

Governando com IA

Quatro ações para construir uma Administração Pública transformadora e resiliente¹

Catherine Régis, Florian Martin-Bariteau, Rachel Adams, Brunessen Bertrand, Jake Okechukwu Effoduh, Peter Parycek, Carlos Affonso Pereira de Souza, Hyesun (Melissa) Yoon

A ascensão da IA nas atividades governamentais

A inteligência artificial (IA) vem moldando cada vez mais o funcionamento dos governos e influencia não só a produtividade administrativa, mas também a qualidade e a capacidade de resposta das atividades públicas. Atualmente, cerca de 70% dos países declaram utilizar a IA para aprimorar seus processos governamentais internos, enquanto um terço a utiliza para apoiar a concepção e a implementação de políticas públicas².

Por exemplo, o governo federal canadense utilizou sistemas de IA para traduzir e resumir as 11 mil contribuições recebidas em sua recente consulta pública sobre a atualização de sua estratégia de IA³. Cingapura desenvolveu e implantou plataformas de agentes conversacionais alimentadas por IA, que são utilizadas em diversos serviços públicos para aumentar a eficiência da prestação de serviços⁴. No Peru, o órgão regulador sobre uso e distribuição de água utiliza a IA para estimar as necessidades de investimento no setor hídrico do país⁵. Alguns governos estão tão seduzidos pela IA que passaram a encará-la não apenas como uma ferramenta de apoio, mas também como um substituto para funções governamentais essenciais⁶.

Essa ambição deve, no entanto, ser temperada pelo realismo: os benefícios esperados da IA só se concretizarão se os governos estabelecerem objetivos pragmáticos e planejarem cuidadosamente cada etapa de sua implementação, pois, como mostram as estatísticas, mais de 80% dos projetos de IA fracassam, o dobro da taxa de insucesso dos projetos não relacionados à IA⁷. Em Michigan, por exemplo, cerca de

Principais conclusões

- Governos não serão transformados apenas por usar IA. Na ausência de uma reformulação institucional prévia, de capacidades suficientes e de uma governança clara, sua adoção corre o sério risco de reforçar as disfunções burocráticas, os vieses e a opacidade, ao invés de tornar governos mais ágeis e mais justos.
- Em última análise, o sucesso da IA na Administração Pública depende mais de desafios de governança do que de desafios técnicos. Os resultados dependem menos da complexidade da tecnologia e mais das capacidades institucionais, dos mecanismos de prestação de contas, das relações de força com os fornecedores e de um planejamento resiliente.
- Recomendamos quatro ações: antes de implantar a IA, repensar os serviços públicos com base em problemas concretos, investir no fortalecimento das capacidades institucionais por meio de treinamentos e da criação de equipes interfuncionais, reequilibrar as relações de força com o setor privado por meio de processos de contratação coletiva e de colaboração, e ancorar a IA governamental em uma «infraestrutura de confiança» baseada na transparência, na responsividade e na supervisão, bem como na resiliência.

40 mil pessoas foram falsamente acusadas pela IA de terem solicitado fraudulentamente benefícios do seguro-desemprego⁸, enquanto na Coreia do Sul, um programa de aprendizagem alimentado por IA continha imprecisões factuais e apresentava riscos para a confidencialidade dos dados⁹.

Não se deve concluir dessas situações que os governos devam se abster de experimentar ou implementar sistemas de IA. Esperar que todos os riscos associados à IA tenham sido eliminados seria um erro, além de trazer riscos: se os responsáveis do setor público não começarem já a utilizar a IA para transformar o governo para melhor, a defasagem entre a adoção da tecnologia nos setores privado e público aumentará, minando ainda mais a confiança já frágil do público na eficácia e na pertinência das instituições governamentais.

Os governos devem agir imediatamente, iniciando sua transição para a IA e enfrentando as lacunas institucionais e os déficits de capacidade que impedem a adoção eficaz e responsável dessa tecnologia.

«A experiência do cidadão sobre política e democracia [...] não se limita às eleições: ela passa também pela sua interação com os serviços públicos. Se essa interação for ágil, respeitosa, adequada e transparente, ela contribuirá para melhorar a opinião e a confiança do público em relação às instituições¹⁰.»

Primeiro desafio

A IA pode amplificar as disfunções governamentais

As dificuldades atuais das Administrações Públicas não são inéditas. Elas derivam de fragilidades identificadas desde o surgimento da burocracia moderna.

Concebida originalmente como um sistema racional destinado a garantir a equidade, a previsibilidade e a igualdade de tratamento perante a lei, a burocracia muitas vezes gera disfunções que contribuem para a erosão da confiança nas instituições públicas.

O recurso a regras impessoais e a procedimentos racionalizados tende a fazer com que se perca de

vista os objetivos a alcançar, enquanto a lentidão e a fragmentação dos processos prejudicam a eficiência administrativa.

