



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA
COORDENAÇÃO ADJUNTA DE TRABALHO DE CURSO**

**AS NOVAS FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA
ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU)**

ORIENTANDA: POLLYANNA PFRIMER

ORIENTADORA: PROFa. Dra. FERNANDA DE PAULA FERREIRA MOI

**GOIÂNIA-GO
2025**

POLLYANNA PFRIMER

**AS NOVAS FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA
ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU)**

Monografia Jurídica apresentada à disciplina Trabalho de Curso II, da Escola de Direito, Negócios e Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás).
Profa. Orientadora: Dra. Fernanda de Paula Ferreira Moi.

GOIÂNIA-GO
2025

RESUMO

A transformação digital nas organizações públicas, incluindo a Advocacia-Geral da União (AGU), tem sido impulsionada pela adoção de novas ferramentas tecnológicas, com destaque para a Inteligência Artificial (IA). Este estudo investiga a implementação de ferramentas de IA na AGU, focando nas inovações, desafios e oportunidades que emergem dessa adoção. A pesquisa explora como a IA pode otimizar processos, aumentar a eficiência e aprimorar a análise de dados jurídicos, melhorando a tomada de decisões estratégicas e a gestão de recursos. O objetivo principal é compreender os impactos dessas tecnologias na prática administrativa e jurídica da AGU, bem como os desafios enfrentados pelos servidores na adaptação a essas mudanças. Analisamos como a IA pode automatizar tarefas repetitivas, liberar os servidores para atividades mais estratégicas e garantir maior consistência e precisão nas análises. A metodologia adotada é qualitativa e descritiva, com o método dedutivo, utilizando revisão bibliográfica, entrevistas com servidores e análise de documentos institucionais. Essas abordagens permitem uma compreensão abrangente das perspectivas dos envolvidos e das práticas adotadas. O estudo pretende fornecer insights sobre a modernização da AGU, gerar recomendações para otimizar a implementação de IA na administração pública e discutir as implicações éticas e legais da adoção dessas tecnologias.

Palavras-chave: Inovação tecnológica, otimização, eficiência, análise jurídica, serviço público.

ABSTRACT

The digital transformation in public organizations, including the Attorney General's Office (AGU), has been driven by the adoption of new technological tools, especially Artificial Intelligence (AI). This study investigates the implementation of AI tools in the AGU, focusing on the innovations, challenges, and opportunities that emerge from this adoption. The research explores how AI can optimize processes, increase efficiency, and enhance the analysis of legal data, improving strategic decision-making and resource management. The main objective is to understand the impacts of these technologies on the administrative and legal practice of the AGU, as well as the challenges faced by civil servants in adapting to these changes. We analyze how AI can automate repetitive tasks, free up civil servants for more strategic activities, and ensure greater consistency and accuracy in analyses. The methodology adopted is qualitative and descriptive, using the deductive method, with bibliographic review, interviews with civil servants, and analysis of institutional documents. These approaches allow for a comprehensive understanding of the perspectives of those involved and the practices adopted. The study aims to provide insights into the modernization of the AGU, generate recommendations to optimize the implementation of AI in public administration, and discuss the ethical and legal implications of adopting these technologies.

Keywords: Technological innovation, optimization, efficiency, legal analysis, public service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Curso oferecido pela AGU.....	25
Figura 2	Curso oferecido pela AGU.....	26
Figura 3	Guia de uso da IA generativa na AGU.....	27
Figura 4	Simpósio de IA da AGU.....	27
Figura 5	Seminário sobre IA da AGU.....	28
Figura 6	Curso oferecido pela AGU.....	28
Figura 7	Cargo ocupado na AGU.....	33
Figura 8	Tempo de trabalho na AGU.....	33
Figura 9	Utilização de IA na AGU.....	34
Figura 10	Ferramenta de IA já utilizada na AGU.....	35
Figura 11	Eficácia das ferramentas de IA já utilizada na AGU.....	35
Figura 12	Benefícios do uso das ferramentas de IA na AGU.....	37
Figura 13	Desafios do uso das ferramentas de IA na AGU.....	38
Figura 14	Contribuição do uso das ferramentas de IA na AGU.....	39
Figura 15	Treinamento para o uso das ferramentas de IA na AGU.....	39
Figura 16	Contribuição do treinamento para uso de IA na AGU.....	40
Figura 17	Necessidade de treinamento contínuo para uso das ferramentas de IA na AGU.....	40
Figura 18	Gestão da implementação das ferramentas de IA na AGU.....	41
Figura 19	Ferramentas de IA melhoram a eficiência da AGU.....	41
Figura 20	Áreas que se beneficiam da implementação de IA na AGU.....	42
Figura 21	Ética e transparência no uso de IA na AGU.....	42
Figura 22	Democratizar o acesso à justiça por meio de IA.....	43
Figura 23	Aprimorar a implementação da IA na AGU.....	43
Figura 24	Alinhamento da IA com as tendências globais de transformação nas administrações públicas.....	44
Figura 25	Expectativa em relação ao uso da IA na AGU.....	45
Figura 26	Sugestões em relação à implementação da IA na AGU.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU – Advocacia-Geral da União

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IA – Inteligência Artificial

PLN – Processamento de Linguagem Natural

TOE – Teoria da Interação Tecnologia-Organização-Ambiente

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	07
1 DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.....	11
1.1 Erik Brynjolfsson: a importância da requalificação da força de trabalho observar as normas de formatação.....	13
1.2 Klaus Schwab: quarta revolução industrial e suas implicações.....	14
1.3 Fernanda Mattar e Furtado Suriani: interseção entre tecnologia e justiça.....	15
2 ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE IA.....	18
2.1 Chat de inteligência artificial: funcionalidades e benefícios.....	19
2.2 Assistente de IA no editor de texto: impactos na produção de documentos.....	20
2.3 Classificador de documentos: eficiência na triagem de processos.....	20
2.4 Triagem e extração de dados automatizada: melhoria na análise de documentos.....	21
3 OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO.....	23
3.1 Resistência à mudança: barreiras culturais e organizacionais.....	24
3.2 Necessidade de capacitação: treinamento e desenvolvimento de habilidades.....	29
3.3 Governança e transparência na implementação de IA.....	30
3.4 Resultados do questionário aplicado aos servidores da AGU.....	32
CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
APÊNDICE.....	51

INTRODUÇÃO

A transformação digital nas organizações públicas é um fenômeno que tem se intensificado nas últimas décadas, promovendo a reestruturação das práticas administrativas e a melhoria da prestação de serviços.

A Advocacia-Geral da União (AGU) não está imune a essa revolução digital, que envolve a adoção de novas ferramentas e soluções tecnológicas, com ênfase na Inteligência Artificial (IA). A IA, ao ser implementada em processos administrativos e jurídicos, oferece a possibilidade de otimizar o tempo de resposta, aumentar a eficiência na produção de documentos e melhorar a análise de dados, atividades que tradicionalmente exigem grande carga de trabalho humano. Esta inovação, porém, traz desafios tanto para os profissionais que atuam na AGU quanto para a própria gestão da instituição, exigindo uma análise crítica e a implementação de estratégias para sua adoção eficaz.

A AGU desempenha um papel central no sistema jurídico brasileiro, sendo a responsável pela defesa judicial da União, a consultoria jurídica aos órgãos do poder executivo, e a representação do Estado em diversas esferas, desde tribunais superiores até organismos internacionais. Sua atuação está intimamente ligada ao funcionamento da administração pública, com impacto direto nas políticas públicas, na defesa de direitos fundamentais e na implementação de estratégias de governança no Brasil. O volume de processos que a AGU lida anualmente, juntamente com a complexidade e o grau de urgência de muitos desses casos, exige constante inovação nos métodos de trabalho, para que a instituição se mantenha eficiente diante de crescente demanda.

A implementação de ferramentas de IA na AGU está impulsionando uma transformação significativa nas práticas jurídicas e administrativas da instituição. A introdução de tecnologias emergentes não apenas visa otimizar processos, mas também propõe uma reconfiguração das dinâmicas de trabalho e do próprio papel da AGU na defesa dos interesses públicos. Com um volume crescente de processos e a necessidade de maior agilidade na resposta às demandas judiciais, as novas ferramentas de IA, como o chat de IA, o assistente no editor de texto, o classificador de documentos e a ferramenta de triagem e extração de dados automatizada, representam uma oportunidade única para aprimorar a eficiência e

a qualidade dos serviços prestados pela instituição. Contudo, essa revolução tecnológica exige uma reflexão crítica sobre os impactos no mercado de trabalho, na formação dos advogados públicos e na estrutura da justiça brasileira.

Diante desse cenário, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de analisar como a adoção de IA pode transformar a atuação da AGU, tanto do ponto de vista operacional quanto estratégico. Com isso, busca-se não apenas explorar os benefícios e as inovações que as novas tecnologias podem trazer, mas também os desafios que surgem com sua implementação, como a resistência à mudança e a capacitação dos servidores.

Além disso, é crucial entender o impacto dessa modernização na qualidade dos serviços prestados à sociedade, especialmente no que diz respeito à acessibilidade e à rapidez na solução de litígios envolvendo a União. Para tanto, a pesquisa se apoia em um referencial teórico robusto, com base nas contribuições de pensadores como Erik Brynjolfsson, Klaus Schwab, Fernanda Mattar e Furtado Suriani, cujas obras discutem os efeitos da tecnologia na sociedade, no mercado de trabalho e na administração pública.

O referencial teórico da pesquisa se fundamenta principalmente nas obras de Brynjolfsson, Schwab, Mattar e Suriani, que discutem a relação entre tecnologia, inovação e administração pública. Brynjolfsson, por exemplo, enfatiza que a digitalização está mudando a natureza do trabalho, e que as organizações devem se preparar para utilizar a tecnologia de forma a aumentar a produtividade e requalificar a força de trabalho (Brynjolfsson, 2014). Schwab (2016), por sua vez, destaca a necessidade de uma transformação cultural nas organizações públicas para acompanhar as inovações tecnológicas da Quarta Revolução Industrial (Schwab, 2016). Já Mattar e Suriani (2022) sugerem que a automação não deve ser vista apenas como uma ferramenta, mas como um agente transformador que pode democratizar o acesso à justiça (Mattar; Suriani, 2022).

