

TECNOLOGIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS IMPACTOS DA IA SOBRE A GESTÃO: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA

TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION AND THE IMPACT OF AI ON MANAGEMENT: A QUALITATIVE APPROACH

TECNOLOGÍAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL IMPACTO DE LA IA EN LA GESTIÓN: UN ENFOQUE CUALITATIVO

Thécio Braga¹, Welther Pires Guimarães Júnior², Felipe Barreto Druzian³, Claudio Luiz de Freitas⁴, Abel Martins Filho⁵, Anderson Luis Raldi Morrudo⁶, Rafael Ribeiro Nascimento⁷, Vanessa Silva Lapa⁸, Juliana Kelle de Andrade Lemoine Neves⁹, Camila Santos de Lima¹⁰, Denis Moura de Oliveira Rocha¹¹, Luan Andrade de Queiroz¹², Dênis Mateus de Paiva¹³, João Henrique Viana de Sousa¹⁴

DOI: 10.54899/dcs.v23i89.5420

Recibido: 27/03/2026 | Aceptado: 23/04/2026 | Publicación en línea: 30/04/2026.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as tecnologias na administração pública e os impactos da inteligência artificial sobre a gestão, buscando compreender suas contribuições, limitações e

¹ Doutor em Direitos Humanos e em História pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, Minas Gerais, Brasil. E-mail: thecio@ymail.com

² Mestre em Gestão em Negócios pela Universidade de Rio Verde (UNIRV), Rio Verde, Goiás, Brasil. E-mail: welther@unirv.edu.br

³ Graduando em Engenharia da Computação pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Bagé, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: felipebdruzian@gmail.com

⁴ Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Lorena, São Paulo, Brasil. E-mail: claudio.freitas@posgrad.ufsc.br

⁵ Mestre em Direito e Políticas Públicas pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: amf.jus@gmail.com

⁶ Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: capraldi@yahoo.com.br

⁷ Mestrando em Teologia pela Faculdade Teológica Sul Americana (FTSA), Londrina, Paraná, Brasil. E-mail: raffaelrnpm@gmail.com

⁸ Mestranda em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário UNIFBV, Recife, Pernambuco, Brasil. E-mail: vanessa-lapa@hotmail.com

⁹ Doutora em Ciências Biológicas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, Pernambuco, Brasil. E-mail: lemoineju@gmail.com

¹⁰ Mestre em Economia e Gestão Empresarial pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: camilaslma88@gmail.com

¹¹ Mestrando em Gestão e Políticas Públicas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: denisrocha10@yahoo.com.br

¹² Especialista em Direito Público pela Pontifícia Universidade Católica (PUC), Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: luan.and.jus@gmail.com

¹³ Mestre em Economia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Campanha, Minas Gerais, Brasil. E-mail: denis.paiva@uemg.br

¹⁴ Doutorando em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, Ceará, Brasil. E-mail: joaohenrique@unifor.br

implicações para a modernização dos serviços públicos. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, realizada com uma amostra de 12 profissionais atuantes na administração pública, selecionados por amostragem intencional. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, posteriormente transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que a incorporação de tecnologias digitais e da inteligência artificial tem promovido ganhos significativos em eficiência, agilidade, organização de processos e apoio à tomada de decisão, além de contribuir para maior transparência na gestão pública. Entretanto, também foram identificados desafios importantes, como infraestrutura tecnológica limitada, necessidade de capacitação dos servidores, baixa integração entre sistemas e resistências culturais à adoção de inovações, destacando que a consolidação dessas tecnologias depende de investimentos contínuos e de políticas públicas estruturadas de transformação digital.

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

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze technologies in public administration and the impacts of artificial intelligence on management, seeking to understand their contributions, limitations, and implications for the modernization of public services. This is a descriptive study with a qualitative approach, conducted with a sample of 12 professionals working in public administration, selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews, subsequently transcribed and analyzed using content analysis. The results showed that the incorporation of digital technologies and artificial intelligence has led to significant gains in efficiency, agility, process organization, and decision-making support, in addition to contributing to greater transparency in public management. However, significant challenges were also identified, such as limited technological infrastructure, the need for staff training, poor integration between systems, and cultural resistance to the adoption of innovations, highlighting that the consolidation of these technologies depends on continuous investments and structured public policies for digital transformation.

