

## GESTÃO PÚBLICA, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, LICITAÇÕES E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: NOTAS DE UMA PESQUISA DE DOUTORADO EM CURSO

Carlos Thomé<sup>1</sup>

Enise Barth<sup>2</sup>

**Palavras-chave:** Inovação tecnológica; Capacidades institucionais; Valor público.

### INTRODUÇÃO

A incorporação da Inteligência Artificial (IA) na Administração Pública tem ampliado o debate sobre inovação tecnológica, capacidade institucional e transformação das rotinas administrativas. No contexto brasileiro, esse movimento dialoga com iniciativas recentes voltadas ao desenvolvimento e à utilização da IA no país, como a Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial e o Plano Brasileiro de Inteligência Artificial 2024-2028, que situam a tecnologia como elemento associado à solução de problemas públicos, ao fortalecimento de capacidades nacionais e à qualificação da ação estatal (Brasil, 2021, 2025).

Nas organizações públicas, a utilização da IA não se limita à adoção de ferramentas digitais, mas envolve decisões de gestão, condições institucionais, responsabilidades administrativas, controle, transparência e aprendizagem organizacional e confiança pública. Em perspectiva internacional, a IA tem sido associada à possibilidade de apoiar serviços públicos, processos decisórios, e a detecção de fraudes, por exemplo, embora sua incorporação exija atenção a riscos relacionados a dados, transparência e responsabilização (OECD, 2025). Nesse cenário, os setores de licitações e contratos assumem relevância particular por mobilizarem recursos públicos, normativas complexas e decisões diretamente relacionadas à finalidade pública das instituições. Este resumo expandido<sup>3</sup> tem como objetivo apresentar o percurso inicial de

---

<sup>1</sup> Doutorando em Desenvolvimento e Políticas Públicas (UFFS – *Campus* Cerro Largo), Mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas (UFFS – *Campus* Cerro Largo), Bacharel em Administração Pública (UFSM) e licenciado em Matemática (UFSM), [carlosthome@estudante.uffs.edu.br](mailto:carlosthome@estudante.uffs.edu.br)

<sup>2</sup> Pós-Doutora em Administração (UFSC), Doutora em Engenharia de Produção (UFSC), Mestre em Administração (UFRN), Bacharel em Administração (UNIJUI) e Tecnóloga em Cooperativismo (UNIJÍ), Docente do PPGDPP da UFFS – *Campus* Cerro Largo, [enise.teixeira@uffs.edu.br](mailto:enise.teixeira@uffs.edu.br)

<sup>3</sup> Na escrita deste Resumo Expandido, foi utilizado o modelo GPT-5-5 Thinking como ferramenta de apoio à revisão linguística, sem substituição da autoria intelectual, da definição teórico-metodológica e da responsabilidade acadêmica dos autores.

uma pesquisa de doutorado em curso, vinculada à gestão pública e ao desenvolvimento, que investiga a utilização da IA nos setores de licitações e contratos em Instituições Federais de Ensino (IFEs) brasileiras. A pesquisa adota abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, de natureza interpretativa, e busca compreender como servidores que atuam nesses ambientes percebem, interpretam e lidam com a incorporação da IA em suas rotinas administrativas. Assim, o trabalho não apresenta resultados empíricos conclusivos nesta etapa, mas expõe seu delineamento teórico-metodológico, os avanços já consolidados e as projeções analíticas da investigação.

No contexto do IV EIPOS, a pesquisa mostra-se relevante por discutir a incorporação de ferramentas emergentes no serviço público, como é o caso da IA especialmente nos setores de licitações e contratos em IFEs. Ao abordar a IA como fenômeno na gestão pública, o estudo contribui para refletir sobre capacidades institucionais, inovação administrativa e finalidades públicas em organizações educacionais inseridas em dinâmicas contemporâneas em transformação.

### DESENVOLVIMENTO

A pesquisa apoia-se em um referencial teórico que articula modelos de gestão pública, inovação tecnológica e IA. A transformação digital é compreendida para além da digitalização de procedimentos, pois envolve mudanças organizacionais, institucionais e culturais que afetam processos, capacidades administrativas e formas de interação entre Estado, servidores e sociedade (Mergel; Edelmann; Haug, 2019). Nesse contexto, a IA é analisada como tecnologia emergente que pode apoiar atividades públicas, desde que sua incorporação seja acompanhada por condições institucionais, parâmetros éticos, mecanismos de responsabilização e capacidade de gestão de riscos (OECD, 2025).

No campo da gestão pública, a pesquisa dialoga com a Teoria do Valor Público, especialmente a partir de (Moore, 1995), ao compreender que a inovação tecnológica somente adquire sentido público quando relacionada à produção de respostas institucionalmente legítimas, operacionalmente viáveis e socialmente relevantes. Essa discussão assume relevância particular nos setores de licitações e contratos das IFEs, pois essas áreas articulam planejamento institucional, controles administrativos, uso de

recursos públicos e atendimento de demandas vinculadas ao ensino, à pesquisa, à permanência estudantil e ao funcionamento das instituições (Gesser *et al.*, 2021).

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, do tipo estudo de caso múltiplo (Creswell, 2013). A produção dos dados está prevista por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores vinculados aos setores de licitações e contratos de sete IFEs, dentre Universidades e Institutos Federais.

O projeto de Tese foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFFS, e em junho de 2026 obteve-se a aprovação nesta instância. Na sequência, o projeto foi encaminhado para análise e apreciação nas instituições coparticipantes, das quais duas já se manifestaram e o aprovaram. Três instituições, em função das características da pesquisa, dispensaram a submissão do projeto em seu próprio CEP, condicionando-o a aprovação pelo comitê na instituição proponente.