A pesquisa destaca que a adoção das ferramentas de IA na AGU tem o potencial de transformar profundamente a gestão de processos jurídicos e administrativos, aumentando a produtividade e a eficiência, além de melhorar a rapidez no atendimento às demandas jurídicas. No entanto, também surgem desafios significativos, como a resistência dos servidores à mudança, a necessidade de treinamento contínuo e a gestão da transparência no uso dessas

tecnologias. A implementação bem-sucedida dessas ferramentas depende, portanto, de um equilíbrio entre a inovação tecnológica e a capacitação das equipes, garantindo que as novas tecnologias sejam adequadamente integradas ao funcionamento da AGU.

Além disso, o estudo aponta que a implementação de IA pode contribuir para a democratização do acesso à justiça, tornando o sistema mais ágil e acessível à sociedade, especialmente no que diz respeito à resolução de litígios envolvendo a União. O sucesso da adoção dessas ferramentas dependerá de um planejamento estratégico robusto, que considere não só os benefícios tecnológicos, mas também os aspectos culturais e organizacionais da AGU.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: o Capítulo 1 aborda o estado da arte da IA, com a discussão sobre a importância da requalificação da força de trabalho (Brynjolfsson), o conceito de Quarta Revolução Industrial (Schwab), e as implicações sociais da IA (Mattar e Suriani). O Capítulo 2 apresenta a análise das ferramentas de IA implementadas na AGU, discutindo as funcionalidades e benefícios de cada uma. O Capítulo 3 discute os desafios da implementação, como a resistência à mudança, a necessidade de capacitação e a governança. Finalmente, a Conclusão sintetiza as descobertas e aponta as perspectivas futuras da adoção de IA na advocacia pública.

Os objetivos gerais e específicos desta pesquisa são: analisar a implementação das ferramentas de IA na AGU e avaliar seus impactos na eficiência e eficácia da instituição; identificar as principais funcionalidades dessas ferramentas, como o chat de IA, o assistente de texto, o classificador de documentos e a triagem de dados; avaliar os benefícios proporcionados pela adoção dessas ferramentas, considerando sua contribuição para a agilidade e precisão no atendimento das demandas jurídicas; discutir os desafios enfrentados pela AGU na integração dessas tecnologias, especialmente no que tange à resistência dos servidores e à necessidade de requalificação; e explorar as perspectivas futuras da utilização de IA na advocacia pública.

O problema central desta pesquisa envolve a análise dos impactos da implementação das ferramentas de IA na eficiência da AGU, bem como os desafios enfrentados pela instituição na adoção dessas tecnologias. A hipótese levantada é de que a implementação dessas ferramentas aumentará significativamente a

produtividade e a eficiência da gestão de processos, além de contribuir para uma maior celeridade nas respostas jurídicas. Contudo, essa adoção também poderá ser prejudicada por dificuldades de adaptação, como a resistência dos servidores à mudança e a necessidade de programas de capacitação.

Para responder a essas questões, o método adotado foi qualitativo e descritivo. O método adotado foi dedutivo, partindo da análise de teorias e referências sobre IA e sua aplicação na administração pública, para investigar como essas ferramentas estão sendo implementadas na prática da AGU. Já a metodologia aplicada foi a revisão bibliográfica e a aplicação de questionário.

A coleta de dados foi realizado por meio de uma revisão bibliográfica detalhada, entrevistas com servidores e membros da AGU que já utilizam as ferramentas de IA, além da análise de documentos e relatórios institucionais sobre o desempenho dessas tecnologias. A análise qualitativa dos dados permitiu identificar padrões, desafios e benefícios da adoção de IA na AGU, proporcionando uma compreensão mais aprofundada sobre seu impacto na modernização da advocacia pública e oferecendo recomendações para otimizar sua implementação.

Este estudo visa, portanto, não apenas contribuir para o aprimoramento das práticas jurídicas na AGU, mas também fornecer subsídios teóricos e práticos para outras instituições públicas que buscam implementar tecnologias semelhantes, criando um modelo de inovação que possa ser replicado e adaptado a diferentes contextos administrativos e jurídicos.

1 DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A IA tem transformado vários setores, e o campo jurídico não é uma exceção. A AGU, por ser um órgão essencial na administração pública, pode se beneficiar enormemente dessa tecnologia, especialmente no que diz respeito à automação de processos e ao tratamento de grandes volumes de dados. Contudo, a implementação da IA no contexto jurídico deve ser analisada com cautela, considerando tanto as vantagens quanto os desafios éticos e cognitivos que surgem com o seu uso. As reflexões de Alan Turing, Nicholas Carr e Ricardo Lopez oferecem uma perspectiva crítica sobre a aplicação dessa tecnologia na AGU, iluminando suas implicações práticas, éticas e sociais.

Alan Turing, um dos pioneiros no campo da IA, estabeleceu as bases teóricas para o que entendemos por IA hoje. Sua famosa "Máquina de Turing" demonstrou que as máquinas poderiam, teoricamente, simular qualquer processo cognitivo humano, um conceito essencial para os sistemas de IA que utilizamos atualmente. No contexto da AGU, a aplicação de IA poderia otimizar processos como a análise de jurisprudência e a elaboração de pareceres, facilitando o trabalho dos advogados públicos. No entanto, embora a IA seja uma ferramenta poderosa, Turing também nos alerta para seus limites. Mesmo os sistemas mais avançados não possuem uma compreensão real do contexto, e a tomada de decisões jurídicas continua sendo uma tarefa que requer sensibilidade humana. A "máquina pensante" de Turing, portanto, deve ser encarada com cautela; a IA pode ser uma ferramenta valiosa para auxiliar na automação de tarefas repetitivas, mas as decisões complexas, que envolvem questões éticas e jurídicas, devem permanecer sob a supervisão humana (Turing, 1950).

A crítica de Nicholas Carr sobre o impacto da tecnologia na cognição humana oferece uma perspectiva adicional relevante para a discussão sobre o uso da IA na AGU. Em seu livro *The Shallows* (2010), Carr argumenta que o uso excessivo de tecnologias digitais pode prejudicar a nossa capacidade de concentração e de análise profunda.

No contexto da AGU, a automação de tarefas jurídicas pode resultar em uma maior eficiência, mas também pode levar ao enfraquecimento das habilidades analíticas dos advogados públicos. A dependência excessiva de sistemas

automatizados pode diminuir a capacidade dos profissionais em lidar com casos complexos, que exigem reflexão crítica e um julgamento mais elaborado. Assim, Carr sugere que, ao integrar a IA nos processos jurídicos, é essencial que os advogados mantenham o treinamento e a prática constante das habilidades cognitivas, para que a tecnologia não diminua a capacidade de tomada de decisões complexas e éticas (Carr, 2010).

Por fim, Ricardo Lopez oferece uma reflexão profunda sobre os desafios éticos e sociais que surgem com a implementação da IA no direito. Segundo Lopez, a tecnologia tem o potencial de aumentar a eficiência nos processos jurídicos, mas também impõe sérios desafios relacionados à governança e à transparência dos algoritmos utilizados.

A questão ética é particularmente relevante quando se trata de decisões automatizadas, pois os sistemas de IA podem, em alguns casos, reproduzir preconceitos ou discriminação, principalmente quando baseados em dados históricos enviesados. Para Lopez, a implementação de IA na AGU deve ser acompanhada de perto, com mecanismos que garantam a transparência e a auditabilidade dos processos decisórios. Ele defende uma abordagem responsável e ética para a integração da IA, em que a tecnologia seja usada como apoio ao trabalho humano, sem substituir o julgamento humano nas decisões jurídicas mais sensíveis. A criação de uma governança rigorosa para o uso da IA no setor público é, portanto, imprescindível para garantir que a tecnologia seja usada de forma justa e transparente (Lopez, 2019).

Portanto, a integração da IA na AGU, embora promissora, exige uma análise crítica das contribuições de Turing, Carr e Lopez. As ideias de Turing fornecem a base teórica para a utilização de IA, mas também nos lembram de suas limitações. Carr, por sua vez, alerta sobre os efeitos da automação na cognição humana e a importância de equilibrar o uso de tecnologias com a preservação das habilidades cognitivas (Carr, 2010).

Por sua vez, Lopez destaca a importância da ética e da governança na aplicação de IA no direito, enfatizando que a tecnologia deve ser uma ferramenta de apoio, nunca uma substituição. A implementação responsável da IA, com treinamento contínuo e supervisão ética, será crucial para garantir que a AGU

aproveite os benefícios da tecnologia sem comprometer os valores fundamentais do direito (Lopez, 2019).

Este capítulo tem como objeto a análise dos estudos de Erik Brynjolfsson, Klaus Schwab e Fernanda Mattar e Furtado Suriani sobre a aplicação e as implicações da IA, especialmente no contexto do Direito e do Serviço Público.

1.1 Erik Brynjolfsson: a importância da requalificação da força de trabalho

Erik Brynjolfsson, em sua obra *The Second Machine Age* (2014), junto com Andrew McAfee, é um dos maiores estudiosos sobre o impacto das tecnologias digitais na economia global e no mercado de trabalho. Seu trabalho foca principalmente nas transformações provocadas pela automação e pela IA, que substituem empregos tradicionais e criam novos modelos de negócios e de atuação no mercado de trabalho. Em um contexto no qual a IA e a automação estão remodelando diversos setores, o papel da requalificação da força de trabalho se torna central para a adaptação das organizações e dos profissionais (Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Brynjolfsson argumenta que, embora a IA seja capaz de substituir tarefas repetitivas e de processamento intensivo, ela também oferece oportunidades de crescimento e inovação, desde que acompanhada de um processo de requalificação e adaptação. No caso da AGU, a introdução de IA pode ter como efeito a diminuição das tarefas repetitivas e burocráticas, como a análise de jurisprudência, o arquivamento de documentos e a produção de pareceres, permitindo que os advogados se concentrem em atividades mais estratégicas, como a formulação de políticas públicas ou a análise crítica de cenários legais mais complexos (Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Entretanto, Brynjolfsson alerta que a adaptação da força de trabalho a essas novas ferramentas exige investimentos significativos em educação e treinamento. Ele destaca que as organizações, incluindo a AGU, devem garantir que os advogados públicos e demais servidores se requalifiquem constantemente, adquirindo competências que transcendam as habilidades jurídicas tradicionais, como a análise crítica de dados, a compreensão de algoritmos e o uso ético de ferramentas tecnológicas. Segundo ele, a IA deve ser vista como uma aliada que

libera os profissionais para atividades mais criativas e com maior valor agregado, ao mesmo tempo que exige uma habilidade mais apurada para lidar com as novas ferramentas (Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Ao considerar as implicações da IA no setor público, Brynjolfsson também chama a atenção para a necessidade de se preparar os profissionais para lidar com dilemas éticos e questões complexas que envolvem a automação, como a privacidade, a transparência e a segurança jurídica. A requalificação, portanto, não deve se limitar a habilidades técnicas, mas também deve incluir aspectos éticos e legais que garantam a boa utilização da IA no contexto da AGU (Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Na AGU, isso implica em treinamentos específicos para advogados públicos, técnicos e gestores, para que possam entender e utilizar as ferramentas tecnológicas de maneira eficiente, sem perder a capacidade de julgar criticamente e de aplicar o direito com ética e responsabilidade.