Keywords: Technologies. Innovation. Artificial Intelligence. Management. Public Administration.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar las tecnologías en la administración pública y el impacto de la inteligencia artificial en la gestión, con el fin de comprender sus contribuciones, limitaciones e implicaciones para la modernización de los servicios públicos. Se trata de una investigación descriptiva, de enfoque cualitativo, realizada con una muestra de 12 profesionales que trabajan en la administración pública, seleccionados mediante muestreo intencional. Los datos se recopilaron mediante entrevistas semiestructuradas, posteriormente transcritas y analizadas mediante la técnica de análisis de contenido. Los resultados pusieron de manifiesto que la incorporación de tecnologías digitales y de la inteligencia artificial ha promovido avances significativos en eficiencia, agilidad, organización de procesos y apoyo a la toma de decisiones, además de contribuir a una mayor transparencia en la gestión pública. Sin embargo, también se identificaron retos importantes, como una infraestructura tecnológica limitada, la necesidad de formar a los funcionarios, la escasa integración entre sistemas y las resistencias culturales a la

adopción de innovaciones, lo que pone de relieve que la consolidación de estas tecnologías depende de inversiones continuas y de políticas públicas estructuradas de transformación digital.

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



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A crescente transformação digital tem redefinido profundamente as formas de organização, funcionamento e prestação de serviços no setor público. Nesse contexto, a incorporação de tecnologias da informação e comunicação (TICs) na administração pública tem se consolidado como um elemento estratégico para promover maior eficiência, transparência e qualidade no atendimento à população. A modernização administrativa, impulsionada por essas tecnologias, vem permitindo a otimização de processos e a ampliação do acesso aos serviços públicos (Cruz; Silva; Lima, 2024).

A evolução tecnológica no âmbito governamental está diretamente associada ao conceito de governo digital, que busca integrar plataformas, dados e serviços de forma mais ágil e acessível. Nesse cenário, ferramentas digitais têm sido utilizadas para facilitar a comunicação entre Estado e sociedade, além de reduzir burocracias e custos operacionais. Essa transformação representa uma mudança significativa no modelo tradicional de gestão pública, tornando-o mais dinâmico e orientado por dados (Alves *et al.*, 2025).

Entre as tecnologias emergentes que têm impactado a administração pública, destaca-se a inteligência artificial (IA), que vem sendo amplamente aplicada na automação de processos, análise de grandes volumes de dados e apoio à tomada de decisão. A IA possibilita maior precisão, rapidez e previsibilidade nas ações governamentais, contribuindo para a melhoria da gestão e para a formulação de políticas públicas mais eficazes (Brandão; Bassi, 2025).

Entretanto, apesar dos benefícios proporcionados pela adoção da inteligência artificial, sua implementação na administração pública também apresenta desafios importantes. Questões relacionadas à ética, privacidade de dados, segurança da informação e transparência algorítmica tornam-se centrais nesse debate, exigindo regulamentações adequadas e capacitação dos profissionais envolvidos na gestão dessas tecnologias (Franco, 2024).

Além disso, a incorporação da IA demanda mudanças estruturais e culturais nas organizações públicas, uma vez que envolve a redefinição de processos, a qualificação de recursos humanos e a adaptação a novas formas de trabalho. A resistência à mudança e a limitação de infraestrutura tecnológica em alguns contextos ainda constituem barreiras para a plena implementação dessas inovações no setor público (Koerich *et al.*, 2024).

Lui *et al.* (2025) reitera que um outro ponto relevante refere-se ao impacto da inteligência artificial na relação entre governo e sociedade. O uso dessas tecnologias pode ampliar a transparência e a participação cidadã, mas também levanta preocupações quanto à exclusão digital e ao acesso desigual às ferramentas tecnológicas. Dessa forma, torna-se fundamental que a adoção da IA seja acompanhada de políticas inclusivas que garantam equidade no acesso aos serviços públicos digitais.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as tecnologias na administração pública e os impactos da inteligência artificial sobre a gestão, buscando compreender suas potencialidades, desafios e implicações para a modernização do setor público.

MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza descritiva, com abordagem qualitativa, voltado à análise das tecnologias na administração pública e dos impactos da inteligência artificial sobre a gestão. A escolha desse delineamento justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, as percepções, experiências e práticas adotadas por profissionais que atuam diretamente no contexto da gestão pública, permitindo uma análise detalhada do fenômeno investigado.