Em teoria, a IA poderia ajudar os governos a remediar essas disfunções apoiando a reformulação das estratégias e dos processos existentes. No entanto, há um risco sério de que os governos percam essa oportunidade se a IA for utilizada principalmente para acelerar a aplicação das abordagens existentes, em vez de aprimorá-las. Ao incorporar as regras do passado, fluxos de trabalho fragmentados e uma lógica administrativa ultrapassada aos novos sistemas de IA, os governos apenas automatizarão e intensificarão as disfunções atuais. Sem as precauções e mudanças apropriadas, esses sistemas tornarão as decisões ainda mais opacas ou produzirão desigualdades em vez de eliminá-las.

Da mesma forma, a IA não produzirá os benefícios esperados se as decisões governamentais forem motivadas pela disponibilidade ou popularidade de ferramentas específicas, como agentes conversacionais, em vez das necessidades reais do público. É preocupante que, em 2026, diversos projetos permaneçam motivados pela disponibilidade da IA em vez de sua utilidade, uma vez que esses projetos correm o risco de reforçar as fragilidades existentes dos governos e evidenciar os limites de suas capacidades administrativas¹¹.

Ação 1

Adotar abordagens de baixo para cima e centradas nos problemas

Antes de implantar soluções com IA, os governos deveriam definir explicitamente o valor que os projetos de IA devem gerar. Toda iniciativa deve gerar valor real para o público, os servidores e a organização¹².

Essa abordagem implica identificar claramente as necessidades das pessoas que o projeto visa atender (por exemplo, decisões mais rápidas, julgamentos mais coerentes), avaliar se os recursos organizacionais são suficientes para atender às necessidades e definir indicadores mensuráveis que permitam avaliar, ao longo do tempo, os impactos reais. A automação dos processos só deveria ser considerada após sua reformulação e seu alinhamento aos valores públicos. Essa lógica está bem ilustrada pela experiência do Reino Unido: em vez de privilegiar uma implantação rápida das tecnologias, os serviços devem ser repensados com base nas necessidades claramente

identificadas de seus usuários antes de qualquer implementação de solução automatizada¹³.

Os governos deveriam começar por enfrentar os grandes desafios que os impedem de utilizar IA de maneira realmente transformadora, ou seja, de uma forma que facilite o acesso aos serviços públicos, reduza a carga administrativa, melhore a coordenação, fortaleça a responsividade e leve a resultados mais justos.

Para concretizar essa visão, os governos deveriam afastar-se das implantações tecnológicas de cima para baixo e colaborar estreitamente com o público e os servidores, a fim de garantir que a IA seja utilizada onde possa gerar o maior valor. **Os servidores deveriam participar da concepção conjunta dos sistemas** — em vez de se limitarem a usá-los — e intervir ao longo de todo o processo, desde a definição do problema e dos critérios de sucesso até o teste das primeiras versões em ambientes reais de serviço, passando pela melhoria progressiva das ferramentas e dos processos subjacentes. Sua experiência, incluindo as adaptações informais concebidas para atender às necessidades das pessoas quando os procedimentos oficiais se mostram ineficazes ou lentos demais, deveria alimentar todas as etapas das iniciativas de IA.

A implementação deveria começar por projetos de pequena escala e bem definidos, que respondam a objetivos claramente estabelecidos, enquanto seus efeitos sobre a qualidade dos serviços, a carga de trabalho, o acerto dos resultados, deveriam ser acompanhados de maneira rigorosa. Em seguida, os governos deveriam se apoiar em seus sucessos, ou seja, ampliar o que funciona, abandonar o que não funciona e usar os aprendizados das iniciativas para promover uma adoção e uma implantação mais amplas da IA em todos os programas e entidades.

A Dinamarca oferece um exemplo concreto dessa abordagem gradual, recorrendo a ambientes regulatórios experimentais (sandboxes) e a uma implantação por etapas¹⁴.

Segundo desafio

Os governos não dispõem das capacidades institucionais necessárias à implantação da IA

Os governos precisam lidar com importantes restrições estruturais e de capacidade que limitam sua aptidão para governar de maneira eficaz a implementação da IA. Embora os desafios que enfrentem sejam cada vez mais interdependentes, eles continuam a se apoiar em sistemas de dados fragmentados e a trabalhar de forma isolada, no âmbito de marcos jurídicos rígidos que dificultam a coordenação entre os ministérios e demais divisões administrativas. Essa complexidade torna mais lenta a tomada de decisões e limita a capacidade de agir de maneira transversal.

Em escala operacional, o acesso aos serviços envolve múltiplas interações entre as instituições, sendo que sistemas obsoletos impedem a troca de dados e limitam a capacidade de atuar de forma proativa, enquanto a qualidade das decisões é prejudicada pela sobrecarga de trabalho de um quadro de pessoal submetido a regras incoerentes e a informações em tempo real limitadas.