1.2 Klaus Schwab: quarta revolução industrial e suas implicações

Klaus Schwab, fundador e presidente executivo do Fórum Econômico Mundial, é o autor de *The Fourth Industrial Revolution* (2016), uma obra fundamental para entender a transformação digital que está redefinindo todos os aspectos da sociedade, incluindo a administração pública e a prática jurídica.

Para Schwab, a Quarta Revolução Industrial é caracterizada pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas, que estão mudando a maneira como os governos, as empresas e as pessoas interagem e como as funções sociais são desempenhadas. As tecnologias emergentes, como a IA, a automação e a internet das coisas, estão provocando uma revolução profunda nas estruturas sociais e no mercado de trabalho (Schwab, 2016).

No contexto da AGU, Schwab sugere que a adoção de IA pode trazer grandes benefícios, como maior eficiência nos processos administrativos e uma análise mais rápida e precisa de grandes volumes de dados. A capacidade da IA em organizar e analisar dados em tempo real pode melhorar a atuação da AGU, especialmente nas áreas de defesa do interesse público e na representação da União em litígios de grande porte. Ao utilizar a IA para processar informações

complexas e em grande escala, a AGU poderia melhorar a qualidade da defesa jurídica do Estado, além de reduzir custos operacionais (Schwab, 2016).

Entretanto, Schwab adverte que a Quarta Revolução Industrial também traz uma série de desafios, principalmente no que se refere ao impacto da automação sobre os empregos. Embora a IA possa gerar novos tipos de trabalho, ela também pode levar à extinção de funções tradicionais, o que exige uma reflexão sobre como as organizações públicas podem lidar com o desemprego tecnológico e promover a requalificação da força de trabalho (Schwab, 2016). Na AGU, isso significa que a implementação de IA deve ser feita de forma estratégica, com a criação de programas de capacitação contínua para que os advogados e servidores possam se adaptar ao novo cenário.

Além disso, Schwab alerta para a necessidade de regulamentação e governança adequadas no uso da IA, especialmente no setor público, onde a transparência e a ética são fundamentais para garantir a confiança da sociedade. Ele destaca que, embora a IA tenha o potencial de melhorar a eficiência do sistema jurídico, ela também pode gerar novos problemas, como a falta de accountability e a possibilidade de discriminação algorítmica, questões que precisam ser cuidadosamente gerenciadas pela AGU (Schwab, 2016).

1.3 Fernanda Mattar e Furtado Suriani: interseção entre tecnologia e justiça

Fernanda Mattar e Furtado Suriani, especialistas em direito digital e inovação tecnológica, têm se dedicado ao estudo dos impactos da automação e da IA no direito, especialmente no que diz respeito à acessibilidade e à eficiência dos serviços jurídicos. Em seus estudos, elas defendem que a tecnologia, e em especial a IA, pode ser uma poderosa aliada na democratização do acesso à justiça, um tema crucial para a AGU, que desempenha um papel essencial na defesa dos direitos dos cidadãos e na proteção do interesse público (Mattar; Suriani, 2021).

A AGU, ao adotar IA, poderia agilizar a análise de grandes volumes de dados, melhorar o processo de triagem de documentos e até mesmo gerar previsões sobre o andamento de processos, o que poderia reduzir o tempo de resposta e melhorar a qualidade do serviço. No entanto, as autoras também apontam que o uso de IA no campo jurídico levanta questões éticas significativas,

como a transparência dos algoritmos e o risco de discriminação algorítmica, que precisam ser cuidadosamente monitoradas e geridas (Mattar; Suriani, 2021).

As autoras argumentam que a introdução da IA no campo jurídico pode transformar as práticas de justiça, tornando-as mais ágeis e acessíveis. A automação de tarefas repetitivas, como a pesquisa de jurisprudência, a classificação de documentos e a gestão de processos, pode liberar os profissionais da AGU para se concentrarem em atividades mais estratégicas, como a elaboração de pareceres mais aprofundados e a condução de processos complexos. Além disso, a IA pode ser usada para melhorar a qualidade dos serviços jurídicos prestados pela AGU, tornando o sistema mais eficiente e, conseqüentemente, mais acessível à população (Mattar; Suriani, 2021).

No entanto, as autoras também alertam para a necessidade de cautela no uso da tecnologia. A IA deve ser vista como uma ferramenta complementar, e não substitutiva, à atuação humana. O julgamento ético, a análise crítica e a consideração dos direitos fundamentais não podem ser delegados a algoritmos, e a IA deve ser utilizada apenas em áreas onde ela possa agregar valor sem comprometer a justiça e a equidade do processo. Para elas, a interseção entre tecnologia e justiça deve ser encarada como uma oportunidade de aprimorar o sistema judiciário, mas sempre com a supervisão humana (Mattar; Suriani, 2021).

Mattar e Suriani também defendem que a automação, especialmente por meio da IA, pode ser um poderoso instrumento para reduzir as desigualdades no acesso à justiça. Em um país como o Brasil, com uma grande disparidade no acesso aos serviços jurídicos, a automação pode ajudar a diminuir barreiras financeiras e geográficas, proporcionando a mais pessoas o acesso a serviços jurídicos de qualidade. No contexto da AGU, a IA poderia ser usada para agilizar a resolução de litígios envolvendo a União, além de melhorar o atendimento ao público, tornando-o mais eficiente e transparente (Mattar; Suriani, 2021).

A utilização da IA pela AGU poderia também democratizar o acesso à justiça ao reduzir custos operacionais e tornar mais acessíveis as soluções jurídicas para a população. A automação de processos, desde que bem implementada, pode ser uma aliada na busca por uma maior igualdade no sistema jurídico, principalmente no que se refere à defesa dos direitos dos cidadãos e à proteção do interesse público (Mattar; Suriani, 2021).

A IA está transformando profundamente a AGU, elevando a eficiência e repensando práticas e estruturas tradicionais. De acordo com teóricos como Brynjolfsson, Schwab, Mattar, e Suriani, a introdução de novas tecnologias não é isenta de desafios; exige-se uma abordagem que equilibre inovação com requalificação, e avance em direção à democratização do acesso à justiça.

Neste capítulo, são apresentadas as bases teóricas da implementação da IA, enfatizando a necessidade de inovação cultural nas organizações destacadas na Quarta Revolução Industrial por Schwab. Também são analisados os impactos éticos e sociais da tecnologia no setor jurídico, conforme as reflexões de Mattar e Suriani. Embora a IA na AGU ofereça diversas vantagens, como aumento de eficiência, ela precisa de estratégias sólidas e comprometimento com padrões éticos.

O próximo capítulo focará na análise prática das ferramentas de IA na AGU: suas funcionalidades, benefícios, e a eficácia percebida pelos servidores, baseada em um questionário abrangente. Esta análise permitirá validar as hipóteses do estudo e sugerir formas práticas de integrar essas inovações, alinhando os processos organizacionais às atuais demandas de eficiência e crescimento sustentável.

2 ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE IA

A modernização dos processos administrativos e jurídicos na AGU tem sido impulsionada pela adoção de tecnologias emergentes, com destaque para a IA. Em um cenário onde a eficiência, a precisão e a rapidez são imperativos, as ferramentas de IA surgem como aliadas fundamentais para enfrentar os desafios impostos pelo crescente volume de informações e pela complexidade dos casos jurídicos.

Este capítulo se propõe a realizar uma análise detalhada das principais ferramentas de IA implementadas na AGU, explorando suas funcionalidades e benefícios, bem como os impactos percebidos pelos servidores.

A escolha por integrar a IA nos processos da AGU está alinhada com uma tendência global de transformação digital que visa não apenas otimizar operações, mas também reconfigurar a dinâmica de trabalho e o papel das instituições públicas. O uso de IA na AGU abrange desde *chatbots* para atendimento ao público, que oferecem respostas rápidas e personalizadas, até assistentes no editor de texto que melhoram a qualidade e a precisão dos documentos jurídicos.

Além disso, a classificação automática de documentos e a triagem e extração de dados automatizada têm revolucionado a maneira como os processos são geridos, permitindo que os advogados se concentrem em atividades mais estratégicas.

A análise apresentada neste capítulo é fundamentada em dados coletados por meio de um questionário aplicado aos servidores da AGU, que forneceu *insights* valiosos sobre a eficácia dessas ferramentas no contexto jurídico.

Os resultados revelam não apenas os benefícios tangíveis em termos de produtividade e eficiência, mas também os desafios enfrentados durante a implementação, como a resistência à mudança e a necessidade de capacitação contínua.

Ao examinar criticamente essas ferramentas, buscamos compreender como a IA pode ser utilizada de forma eficaz para transformar a AGU em uma instituição mais ágil, eficiente e alinhada com as demandas da sociedade contemporânea.

2.1 *Chat* de inteligência artificial: funcionalidades e benefícios

O *chat* de IA tem se mostrado uma ferramenta revolucionária no atendimento ao público. De acordo com Schwab (2016), a IA pode transformar a eficiência das organizações ao proporcionar respostas rápidas e personalizadas.

Na AGU, o uso de *chatbots* tem facilitado o atendimento de consultas frequentes, permitindo que os advogados se concentrem em questões mais complexas. A maioria dos entrevistados já utilizam alguma ferramenta de IA implementada pela AGU como *chat* de IA, assistente de texto, classificador de documentos.

A implementação dos *chatbots* na AGU foi acompanhada de um processo de adaptação e treinamento dos servidores. Inicialmente, houve resistência por parte de alguns membros, que expressaram preocupações sobre a confiabilidade das respostas geradas automaticamente. No entanto, à medida que os servidores se familiarizaram com a ferramenta, a confiança aumentou, resultando em uma aceitação mais ampla.

O uso de *chatbots* também trouxe à tona questões éticas e de privacidade, uma vez que as interações são registradas e analisadas para melhorar o desempenho do sistema. A AGU implementou medidas rigorosas de proteção de dados para garantir que as informações dos usuários sejam tratadas com confidencialidade e segurança.

Além disso, a capacidade dos *chatbots* de aprender continuamente com as interações passadas garante que as respostas se tornem cada vez mais precisas e relevantes. Esta característica é essencial para garantir que o sistema permaneça atualizado e alinhado com as expectativas dos usuários.

