

# Processos de Governança em Inteligência artificial em Órgãos Públicos Brasileiros: revisão integrativa

*Artificial intelligence governance processes in Brazilian public sector organizations: an integrative review*

*Procesos de gobernanza de la inteligencia artificial en organismos públicos brasileños: revisión integrativa*

**Jonas de Medeiros Goulart<sup>1</sup>**

Mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação

Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-3957-8494>

E-mail: [jonas.goulart@ufsc.br](mailto:jonas.goulart@ufsc.br)

**Antonio Carlos Picalho<sup>2</sup>**

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6520-6224>

E-mail: [tonipicalho@gmail.com](mailto:tonipicalho@gmail.com)

**José Eduardo Moreira Colombo<sup>3</sup>**

Mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação

Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-3067-4449>

E-mail: [jose.colombo@ufsc.br](mailto:jose.colombo@ufsc.br)

**Pedro Antônio de Melo<sup>4</sup>**

Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7607-4303>

E-mail: [pedro.inpeau@gmail.com](mailto:pedro.inpeau@gmail.com)

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Araranguá, Santa Catarina (SC), Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Araranguá, Santa Catarina (SC), Brasil.

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Araranguá, Santa Catarina (SC), Brasil.

<sup>4</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil.

Luciane Maria Fadel<sup>5</sup>

Doutora em Typography & Graphic Communication

Orcid: <https://orcid.org/0000-0000-0000>

E-mail: [liefadel@gmail.com](mailto:liefadel@gmail.com)

## Resumo

A Inteligência Artificial (IA) tem se disseminado rapidamente em diversos setores e campos do conhecimento, suscitando debates sobre seus potenciais benefícios e riscos. No setor público, a adoção de soluções baseadas em IA necessita assegurar que tais tecnologias sejam utilizadas de forma ética, responsável e alinhada ao interesse coletivo. Nesse contexto, torna-se indispensável discutir e estruturar mecanismos de governança que orientem esses processos. O objetivo foi mapear processos de governança propostos e adotados em órgãos públicos no Brasil. Para tal, uma revisão integrativa da literatura foi realizada. A busca foi realizada em cinco bases de dados distintas, sendo elas: Scopus, Web of Science, Academic Search Premier (ASP), SciELO e o Banco de Teses e Dissertações (BDTD) com um recorte temporal de 2020-2025. 400 documentos foram recuperados e ao final 13 compuseram o corpus de análise, sendo seis dissertações de mestrado, duas teses de doutorado e cinco artigos de periódico. Os estudos foram categorizados em cinco eixos teóricos da governança, sendo eles aspectos éticos e regulatórios; gestão de riscos e incertezas; transparência e direitos fundamentais; governança de dados e auditoria algorítmica e frameworks aplicados a contextos específicos. Conclui-se que a governança em IA no setor público brasileiro é predominantemente um campo de proposições e não de práticas consolidadas. As iniciativas identificadas concentram-se em diretrizes éticas, frameworks de riscos, mecanismos de auditoria e recomendações de transparência. Os processos de governança em IA são concebidos como respostas institucionais a pressões regulatórias e sociais, mas ainda carecem de consolidação em práticas tangíveis.

---

<sup>5</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil.

**Palavras-chave:** governança, Brasil, gestão, ética, teoria institucional.

## Abstract

Artificial Intelligence (AI) has been spreading rapidly across multiple sectors and fields of knowledge, prompting debates about its potential benefits and risks. In the public sector, the adoption of AI-based solutions needs to ensure that such technologies are used ethically, responsibly, and in alignment with the collective interest. In this context, it becomes essential to discuss and structure governance mechanisms to guide these processes. The objective was to map governance processes proposed and adopted in public agencies in Brazil. To this end, an integrative literature review was conducted. The search was carried out in five databases, Scopus, Web of Science, Academic Search Premier (ASP), SciELO, and the Banco de Teses e Dissertações (BDTD), covering the 2020–2025 period. A total of 400 documents were retrieved and, in the end, 13 comprised the analytic corpus: six master's theses, two doctoral theses, and five journal articles. The studies were categorized into five theoretical axes of governance: ethical and regulatory aspects; risk and uncertainty management; transparency and fundamental rights; data governance and algorithmic auditing; and *frameworks* applied to specific contexts. It is concluded that AI governance in Brazil's public sector is predominantly a field of propositions rather than consolidated practices. The initiatives identified are concentrated on ethical guidelines, risk *frameworks*, auditing mechanisms, and transparency recommendations. AI governance processes are conceived as institutional responses to regulatory and social pressures, but they still lack consolidation into tangible practices.

**Keywords:** governance, Brazil, management, ethics, institutional theory.

## Resumen

La Inteligencia Artificial (IA) se ha difundido rápidamente en diversos sectores y campos del conocimiento, suscitando debates sobre sus potenciales beneficios