Os governos também enfrentam uma lacuna crescente em termos de competências digitais, tanto nos quadros que tomam as decisões estratégicas quanto no pessoal responsável pela operação dos sistemas de IA¹⁵. A intensa concorrência por talentos na área de IA favorece fortemente o setor privado, com salários, flexibilidade e perspectivas de carreira usualmente mais atraentes. Em consequência, o conhecimento tende a se concentrar nos fornecedores, em vez de permanecer no interior dos próprios governos, criando dependências que enfraquecem o controle público.

Ação 2

Desenvolver capacidades com treinamento e através da criação de uma equipe de apoio interfuncional em IA

Os governos só conseguirão maximizar os efeitos positivos da IA e minimizar seus riscos negativos se assegurarem que seus responsáveis, seu pessoal e suas instituições desenvolvam plenamente sua capacidade

de agir e de transitar de maneira eficaz e ética no campo da IA.

Em primeiro lugar, **os governos deveriam capacitar os servidores a trabalhar de forma produtiva com as ferramentas de IA.** Embora os programas de formação muitas vezes priorizem a ética em IA, os servidores também precisam das competências e da confiança necessárias para tirar pleno proveito da IA em seu trabalho cotidiano, como a capacidade de compreender seu funcionamento em um determinado contexto, detectar riscos de falha de um sistema e aplicar procedimentos de contingência em caso de problema. Também deveriam ser implementadas medidas direcionadas e sustentadas para ajudar os servidores a adquirirem as competências necessárias para realizar as tarefas que somente seres humanos podem realizar, como interpretar situações individuais complexas, conciliar interesses concorrentes e zelar para que as decisões algorítmicas sejam equitativas.

Para tirar proveito «das aplicações de aprendizado de máquina, é preciso fortalecer as competências das pessoas [...]. Quando uma máquina detecta uma fraude ou prevê uma perda de clientela ou a saída de uma pessoa com uma precisão de 90%, os servidores devem cuidar dos 10% restantes – e esses são os 10% mais difíceis¹⁶.»

Em segundo lugar, cada governo deveria considerar a criação de uma equipe de apoio interfuncional especializada em IA cujo mandato fosse auxiliar as instituições públicas a adotar a IA de maneira segura, eficaz e alinhada à sua missão. O papel dessa equipe seria apoiar os ministérios e demais divisões administrativas ao longo de todo o ciclo de vida da IA, desde a identificação de casos de uso de alto valor agregado e a reformulação dos fluxos de trabalho antes da automação até a seleção e a integração de ferramentas adequadas, garantindo o cumprimento das obrigações legais e das normas de segurança. Suas funções principais incluiriam: avaliação de viabilidade e de riscos, definição de padrões comuns para a qualidade dos dados, a governança dos modelos e a documentação, a execução de projetos-piloto e de ambientes experimentais (sandboxes), e a intervenção na recalibração ou retirada de sistemas de IA. Sua composição deveria refletir esse mandato reunindo expertise técnica, jurídica, regulatória, em design de serviços e em gestão da mudança, incluindo ainda competências em direito público, design centrado nas pessoas, facilitação e operações de linha de frente.

Terceiro desafio

Os governos enfrentam importantes desequilíbrios de poder

A forte concentração do desenvolvimento de IA alterou o equilíbrio de poderes entre os governos e o setor privado, questionando a soberania e o controle democrático. Os fornecedores de IA, um pequeno grupo de empresas (principalmente norte-americanas e chinesas, controla não apenas o acesso à tecnologia, mas também as informações e as condições contratuais e operacionais. Essa dependência limita os governos em aspectos fundamentais, como a capacidade computacional, a infraestrutura de nuvem, os grandes modelos de linguagem e a expertise necessária para implantar ferramentas de IA no âmbito dos ministérios ou das agências¹⁷.

Essa dependência não é um simples inconveniente, mas constitui uma vulnerabilidade política. Os governos muitas vezes não têm acesso aos documentos, aos relatórios de auditoria ou às explicações sobre o comportamento dos modelos, e precisam se apoiar nas avaliações dos fornecedores para emitir um juízo sobre sistemas de IA que afetam direitos e benefícios. Quando uma instituição pública não pode inspecionar as ferramentas que utiliza para determinar a elegibilidade à assistência social ou quando cláusulas de confidencialidade impedem a análise das ferramentas de policiamento preditivo, seus responsáveis são obrigados a governar às cegas.

Os processos de contratação amplificam esses desequilíbrios de poder. Muitos governos não dispõem dos instrumentos necessários para negociar direitos de auditoria, exigir a transparência dos sistemas ou evitar ficar «reféns» de um único fornecedor, o que leva a uma dependência de longo prazo. Essas pressões pesam de forma mais intensa sobre os países menores, que dispõem de capacidade regulatória limitada e de presença mínima nos fóruns internacionais de elaboração de normas.

