um instrumento de inclusão e melhoria da qualidade de vida para todos os brasileiros. Em resumo, acreditamos que a Inteligência Artificial tem um enorme potencial para

transformar a gestão pública no Brasil, mas essa transformação deve ser conduzida de maneira cuidadosa, transparente, ética e inclusiva. A IA deve ser vista como uma ferramenta poderosa para apoiar a gestão pública e melhorar a vida dos cidadãos, mas sempre com o devido respeito à privacidade, à segurança e aos direitos humanos. Somente com a participação ativa de todos os setores da sociedade, incluindo os servidores públicos, os legisladores e os cidadãos, poderemos aproveitar todo o potencial dessa tecnologia para construir uma administração pública mais eficiente, justa e acessível para todos.”

O discurso destaca a IA como uma oportunidade de transformação na gestão pública, capaz de melhorar a eficiência, transparência e serviços ao cidadão. Porém, os alunos defendem uma implementação gradual, onde a IA complementa o trabalho humano, sem substituí-lo, especialmente em decisões éticas e complexas. A capacitação contínua dos servidores é fundamental, assim como garantir que a IA não gere desigualdades sociais. A ética, a transparência e a inclusão digital são essenciais, com a sociedade participando ativamente para que a IA beneficie todos sem prejudicar direitos ou ampliar a exclusão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso da Inteligência Artificial (IA) na gestão pública tem gerado discussões sobre seu impacto na eficiência administrativa, na transparência e na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. No entanto, essa tecnologia também suscita preocupações relevantes relacionadas à ética, à privacidade dos dados e aos efeitos sobre o emprego público.

Os discentes de Administração, foco central da análise de percepções, demonstraram uma visão majoritariamente positiva em relação ao uso da IA na gestão pública. Eles reconheceram seu grande potencial para aumentar a eficiência administrativa, reduzir a burocracia e melhorar a transparência nos serviços ao cidadão. Contudo, esses futuros profissionais também expressaram preocupações significativas em relação aos desafios éticos da IA, especialmente no que se refere à privacidade dos dados, segurança cibernética e ao impacto sobre o emprego público.

Muitos alunos destacaram que, embora a IA traga benefícios, ela deve ser encarada como uma ferramenta de apoio ao trabalho humano, e não como uma substituta, defendendo que sua implementação seja gradual e acompanhada de capacitação contínua dos servidores públicos para minimizar impactos negativos.

Este estudo contribui significativamente para a implementação de práticas inovadoras na gestão pública, particularmente no uso da Inteligência Artificial (IA), visando ao aumento da eficiência administrativa e à melhoria da transparência nos serviços prestados ao cidadão. A pesquisa desenvolve estratégias que integram a tecnologia ao setor público, propondo um modelo passível de ser replicado em outras instituições, o que estimula uma abordagem mais moderna e eficiente na gestão pública.

Além disso, destaca como a IA pode automatizar processos e otimizar a tomada de decisões, proporcionando soluções práticas para transformar a gestão pública. Ao reduzir a burocracia e melhorar a qualidade dos serviços, a IA contribui para uma administração mais ágil, responsiva e focada em resultados, beneficiando diretamente a população e adaptando o setor público às demandas contemporâneas.

Outro ponto importante abordado no estudo é a necessidade premente de uma formação robusta para os servidores públicos, preparando-os para lidar com as novas tecnologias. A pesquisa sugere que a capacitação contínua e especializada é crucial para garantir que os servidores possam operar a IA de forma eficaz, refletindo um aspecto essencial para melhorar a qualidade do trabalho público e alinhar a educação às necessidades de inovação e adaptação tecnológica no serviço público.

Considerando as preocupações éticas relacionadas à privacidade de dados, segurança cibernética e ao impacto no emprego público, o estudo também oferece diretrizes importantes

para a criação de políticas públicas e regulamentos claros, garantindo que a IA seja utilizada de maneira responsável e ética na administração pública.

Por fim, o estudo serve como referência para outras iniciativas de gestão pública que buscam adotar a IA de maneira eficaz, inspirando a implementação de soluções tecnológicas baseadas em evidências e melhores práticas, contribuindo para a melhoria contínua da gestão pública em diferentes esferas do governo.