A amostra foi composta por 12 profissionais que atuam na administração pública, selecionados por meio de amostragem intencional, considerando critérios como experiência na área, envolvimento com processos tecnológicos e atuação em setores relacionados à gestão ou inovação. Os participantes pertencem a diferentes níveis da administração, o que possibilitou a obtenção de uma visão mais abrangente sobre o uso de tecnologias e da inteligência artificial no setor público.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, elaboradas a partir dos objetivos da pesquisa. O roteiro de perguntas contemplou temas como o uso de tecnologias digitais na gestão pública, a inserção da inteligência artificial nos processos

administrativos, os benefícios percebidos, os desafios enfrentados e as perspectivas futuras. As entrevistas foram realizadas de forma remota, utilizando plataformas digitais, sendo previamente agendadas e realizadas com o consentimento dos participantes.

A tabela 1 evidencia os principais pontos abordados na entrevista.

Tabela 1. Dimensões analíticas e pontos abordados na entrevista

DIMENSÃO (Q)	DIMENSÃO ANALÍTICA	PONTOS ABORDADOS NA PESQUISA
Q1	Uso de tecnologias na administração pública	Abordou o nível de utilização de tecnologias digitais nos setores públicos, incluindo sistemas informatizados de gestão, digitalização de processos administrativos e uso de plataformas eletrônicas para atendimento e organização institucional.
Q2	Inserção da inteligência artificial na gestão pública	Discutiu o grau de implementação da inteligência artificial nas instituições, suas principais aplicações (automação, análise de dados e atendimento automatizado) e o estágio de maturidade tecnológica observado nos órgãos públicos.
Q3	Percepção dos profissionais sobre inovação tecnológica	Tratou da percepção dos servidores quanto aos benefícios e limitações das tecnologias e da inteligência artificial, incluindo eficiência, agilidade, redução de retrabalho e confiança nos sistemas automatizados.
Q4	Tomada de decisão baseada em dados	Abordou o uso de sistemas inteligentes e análise de dados para apoio à decisão administrativa, destacando ganhos de precisão, redução de erros e dependência da interpretação humana.
Q5	Capacitação e preparo dos servidores públicos	Evidenciou o nível de preparo dos profissionais para lidar com tecnologias digitais e inteligência artificial, incluindo lacunas de formação, necessidade de treinamento contínuo e resistência à mudança.
Q6	Desafios estruturais e tecnológicos	Analizou limitações como falta de infraestrutura, baixa integração entre sistemas, instabilidade tecnológica e desigualdade no acesso a recursos digitais entre instituições públicas.
Q7	Impactos da tecnologia na gestão pública	Abordou os efeitos das tecnologias na eficiência administrativa, transparência, agilidade dos processos e melhoria na prestação de serviços à população.
Q8	Segurança da informação e governança digital	Tratou das preocupações com proteção de dados, riscos de vazamento de informações, necessidade de políticas de segurança cibernética e estruturação da governança digital no setor público.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Para garantir a fidedignidade das informações, todas as entrevistas foram registradas mediante autorização dos participantes e posteriormente transcritas na íntegra. Após a

transcrição, os dados foram organizados e submetidos à análise de conteúdo, permitindo a identificação de categorias temáticas relevantes para a interpretação dos resultados. Esse processo envolveu etapas de leitura flutuante, codificação, categorização e análise interpretativa.

RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da pesquisa evidenciam que a inserção de tecnologias na administração pública tem ocorrido de forma progressiva, porém heterogênea entre os diferentes contextos institucionais analisados. De modo geral, os participantes relataram que a digitalização de processos administrativos tem contribuído significativamente para a melhoria da eficiência operacional. Segundo o respondente E01, “a implementação de sistemas digitais reduziu drasticamente o tempo de tramitação de documentos”, o que demonstra um avanço importante na modernização da gestão pública.

Além disso, observou-se que a utilização de plataformas digitais tem promovido maior organização e controle das atividades administrativas. O respondente E03 destacou que “antes havia muita perda de informações e retrabalho, mas com os sistemas informatizados isso foi minimizado”, evidenciando o impacto positivo das tecnologias na gestão documental e na redução de falhas operacionais.