Enquanto empresas globais definem as condições de acesso aos sistemas avançados de IA, os governos correm o risco de se tornarem meros executores em áreas essenciais da governança nacional. Sem uma estratégia deliberada para retomar o controle, as ferramentas adotadas para fortalecer a Administração Pública podem, com o tempo, acabar reduzindo sua capacidade de fazê-lo.

Ação 3

Reafirmar o poder público por meio da colaboração e da resiliência tecnológica

Para retomar o controle estratégico da IA no âmbito de sua utilização na Administração Pública, os governos deveriam, em primeiro lugar, passar de práticas de contratação isoladas para uma ação coordenada.

Essas alianças de contratação coletiva, à semelhança das criadas para a compra de vacinas¹⁸, permitiria aos governos participantes compartilhar sua demanda e sua expertise. Esse poder de barganha coletivo lhes permitiria obter o que não conseguem sozinhos, incluindo direitos de auditoria robustos, transparência dos dados de treinamento, documentação clara do comportamento dos modelos e garantias de portabilidade dos dados. Quando vários governos negociam em conjunto com um fornecedor, uma cláusula antes considerada «não padrão» pode tornar-se uma exigência de referência.

As instituições públicas também deveriam colaborar, em escala nacional e internacional, para criar e compartilhar ferramentas e modelos de IA, modelos de licença, diretrizes de segurança, expertise jurídica e de governança ou relatórios de avaliação. Uma abordagem desse tipo — inclusive com parcerias entre países do Sul global ou do mundo majoritário para criar equipes de apoio conjuntas ou regionais — permitiria reutilizar e adaptar tecnologias confiáveis sem recorrer sistematicamente a sistemas proprietários. Os recursos digitais públicos compartilhados podem, de fato, reduzir a dependência dos governos em relação a fornecedores externos. Por exemplo, o X-Road, a plataforma estoniana de interoperabilidade e troca de dados, permite que instituições públicas e fornecedores credenciados se comuniquem por meio de bases de dados padronizadas e descentralizadas, em vez de plataformas proprietárias. Atualmente, essa ferramenta é utilizada por 20 países, entre eles Finlândia, Ucrânia e Japão¹⁹.

(Re)afirmar o poder público sobre a IA não significa construir ou operar todos os sistemas digitais internamente. A autonomia tecnológica traz seus próprios riscos, como a desaceleração da inovação, o acesso limitado a capacidades avançadas e o surgimento de novos pontos únicos de falha dentro do próprio governo. Pelo contrário, a resiliência exige assegurar que nenhuma tecnologia, nenhum fornecedor nem nenhum modelo institucional se torne indispensável. O que se requer é um equilíbrio deliberado entre as soluções tecnológicas, por exemplo, por meio da criação de uma infraestrutura pública digital que se apoie

em capacidades do setor privado, diversificando fornecedores, evitando a dependência em relação às plataformas e garantindo a portabilidade entre sistemas. A abordagem da Índia ilustra essa lógica: a Administração Pública gerencia a infraestrutura digital, enquanto seu desenvolvimento e operação são feitos conjuntamente com os principais fornecedores por meio de soluções de nuvem sob controle governamental.

A questão estratégica para os governos não é saber se devem se apoiar nos mercados ou construir tudo por si próprios, mas sim determinar como gerir arranjos híbridos de modo a preservar a resiliência, a responsabilidade e o controle no longo prazo.

Quarto desafio

A falta de transparência e de responsabilidade estão erodindo a confiança nas instituições públicas

A implantação da IA é frequentemente conduzida sem que se estabeleçam os diferentes mecanismos necessários para manter a legitimidade política e a confiança do público nas instituições governamentais. Podem ocorrer situações em que sistemas de IA são implementados sem debate público ou sem as devidas autorizações legislativa, sendo as comunidades afetadas excluídas de sua concepção e sequer sabem que a tecnologia está sendo utilizada. Regras claras que assegurem transparência, responsabilidade e obrigação de prestar contas preservam esses ativos essenciais.

Muitos sistemas de IA utilizados pelos governos funcionam também como «caixas-pretas» opacas, oferecendo ao público, e até aos servidores, uma compreensão parcial do processo de decisão ou de previsão. Internamente, os servidores podem recorrer cada vez mais à tomada de decisão assistida por IA sem um quadro claro de uso ou de responsabilidade, o que pode criar uma dependência excessiva das recomendações das máquinas sem avaliação crítica

humana, enfraquecendo as regras administrativas e as garantias jurídicas existentes. Por exemplo, em 95% dos casos a polícia espanhola se apoiou na pontuação de risco gerada por seu algoritmo para combater a violência de gênero, em vez de considerá-la apenas um elemento entre outros tantos²⁰.