y riesgos. En el sector público, la adopción de soluciones basadas en IA necesita garantizar que dichas tecnologías se utilicen de manera ética, responsable y alineada con el interés colectivo. En este contexto, resulta indispensable discutir y estructurar mecanismos de gobernanza que orienten estos procesos. El objetivo fue mapear procesos de gobernanza propuestos y adoptados en organismos públicos en Brasil. Para ello, se realizó una revisión integrativa de la literatura. La búsqueda se llevó a cabo en cinco bases de datos distintas: Scopus, Web of Science, Academic Search Premier (ASP), SciELO y el Banco de Teses e Dissertações (BDTD), con un recorte temporal de 2020-2025. Se recuperaron 400 documentos y, al final, 13 compusieron el corpus de análisis: seis dissertaciones de maestría, dos tesis doctorales y cinco artículos de revista. Los estudios se categorizaron en cinco ejes teóricos de la gobernanza: aspectos éticos y regulatorios; gestión de riesgos e incertidumbres; transparencia y derechos fundamentales; gobernanza de datos y auditoría algorítmica; y frameworks aplicados a contextos específicos. Se concluye que la gobernanza de la IA en el sector público brasileño es predominantemente un campo de proposiciones y no de prácticas consolidadas. Las iniciativas identificadas se concentran en directrices éticas, marcos de riesgos, mecanismos de auditoría y recomendaciones de transparencia. Los procesos de gobernanza en IA se conciben como respuestas institucionales a presiones regulatorias y sociales, pero aún carecen de consolidación en prácticas tangibles.

**Palabras clave:** gobernanza, Brasil, gestión, ética, teoría institucional.

## Introdução

A Inteligência Artificial (IA) tem se difundido rapidamente em múltiplos setores e áreas do conhecimento, despertando debates sobre seus potenciais benefícios e riscos. No setor público, a adoção de soluções baseadas em IA é acompanhada por expectativas de ganhos de eficiência, transparência e efetividade na entrega de políticas públicas. Ao mesmo tempo, surgem preocupações quanto à necessidade de assegurar que tais tecnologias sejam

4

utilizadas de forma ética, responsável e alinhada ao interesse coletivo. Nesse contexto, torna-se indispensável discutir e estruturar mecanismos de governança que orientem a aplicação da IA, desde sua adoção até sua execução nos processos institucionais (Brasil, 2017; Brasil, 2016).

A governança, de modo geral, pode ser entendida como o conjunto de mecanismos, estruturas e processos formais e informais voltados a orientar a liderança, o controle e a gestão das organizações, buscando assegurar legalidade, integridade e eficiência (Valdés-Montecinos & Ganga-Contreras, 2021; Slomski *et al.*, 2008). No campo público, o Decreto nº 9.203/2017 estabelece a governança como arranjo de liderança e controle voltado a avaliar, direcionar e monitorar a gestão com vistas ao bem comum, enquanto o Tribunal de Contas da União (TCU, 2021) enfatiza a importância de cenários, planos e resultados como instrumentos de transparência e *accountability*. Esses marcos evidenciam que a governança pública não se restringe a práticas administrativas, mas se articula à legitimação das instituições perante a sociedade.

A perspectiva da Teoria Institucional aprofunda essa compreensão ao destacar que as estruturas organizacionais não se explicam apenas por critérios de eficiência, mas também por pressões coercitivas, normativas e miméticas, que condicionam sua legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983; Rudko *et al.*, 2025). Nesse sentido, a governança em organizações públicas pode ser vista como resposta às pressões do ambiente institucional, no qual a conformidade com normas jurídicas, valores sociais e práticas reconhecidas internacionalmente se converte em condição para credibilidade e permanência.

Aplicada ao campo da IA, essa perspectiva indica que a governança não emerge apenas de demandas técnicas, mas resulta de um processo de institucionalização em que valores éticos, regulações e referências globais moldam a forma como a tecnologia é incorporada. Como argumentam Mišić, Van Est e Kool (2025), a governança de IA no setor público deve conciliar inovação com princípios de justiça, transparência e responsabilidade, constituindo-se como um pilar para a construção de confiança social.

Diante disso, este estudo parte da seguinte questão de pesquisa: quais são os processos propostos e adotados por organizações públicas brasileiras

para implementar a governança em IA? Para respondê-la, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, com o objetivo de mapear processos de governança propostos e adotados em órgãos públicos no Brasil.

## 1. Governança a partir da teoria institucional

Dentre diversos aspectos, a governança pode ser entendida como o conjunto de mecanismos, estruturas e processos formais e informais que orientam a liderança, o controle e a gestão das organizações, com o objetivo de assegurar conformidade legal, ética e eficiência operacional. De acordo com Valdés-Montecinos e Ganga-Contreras (2021) a governança abrange sistemas de gestão que promovem transparência, *accountability* e integridade, além de reduzir assimetrias informacionais e conflitos, alinhando os interesses das partes envolvidas. Slomski *et al.* (2008), destacam que sua finalidade é garantir uma gestão responsável, com princípios como liderança estratégica, responsabilidade e engajamento de stakeholders.

Neste cenário, a Teoria Institucional oferece um aporte teórico essencial para compreender como práticas de governança se consolidam nas organizações públicas. A perspectiva institucional evidencia que as estruturas organizacionais refletem preocupações com a eficiência e necessidade de legitimação perante atores externos. Nesse escopo, os mecanismos de governança são interpretados como respostas às pressões do ambiente institucional, em que conformidade com normas, regulamentos e valores sociais se tornam condições para a manutenção da credibilidade organizacional (Slomski, 2022).

No contexto público, a governança assume um papel essencial na condução de políticas públicas e na prestação de serviços de interesse social. O Decreto Federal nº 9.203/2017, em seu artigo 20, define governança pública como um conjunto de mecanismos de liderança e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, visando ao bem comum. O Tribunal de Contas da União (TCU, 2021) complementa essa definição, explicando que ela envolve a análise de cenários, a coordenação de planos e o acompanhamento de

resultados, sempre com foco no atendimento às demandas da sociedade. A Instrução Normativa CGU/MP nº 01/2016 destaca princípios fundamentais, como integridade, transparência, *accountability* e participação social, enquanto Timmers (2000) reforça a importância da legalidade, eficiência e capacidade de resposta às necessidades coletivas.