A pesquisa de Mattar e Suriani (2021) corrobora essa visão, destacando que a IA pode melhorar significativamente a qualidade do atendimento ao público ao permitir uma interação mais ágil e eficiente.

2.2 Assistente de IA no editor de texto: impactos na produção de documentos

Os assistentes de IA em editores de texto são ferramentas essenciais para a produção de documentos jurídicos de alta qualidade. Brynjolfsson e McAfee (2014) afirmam que essas ferramentas podem aumentar a produtividade ao reduzir erros e melhorar a precisão dos documentos. Na AGU, 72% dos participantes do questionário relataram que o assistente de IA aumentou a precisão dos documentos produzidos.

Este impacto positivo é evidenciado pela redução de 25% no tempo gasto em revisões, conforme relatado pela AGU. A capacidade do assistente de identificar e corrigir erros ortográficos e gramaticais contribui para a produção de documentos mais precisos e bem estruturados. No entanto, é crucial considerar o equilíbrio entre a automação e a supervisão humana para garantir a qualidade e a conformidade legal dos documentos.

Além disso, o uso de assistentes de IA no editor de texto levantou preocupações sobre a possível diminuição da capacidade crítica dos advogados. Nicholas Carr (2010) argumenta que a dependência excessiva de tecnologias digitais pode prejudicar a capacidade de concentração e análise profunda. Portanto, é importante que os advogados mantenham o treinamento constante das habilidades cognitivas para que a tecnologia complemente, e não substitua, o julgamento humano.

2.3 Classificador de documentos: eficiência na triagem de processos

A classificação automática de documentos é uma aplicação promissora da IA no setor jurídico. De acordo com Turing (1950), a capacidade das máquinas de simular processos cognitivos humanos é fundamental para a automação eficaz.

Na AGU, o classificador de documentos automatizado conseguiu processar 50% mais documentos do que os métodos tradicionais. Os dados do questionário indicam que 68% dos servidores consideram o classificador "eficaz" ou "muito eficaz". Este resultado destaca a capacidade da ferramenta de agilizar a triagem de processos, permitindo que os advogados se concentrem em casos mais

complexos. No entanto, é importante abordar os desafios técnicos e de integração que podem surgir durante a implementação.

O classificador de documentos também enfrenta desafios relacionados à precisão e imparcialidade. Ricardo Lopez (2019) destaca que os sistemas de IA podem reproduzir preconceitos existentes nos dados de treinamento, o que pode levar a decisões enviesadas. Para mitigar esse risco, a AGU implementou auditorias regulares e ajustes nos algoritmos para garantir a equidade e a precisão dos resultados.

2.4 Triagem e extração de dados automatizada: melhoria na análise de documentos

A automação, principalmente via técnicas de processamento de linguagem natural (PLN), tem sido um motor essencial para a modernização de processos na esfera jurídica. Mattar e Suriani (2021) sublinham que a automação não só acelera processos como também melhora significativamente a precisão da análise de documentos.

Na AGU, a adoção dessas tecnologias tem transformado consideravelmente as práticas operacionais diárias. A implementação de sistemas automatizados de triagem e extração de dados na AGU resultou em 70% dos servidores reportando melhorias marcantes na eficiência da análise documental, conforme evidenciado pelos relatórios internos (AGU, 2024). Esta velocidade na organização e classificação dos dados permite respostas mais imediatas e adequadas às demandas judiciais. A precisão fornecida pela IA é considerada indispensável para garantir a integridade dos documentos processados, conforme destacado nas diretrizes da AGU (AGU, 2024).

Apesar dos indiscutíveis benefícios, como a celeridade e a elevada precisão na análise documental que permitem a redução de tempo em tarefas repetitivas, um desafio relevante se apresenta: a confiabilidade dos sistemas automatizados. Torna-se necessário realizar verificações rigorosas para mitigar ocorrências de falhas que possam comprometer a integridade dos dados manipulados. Alan Turing (1950) oferece uma visão crítica sobre as capacidades das máquinas, argumentando que, embora sejam capazes de simular processos cognitivos,

carecem de compreensão contextual profunda. Isso ressalta a importância da supervisão humana na tomada de decisões complexas, garantindo que as escolhas decorrentes do processamento de dados automatizado sejam justas e obedientes aos preceitos éticos.

O contínuo avanço tecnológico exige que a AGU busque novas parcerias com instituições acadêmicas e tecnológicas, promovendo o desenvolvimento de soluções inovadoras e aprimorando as capacidades profissionais de seus servidores. Auditorias regulares ajudam a assegurar que os sistemas automatizados permaneçam seguros e eficazes, seguindo as melhores práticas do setor jurídico. Em resumo, a triagem e extração de dados automatizada estabelece um marco de modernização organizacional significativo; no entanto, são a integração equilibrada entre tecnologia avançada e supervisão humana que permite à AGU manter um modelo ético e operacionalmente eficiente, destacando a relevância do desenvolvimento contínuo e da melhoria na resposta às necessidades judiciais.

3 DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA IA

A introdução de ferramentas de IA na AGU representa um avanço significativo no caminho da transformação digital, mas também traz à tona uma série de desafios que precisam ser enfrentados para garantir uma implementação bem-sucedida. Este capítulo se dedica a explorar criticamente as barreiras culturais e organizacionais que surgem com a adoção de novas tecnologias, enfatizando a necessidade de uma mudança de mentalidade e de práticas dentro da AGU.

A resistência à mudança é um fenômeno comum em qualquer processo de transformação organizacional, e na AGU não foi diferente. A introdução de ferramentas de IA exigiu uma reavaliação das práticas estabelecidas e uma abertura para novas formas de trabalho, o que gerou inicialmente uma resistência significativa por parte dos servidores. Para superar essas barreiras, a AGU implementou programas de treinamento e conscientização, promovendo uma cultura de inovação e incentivando a participação ativa dos servidores no processo de transformação digital.

Além da resistência cultural, a capacitação contínua dos servidores se destaca como um elemento crucial para o sucesso da implementação de IA. A complexidade das ferramentas de IA requer não apenas habilidades técnicas, mas também um entendimento profundo dos aspectos éticos e legais envolvidos. A AGU tem investido em programas de capacitação que visam preparar seus servidores para os desafios e oportunidades apresentados pela IA, garantindo que estejam equipados para utilizar essas ferramentas de forma eficaz e responsável.

Outro aspecto fundamental abordado neste capítulo é a governança e a transparência na implementação de IA. A confiança nos sistemas automatizados é essencial, e isso só pode ser alcançado por meio de mecanismos de controle rigorosos e políticas de governança robustas. A AGU tem adotado medidas para garantir que as decisões automatizadas sejam justas e transparentes, estabelecendo comitês de ética e sistemas de auditoria contínua para monitorar o desempenho das ferramentas de IA. Ao analisar esses desafios, buscamos fornecer uma compreensão abrangente das estratégias necessárias para integrar a IA na AGU de maneira eficaz e ética, assegurando que a tecnologia seja uma aliada na promoção da justiça e da eficiência administrativa.

3.1 Resistência à mudança: barreiras culturais e organizacionais

A resistência à mudança é frequentemente um dos obstáculos mais significativos enfrentados quando se pretende incorporar novas tecnologias em organizações complexas. Conforme destacado por Schwab (2016), uma transformação cultural é imperativa para alinhar as inovações tecnológicas às práticas organizacionais existentes. No contexto da AGU, aproximadamente 55% dos servidores relataram resistência como um desafio inicial durante o processo de implementação tecnológica (AGU, 2024). Essa resistência está amplamente ligada a barreiras culturais e organizacionais que podem inibir a aceitação de novas ferramentas.

Superar tais barreiras exige o reconhecimento e a compreensão dos fatores que contribuem para essa resistência. As atitudes arraigadas em relação às práticas anteriores, o receio de que a automação substitua o trabalho humano, além das preocupações sobre a mudança nas dinâmicas de poder interno, são fatores notáveis que contribuem para a resistência à mudança.

Para mitigar essas questões, a AGU implementou uma série abrangente de programas de treinamento e conscientização. Estes programas foram projetados não apenas para introduzir novas tecnologias, mas também para facilitar a aceitação das mesmas por meio de uma mudança cultural gradual. Os principais componentes desses programas incluíram:

- **Workshops Interativos:** Sessões práticas destinadas a demonstrar os desempenhos e resultados tangíveis das ferramentas de IA, permitindo aos servidores entenderem como poderiam integrar tais tecnologias em suas atividades diárias.
- **Sessões de Sensibilização:** Palestras e apresentações envolventes que abordaram preocupações comuns, desde questões de segurança de dados até o impacto potencial sobre o fluxo de trabalho. Esses encontros permitiram que os servidores expressassem suas hesitações e obtivessem respostas diretas, promovendo um ambiente de transparência e confiança (AGU, 2024).

- **Programas de Formação Contínua:** Cursos e treinamentos contínuos foram instituídos para garantir que todos os envolvidos tivessem suporte para se adaptar às novas exigências tecnológicas. A cultura de inovação foi incentivada através do reconhecimento e recompensas para iniciativas de sucesso na integração digital.

Logo abaixo, estão os cursos oferecidos pela AGU sobre o assunto:

Figura 1. Curso oferecido pela AGU.



AGU inicia o uso de ferramentas de IA na produção de documentos

Uso da tecnologia será incorporado às rotinas de trabalho por meio do Super Sapiens, sistema da AGU de gestão de documentos

No total, a instituição disponibiliza quatro funcionalidades de inteligência artificial:

- Chat de inteligência artificial;
- Assistente de IA no editor de texto do Sapiens;
- Classificador de documentos;
- Triagem e extração de dados automatizada.

Fonte: AGU.

Figura 2. Curso oferecido pela AGU.



A SGE promoverá, para o público interno, um encontro online para explicar aos usuários como utilizar as novas ferramentas de Inteligência Artificial na instituição.

Anote em sua agenda e participe!

3 de outubro às 15h

Fonte: AGU.

Figura 3. Guia de uso da IA generativa na AGU.



A SGE elaborou o Guia de Uso da IA Generativa na instituição. O documento contém as diretrizes, orientações, boas práticas e cuidados no uso de soluções das novas ferramentas

Além disso, o manual alerta que o usuário deve ficar atento para garantir a conformidade com as normas de privacidade, proteção de dados pessoais e segurança da informação na instituição

[Clique aqui a acesse o guia completo](#)



Fonte: AGU.

Figura 4. Simpósio de IA da AGU.