Isso é um problema, pois os indivíduos raramente dispõem de meios eficazes contra as decisões tomadas com auxílio da IA. De fato, apenas 35 países possuem marcos que preveem mecanismos de recurso e de reparação quando pessoas são lesadas por um sistema de IA gerido pela Administração Pública²¹. Pior ainda, uma grande parte da população mundial não dispõe dos conhecimentos básicos necessários para reconhecer que um sistema de IA está envolvido em uma decisão, muito menos para compreender, questionar ou contestar seus resultados. Em países como a África do Sul, onde dois terços da população nunca ouviram falar da IA ou não compreendem o que ela é, nem seus eventuais efeitos sobre suas vidas²², é pouco provável que, na prática, decisões assistidas por IA possam ser efetivamente contestadas.

Segundo uma pesquisa das Nações Unidas, menos da metade dos países respondentes aprovou uma legislação ou regulações quanto ao uso ético e responsável da IA na Administração Pública²³.

Ação 4 **Implementar uma** **«infraestrutura de** **confiança» para a IA** **no setor público**

Em vez de se apoiar em medidas de proteção isoladas, os governos deveriam implementar uma «infraestrutura de confiança» para a IA no setor público, a fim de fortalecer a supervisão pública sobre os sistemas de IA e, conseqüentemente, a confiança que o público e os servidores depositam neles. Em vez de ser construída fora dos marcos jurídicos existentes, é essencial que essa infraestrutura de confiança se apoie no direito administrativo, em regras ágeis de

contratação e em novas regras específicas para a IA, a fim de oferecer instrumentos para reger o uso da IA no setor público.

Em primeiro lugar, **a confiança exige o fornecimento de informações que garantam a transparência** e tornem o uso da IA visível, inteligível e aberto à análise. O Canadá demonstrou que os governos podem dar o exemplo ao tornar obrigatória a criação de registros de IA, ou seja, bases de dados públicas que listem todos os sistemas de IA utilizados pelo governo, seus objetivos, suas fontes de dados e seus limites conhecidos²⁴. As instituições públicas também deveriam realizar avaliações de impacto algorítmico antes de implantar qualquer ferramenta de IA, e os resultados dessa avaliação deveriam ser divulgados publicamente. Além disso, uma rotulagem clara deveria informar o público quando um sistema é utilizado para prestar um serviço público e explicar com clareza de que forma ele é usado.

A confiança requer também a implementação de mecanismos de resolução de conflitos que permitam distribuir responsabilidades e obrigações relacionadas ao uso da IA e garantir que a prestação de contas seja efetivamente aplicada na prática. À semelhança da França, os governos deveriam implementar mecanismos (ou aprimorar os já existentes), como serviços de mediação ou de assistência dedicados à IA, que permitiriam ao público apresentar reclamações e solicitar reparação²⁵. Como ocorre no estado alemão de Schleswig-Holstein, governos poderiam instaurar um mecanismo oficial de «objeção à IA», que permitisse que uma pessoa com poder decisório reiniciasse e reexaminasse uma decisão automatizada, sem qualquer ônus processual para o público afetado²⁶. Além dessas garantias processuais, os governos devem se comprometer a prestar contas sobre as decisões e serviços que envolvam IA, como fez recentemente a Coreia do Sul ao esclarecer os marcos de responsabilidade das agências e dos servidores²⁷.

Por fim, **a confiança só pode ser mantida por meio da implementação de mecanismos de supervisão multissetorial** — instâncias que reúnam de forma equilibrada sociedade civil, universidades, indústria e sindicatos — cujo objetivo seja supervisionar, avaliar e aprimorar continuamente os sistemas e práticas de IA. Para apoiar esse ecossistema de supervisão, os governos também deveriam garantir proteções sólidas a denunciante e a especialistas em segurança de interesse público que revelem falhas ou violações éticas.

Uma «infraestrutura de confiança» para a IA no setor público



Nível 1: Informação

Transparência e conscientização do público

Rotulagem clara, registros de IA e avaliação de impactos.



Nível 2: Resolução de conflitos

Possibilidade de contestações e recursos efetivos

Mecanismos de recurso, direito de contestar decisões e gerar responsabilização.



Nível 3: Supervisão

Supervisão contínua, coletiva e independente

Monitoramento multissetorial da IA no setor público e proteção de denunciantes.

Pensar as falhas para tornar a IA resiliente

As falhas tecnológicas podem levar à suspensão de serviços essenciais e interromper cadeias de suprimentos, gerando efeitos em cascata. Em 2024, uma atualização defeituosa do fornecedor de cibersegurança CrowdStrike provocou a queda de 8,5 milhões de sistemas Windows em todo o mundo, afetando hospitais, serviços de emergência e agências governamentais²⁸. Em 2025, um incêndio no Serviço Nacional de Recursos de Informática da Coreia desativou 647 sistemas governamentais e privou o público do acesso a serviços essenciais durante semanas²⁹. Como as falhas são inevitáveis, o verdadeiro desafio dos governos está na sua própria resiliência, ou seja, sua capacidade de absorver interrupções e se recuperar rapidamente quando elas ocorrem. Ainda assim, os ciclos políticos curtos favorecem a modernização visível em detrimento da preparação, deixando planos de recuperação incompletos ou não testados. Além disso, a maioria das administrações depende de um pequeno número de fornecedores de nuvem, de centros de processamento de dados ou modelos de IA que poderiam ser paralisados por um ciberataque ou uma catástrofe natural. Para evitar crises sistêmicas, **os governos devem fazer da resiliência uma capacidade essencial, apoiando-se em procedimentos de contingência e em testes de estresse.**

Comece pequeno. Implemente gradualmente. Seja resiliente.