Em complemento, os mecanismos de isomorfismo identificados por DiMaggio e Powell (1983), que sejam coercitivos, normativos e miméticos, permanecem centrais na análise institucional contemporânea. No setor público, tais mecanismos ajudam a explicar como políticas e estruturas de governança são implementadas em busca de legitimidade. A pressão coercitiva se materializa em legislações e decretos, enquanto a pressão normativa é reforçada por padrões profissionais e códigos de conduta e, por fim, a pressão mimética surge quando organizações adotam práticas reconhecidas em outros contextos para reduzir incertezas e alinhar-se a referências legitimadas (Rudko *et al.*, 2025).

### 1.1. Governança em inteligência artificial

Quando aplicados ao campo da IA, esses conceitos permitem compreender que a governança da IA no setor público não decorre apenas de demandas técnicas, mas resulta de um processo de institucionalização que incorpora pressões regulatórias, valores éticos e práticas globais de referência. A governança em IA, portanto, resulta da articulação entre estruturas formais de controle e a necessidade de construir confiança pública, alinhando inovação tecnológica com princípios de justiça, transparência e responsabilidade (Mišić; Van Est & Kool, 2025).

Esse tipo de governança se materializa em processos e regulamentações que garantem o desenvolvimento e a aplicação ética e segura dessa tecnologia. Conforme a IBM (2025), seu objetivo é mitigar riscos como vieses algorítmicos, discriminação e violação de privacidade, ao mesmo tempo em que promove inovação e confiança social. Uma governança eficaz em IA exige a adoção de políticas robustas, supervisão contínua de algoritmos e conjuntos de dados, além

do envolvimento de diversos atores, como desenvolvedores, legisladores e especialistas em ética. Essa abordagem busca alinhar os sistemas de IA aos valores sociais e aos direitos humanos, assegurando que sua implementação seja justa, transparente e responsável. Assim, tanto na esfera pública quanto na tecnológica, a governança em IA se consolida como um pilar fundamental para a gestão ética, eficiente e alinhada aos interesses da sociedade.

## 2. Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa trata-se de uma revisão integrativa da literatura, cuja condução seguiu uma abordagem de busca sistematizada para identificar e sintetizar estudos relevantes sobre a temática de governança em IA no setor público. Esse tipo de revisão permite a inclusão de diferentes tipos de documentos — como artigos científicos, dissertações, teses, relatos de experiência e capítulos de livros — com o objetivo de reunir e integrar o conhecimento produzido sobre um fenômeno específico, com uma análise crítica dos estudos incluídos (Botelho, Cunha & Macedo, 2011; Souza, Silva & Carvalho, 2010).

Com foco em encontrar estudos que discutissem a aplicação de mecanismos, práticas ou estruturas de governança associadas ao uso de IA em contextos organizacionais públicos, a busca foi realizada em cinco bases de dados distintas, sendo elas: Scopus, Web of Science, Academic Search Premier (ASP), SciELO e o Banco de Teses e Dissertações (BDTD) com um recorte temporal dos últimos cinco anos, considerando jan/2020 a abr/2025, ano corrente da pesquisa. O corte foi realizado sobretudo pela popularização das IAs Generativas após o lançamento do ChatGPT em 2022.

No Quadro 1 é possível visualizar a expressão de busca utilizada em cada base de dados pesquisada, junto a quantidade de documentos recuperados naquela fonte. Algumas bases compartilham da mesma expressão, sobretudo devido ao idioma restrito ao inglês.

**Quadro 1:** Expressões de busca utilizadas na revisão integrativa

Base de dados	Expressão de busca
Scopus, Web of Science e ASP	(Governance) AND ("Artificial Intelligence" OR "Generative AI" OR ChatGPT OR "Chat GPT" OR Gemini OR DeepSeek OR Copilot) AND (Brazil* OR Brasil* OR Acre OR "Rio Branco" OR Alagoas OR Maceió OR Amapá OR Macapá OR Amazonas OR Manaus OR Bahia OR Salvador OR Ceará OR Fortaleza OR "Distrito Federal" OR Brasília OR "Espírito Santo" OR Vitória OR Goiás OR Goiânia OR Maranhão OR "São Luís" OR "Mato Grosso" OR Cuiabá OR "Mato Grosso do Sul" OR "Campo Grande" OR "Minas Gerais" OR "Belo Horizonte" OR Pará OR Belém OR Paraíba OR "João Pessoa" OR Paraná OR Curitiba OR Pernambuco OR Recife OR Piauí OR Teresina OR "Rio de Janeiro" OR "Rio Grande do Norte" OR Natal OR "Rio Grande do Sul" OR "Porto Alegre" OR Rondônia OR "Porto Velho" OR Roraima OR "Boa Vista" OR "Santa Catarina" OR Florianópolis OR "São Paulo" OR Sergipe OR Aracaju OR Tocantins OR Palmas)
SciELO e BD TD	(Governance OR Governança OR Gobernanza) AND ("Artificial Intelligence" OR "Inteligência Artificial" OR "Generative AI" OR ChatGPT OR "Chat GPT" OR Gemini OR DeepSeek OR Copilot OR "Inteligencia Artificial" OR "IA Generativa") AND (Brazil* OR Brasil* OR Acre OR "Rio Branco" OR Alagoas OR Maceió OR Amapá OR Macapá OR Amazonas OR Manaus OR Bahia OR Salvador OR Ceará OR Fortaleza OR "Distrito Federal" OR Brasília OR "Espírito Santo" OR Vitória OR Goiás OR Goiânia OR Maranhão OR "São Luís" OR "Mato Grosso" OR Cuiabá OR "Mato Grosso do Sul" OR "Campo Grande" OR "Minas Gerais" OR "Belo Horizonte" OR Pará OR Belém OR Paraíba OR "João Pessoa" OR Paraná OR Curitiba OR Pernambuco OR Recife OR Piauí OR Teresina OR "Rio de Janeiro" OR "Rio Grande do Norte" OR Natal OR "Rio Grande do Sul" OR "Porto Alegre" OR Rondônia OR "Porto Velho" OR Roraima OR "Boa Vista" OR "Santa Catarina" OR Florianópolis OR "São Paulo" OR Sergipe OR Aracaju OR Tocantins OR Palmas)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