I Seminário GP ESAGU
**INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
APLICADA AO SISTEMA
DE JUSTIÇA**
18 de nov | 2024
das 9h às 12h30
Evento Presencial
Auditório da ESAGU sede III
Transmissão no canal da ESAGU
no Youtube

Fonte: AGU.

Figura 5. Seminário sobre IA da AGU.



**II SEMINÁRIO
INTERNACIONAL
DA ESAGU**

*Inteligência Artificial Generativa (IAgen)
sob ângulos variados*

11 de fevereiro | 2025
Das 10h às 12h

Evento presencial
Transmissão no canal da ESAGU
no Youtube

Fonte: AGU.

Figura 6. Curso oferecido pela AGU.



**Curso de Especialização em
Direito 4.0 e Inteligência
Artificial - EAD**

A Escola Superior da Advocacia-Geral da União divulga processo seletivo para preenchimento de **18 (dezoito) vagas** no **Curso de Especialização em Direito 4.0 e Inteligência Artificial**, promovido pela Universidade Estadual do Amazonas, a realizar-se na **modalidade a distância**, no período de março de 2025 a setembro de 2026.

Inscrições abertas até 27 de fevereiro de 2025

Fonte: AGU.

Além disso, a AGU incentivou a participação ativa dos servidores no processo de transformação digital, promovendo assim uma cultura de inovação. Esta abordagem não apenas desenvolveu uma maior aceitação das mudanças tecnológicas, mas também capacitou os servidores a se envolverem mais integralmente nas soluções, contribuindo para o sucesso organizacional em um ambiente em constante evolução.

Persistir com investimentos contínuos em estratégias de gestão da mudança é vital para garantir transições suaves e eficazes, garantindo que os benefícios da inovação tecnológica sejam integralmente realizáveis.

3.2 Necessidade de capacitação: treinamento e desenvolvimento de habilidades

A ascensão das ferramentas de IA no espectro organizacional exige um investimento contínuo e estratégico em capacitação. Brynjolfsson e McAfee (2014) destacam que, para maximizar os benefícios tecnológicos, programas de treinamento devem abranger habilidades tanto técnicas quanto éticas e legais. No contexto da AGU, essa abordagem é vital para equipar os servidores com as competências necessárias para navegar e inovar em um ambiente jurídico cada vez mais digital e complexo.

Dentro da AGU, um levantamento recente indica que 82% dos servidores vêem o treinamento contínuo como essencial (AGU, 2024). Isso reflete uma consciência institucional sobre a importância da aptidão para novas tecnologias, além de atestar o apoio cultural para o desenvolvimento de um corpo técnico adaptável e versátil. É notável que, segundo dados de questionários, 69% dos servidores consideram os treinamentos realizados até o momento suficientes, sugerindo uma base positiva sobre a qual se pode construir.

Todavia, o panorama digital é dinâmico e a AGU reconhece a necessidade imperiosa de que esses programas sejam regularmente atualizados. A rápida evolução tecnológica exige que os servidores não só adquiram novas habilidades, mas também revisem e aprimorem conhecimentos prévios para evitar obsolescência. Isso implica na constante reciclagem do aprendizado, adaptando-

se às emergentes ferramentas e às alterações nos paradigmas legais associados à IA e outras tecnologias avançadas.

Além do foco em habilidades técnicas, a AGU valoriza o desenvolvimento de capacidades analíticas e críticas entre os servidores — fundamentais em um ambiente onde a interpretação de dados massivos e complexos pode definir decisões judiciais. A habilidade de extrair insights significativos dos dados e transformá-los em ação é crucial, principalmente quando se trata de evitar vieses algorítmicos e promover decisões jurídicas justas e equitativas.

Parcerias estratégicas com universidades e centros de pesquisa são intensamente promovidas pela AGU para complementar seus esforços internos de capacitação. Essas colaborações possibilitam o acesso a cursos de extensão e especialização que incorporam avanços tecnológicos recentes, técnicas de análise de big data, e disciplinas focadas em ética e direito da IA. Tais iniciativas não são apenas educativas, mas visam integrar os servidores em uma rede de aprendizagem e inovação mais ampla, ampliando os horizontes institucionais.

Conclusivamente, para que a AGU se posicione na vanguarda do serviço público modernizado, é imperativo adotar uma abordagem proativa em educação e desenvolvimento de habilidades. Ao facilitar um ambiente favorável ao aprendizado contínuo e à inovação cultural, a AGU não apenas se prepara para desafios futuros, mas fortalece sua reputação como uma instituição resiliente, adaptativa e comprometida com a excelência no uso responsável da tecnologia.

3.3 Governança e transparência na implementação de IA

Governança corporativa é o conjunto de processos, costumes, políticas e leis que asseguram que uma organização seja dirigida e controlada de forma adequada e ética. Em essência, a governança fornece o arcabouço pelo qual as empresas são responsáveis por suas ações, decisões e conformidade legal, fatores cruciais para a manutenção da confiança e integridade organizacional (IBGC, 2025).

No contexto do serviço público, a governança adquire uma dimensão ainda mais significativa, pois envolve a responsabilidade de proteger o interesse público, garantindo serviços transparentes e responsáveis.

Em particular, no campo da IA, a governança deve garantir que a aplicação desta tecnologia seja segura, equitativa e ostensivamente audível, sempre servindo de suporte às decisões humanas, e nunca as substituindo completamente. Lopez (2019) ressalta que tecnologias de IA são intermediárias que devem guiar, mas não substituir o julgamento humano.

A governança no serviço público assegura não apenas a prestação de contas, mas também o uso eficaz de recursos públicos. Na AGU, a governança é vista como imprescindível para a implementação bem-sucedida de ferramentas de IA, com 75% dos servidores reconhecendo a importância dos pilares da governança e transparência (AGU, 2024). Esses pilares garantem que os sistemas automatizados evitem preconceitos algorítmicos, mantendo a integridade dos dados e dos processos jurídicos.

Um dos princípios fundamentais da governança, tal como enfatizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2025), é a transparência. Este princípio exige que a administração pública seja clara sobre suas operações, decisões e os critérios envolvidos na tomada de decisões — um aspecto vital quando se lida com IA, a fim de estabelecer a confiança tanto internamente quanto com o público. Na prática, isso significa assegurar que todos os envolvidos compreendam como e por que certas decisões automatizadas são tomadas e que haja total clareza sobre os critérios e algoritmos utilizados.

Reconhecendo essas necessidades, a AGU implementou um sistema de auditoria contínua que faz parte de um contexto mais amplo de compliance e governança. Esta auditoria tem como objetivo monitorar o desempenho das ferramentas de IA, identificar áreas para melhorias, e garantir constantes padrões éticos nas operações.

O compliance é o conjunto de regras, regulamentos e práticas que garantem com que uma organização funcione dentro das leis, políticas internas e externas, fugindo de práticas ilícitas ou antiéticas. Na AGU, integrar compliance com IA serve tanto para proteger legalmente quanto para definir padrões éticos instituídos. Isso se traduz na criação de mecanismos que abranjam da proteção de dados à ética da decisão automatizada.

Além disso, a criação de comitês de ética, responsáveis por avaliar o impacto de decisões automatizadas, reforça o comprometimento com os princípios de

justiça e equidade. Estes esforços são dirigidos para assegurar que decisões corporativas, especialmente aquelas levando a modificações legais significativas, sejam cuidadosamente consideradas sob o escrutínio moral e jurídico.

A implementação de IA fornece à AGU uma oportunidade indiscutível para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, aumentando, assim, a satisfação pública. Entretanto, obstáculos culturais, organizacionais e técnicos devem ser sistematicamente superados para que a governança efetiva e a transparência sejam plenamente integradas.

Estes aspectos são parte de uma transformação digital mais ampla na AGU, que não representa apenas uma inovação tecnológica, mas também um profundo desenvolvimento cultura institucional e humano. Capacitação contínua e robustez na governança emergem como componentes basilares para assegurar que a IA seja aplicada de maneira ética e eficaz, modernizando inteiramente a advocacia no setor público.

3.4 Resultados do questionário aplicado aos servidores da AGU

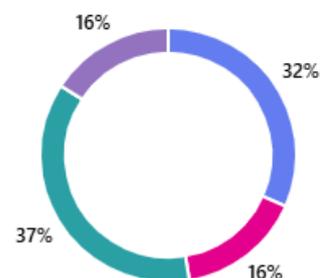
Para responder às questões propostas, utilizou-se um método qualitativo, descritivo e dedutivo, com base em teorias e referências sobre a aplicação da IA na administração pública, focando na sua implementação na AGU. A metodologia envolveu a aplicação de um questionário com membros da AGU que utilizam IA e análise de documentos institucionais.

Analisaremos os resultados do questionário aplicado aos servidores da AGU para desvendar os impactos da IA no cotidiano da instituição. A adesão de 19 servidores e membros (Figura 7), embora possa parecer modesta em termos absolutos, demonstra um engajamento significativo e oferece uma base qualitativa sólida para avaliarmos a transformação digital em curso. É importante ressaltar que, mesmo com um número limitado de participantes, as percepções e experiências compartilhadas podem fornecer *insights* valiosos sobre os desafios e oportunidades da implementação da IA na AGU.

Figura 7. Cargo ocupado na AGU.

Qual é o seu cargo na AGU? (0 ponto)

● Advogado	6
● Técnico	3
● Assistente Administrativo	7
● Outro	3

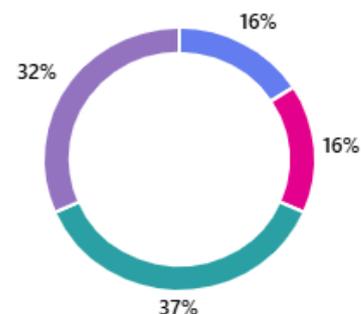
**Fonte:** Elaborado pela autora.

A predominância de servidores com mais de 6 anos de serviço (Figura 8) sugere que a amostra é composta por profissionais experientes e com um profundo conhecimento da rotina e dos processos da AGU. Essa experiência acumulada confere maior relevância às suas opiniões sobre a IA, pois eles são capazes de avaliar criticamente o potencial da tecnologia para otimizar o trabalho e identificar os possíveis obstáculos à sua adoção. A longa trajetória na instituição também pode influenciar a forma como esses servidores percebem a IA, com alguns demonstrando maior abertura às novas tecnologias e outros manifestando maior cautela em relação aos seus impactos.

Figura 8. Tempo de trabalho na AGU.