Como a IA tende a amplificar o que já existe, é essencial contar com bases sólidas e adequadas para sustentar uma adoção verdadeiramente transformadora.

A IA só tem valor se visar resolver problemas claramente definidos para o público ou para os servidores, estando integrada em ambientes repensados, implementada por equipes competentes, apoiada pela colaboração e regida de forma transparente pelos poderes públicos. Caso contrário, ela corre o risco de acelerar os fracassos quando for implantada em Administrações Públicas fragmentadas, com poucos recursos humanos e resiliência, pouco coordenadas e insuficientemente responsáveis. Para evitar esse cenário é preciso resistir à tentação de substituir a capacidade e o julgamento institucionais pela IA e, em vez disso, usar essa tecnologia para fortalecê-los e aprimorá-los.

Avançar devagar mantendo-se ambicioso desde o início não deve ser visto como timidez ou indecisão, mas sim como uma marca de seriedade e responsabilidade. Projetos-piloto cuidadosamente desenhados, uma implantação gradual e um planejamento deliberado dos cenários mais pessimistas são o único caminho seguros para aprender, demonstrar o valor público da IA e corrigir o rumo antes que essa tecnologia provoque danos importantes.

Não se sabe se a IA transformará profundamente nossos governos ou se permanecerá sendo uma tecnologia poderosa, porém limitada, cujos efeitos de longo prazo poderão decepcionar. Mas uma coisa é certa: **a prestação de contas é o preço a pagar pela sua implantação no setor público.** Sem planejamento e implementação ponderados, as Administrações Públicas terão de gerir uma tecnologia que não dominam, diante de populações cada vez mais desconfiadas.