Apesar das contribuições, a pesquisa apresenta algumas limitações que merecem consideração. Primeiramente, a amostra foi restrita, composta por discentes de Administração, professores da área de educação, profissionais de TI e um gestor público. Embora tenha abordado as visões de diversos participantes, o estudo concentrou-se preponderantemente na percepção dos alunos de Administração, sem incluir uma análise comparativa mais aprofundada ou a opinião de outros grupos de profissionais e cidadãos que também teriam uma contribuição relevante para a compreensão do impacto da IA. Essa restrição amostral e de foco pode limitar a diversidade de opiniões e a generalização dos resultados para outras regiões ou setores.

Além disso, o estudo foi realizado em um período específico e em um contexto determinado, o que pode não capturar as rápidas mudanças que ocorrem no cenário tecnológico e político, tornando os resultados potencialmente limitados àquele momento. A falta de dados empíricos sobre a implementação real da IA na gestão pública também constituiu uma limitação, visto que o foco principal foi nas percepções dos participantes, e não na avaliação de projetos reais de IA aplicados em governos.

Para aprimorar a pesquisa e expandir o conhecimento na área, algumas sugestões podem ser feitas. Primeiramente, uma ampliação da amostra seria importante, incluindo mais participantes de diversas áreas (gestores públicos de diferentes regiões, cidadãos, profissionais de tecnologia e política), a fim de aumentar a representatividade e a confiabilidade dos resultados, permitindo uma análise mais abrangente das percepções sociais sobre a IA na gestão pública.

Adicionalmente, seria relevante incluir uma análise de impacto real da IA na gestão pública, realizando estudos de caso ou pesquisas de campo mais aprofundadas sobre a implementação de IA em governos. Isso poderia oferecer uma visão mais precisa sobre os efeitos práticos e resultados alcançados.

Outro ponto importante seria explorar com mais profundidade as barreiras para a adoção da IA na gestão pública, investigando os desafios percebidos pelos diferentes grupos entrevistados. Identificar essas barreiras em detalhe pode fornecer informações valiosas para superá-las e otimizar a implementação da IA.

Por fim, um estudo longitudinal que acompanhasse a evolução das percepções e da adoção da IA na gestão pública ao longo do tempo poderia enriquecer significativamente a pesquisa. Esse tipo de estudo permitiria entender melhor os efeitos a longo prazo da IA, tanto em termos de eficácia quanto de suas implicações sociais e éticas, fornecendo uma visão mais completa e contextualizada do seu impacto na administração pública.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1ª ed. brasileira, L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70.

Calmbach, A. C. V., Tomaz, A. S. L., & Serzedello, J. E. M. (2025). Educação, ensino e a inteligência artificial: uma revisão de literatura em ciências humanas. *Revista Docência E Cibercultura*, 9(1), 1–23. <https://doi.org/10.12957/redoc.2025.81531>

Comba, B. B., Sacabeto, I. S., Caetano, L. M. D., & Bandiri, S. Y. M. (2024). Inteligência Artificial na gestão pública: desafios e oportunidades. *Pesquisa e Ensino em Ciências Exatas e da Natureza*, 8, 01-06. Disponível em: <https://cfp.revistas.ufcg.edu.br/cfp/index.php/RPECEN/article/view/2135>

Costa, F. M., & Meirelles, F. S. (2020). Inteligência Artificial no Setor Público: oportunidades, riscos e diretrizes para sua adoção ética. *Revista de Administração Pública*, 54(5), 1231–1250. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190144>

Dignum, V. (2019). *Responsible artificial intelligence: How to develop and use AI in a responsible way*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30371-6>

Duque, S. & Pinheiro, S. D. (2023). "Inteligência Artificial na Gestão Escolar." Disponível em: https://www.academia.edu/125400975/Inteligencia_artificial_na_gestao_escolar