No que se refere à inteligência artificial, os participantes apontaram que sua aplicação ainda se encontra em estágio inicial na maioria das instituições analisadas. No entanto, já é possível identificar experiências relevantes, especialmente no uso de ferramentas para análise de dados e automação de processos repetitivos. De acordo com E05, “a inteligência artificial está começando a ser utilizada para triagem de informações e atendimento automatizado”, o que indica uma tendência de expansão dessa tecnologia no setor público.

A automação de tarefas foi um dos benefícios mais mencionados pelos entrevistados, sendo associada à otimização do tempo e à redução da carga de trabalho manual. O respondente E08 relatou que “atividades que antes levavam horas agora são realizadas em poucos minutos”, destacando o potencial da inteligência artificial para aumentar a produtividade e melhorar a eficiência dos serviços públicos.

Entretanto, apesar dos avanços identificados, os participantes também relataram desafios significativos na implementação dessas tecnologias. Um dos principais obstáculos apontados refere-se à falta de infraestrutura adequada em algumas instituições. Segundo E02, “nem todos

os setores possuem equipamentos e sistemas atualizados”, o que limita a plena utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis.

Outro desafio recorrente diz respeito à capacitação dos profissionais. Muitos participantes afirmaram que ainda há uma lacuna no preparo dos servidores públicos para lidar com tecnologias mais avançadas, como a inteligência artificial. Conforme relatado por E07, “existe uma dificuldade de adaptação, principalmente entre servidores que não tiveram formação voltada para o uso de tecnologias digitais”, evidenciando a necessidade de investimentos em qualificação profissional.

A resistência à mudança também foi mencionada como um fator que impacta negativamente a adoção de tecnologias na administração pública. De acordo com E04, “alguns profissionais ainda preferem métodos tradicionais e demonstram receio em relação às novas ferramentas”, o que pode atrasar o processo de inovação e modernização institucional.

No campo da tomada de decisão, os resultados indicam que o uso de tecnologias, especialmente aquelas baseadas em dados, tem contribuído para maior assertividade nas decisões administrativas. O respondente E06 afirmou que “com o apoio de sistemas inteligentes, as decisões passam a ser mais embasadas e menos intuitivas”, o que representa um avanço importante na gestão pública orientada por evidências.

Outro ponto relevante identificado na análise foi o impacto das tecnologias na transparência pública. Os participantes destacaram que a digitalização dos serviços facilita o acesso da população às informações governamentais. Segundo E09, “os cidadãos conseguem acompanhar processos e acessar dados com mais facilidade”, o que fortalece o controle social e a accountability.

A análise dos dados também revelou que a percepção dos profissionais sobre a inteligência artificial na administração pública é marcada por um equilíbrio entre entusiasmo e cautela. Embora reconheçam seu potencial transformador, muitos entrevistados ainda demonstram insegurança quanto ao grau de confiabilidade dessas tecnologias em processos decisórios mais complexos. Nesse sentido, o respondente E10 afirmou que “a IA ajuda bastante na organização dos dados, mas ainda não substitui a análise humana em decisões mais sensíveis”, evidenciando uma visão complementar entre tecnologia e atuação humana.

Essa perspectiva de complementaridade também foi observada em outros depoimentos, nos quais os participantes destacaram que a inteligência artificial deve atuar como ferramenta de apoio, e não como substituição do trabalho humano. O respondente E01 reforçou essa ideia ao

afirmar que “a tecnologia facilita o trabalho, mas a interpretação final ainda depende da experiência do servidor público”, indicando que a expertise humana continua sendo central na gestão pública.

Outro aspecto relevante identificado foi o impacto das tecnologias na agilidade dos serviços prestados à população. Os participantes relataram que a digitalização de processos e a automação de rotinas administrativas têm reduzido significativamente o tempo de resposta das instituições públicas. Segundo E03, “processos que antes demoravam semanas agora são resolvidos em poucos dias ou até horas”, demonstrando ganhos concretos em eficiência administrativa.

No entanto, apesar dos avanços em agilidade, alguns entrevistados apontaram que a qualidade do atendimento ainda depende de fatores estruturais e humanos. O respondente E07 destacou que “a tecnologia agiliza, mas nem sempre resolve problemas de atendimento, principalmente quando falta integração entre os sistemas”, evidenciando limitações na interoperabilidade das plataformas utilizadas.