Os metadados em formato RIS exportados das cinco bases de dados, bem como o arquivo sem as duplicatas estão disponíveis para consulta e reuso no repositório de dados Zenodo, sob a identificação DOI 10.5281/zenodo.17116563.

O processo de seleção dos estudos seguiu duas etapas principais: a leitura dos títulos e resumos, seguida pela leitura na íntegra dos documentos selecionados. Ambas as etapas foram realizadas por dois pesquisadores de forma independente, utilizando o software *Rayyan®*. As divergências foram resolvidas em reunião de consenso entre revisores.

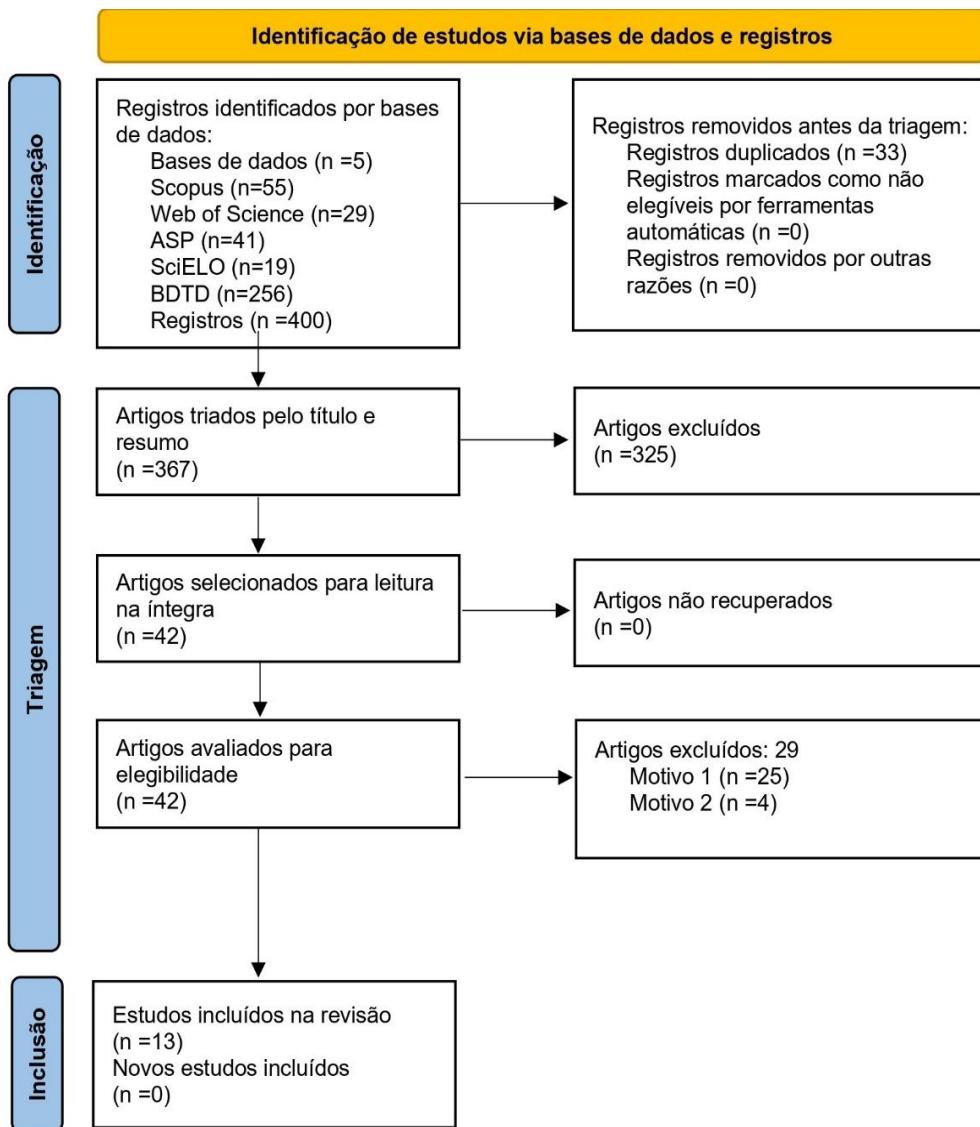
Para a seleção dos estudos que compõem esta revisão integrativa, foram definidos critérios de inclusão com base na relevância e aderência temática ao escopo da pesquisa. Foram considerados elegíveis (I) estudos práticos ou teórico-conceituais que abordassem aspectos relacionados à governança e IA

em contextos organizacionais públicos; (II) Estudos com foco em organizações públicas, que analisem experiências, práticas, diretrizes ou políticas relacionadas à implementação de governança em IA no setor público, seja na esfera municipal, estadual ou federal; (III) Estudos que descrevem, analisam ou propõem processos, mecanismos, estruturas ou *frameworks* de governança em IA em organizações públicas; (IV) Artigos científicos como estudos de revisão, relatos de experiência, teses, dissertações, capítulos de livros e trabalhos em anais de congressos, publicados em qualquer idioma.