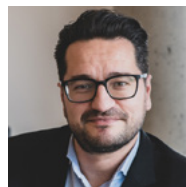
Notas

1. A versão original deste Relatório foi produzida em inglês sob o título *Governing with AI: Four Actions to Build a Transformative and Resilient Public Administration*.
2. Ver OCDE. (2025, 18 de setembro). *Governing with artificial intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
3. Karadeglija, A. (2025, 12 de dezembro). *Ottawa is using AI to review public comments on its national AI strategy*. Canada's National Observer. Canada's National Observer. <https://www.nationalobserver.com/2025/12/12/news/ottawa-using-ai-review-public-comments-its-national-ai-strategy>
4. Agência Governamental de Tecnologia (GovTech) de Cingapura. (s.d.). *AlBots*. <https://www.tech.gov.sg/products-and-services/for-government-agencies/productivity-and-marketing/aibots/>
5. OCDE. (2025, 18 de setembro). *Governing with artificial intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
6. Ver, por exemplo, Wingar, J. (2025, 10 de março). *Musk Replacing Workers with AI: Should you Be Worried?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2025/03/10/musk-replacing-workers-with-ai-should-you-be-worried/>. A Albânia chegou a experimentar um ministro de IA, mas os desenvolvedores foram acusados de corrupção, e a IA, treinada com base em dados pouco confiáveis, negligenciava certas evidências em sua atuação. Ver: Jakes, L. (2026, 27 de janeiro). *Albania Created an 'A.I. Minister' to Curb Corruption. Then Its Developers Were Accused of Graft*. New York Times. <https://www.nytimes.com/2026/01/27/world/europe/albania-ai-corruption-graft.html>
7. OCDE. (2025, 18 de setembro). *Governing with artificial intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>. Ver também: Challapally, A., Pease, C., Raskar, R., & Chari, P. (julho de 2025). *The GenAI divide: State of AI in business 2025*. MIT. https://www.artificialintelligence-news.com/wp-content/uploads/2025/08/ai_report_2025.pdf
8. De Liban, K., & Marwick, A. (2024, 10 de dezembro). *AI can't solve government waste – and may hurt vulnerable Americans*. Tech Policy Press. <https://www.techpolicy.press/ai-cant-solve-government-waste-and-may-hurt-vulnerable-americans>
9. Kwon, J. (2025, 15 de outubro). *AI powered textbooks fail to make the grade in South Korea*. Rest of World. <https://restofworld.org/2025/south-korea-ai-textbook/>
10. Parker, I. (2025, 29 de abril). *Why public legitimacy for AI in the public sector isn't just a 'nice to have'*. Global Government Forum. <https://www.globalgovernmentforum.com/why-public-legitimacy-for-ai-in-the-public-sector-isnt-just-a-nice-to-have/> (tradução livre)
11. Dizikes, P. (2024, 6 de dezembro). *Daron Acemoglu: What do we know about the economics of AI?* MIT News. <https://economics.mit.edu/news/daron-acemoglu-what-do-we-know-about-economics-ai>
12. Ver Martinsuo, M. (2020). *The management of values in project business: Adjusting beliefs to transform project practices and outcomes*. *Project Management Journal*, 51(4), 389–399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
13. Government Digital Service & Central Digital and Data Office. (2025, 2 de abril). *Government design principles*. <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>
14. Agência Dinamarquesa para a Administração Digital. (s.d.). *Danish strategies for artificial intelligence*. <https://en.digst.dk/digital-governance/new-technologies/danish-strategies-for-artificial-intelligence>
15. OCDE. (2025, 18 de setembro). *Governing with artificial intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
16. Ross, J. (2017, 14 de julho). *The fundamental flaw in AI implementation*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-flaw-in-ai-implementation/> (tradução livre)
17. Grupo Banco Mundial. (2025). *Digital development progress and trends report 2025: Strengthening AI foundations*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099112525160593874>
18. Ver: Gavi, the Vaccine Alliance. (2024). <https://www.gavi.org/>
19. Ver e-Estonia. (s.d.). *X Road: Interoperability services*. <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road> e Organização para a Cooperação Digital. (2025). *Digital public infrastructure: A key building block for social inclusion and economic development*. <https://dco.org/wp-content/uploads/2025/06/DPI-Policy-Paper.pdf?ref=breakthroughpursuit.com>
20. Satariano, A., & Toll Pifarre, R. (2024, 18 de julho). *An algorithm told police she was safe. Then her husband killed her*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/interactive/2024/07/18/technology/spain-domestic-violence-viogen-algorithm.html>
21. Global Index on Responsible AI. (2024). https://agatadata.com/wp-content/uploads/2024/11/Global-Index-on-Responsible-AI-2024-Corrected-Edition-25_10_24-Gobierno-de-Canada-y-USAID.pdf
22. Junck, L. D., & Adams, R. (2025, 29 de setembro). *One in three South Africans have never heard of AI: What this means for policy*. UCT News, Universidade da Cidade do Cabo. <https://www.news.uct.ac.za/article/-one-in-three-south-africans-have-never-heard-of-ai-what-this-means-for-policy>
23. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas (DESA). (2024). *Addendum on AI and Digital Government*. United Nations E-Government Survey 2024. Nações Unidas. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-10/Addendum%20on%20AI%20and%20Digital%20Government%20%20E-Government%20Survey%202024.pdf>
24. Ver Secretariado do Conselho do Tesouro do Canadá. (2025, 28 de novembro). *Canada launches first register of AI uses in federal government*. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/news/2025/11/canada-launches-first-register-of-ai-uses-in-federal-government.html>
25. Comissão Nacional de Informática e Liberdades (CNIL). (2026, 5 de janeiro). *AI system development: CNIL's recommendations to comply with the GDPR*. <https://www.cnil.fr/en/ai-system-development-cnils-recommendations-to-comply-gdpr>
26. Ministro-Presidente de Schleswig-Holstein. (2021, novembro). *Artificial intelligence: Strategic objectives and areas of activity for Schleswig-Holstein*. https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/digitalisierung/kuenstliche-intelligenz/KI_Strategie_documents/ki_ai_strategy_download.pdf?__blob=publicationFile&v=2
27. Ver: Act on Activation of AI and Data-Based Administration (2026, 29 de janeiro); Framework Act on the Development of Artificial Intelligence and Establishment of Trust, art. 16(4) (conforme alterado em 20 de janeiro de 2026).
28. Agência de Cibersegurança e Segurança de Infraestruturas. (2024, 6 de agosto). *Widespread IT outage due to CrowdStrike update*. <https://www.cisa.gov/news-events/alerts/2024/07/19/widespread-it-outage-due-crowdstrike-update>
29. Kim, H., & Yang, H. (2025, 29 de setembro). *South Korea scrambles to restore digital services after server fire*. Reuters. <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/south-korea-restores-46-services-after-data-centre-fire-safety-minister-says-2025-09-29/>

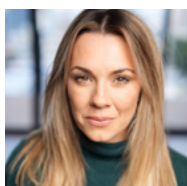
Autores



Catherine Régis é professora de direito na Universidade de Montreal e diretora de inovação social e política internacional no IVADO. Como especialista em governança da IA, codirige o programa de pesquisa do Instituto Canadense de Segurança da IA no CIFAR. É titular da Cátedra Canadá-CIFAR em IA e Direitos Humanos (Mila) e da Cátedra em Diplomacia Científica e Governança Mundial da IA (Fundo de Pesquisa do Quebec).



Florian Martin-Bariteau é titular da Cátedra de Pesquisa em Tecnologia e Sociedade, além de professor associado de Direito na Universidade de Ottawa, onde dirige a Iniciativa IA + Sociedade e o Centro de Pesquisa em Direito, Tecnologia e Sociedade. É pesquisador associado do Berkman-Klein Center for Internet and Society da Universidade de Harvard.