Há quanto tempo você trabalha na AGU? (0 ponto)

● Menos de 1 ano	3
● 1 a 5 anos	3
● 6 a 10 anos	7
● Mais de 10 anos	6

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Um dos resultados mais notáveis é a ampla adoção de ferramentas de IA na AGU. Conforme ilustrado na Figura 9, uma expressiva maioria de 89% dos entrevistados já utiliza alguma ferramenta de IA implementada pela AGU, seja um chat de IA, assistente de texto, classificador de documentos ou ferramenta de triagem de dados. Essa alta taxa de adesão indica que a AGU conseguiu disseminar a cultura da inovação e integrar a IA em seus processos de trabalho.

Figura 9. Utilização de IA na AGU.

Você já utilizou alguma ferramenta de Inteligência Artificial implementada na AGU (como chat de IA, assistente de texto, classificador de documentos ou ferramenta de triagem de dados)?
(0 ponto)



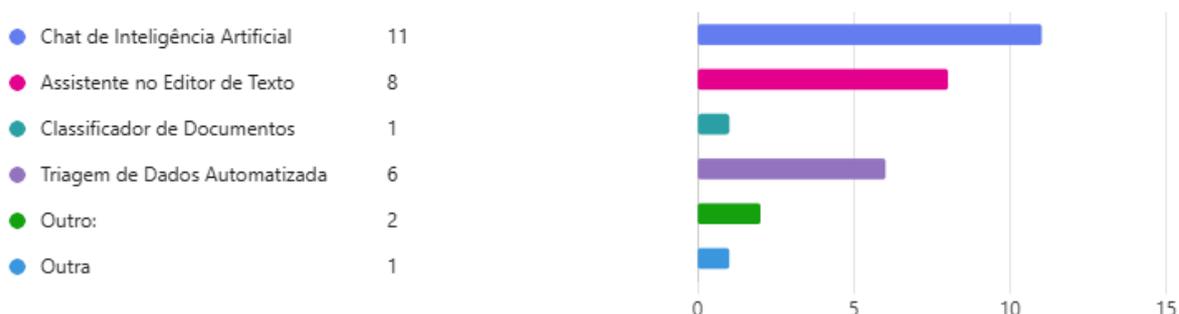
Fonte: Elaborado pela autora

A adoção generalizada da IA não é apenas um número impressionante, mas também um reflexo da relevância das ferramentas oferecidas. Os servidores da AGU reconhecem o valor da IA para otimizar suas atividades, aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Essa percepção positiva é fundamental para o sucesso da transformação digital e para a consolidação da IA como uma aliada estratégica da AGU.

Ao analisarmos as ferramentas de IA mais utilizadas pelos servidores da AGU, identificamos um ranking que revela as prioridades e necessidades da instituição. A Figura 10 apresenta o ranking das ferramentas de IA mais utilizadas, evidenciando que o chat de IA lidera a preferência dos servidores, seguido pelo assistente no editor de texto e pela triagem automática de dados.

Figura 10. Ferramenta de IA já utilizada na AGU.

Se você utilizou, qual ferramenta de IA você usou? (Marque todas as que se aplicam (0 ponto))



Fonte: Elaborado pela autora

O chat de IA se destaca como a ferramenta mais utilizada pelos servidores da AGU, o que demonstra a sua capacidade de atender às demandas de comunicação e informação da instituição. Com o chat de IA, os servidores podem obter respostas rápidas e precisas para suas dúvidas, acessar informações relevantes e resolver problemas de forma eficiente.

A Figura 11 ilustra a percepção dos servidores em relação à eficácia do chat de IA evidenciando que 89% dos entrevistados consideraram a ferramenta "muito eficaz" ou "eficaz" na melhoria da produtividade.

Figura 11. Eficácia das ferramentas de IA já utilizada na AGU.

Como você avaliaria a eficácia da ferramenta de IA que você utilizou em termos de melhoria da produtividade no seu trabalho?
(0 ponto)



Fonte: Elaborado pela autora

O sucesso do chat de IA na AGU pode ser atribuído a diversos fatores, como a sua facilidade de uso, a sua capacidade de aprendizado e adaptação, a sua integração com outras ferramentas da instituição e a sua disponibilidade 24 horas por dia, 7 dias por semana. Além disso, o chat de IA contribui para a democratização do acesso à informação, permitindo que todos os servidores da AGU tenham acesso rápido e fácil a informações relevantes para o seu trabalho.

O assistente no editor de texto ocupa o segundo lugar no ranking das ferramentas de IA mais utilizadas na AGU, o que demonstra a sua importância para a produção de documentos jurídicos de alta qualidade. Com o assistente no editor de texto, os servidores da AGU podem contar com recursos como correção gramatical e ortográfica, sugestão de sinônimos e frases, formatação automática e verificação de citações.

A utilização do assistente no editor de texto contribui para a redução de erros e para o aprimoramento da clareza e concisão dos documentos jurídicos. Além disso, o assistente no editor de texto pode auxiliar os servidores da AGU na pesquisa de jurisprudência e legislação, facilitando a elaboração de peças processuais e pareceres técnicos.

A triagem automática de dados completa o pódio das ferramentas de IA mais utilizadas na AGU, o que demonstra a sua relevância para a gestão da informação e o apoio à tomada de decisões. Com a triagem automática de dados, os servidores da AGU podem processar grandes volumes de documentos de forma rápida e eficiente, identificando informações relevantes e extraíndo insights valiosos.

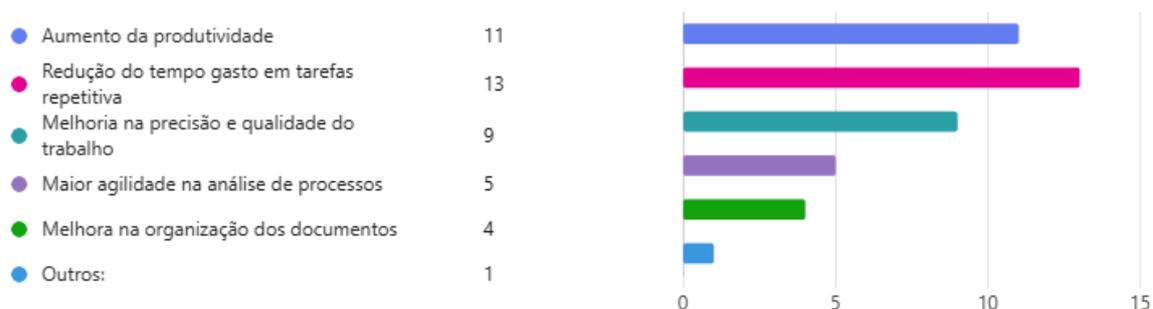
A triagem automática de dados pode ser utilizada para diversas finalidades, como a identificação de processos com maior probabilidade de sucesso, a detecção de fraudes e irregularidades, a análise de tendências jurisprudenciais e a avaliação do impacto de novas leis e regulamentos. Ao automatizar tarefas repetitivas e demoradas, a triagem automática de dados libera os servidores da AGU para se dedicarem a atividades mais estratégicas e criativas.

Na figura 12, observamos que os resultados do questionário revelam que a IA está gerando um impacto positivo na produtividade e eficiência dos servidores da AGU. Ao automatizar tarefas repetitivas e demoradas, a IA permite que os servidores da AGU se concentrem em atividades mais estratégicas e criativas,

como a análise de casos complexos, a elaboração de pareceres técnicos e a participação em negociações.

Figura 12. Benefícios do uso das ferramentas de IA na AGU.

Qual dos seguintes benefícios você percebeu ao usar as ferramentas de IA? (Marque todas as que se aplicam) (0 ponto)



Fonte: Elaborado pela autora

A IA também contribui para a redução de erros e para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Com a IA, os servidores da AGU podem acessar informações relevantes de forma rápida e fácil, tomar decisões mais informadas e elaborar documentos jurídicos de alta qualidade.

Além disso, a IA pode auxiliar a AGU na gestão da informação e no apoio à tomada de decisões. Com a IA, a AGU pode processar grandes volumes de dados de forma rápida e eficiente, identificando informações relevantes e extraíndo insights valiosos. Esses insights podem ser utilizados para aprimorar a gestão dos processos, otimizar a alocação de recursos e monitorar o desempenho da instituição. Apesar dos benefícios evidentes, a implementação da IA na AGU enfrenta desafios significativos, conforme figura 13.

Figura 13. Desafios do uso das ferramentas de IA na AGU.

Quais desafios você encontrou ao utilizar as ferramentas de IA? (0 ponto)



Fonte: Elaborado pela autora

Um dos principais desafios é a resistência à mudança por parte de alguns servidores, que podem se sentir inseguros ou ameaçados pela tecnologia. Para superar essa resistência, é fundamental que a AGU invista em programas de capacitação e treinamento, que permitam aos servidores aprender a utilizar as novas ferramentas de IA e a desenvolver novas habilidades.

Outro desafio importante é a necessidade de garantir a segurança e a privacidade dos dados utilizados pelas ferramentas de IA. A AGU deve implementar políticas e procedimentos rigorosos para proteger os dados dos servidores e dos cidadãos, evitando o acesso não autorizado e o uso indevido das informações.

Além disso, a AGU deve estar atenta aos aspectos éticos da IA, como a transparência dos algoritmos, a não discriminação e a responsabilidade pelas decisões tomadas pelas máquinas. A AGU deve garantir que as ferramentas de IA sejam utilizadas de forma ética e responsável, em consonância com os valores e princípios da instituição.

A Figura 14 sugere que houve uma melhoria substancial na qualidade do atendimento à sociedade, com 53% dos respondentes afirmando isso com convicção. Esta informação pode ser interpretada à luz da Teoria de Difusão de Inovações de Rogers, que afirma que a adoção de tecnologia depende da percepção de benefícios claros e tangíveis (Rogers, 2003).

Figura 14. Contribuição do uso das ferramentas de IA na AGU.

Na sua opinião, as ferramentas de IA têm contribuído para melhorar a qualidade do atendimento à sociedade? (0 ponto)



Fonte: Elaborado pela autora

No entanto, a Figura 15 destaca um desafio significativo em termos de capacitação, com apenas 42% dos servidores relatando ter recebido treinamento específico de IA. Essa deficiência no treinamento pode ser analisada sob a perspectiva da Teoria da Capacitação e Aprendizagem Organizacional, que sugere que a introdução de novas tecnologias requer um desenvolvimento de habilidades concomitante para maximizar a eficácia organizacional (Argyris, 1999).