Após a apreciação e aprovação do projeto no CEP/UFFS, o Roteiro de Entrevistas foi encaminhado para validação por profissionais especialistas e público-alvo. O primeiro grupo foi formado por professores com título de Doutor que atuam em programas de Pós-Graduação brasileiros e pesquisam a temática da IA para avaliarem a clareza das perguntas, a pertinência delas com o objetivo do estudo, e a relevância para o alcance dos objetivos. Complementarmente, com o Público-Alvo, formado por pessoas que atuam nos setores de licitações e contratos, o instrumento foi validado para verificar a linguagem, a compreensão e a necessidade de modificação de perguntas.

Na etapa atual da execução do projeto, está sendo realizada a mobilização do público-alvo a participar das entrevistas nas IFEs em que se o projeto foi apreciado e aprovado pelo CEP, ou dispensado conforme o caso. O objetivo é identificar potenciais participantes que se disponibilizem em contribuir com o propósito do estudo.

Para o tratamento dos dados coletados, prevê-se a utilização da Análise Temática, conforme (Braun; Clarke, 2006), com o objetivo de identificar padrões de sentido relacionados à incorporação da IA, às condições institucionais de uso, aos limites percebidos e às possibilidades de contribuição para a gestão pública. Esta técnica segue um protocolo estruturado em seis etapas, desenvolvida especificamente para ser aplicado em pesquisas qualitativas com o propósito impresso neste Projeto de Tese.

### **RESULTADOS, AVANÇOS E REFLEXÕES**

Por se tratar de uma pesquisa em curso, esta seção apresenta resultados de percurso, relacionados à delimitação teórica, à estruturação metodológica e à entrada no campo empírico. O primeiro avanço refere-se à compreensão da IA como fenômeno com implicações na gestão pública, e não apenas como ferramenta tecnológica. Essa perspectiva permitiu situar a utilização da IA nos setores de licitações e contratos das IFEs em relação às capacidades institucionais, às responsabilidades administrativas, à aprendizagem organizacional e às finalidades públicas que orientam esses ambientes.

Um segundo avanço refere-se ao processo de consolidação metodológico-institucional da pesquisa. O projeto de tese já foi qualificado, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da instituição proponente, e o roteiro de entrevistas foi validado por especialistas e representantes do público-alvo. Nesta etapa, a investigação encontra-se em fase de interação com as instituições participantes, com o objetivo de identificar servidores que atendam aos critérios de inclusão e exclusão definidos para a pesquisa.

As reflexões produzidas até o momento indicam dois desafios principais. O primeiro diz respeito exigências decorrentes da tramitação ética e institucional em múltiplas instituições, uma vez que os entendimentos dos CEPs envolvidos podem variar, os procedimentos nem sempre são padronizados e os retornos institucionais podem demandar maior tempo do que o inicialmente previsto. O segundo refere-se à dificuldade de acessar e mobilizar o público-alvo, especialmente em setores administrativos marcados por elevada carga de trabalho, responsabilidades formais e diferentes níveis de familiaridade com a temática da IA.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROJEÇÕES

As reflexões desenvolvidas até esta etapa permitem reconhecer que a utilização da IA em setores de licitações e contratos das IFEs constitui objeto relevante para o campo das políticas públicas e do desenvolvimento. Ao deslocar o olhar da tecnologia para as condições de sua incorporação, a pesquisa problematiza a IA como fenômeno na gestão pública, situado em contextos organizacionais concretos e mediado pela atuação dos servidores públicos na criação de valor público.

Como pesquisa em desenvolvimento, permanecem questões em aberto, sobretudo quanto aos sentidos atribuídos pelos participantes relacionados à utilização da

IA em suas rotinas de trabalho. As próximas etapas envolvem a continuidade da interação com as instituições participantes, a identificação e mobilização dos servidores para participarem da pesquisa, a realização das entrevistas e a posterior análise dos dados produzidos.

As projeções da pesquisa apontam para contribuições teóricas e práticas. No plano acadêmico, o estudo pode ampliar o debate sobre inovação tecnológica, capacidades institucionais e produção de valor público em organizações públicas de ensino. No plano institucional, pode oferecer elementos para que IFEs reflitam sobre formas responsáveis, transparentes e orientadas à finalidade pública de lidar com tecnologias emergentes.

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

### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial** - EBIA. Brasília, DF: MCTI, 2021. Disponível em:

<https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/ebia.pdf>.

BRASIL. **IA para o bem de todos:** Plano Brasileiro de Inteligência Artificial. Brasília - DF: MCTI, 2025. Disponível em:

<https://www.gov.br/lncc/pt-br/assuntos/noticias/ultimas-noticias-1/plano-brasileiro-de-inteligencia-artificial-pbia-2024-2028>.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. *Using thematic analysis in psychology*.

**Qualitative Research in Psychology**, [s. l.], vol. 3, nº 2, p. 77–101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>.

CRESWELL, John W.. **Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. 4. ed. Boston: Pearson Education, 2013.

GESSER, Grazielle Alano *et al.* Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, Sorocaba, vol. 26, nº 1, p. 5–23, 2021. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/aval/a/dHSCFkhscTBnXtYzv59KBgD/?format=pdf&lang=pt>.

MERGEL, Ines; EDELMANN, Noella; HAUG, Nathalie. *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. **Government Information Quarterly**, [s. l.], vol. 36, nº 4, 2019. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18304131?via%3Dihub>.

MOORE, Mark H. **Creating Public Value - Strategic Management in Government**. Cambridge and London: Harvard University Press, 1995.

OECD. **Governing with Artificial Intelligence: the state of play and way forward in core government functions**. Paris: OECD Publishing, 2025. Disponível em:

[https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence\\_795de142-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html).