A integração de sistemas, inclusive, foi um dos desafios mais citados ao longo das entrevistas. Muitos profissionais relataram que diferentes setores da administração pública ainda operam com sistemas desconectados, o que dificulta o fluxo de informações. Conforme E05, “cada setor usa um sistema diferente, e isso gera retrabalho e perda de tempo”, revelando a necessidade de maior padronização tecnológica.

No que se refere à tomada de decisão baseada em dados, os entrevistados reconheceram avanços importantes proporcionados pela inteligência artificial e por sistemas analíticos. O respondente E08 afirmou que “hoje temos mais dados disponíveis para decidir, o que reduz erros e aumenta a precisão das ações administrativas”, indicando uma transição gradual para modelos de gestão mais orientados por evidências.

Entretanto, alguns participantes alertaram para o risco de dependência excessiva de sistemas automatizados. Segundo E04, “não podemos confiar totalmente na máquina, porque ela depende dos dados que são inseridos, e isso pode gerar falhas”, o que reforça a importância da validação humana das informações geradas por sistemas inteligentes.

Outro ponto recorrente nos depoimentos foi a preocupação com a segurança da informação. Os profissionais destacaram que o aumento da digitalização também amplia os riscos relacionados à proteção de dados sensíveis da população. O respondente E02 relatou que “com mais sistemas online, cresce também a preocupação com vazamento de informações”, indicando

a necessidade de políticas robustas de segurança cibernética.

Além disso, observou-se que a implementação de tecnologias na administração pública exige mudanças organizacionais profundas, especialmente na cultura institucional. Muitos entrevistados relataram que ainda há forte apego a práticas tradicionais de gestão. Segundo E06, “a mudança cultural é mais difícil do que a mudança tecnológica”, evidenciando que a inovação depende também de transformação comportamental.

Além disso, os entrevistados ressaltaram que a desigualdade tecnológica entre setores da administração pública impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados à população. O respondente E09 afirmou que “há órgãos muito avançados digitalmente e outros ainda muito atrasados, o que gera desigualdade no atendimento ao cidadão”, evidenciando um cenário de disparidades internas no setor público.

Outro aspecto importante refere-se à percepção dos profissionais sobre a evolução futura da inteligência artificial na gestão pública. De modo geral, os entrevistados demonstraram expectativa positiva, embora condicionada à superação dos desafios atuais. Segundo E11, “a tendência é que a IA se torne cada vez mais presente, mas isso depende de investimento e capacitação”, indicando uma visão de crescimento gradual e estruturado da tecnologia.

No que diz respeito ao impacto direto sobre o trabalho dos servidores, os resultados mostram que a inteligência artificial tem promovido mudanças significativas nas rotinas laborais. O respondente E12 destacou que “muitas tarefas repetitivas foram automatizadas, permitindo que o servidor foque em atividades mais estratégicas”, o que sugere uma reconfiguração do papel do trabalhador na administração pública.

Contudo, essa reconfiguração também gera inseguranças entre alguns profissionais, especialmente no que se refere ao medo de substituição de funções. Alguns participantes relataram preocupação com a possibilidade de redução de postos de trabalho no futuro. O respondente E05 mencionou que “existe um receio de que a tecnologia substitua parte das funções humanas”, embora essa visão não seja unânime entre os entrevistados.

Apesar dessas preocupações, a maioria dos participantes reconhece que a inteligência artificial não elimina a necessidade do trabalho humano, mas redefine suas funções. O respondente E08 reforçou que “a tecnologia não substitui o servidor, mas muda a forma como ele trabalha”, indicando uma transformação mais qualitativa do que substitutiva.

A análise também revelou que a adoção de tecnologias digitais contribui para maior transparência na administração pública, permitindo melhor acompanhamento das ações

governamentais pela sociedade. Segundo E03, “hoje o cidadão consegue acompanhar processos com muito mais facilidade do que antes”, o que fortalece mecanismos de controle social e aumenta a confiança nas instituições públicas.

Entretanto, os entrevistados destacaram que a transparência tecnológica ainda depende da qualidade dos sistemas utilizados e da clareza das informações disponibilizadas. Falhas em plataformas digitais ou dados incompletos podem comprometer a efetividade desse processo, conforme apontado por E07, que afirmou que “nem sempre as informações estão organizadas de forma clara para o cidadão”.