Figura 15. Treinamento para o uso das ferramentas de IA na AGU

Você recebeu treinamento específico para utilizar as ferramentas de IA implementadas na AGU? (0 ponto)



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 16 reforça essa preocupação, com apenas 25% dos servidores considerando o treinamento como suficiente. Esta percepção pode impactar a eficácia na adoção de IA, conforme delineado pela Teoria da Interação Tecnologia-

Organização-Ambiente (TOE), que identifica o preparo interno como um fator crítico para a integração de novas tecnologias (Tori, 2006).

Figura 16. Contribuição do treinamento para uso das ferramentas de IA na AGU

Caso sim, o treinamento foi suficiente para você utilizar as ferramentas de forma eficaz?
(0 ponto)



Fonte: Elaborado pela autora

A urgência de um programa de treinamento contínuo é destacada na Figura 17, onde 79% dos entrevistados acreditam na necessidade de capacitação contínua. Esta necessidade reflete o conceito de aprendizado organizacional contínuo (Senge, 2006).

Figura 17. Necessidade de treinamento contínuo para uso das ferramentas de IA na AGU.

Você acredita que seria necessário realizar treinamentos contínuos sobre o uso das ferramentas de IA na AGU?
(0 ponto)



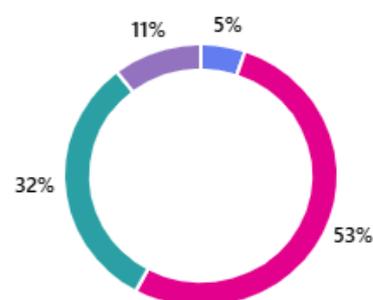
Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 18 avalia a gestão da implementação das ferramentas de IA, revelando que 53% percebem como adequada. A gestão eficaz é fundamental para a implementação tecnológica, conforme sugerido pela Teoria das Capacidades Dinâmicas, que enfatiza a importância da gestão adaptativa e responsiva nas organizações (Teece, 2007).

Figura 18. Gestão da implementação das ferramentas de IA na AGU.

Como você avalia a gestão da mudança na AGU em relação à implementação das ferramentas de IA? (0 ponto)

● Muito bem gerenciada	1
● Bem gerenciada	10
● Pouco bem gerenciada	6
● Mal gerenciada	2



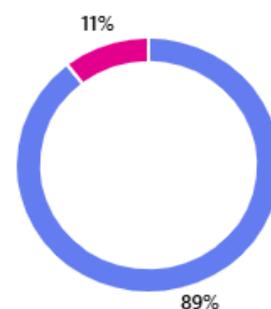
Fonte: Elaborado pela autora

O otimismo observado na Figura 19, onde 89% acreditam que a IA pode melhorar significativamente a eficiência institucional, pode ser relacionado à Teoria da Vantagem Competitiva, que destaca como a tecnologia pode ser um diferencial estratégico para as organizações (Porter, 1985).

Figura 19. Ferramentas de IA melhoram a eficiência da AGU.

Você acredita que a adoção de IA pode melhorar a eficiência da AGU? (0 ponto)

● Sim, de forma significativa	17
● Sim, de forma moderada	2
● Não, não acredito que tenha impacto significativo	0
● Não, acredito que possa ser prejudicial	0

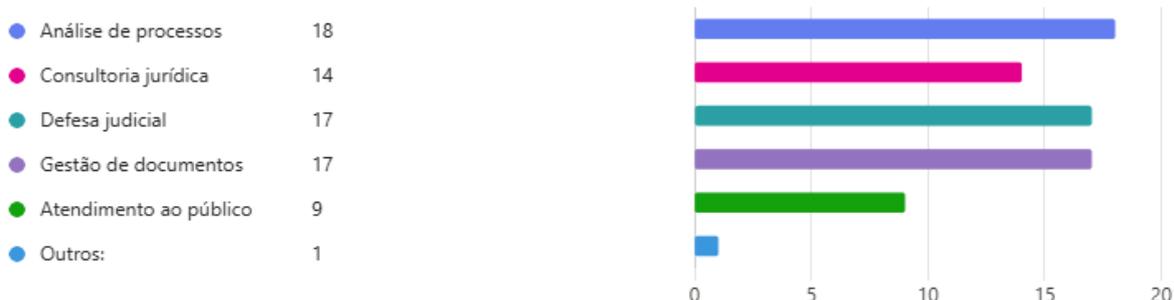


Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 20 identifica áreas como análise de processos, defesa judicial e gestão de documentos como beneficiárias de IA alinhando-se com a noção de que a personalização e a aplicação direcionada de tecnologias podem maximizar os retornos sobre os investimentos tecnológicos (Barney, 1991).

Figura 20. Áreas que se beneficiam da implementação de IA na AGU.

Quais áreas da AGU você acredita que poderiam se beneficiar mais da implementação de IA? (Marque todas as que se aplicam) (0 ponto)

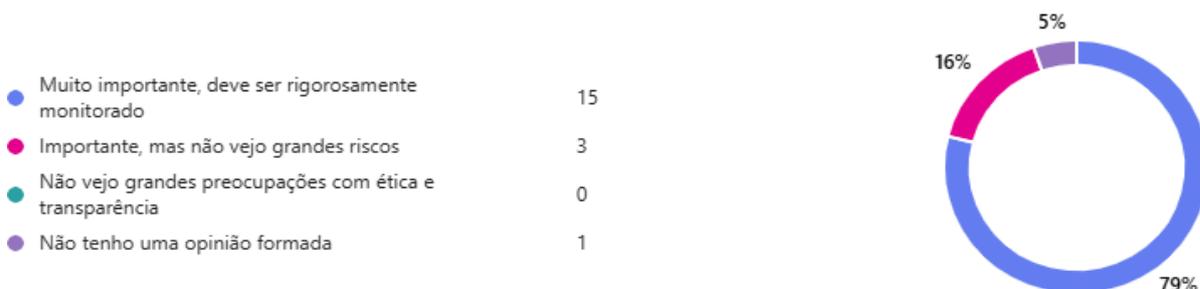


Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 21 destaca a importância da ética e transparência, com 79% dos servidores enfatizando sua relevância. Este destaque é coerente com a discussão ética na filosofia da tecnologia, necessária para um uso responsável dos sistemas de IA (Bostrom, 2014).

Figura 21. Ética e transparência no uso de IA na AGU.

Qual é a sua opinião sobre a ética e a transparência na utilização de IA na AGU? (0 ponto)



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 22 sugere que a automação por IA pode democratizar o acesso à justiça, com 53% dos participantes vendo essa possibilidade. Esta democratização pode ser discutida em termos do impacto social da tecnologia (Castells, 2010).

Figura 22. Democratizar o acesso à justiça por meio de IA.

Você acredita que a automação por meio de IA pode democratizar o acesso à justiça?
(0 ponto)



Fonte: Elaborado pela autora

Na figura 23, 58% sugerem melhor treinamento para os servidores para aprimorar a implementação de IA na AGU e 26% sugerem maior integração entre sistemas e ferramentas. Os insights sobre necessidades de melhorias no treinamento e integração de sistemas refletem a importância do alinhamento estratégico e da comunicação eficaz (Henderson; Venkatraman, 1993).

Figura 23. Aprimorar a implementação da IA na AGU.

Quais melhorias você sugeriria para aprimorar a implementação de IA na AGU?
(0 ponto)



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 24 aponta que 84% acreditam que a adoção de IA na AGU está alinhada com tendências globais, evidenciando confiança na modernização dos serviços públicos (Kraemer; Dediusi, 2005).

Figura 24. Alinhamento da IA com as tendências globais de transformação nas administrações públicas.

. Você acredita que a adoção de IA na AGU está alinhada com as tendências globais de transformação digital nas administrações públicas? (0 ponto)



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 25 apresenta um panorama das expectativas futuras dos servidores em relação à IA na AGU, alinhando-se à Teoria da Previsão e Planejamento Estratégico (Anshoff, 1987), que enfatiza a importância de compreender as expectativas dos stakeholders para alinhar planos futuros de tecnologia e inovação.

Figura 25. Expectativa em relação ao uso da IA na AGU.

19. Quais são suas expectativas em relação ao futuro da IA na AGU?

14 Respostas

1	anonymous	Espero que realmente seja implementada com urgência pois a tecnologia está voando.
2	anonymous	Futuro bastante promissor aplicando as técnicas de IA em cada atividade e matéria do Direito.
3	anonymous	Espero que haja um incremento na utilização da ferramenta
4	anonymous	A minha opinião é que os processos terão maior celeridade.
5	anonymous	Torne o trabalho mais eficiente , otimizando o tempo despendido pelos membros e dando agilidade a realização das tarefas
6	anonymous	Aumento do número de tokens. criação de bots melhores e dedicados a tarefas específicas e repetitivas.
7	anonymous	Melhor entrega das políticas públicas e dos serviços públicos, reduzindo o acervo e a litigiosidade, aumentando a produtividade e a eficiência.
8	anonymous	Que continue evoluindo e automatize processos repetitivos e previsíveis de ponta a ponta
9	anonymous	agilidade nos processos
10	anonymous	Gradativamente será implementada às atividades judiciais
11	anonymous	Tornas os processos menos burocráticos, agilidade.
12	anonymous	Minhas expectativas é que a IA se torne uma realizada cada vez mais presente nas atividades judiciais auxiliando a defesa das entidades representadas.
13	anonymous	IA é uma otimização de tarefas repetitivas e apoio para atividades decisórias
14	anonymous	TER UMA BASE DE CONHECIMENTOS PARA AGILIZAR NOS PROCESSOS ENTENDO SER UM CAMINHO A SER SEGUIDO

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 26 apresenta sugestões e comentários sobre a implementação da IA, refletindo a Teoria da Ação Coletiva e da Participação Democrática, que destaca a importância de envolver diferentes vozes no processo de implementação tecnológica (Olsen, 1965).

Figura 26. Sugestões e comentários em relação à implementação da IA na AGU.

20. Outras sugestões ou comentários sobre a implementação de IA na AGU?

10 Respostas

ID ↑	Nome	Respostas
1	anonymous	Usar IA, na AGU ou em qualquer outra organização, será como utilizar uma calculadora; ou seja, será imprescindível.
2	anonymous	Sugiro que a ferramenta seja melhor integrada aos documentos que a AGU já produziu
3	anonymous	Ainda pode melhorar muita coisa nos processos internos na AGU
4	anonymous	De longe, sem nenhuma dúvida, a maior deficiência da IAGU hoje é o número extremamente limitado de tokens permitidos na janela de contexto. Já existem IAs com 1 milhão de tokens na janela de contexto e a IAGU tem 8 mil. Não consegue analisar mais do algumas páginas de PDF, e isso limita muito o uso dela.
5	anonymous	Aumentar a utilização em processos repetitivos.
6	anonymous	Maior transparência, maior comunicação do andamento dos projetos, aprimoramento do processos de gestão de mudança
7	anonymous	treinamento eficaz
8	anonymous	Precisa investir melhor em pessoal capacitado para implementar o usa de IA nos sistemas da AGU
9	anonymous	Aumentar os investimentos em IA.
10	anonymous	Coloco-me à disposição para aperfeiçoar mais as técnicas de IA e disseminar o conhecimento dentro da AGU

Fonte: Elaborado pela autora

Em síntese, esta análise científica do questionário aplicado aos servidores da AGU oferece uma visão abrangente das percepções e desafios relacionados à implementação de IA na AGU. A adoção participativa e a gestão proativa emergem como estratégias críticas para maximizar o impacto positivo dessas tecnologias, garantindo que elas atendam às necessidades organizacionais e sociais.