Fjeld, J., Achten, N., Hilligoss, H., Nagy, A. C., & Srikumar, M. (2020). Principled artificial intelligence: Mapping consensus in ethical and rights-based approaches to principles for AI. *Berkman Klein Center Research Publication* (2020-1). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3518482>

Gomes, H. O., & Camargo, M. E. (2024). Transformação Do Governo Digital Nas Instituições Públicas: Um Olhar Sobre As Instituições De Ensino Superior. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 26(6, Ser. 3), 44-56. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol26-issue6/Ser-3/G2606034456.pdf>

Gonzales, L. M., Chen, J., & Patel, S. (2024). *AI-driven financial forecasting and resource optimization in higher education institutions*. *Journal of Educational Technology Systems*, 53(1), 25–48. <https://doi.org/10.1177/0047239524123456>

Guimarães Júnior, J. C., Araújo, F. S., Schmidt, F. L. A., & Faria, P. H. de. (2024). *Desenvolvimento de recursos educacionais adaptativos: Abordagens e estratégias com inteligência artificial*. Editora Home. https://www.researchgate.net/publication/379008834_Desenvolvimento_de_Recursos_Educacionais_Adaptativos_Abordagens_e_Estrategias_com_Inteligencia_Artificial

Henning, M., Santos, J. D. de F., Cunha, C. J. C. de A., Silva, S. M. da, & Souza, J. A. de. (2023,). *Impactos da inteligência artificial na educação superior: Uma revisão da literatura*. XXII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria: Desafios y futuro de la educación superior ante el impacto de la inteligencia artificial, Assunção, Paraguai. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/253863/1230145.pdf?sequence=3>

Lima, E. P. (2024). Tendências da administração pública na era digital: desafios e oportunidades. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/announcement/view/330>

Mendes, W. de A., Ferreira, M. A. M., Faria, E. R. de, & Abrantes, L. A. (2022). Desenvolvimento humano e desigualdades regionais nos municípios brasileiros. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, Publicado online pela *Cambridge University Press*, 2 de janeiro. <https://doi.org/10.1017/S0000000000000000>

Pereira Filho, N., & Lima, R. de A. (2025). Governança algorítmica e políticas públicas: Desafios éticos e impactos da inteligência artificial na tomada de decisão governamental. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), e6051. <https://doi.org/10.47820/recima21.v6i1.6051>

Silva, P. R., & Andrade, D. C. (2022). Riscos éticos na implementação da inteligência artificial na gestão pública: privacidade, transparência e responsabilidade. *Revista Brasileira de Administração Pública e Gestão*, 4(1), 99–117. <https://doi.org/10.21170/rbapg.v4n1.2022.99-117>

Souza, G. H. C. (2016). *Perfil dos controllers no Brasil: Bean counters versus business partners*. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPE_dbbebe7b7355e0ccc9433553c648fcdf/Cite

Teixeira, M. F. H. B. I. (2025). A utilização de inteligência artificial (IA) por estudantes universitários: uma revisão. *Brazilian Journal of Development*, 11(4), e79168. <https://doi.org/10.34117/bjdv11n4-037>

Vasconcelos, E. S., & Santos, F. A. (2024). Inteligência artificial na gestão pública brasileira: desafios e oportunidades para a eficiência governamental. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 22(6), e5017-e5017. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/5017>

Viana, A. C. A. (2021). Transformação digital na administração pública: Do governo eletrônico ao governo digital. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 8(1), 115–136. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6559/655969720005/html/>

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

Uso de IAG nesta Pesquisa

Foram utilizadas ferramentas de Inteligência Artificial Generativa (IAG) no apoio à elaboração do texto, sendo o ChatGPT (OpenAI) empregado para correções gramaticais e ortográficas, o Gemini (Google) para análises de dados e Copilot na busca por referências. Ressalta-se que a elaboração das ideias centrais, análises, interpretações e conclusões é fruto do trabalho intelectual humano. Todo o conteúdo gerado com auxílio das referidas ferramentas foi cuidadosamente revisado e validado pelos autores, assegurando sua originalidade, precisão e aderência aos princípios éticos da pesquisa científica, com o objetivo de evitar distorções, vieses ou informações imprecisas.