Outro ponto relevante identificado foi a necessidade de políticas públicas mais estruturadas para a governança digital. Os participantes sugeriram que a ausência de diretrizes claras pode dificultar a implementação eficiente de tecnologias como a inteligência artificial. O respondente E10 destacou que “é preciso uma política nacional mais forte para orientar o uso dessas ferramentas na administração pública”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo evidenciam que o objetivo da pesquisa, analisar as tecnologias na administração pública e os impactos da inteligência artificial sobre a gestão, foi contemplado, uma vez que os achados evidenciaram transformações significativas nos processos administrativos, ao mesmo tempo em que revelaram desafios estruturais, organizacionais e humanos relacionados à incorporação dessas inovações. A análise demonstrou que a administração pública vem passando por um processo progressivo de digitalização, no qual a inteligência artificial assume papel cada vez mais relevante na automação de tarefas, no processamento de dados e no apoio à tomada de decisão, contribuindo para maior eficiência, agilidade e organização dos serviços públicos.

Os resultados indicaram que a utilização de tecnologias digitais e de sistemas baseados em inteligência artificial tem impactado positivamente a gestão pública, especialmente no que se refere à redução do tempo de execução de processos, à melhoria do fluxo de informações e ao aumento da capacidade analítica das instituições. Entretanto, também foi possível identificar que esses avanços ainda convivem com limitações importantes, como a falta de infraestrutura adequada em alguns órgãos, a insuficiência de capacitação dos servidores e a baixa integração entre sistemas, fatores que comprometem a plena efetividade da transformação digital.

Além disso, observou-se que a inteligência artificial não substitui o papel do gestor público, mas o redefine, atuando como ferramenta de suporte à decisão e à execução de atividades administrativas. Nesse sentido, a atuação humana permanece indispensável, sobretudo na interpretação de dados, na formulação de estratégias e na condução de decisões que envolvem aspectos éticos, sociais e políticos. Assim, a pesquisa evidenciou uma relação de complementaridade entre tecnologia e trabalho humano, e não de substituição.

Outro aspecto relevante identificado foi o impacto das tecnologias na transparência e no controle social, uma vez que a digitalização dos serviços públicos amplia o acesso da população às informações governamentais e fortalece mecanismos de fiscalização cidadã. Contudo, esse avanço ainda depende da qualidade dos sistemas utilizados e da efetiva padronização das informações disponibilizadas, o que reforça a necessidade de melhorias contínuas na governança digital.

Diante disso, conclui-se que a inteligência artificial representa uma ferramenta estratégica para a modernização da administração pública, com potencial para promover maior eficiência, inovação e qualidade na gestão. Entretanto, sua consolidação depende diretamente de investimentos em infraestrutura tecnológica, capacitação profissional, integração de sistemas e desenvolvimento de políticas públicas consistentes voltadas à transformação digital. Dessa forma, o estudo contribui para o entendimento de que o sucesso da inovação na administração pública não está apenas na adoção de novas tecnologias, mas na capacidade institucional de integrá-las de forma ética, eficiente e orientada ao interesse público.

REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes *et al.* Digital Public Service Quality (PS-DigQual): Proposal of a Multidimensional Framework. **Conferência de Pesquisa em Governo Digital**, 2025. DOI: 10.59490/dgo.2025.1056.

BRANDÃO, Heliomar de Souza Silva; BASSI, Ingrid Gomes. Aplicabilidade de tecnologias na administração pública: benefícios, implicações éticas e desafios contemporâneos. **Revista DCS**, 2025. DOI: 10.54899/dcs.v22i83.3663.

CRUZ, Luciana da Silva; SILVA, Natiely Alvin da; LIMA, Tácio Gomes de. Governança digital na gestão pública: análise da eficácia. **RECIMA21 – Ciências Exatas e Humanas**, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i5.5112.

FRANCO, Fernanda Sathler Rocha. Brazilian Federal Public Administration, open data, technologies and the right to Information. **Brazilian Journal of Law, Technology and Innovation**, v.2, n.1, 2024. DOI: 10.59224/bjlti.v2i1.140-192.

KOERICH, Adriana Back *et al.* Evaluation of digitalisation impacts in the public sector: a case study in the state legislative branch. **Future Studies Research Journal**, v.16, n.1, 2024. DOI: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2024.v16i1.855.

LUI, Lizandro *et al.* What drives local governments' digital transformation in Brazil? **Conferência de Pesquisa em Governo Digital**, 2025. DOI: 10.59490/dgo.2025.961.