Foram excluídos da análise os (I) estudos que não descrevessem ou analisassem qualquer processo, prática ou estrutura de governança em IA adotado ou proposto para organizações públicas; (II) Estudos com foco exclusivo em instituições privadas, que tratem unicamente de experiências, práticas ou políticas de governança em IA no setor privado, sem menção ou aplicação ao setor público; (III) Estudos que abordem processos de governança em organizações públicas sem qualquer relação com o uso, implementação ou regulação da IA; (IV) Expedientes de revistas, informes e documentos sem acesso ao texto completo.

A Figura 1 apresenta o percurso da busca nas bases de dados até a seleção final dos estudos, conforme os critérios do modelo PRISMA 2020.

**Figura 1:** Fluxograma PRISMA da revisão integrativa



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

O Motivo 1 que excluiu 25 estudos tem relação com a não apresentação de nenhum processo ou prática de governança proposta ou adotada por organizações. O Motivo 2 excluiu quatro estudos fora do contexto brasileiro. Ao final, 13 estudos foram incluídos e compuseram a análise final.

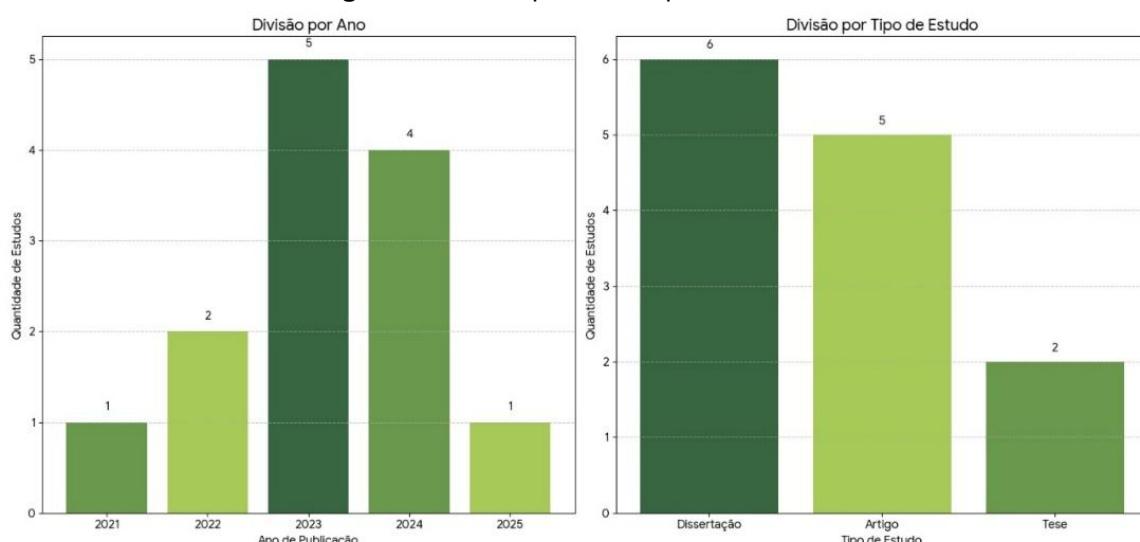
A extração dos dados foi conduzida pelos dois avaliadores da seleção e foi realizada em planilha eletrônica, utilizando o software Excel®, contendo as seguintes categorias: ano, autoria, título, tipo de estudo, objetivo, processos propostos, processos adotados, aspectos da governança, conclusões e demais observações.

### 3. Resultados e Discussões

A revisão integrativa incluiu 13 estudos que compõem o corpus final da análise. Esses trabalhos, produzidos entre 2021 e 2025, são apresentados na Figura 2 e detalhados no Quadro 2.

A divisão dos estudos selecionados é representada na Figura 2 em relação à quantidade por ano e o tipo de estudo.

**Figura 2:** Divisão por ano e tipo de estudo



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

A distribuição dos estudos por ano e tipo de publicação mostra uma predominância de trabalhos de dissertações de mestrado e teses de doutorado. Esse perfil indica que a produção acadêmica sobre governança em IA no setor público brasileiro tem sido impulsionada por programas de pós-graduação. Essas pesquisas são, quase em sua totalidade, caracterizadas pelo tipo de pesquisas exploratórias e analíticas, prevalecendo em relação a relatos institucionais ou experiências consolidadas.

O Quadro 2 apresenta todos os artigos incluídos, autoria, ano e objetivo do estudo. Do mais antigo ao mais recente.