Rachel Adams é autora de *The New Empire of AI: The Future of Global Inequality*. É professora e diretora executiva do Leverhulme Centre for the Future of Intelligence da Universidade de Cambridge e diretora-fundadora do Global Center on AI Governance.



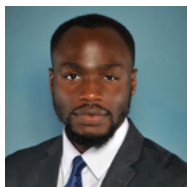
Peter Parycek é professor de governança digital na University for Continuing Education Krems. Dirige o Departamento de Governança Digital e o Centro de Competências de Tecnologia da Informação Pública do Fraunhofer FOKUS em Berlim. Foi nomeado para o Conselho Digital do governo federal alemão.



Brunessen Bertrand é professora da Faculdade de Direito da Universidade de Rennes 1. Especializada em governança jurídica e institucional de dados, da IA e das tecnologias digitais, suas pesquisas tratam dos marcos regulatórios da UE, da soberania digital e da cibersegurança, trabalhando em estreita colaboração com instituições públicas e parceiros internacionais.



Carlos Affonso Pereira de Souza é professor da Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e diretor do Instituto de Tecnologia e Sociedade (ITS Rio). Nas últimas décadas contribuiu para a criação de regulações brasileiras sobre a internet e novas tecnologias.



Jake Okechukwu Effoduh é professor adjunto da Lincoln Alexander School of Law da Toronto Metropolitan University, especializado em direito da IA e direitos humanos internacionais. Contribui para a elaboração de marcos regulatórios em matéria de IA em diversos países e conduz importantes projetos de pesquisa entre o Canadá e a África.



Hyesun (Melissa) Yoon é professora da Faculdade de Direito da Universidade Hanyang e do Departamento de Inteligência Artificial da Escola Superior de Engenharia. É uma especialista reconhecida em governança da IA e em Direito Administrativo, integrando diversos comitês governamentais coreanos, além de possuir ampla experiência acadêmica e profissional.

Os Relatórios de Políticas Globais sobre IA

Os Relatórios de Políticas Globais sobre IA constituem um projeto conjunto do IVADO, principal consórcio de pesquisa e mobilização de conhecimento em IA no Canadá, e da Iniciativa IA + Sociedade da Universidade de Ottawa. Este projeto tem como objetivo fornecer a formuladores de políticas públicas recomendações rigorosas e concretas para enfrentar os grandes desafios mundiais atuais em matéria de IA.

Após um primeiro relatório dedicado aos impactos da IA sobre a democracia e a integridade eleitoral, a iniciativa organizou um segundo encontro voltado à IA no setor público. Em um momento em que a adoção da IA pelas Administrações Públicas se acelerou em todo o mundo, os governos enfrentam desafios crescentes em matéria de contratação, implementação, transparência, responsabilização, gestão de riscos e mitigação de vieses. O encontro abordou essas questões elaborando orientações práticas para a contratação e a implantação responsáveis dos sistemas de IA no âmbito das Administrações Públicas, a fim de garantir que essas tecnologias sirvam ao interesse público.

Este relatório foi elaborado durante um encontro organizado pelos professores Catherine Régis e Florian Martin-Bariteau, que reuniram um grupo de pesquisadoras e pesquisadores de destaque em IA de todo o mundo na Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale (SIOI), em Roma, Itália, em dezembro de 2025. Este documento foi preparado com o apoio de Halima Bachir, Antoine Congost e Réjean Roy, da equipe de mobilização de conhecimento do IVADO.

Este projeto tornou-se possível graças às contribuições do CEIMIA, da Cátedra de Pesquisa Canadá-CIFAR em IA e Direitos Humanos na Mila e da Cátedra de Pesquisa da Universidade de Ottawa em Tecnologia e Sociedade, bem como com o apoio da Delegação do Quebec em Roma e da SIOI na organização logística do encontro.

Tradução para o português brasileiro: Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio de Janeiro (ITS Rio).

Citação recomendada

Catherine Régis, Florian Martin-Bariteau, Rachel Adams, Brunessen Bertrand, Jake Okechukwu Effoduh, Peter Parycek, Carlos Affonso Pereira de Souza e Hyesun Yoon (2026). *Governando com IA: quatro ações para construir uma administração pública transformadora e resiliente*. Relatórios de Políticas Globais sobre IA, IVADO / Iniciativa IA + Sociedade, Universidade de Ottawa. DOI : <https://doi.org/10.20381/nwxs-2730>

As opiniões expressas neste relatório são exclusivamente as das pessoas que o redigiram.

Ferramentas de inteligência artificial foram utilizadas exclusivamente para fins de editoração, em especial para correção linguística e rephraseamento.

Uma iniciativa
conjunta de



uOttawa

Initiative
IA + Société
AI + Society

Com o
apoio de

CIFAR

ceimia