**Quadro 2:** Artigos incluídos por ano e objetivo

Autoria / Ano	Objetivo
Gomes, Vaz & Dias (2021)	Analizar como a IA tem sido aplicada pelo Poder Judiciário no Brasil.
Filgueiras (2022)	Explicar os desafios da governança de IA na administração pública diante da ambiguidade e incerteza decisória
Brandão (2022)	Propor um framework de gestão de riscos para uso de IA nas organizações.
Lima (2023)	Avaliar os aspectos éticos e regulatórios relacionados à implementação de soluções baseadas em IA no Poder Judiciário brasileiro.
Lacerda (2023)	Estabelecer balizas para a regulamentação das auditorias de sistemas de decisão automatizada pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD).
Almeida (2023)	Investigar como as organizações públicas têm incorporado as recomendações sobre governança de IA ao seu modelo de governança e de gestão na produção de sistemas de IA que considerem princípios éticos.
Macochin (2023)	Estabelecer uma ligação entre o dever constitucional de transparência no setor público e a transparência nos sistemas de IA, além de propor diretrizes de governança de IA para concretizar este princípio.
Silveira (2023)	Propor framework para implementação de IA no segmento médias empresas de banco público brasileiro.
Nicolás & Sampaio (2024)	Examinar a implementação de um sistema de tomada de decisão automatizada no sistema previdenciário brasileiro, com foco na utilização de sistemas de IA e automação na concessão de benefícios sociais no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).
Rossetti (2024)	Analizar os impactos do uso da IA no Poder Judiciário brasileiro à luz da Resolução nº 332 do CNJ, discutindo riscos jurídicos (responsabilidade, vieses, falta de transparência) e a necessidade de respeitar direitos fundamentais como isonomia, privacidade e segurança jurídica.
Soares (2024)	Investigar como a governança da IA pode ser aprimorada para proteger efetivamente a privacidade, os dados pessoais e a autodeterminação informativa contra os avanços tecnológicos que ameaçam estes direitos fundamentais.
Brasil (2024)	Investigar a relação entre a governança digital dos sistemas de IA e a proposta de avaliação de impacto algorítmico apresentada pelo Projeto de Lei (PL) nº 2338/2023 como fundamentos estruturantes na economia digital. Busca-se compreender como essa legislação pode moldar a regulamentação e o uso ético da IA promovendo transparência, equidade e responsabilidade.
Carneiro (2025)	Analizar o impacto da aplicação de IA no apoio às instâncias decisórias da CAIXA.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

Nota-se que, ao longo do período analisado, a literatura tem mostrado a elaboração de *frameworks*, diretrizes ou análises conceituais. Poucos trabalhos se dedicam a casos empíricos de implementação, e mesmo nesses, como no estudo de Nicolás e Sampaio (2024) sobre o INSS, prevalece a análise crítica de

limitações e desafios, em detrimento da descrição de processos de governança efetivos.

Neste sentido, do ponto de vista temático, os trabalhos podem ser agrupados em cinco eixos principais, dispostos no Quadro 3.

**Quadro 3:** Dimensões da governança em IA na literatura estudada.

Eixo	Descrição
1 - Aspectos éticos e regulatórios	Estudos como os de Gomes, Vaz e Dias (2021), Lima (2023) e Brasil (2024) problematizam o uso de IA sob a ótica da LGPD, Resoluções do CNJ e outros Projetos de Lei enfatizando a necessidade de supervisão humana e de alinhamento às diretrizes de justiça e equidade.
2 - Gestão de riscos e incertezas	Trabalhos como Brandão (2022) e Filgueiras (2022) destacam a importância de frameworks de gestão de riscos e da capacidade institucional de lidar com ambiguidades decisórias.
3 - Transparência e direitos fundamentais	Pesquisas de Macohin (2023) e Rossetti (2024) ressaltam o dever constitucional da publicidade e a proteção de direitos fundamentais diante da utilização de algoritmos no setor público.
4 - Governança de dados e auditoria algorítmica	Autores como Lacerda (2023) e Soares (2024) defendem que a governança em IA depende de arranjos prévios de gestão de dados e de mecanismos de auditoria e accountability.
5 - Frameworks aplicados a contextos específicos	Pesquisas como as de Silveira (2023), Almeida (2023), Carneiro (2025), Nicolas e Sampaio (2024) propõem metodologias e modelos direcionados a organizações públicas específicas, como bancos estatais, órgãos federais ou instâncias decisórias colegiadas.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

O primeiro eixo corresponde ao alinhamento das soluções de IA a princípios e normas que assegurem dignidade, justiça e legalidade. Essa dimensão articula-se com garantias constitucionais, com a Lei Geral de Proteção de Dados e com resoluções setoriais, exigindo fundamentos como legalidade, finalidade e proporcionalidade. Ainda, é necessária a definição clara de papéis e responsabilidades. Além disso, torna-se proeminente a previsão de supervisão humana significativa em decisões sensíveis. (Gomes, Vaz & Dias, 2021; Lima, 2023; Brasil, 2024; Mišić; van Est & Kool, 2025).

O segundo concentra-se na gestão de riscos e incertezas inerentes aos sistemas algorítmicos. A literatura destaca ciclos estruturados de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos técnicos, organizacionais e sociais, que incluem mapeamento de riscos, critérios de materialidade e apetite a risco, testes pré-produção, planos de contingência e reversão, indicadores de

desempenho e risco e governança de mudanças. (Brandão, 2022; Filgueiras, 2022; Mišić; van Est & Kool, 2025).

O terceiro eixo recorrente é a transparência associada à proteção de direitos fundamentais. Pesquisas ressaltam que publicidade, accountability, explicabilidade e contestabilidade são condições para assegurar confiança social e legitimidade institucional, o que requer documentação acessível, registros auditáveis de decisões automatizadas, canais para contestação e revisão humana e comunicação clara ao cidadão quando houver automação com efeitos individuais. Interfaces explicativas, logs interpretáveis e políticas de não discriminação verificáveis compatibilizam inovação com devido processo administrativo e controle social (Macohin, 2023; Rossetti, Mello & Silva, 2024; DiMaggio & Powell, 1983).

O quarto destaca a governança de dados associada à auditoria algorítmica como pré-condição para qualquer iniciativa de IA. Essa dimensão envolve catalogação e linhagem de dados, critérios de qualidade, segurança e controle de acesso proporcional ao risco. Do lado algorítmico, requer auditorias constantes, antes, durante e pós-implementação, com protocolos de testes por subpopulação, checagem de viés e planos de correção. A auditoria precisa ser reproduzível, com dados de teste, versões de modelo e parâmetros versionados e disponíveis para verificação independente (Lacerda, 2023; Soares, 2024; IBM, 2025).

No quinto eixo observa-se a necessidade de traduzir diretrizes em modelos aplicados a contextos específicos. Experiências em previdência, justiça e bancos públicos indicam fluxos decisórios, comitês multidisciplinares, revisão humana e métricas de sucesso aderentes ao serviço público, como eficiência e equidade (Silveira, 2023; Almeida, 2023; Nicolás & Sampaio, 2024; Carneiro, 2025). Pilotos com critérios de saída, expansão gradual e integração com estruturas já existentes, como compliance, TI, e proteção de dados, evitam a criação de ilhas de governança e transformam boas intenções em rotinas institucionais com papéis, prazos e evidências de execução. Essas dimensões dialogam com referências internacionais recentes, como as diretrizes da OCDE

para IA confiável (OECD, 2023), reforçando a governança de IA na adoção de princípios e institucionalização de mecanismos concretos e verificáveis.

Em resumo, a análise dos estudos aponta que, apesar de haver diversidade de enfoques teóricos e metodológicos, todos convergem para a proposição de diretrizes, *frameworks* e mecanismos de governança. Porém, não foram identificados processos já institucionalizados em órgãos públicos brasileiros. Tal descoberta reforça o caráter incipiente e propositivo da literatura nacional sobre governança em IA.

Sendo assim, de maneira geral, a análise demonstra que os trabalhos convergem em torno da necessidade de estruturar princípios, processos e instrumentos de governança para a IA no setor público, mesmo que essas ainda permaneçam no campo das sugestões e recomendações. A ausência de experiências empíricas consolidadas reforça a percepção de que a governança em IA no Brasil está em fase de formulação e carece de mecanismos concretos de implementação.

#### **4. Conclusão**

A revisão integrativa permite concluir que a literatura científica sobre governança em IA no setor público brasileiro predomina de estudos com caráter propositivo, com baixa institucionalização. As iniciativas identificadas concentram-se em diretrizes éticas, *frameworks* de riscos, mecanismos de auditoria e recomendações de transparência.

Os processos de governança em IA são concebidos como respostas institucionais a pressões regulatórias e sociais, mas ainda carecem de consolidação em práticas tangíveis. A resposta à questão de pesquisa, portanto, mostra que as organizações públicas brasileiras têm se limitado à formulação de propostas e diretrizes de governança em IA, sem indícios de implementação estruturada na literatura científica.

Do ponto de vista teórico, o estudo avança ao integrar diferentes referenciais como ética, transparência, gestão de riscos, governança de dados, em um panorama que mostra a fragmentação e o caráter inicial da produção

nacional. Já do ponto de vista prático, oferece um repertório que pode orientar gestores públicos, no sentido da criação de comitês multidisciplinares, a implementação de auditorias algorítmicas e a adoção de *frameworks* de gestão de riscos e de governança de dados.

As lacunas de pesquisa identificadas apontam para a necessidade de estudos empíricos comparativos que avaliem a efetividade das propostas em diferentes órgãos, além da criação de métricas de desempenho e impacto social. Também se destaca a carência de integração entre governança digital, governança de dados e governança em IA. Além da possibilidade de realização de estudos que abordem governança a partir de outras teorias organizacionais.

Uma limitação da pesquisa está em a busca ter concentrado recuperar estudos em âmbito estadual e em suas respectivas capitais partindo do pressuposto de que esses reúnem maior densidade de órgãos maiores, além de capacidade normativa, o que pode ter excluído resultados de municípios de menor porte, consórcios intermunicipais ou autarquias regionais. Pesquisas futuras podem aumentar a abrangências das fontes e ampliar a literatura cinzenta para atos normativos locais, planos de integridade, relatórios de auditoria ou portarias existentes em outras fontes, que não bases de dados científicos.

As perspectivas futuras incluem a institucionalização de mecanismos de avaliação de impacto algorítmico, o alinhamento sistemático a *frameworks* internacionais e, ainda, a incorporação de princípios de inclusão e equidade digital.

Por fim, a governança em IA no setor público brasileiro ainda se encontra no campo da expectativa normativa. Para que se torne prática efetiva, exige compromisso político-institucional, capacitação técnica e criação de mecanismos de monitoramento capazes de assegurar que a inovação tecnológica se dê de forma ética, transparente e voltada ao interesse público.

## 5. Referências Bibliográficas

- Almeida, P. G. R. de. (2023). Governança de inteligência artificial nas organizações públicas: Aplicação de fuzzy e crisp-set QCA a processos e práticas que considerem princípios éticos [Tese de doutorado, Universidade de Brasília – UnB].
- Brasil. (2017, 22 novembro). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 [Decreto]. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 novembro 2017.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)
- Brasil. Controladoria-Geral da União. (2025). Governança. Gov.br. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/governanca>
- Brasil. Tribunal de Contas da União. (2021). Levantamento de governança e gestão públicas 2021 – Relatório individual da autoavaliação: Universidade Federal do Ceará (UFC) (idBase = 160) (Acórdão 2.164/2021-Plenário). Brasília, DF.  
<https://www.tcu.gov.br/igg2021/IGG2021%20-%202016%20-%20UFC.pdf>
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, & Controladoria-Geral da União. (2016). Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 2016: Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal [Norma]. <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>
- Brasil, D. R. (2024). Governança digital dos sistemas de inteligência artificial e a avaliação de impacto algorítmico do Projeto de Lei (PL) nº 2338/2023 como fundamentos estruturantes da economia digital. *Revista de Direito, Economia e Desenvolvimento Sustentável*, 10(1), 1–17.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão E Sociedade*, 5(11), 121–136.  
<https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1220>
- Brandão, C. E. (2022). Um framework para a gestão de riscos de inteligência artificial nas organizações [Dissertação de mestrado profissional, Fundação Getulio Vargas – EAESP].

Carneiro, B. de P. (2025). Impacto da tecnologia Machine Learning no processo decisório dos comitês da CAIXA: Um estudo exploratório [Dissertação de mestrado, Fundação Getulio Vargas – EBAPE].

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.

Filgueiras, F. (2022). New Pythias of public administration: Ambiguity and choice in AI systems as challenges for governance. *AI & Society*, 37, 1473–1486.  
<https://doi.org/10.1007/s00146-021-01201-4>

Gomes, E. B., Vaz, A. A., & Dias, S. M. de O. (2021). Limites éticos para o uso da inteligência artificial no sistema de justiça brasileiro, de acordo com a Lei 13.709/2018 (LGPD) e Resoluções 331 e 332 do Conselho Nacional de Justiça. *Revista Internacional CONSINTER de Direito*. <https://doi.org/10.19135/revista.consinter.00013.04>

IBM. (2025). Governança de IA. IBM Think. <https://www.ibm.com/br-pt/think/topics/ai-governance>

Lacerda, M. E. G. de M. (2023). Auditorias antidiscriminatórias: Diretrizes para auditorias administrativas para o combate à discriminação algorítmica em decisões automatizadas (art. 20, § 2º, da Lei Geral de Proteção de Dados — LGPD) [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo].

Lima, M. G. S. (2023). Aspectos éticos e regulatórios para a implementação de soluções baseadas em inteligência artificial no Poder Judiciário brasileiro [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte].

Macohin, A. (2023). Inteligência artificial e a transparência na administração pública brasileira [Tese de doutorado, Universidade Federal do Paraná].

Mišić, J., van Est, R. & Kool, L. (2025). Good governance of public sector AI: a combined value framework for good order and a good society. *AI Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s43681-025-00751-3>

Nicolás, M. A., & Sampaio, R. C. (2024). Balancing efficiency and public interest: The impact of AI automation on social benefit provision in Brazil. *Internet Policy Review*, 13(3).  
<https://doi.org/10.14763/2024.3.1799>

OECD. (2023). OECD Framework for the Classification of AI Systems. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org-going-digital/ai/principles/>

Rossetti, R., & Mello e Silva, C. V. de. (2024). Direitos fundamentais no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário brasileiro. *Tecnologia e Sociedade*, 20(59), 219–235.  
<https://doi.org/10.3895/rts.v20n59.16406>

Rudko, I., Bashirpour Bonab, A., Fedele, M., & Formisano, A. V. (2025). New institutional theory and AI: Toward rethinking of artificial intelligence in organizations. *Journal of Management History*, 31(2), 261–284. <https://doi.org/10.1108/JMH-09-2023-0097>

Silveira, E. E. da. (2023). Proposta de framework para implementação de inteligência artificial no segmento médias empresas de banco público brasileiro [Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS].

Soares, P. V. de C. (2024). Governança da inteligência artificial para salvaguarda da privacidade, proteção de dados e autodeterminação informativa [Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP].

Souza, M. T. de, Silva, M. D. da, & Carvalho, R. de. (2010). Integrative review: What is it? How to do it? *Einstein* (São Paulo), 8(1), 102–106. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>

Slomski, V. G., Britto, A. A., Slomski, V., de Souza Vasconcelos, A. L. F., Lugoboni, L. F., & Imoniana, J. O. (2022). Compliance of management practices instituted in the third sector based on governance guidelines established by Brazilian organizations. *Sustainability*, 14(9), 5366. <https://doi.org/10.3390/su14095366>

Slomski, V., Mello, G. R. de, Tavares Filho, F., & Macêdo, F. de Q. (2008). Governança corporativa e governança na gestão pública. *Atlas*.  
<https://repositorio.usp.br/item/001657551>

Timmers, H. (2000). Government governance: Corporate governance in the public sector, why and how? Netherlands Ministry of Finance, Government Audit Policy Directorate (DAR).  
[https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/public\\_sector.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/public_sector.pdf)

Valdés-Montecinos, M., & Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(3), 441-459.  
<https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36781>

## Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## Contribuição dos autores

Autor 1 – Conceituação/Metodologia/Análise Formal/Redação – versão original/Curadoria

Autor 2 – Conceituação/Metodologia/Análise Formal/Redação – versão original/Curadoria

Autor 3 – Conceituação/Metodologia/Coleta de Dados/Redação – versão original/Curadoria

Autor 4 – Redação – revisão e edição/Supervisão

Autora 5 – Redação – revisão e edição/Supervisão

## Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que não há conflito de interesse com o artigo Processos de governança em inteligência artificial em órgãos públicos brasileiros: revisão integrativa.