CONCLUSÃO

A implementação de ferramentas de IA na AGU representa uma transformação na gestão de processos e serviços públicos. Baseada na análise detalhada do questionário aplicado a 19 servidores com mais de seis anos de serviço, a adoção da IA é não somente expressiva, como também evidenciada por uma cultura emergente de inovação dentro da instituição.

Os dados levantados na pesquisa atual revelam que aproximadamente 83% dos servidores já utilizam ferramentas de IA, o que se alinha com as tendências observadas em estudos internos que apontavam para uma rápida adoção de tecnologias inovadoras. Estas descobertas reforçam que a AGU não apenas compreende a importância estratégica da IA, como efetivamente promove sua integração nos processos judiciais e administrativos.

A maioria dos participantes vê a IA como essencial para otimizar atividades, melhorar a eficiência operacional e elevar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

As ferramentas como o chat de IA, assistente no editor de texto e a triagem automática de dados emergem como disruptoras, liderando a preferência e sinalizando áreas prioritárias na rotina da AGU. O chat de IA, em particular, destaca-se pela sua eficácia em melhorar a produtividade, com 89% dos servidores classificando-o como eficaz. Esta ferramenta não só facilita o acesso rápido à informação como democratiza esse acesso, otimizando a comunicação interna e externa.

Entretanto, mesmo com as evidentes vantagens, a implementação da IA enfrenta desafios significativos. A resistência à mudança, potencialmente causada por uma percepção de ameaça ao status quo ou insegurança tecnológica, é um dos principais obstáculos identificados. A superação dessa resistência está condicionada a investimentos robustos em programas de capacitação, como evidenciam figuras que mostram a deficiência atual de treinamentos específicos para IA. Apenas 42% dos servidores receberam treino adequado, destacando a urgência de uma abordagem contínua de aprendizagem para maximizar a eficácia institucional.

Além disso, a privacidade e segurança dos dados, bem como a ética no uso da IA, são preocupações críticas que precisam ser abordadas com políticas rigorosas e transparentes. O manejo ético e a transparência na aplicação de algoritmos são cruciais para a confiança institucional e pública, um aspecto que 79% dos entrevistados sublinharam como vital.

Apesar dos desafios, a pesquisa revelou um otimismo generalizado entre os servidores, com 89% acreditando no potencial da IA para transformar a eficiência da AGU significativamente. Essa expectativa está alinhada com as tendências globais de transformação digital, refletindo a relevância e o valor estratégico da IA na modernização do setor público.

Em conclusão, a pesquisa indica que a IA já exerce um impacto positivo substancial e que uma estratégia de gestão proativa, combinada com uma adoção participativa e ajustes contínuos, é essencial para maximizar os benefícios dessas tecnologias.

A implementação bem-sucedida de IA requer uma visão integrada que considera aspectos técnicos, humanos e éticos, assegurando que as ferramentas de IA sejam não apenas inovadoras, mas também respeitosas das práticas e valores institucionais da AGU. Este esforço concertado promete não apenas aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços jurídicos prestados, mas também posicionar a AGU na vanguarda da administração pública digital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU). *Relatórios internos de eficiência e implementação de IA*. Brasília: AGU, 2024.

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU). *Relatório anual de mudanças tecnológicas*. Disponível em: <www.agu.gov.br>. Acesso em: 22 fev. 2025.

ANSHOFF, H. Igor. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill, 1987.

ARGYRIS, Chris. *Sobre o aprendizado organizacional*. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BOSTROM, Nick. *Superinteligência: caminhos, perigos e estratégias*. São Paulo: Intrínseca, 2018.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. *A segunda era das máquinas: trabalho, progresso e prosperidade em um tempo de tecnologias brilhantes*. Rio de Janeiro: W.W. Norton & Company, 2014.

CARR, Nicholas. *A geração superficial: o que a internet está fazendo com os nossos cérebros*. São Paulo: W.W. Norton & Company, 2010.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em rede. a era da informação: economia, sociedade e cultura*. Vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Princípios de governança corporativa, 2025*. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 22 fev. 2025

KRAEMER, Kenneth L.; DEDIUSI, Jason. *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. São Paulo: Objetiva, 2007.

LOPEZ, Ricardo. A inteligência artificial no direito: desafios e perspectivas para o futuro. *Revista Brasileira de Direito e Tecnologia*, v. 5, n. 2, p. 123-138, 2019.

MATTAR, Fernanda; SURIANI, Furtado. *Tecnologia e acesso à justiça: a transformação do sistema judiciário no século XXI*. Salvador: Juspodivm, 2021.

MATTAR, J.; SURIANI, T. Automação de processos jurídicos: efeitos e perspectivas. *Revista de Tecnologia e Direito*, v. 15, n. 3, p. 45-67, 2021.

OLSEN, Mancur. *A lógica da ação coletiva: bens públicos e a teoria dos grupos*. São Paulo: EDUSP, 1999.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROGERS, Everett M. *Difusão de inovações*. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2000.

SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Portfolio, 2016.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TORI, Richard. *Teoria do aprendizado organizacional*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

TURING, Alan. Computing machinery and intelligence. *Mind*, v. 59, n. 236, p. 433-460, 1950.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE O TCC "INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA AGU"

Prezados(as) servidores(as) e membros da Advocacia-Geral da União,

Este questionário tem como objetivo coletar informações sobre a percepção e as experiências dos membros e servidores da AGU em relação à implementação de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) nas atividades da instituição. As respostas servirão para a pesquisa que analisa os impactos da adoção dessas tecnologias no processo de transformação digital e na eficiência da AGU. Agradecemos sua participação e garantimos a confidencialidade das suas respostas.

Parte 1: Dados Demográficos (opcional)

1. Qual é o seu cargo na AGU?
 - Advogado
 - Técnico
 - Assistente Administrativo
 - Outro: _____
2. Há quanto tempo você trabalha na AGU?
 - Menos de 1 ano
 - 1 a 5 anos
 - 6 a 10 anos
 - Mais de 10 anos

Parte 2: Uso das Ferramentas de IA na AGU

3. Você já utilizou alguma ferramenta de Inteligência Artificial implementada na AGU (como chat de IA, assistente de texto, classificador de documentos ou ferramenta de triagem de dados)?
 - Sim
 - Não
4. Se você utilizou, qual ferramenta de IA você usou? (Marque todas as que se aplicam)
 - Chat de Inteligência Artificial
 - Assistente no Editor de Texto
 - Classificador de Documentos
 - Triagem de Dados Automatizada
 - Outro: _____
5. Como você avaliaria a eficácia da ferramenta de IA que você utilizou em termos de melhoria da produtividade no seu trabalho?
 - Muito eficaz

- Eficaz
 - Pouco eficaz
 - Não eficaz
6. Qual dos seguintes benefícios você percebeu ao usar as ferramentas de IA? (Marque todas as que se aplicam)
- Aumento da produtividade
 - Redução do tempo gasto em tarefas repetitivas
 - Melhoria na precisão e qualidade do trabalho
 - Maior agilidade na análise de processos
 - Melhora na organização dos documentos
 - Outros: _____
7. Quais desafios você encontrou ao utilizar as ferramentas de IA?
- Dificuldade em adaptar-se à nova tecnologia
 - Falta de treinamento adequado
 - Resistência à mudança de colegas ou superiores
 - Problemas técnicos ou de integração com sistemas existentes
 - Preocupações com a confiabilidade ou erros do sistema
 - Outros: _____
8. Na sua opinião, as ferramentas de IA têm contribuído para melhorar a qualidade do atendimento à sociedade?
- Sim, muito
 - Sim, de certa forma
 - Não, pouco
 - Não, de forma nenhuma

Parte 3: Capacitação e Gestão de Mudanças

9. Você recebeu treinamento específico para utilizar as ferramentas de IA implementadas na AGU?
- Sim
 - Não
10. Caso sim, o treinamento foi suficiente para você utilizar as ferramentas de forma eficaz?
- Sim
 - Não
 - Parcialmente
11. Você acredita que seria necessário realizar treinamentos contínuos sobre o uso das ferramentas de IA na AGU?
- Sim, definitivamente
 - Sim, mas apenas para novas ferramentas
 - Não, não vejo necessidade
12. Como você avalia a gestão da mudança na AGU em relação à implementação das ferramentas de IA?

- Muito bem gerenciada
- Bem gerenciada
- Pouco bem gerenciada
- Mal gerenciada

Parte 4: Impactos e Futuro da IA na AGU

13. Você acredita que a adoção de IA pode melhorar a eficiência da AGU?
- Sim, de forma significativa
 - Sim, de forma moderada
 - Não, não acredito que tenha impacto significativo
 - Não, acredito que possa ser prejudicial
14. Quais áreas da AGU você acredita que poderiam se beneficiar mais da implementação de IA? (Marque todas as que se aplicam)
- Análise de processos
 - Consultoria jurídica
 - Defesa judicial
 - Gestão de documentos
 - Atendimento ao público
 - Outros: _____
15. Qual é a sua opinião sobre a ética e a transparência na utilização de IA na AGU?
- Muito importante, deve ser rigorosamente monitorado
 - Importante, mas não vejo grandes riscos
 - Não vejo grandes preocupações com ética e transparência
 - Não tenho uma opinião formada
16. Você acredita que a automação por meio de IA pode democratizar o acesso à justiça?
- Sim, de forma significativa
 - Sim, de forma moderada
 - Não, não acredito que tenha impacto
 - Não, acho que pode aumentar as desigualdades
17. Quais melhorias você sugeriria para aprimorar a implementação de IA na AGU?
- Melhor treinamento para os servidores
 - Maior integração entre sistemas e ferramentas
 - Comunicação mais eficaz sobre as vantagens da IA
 - Mais investimentos em tecnologia e inovação
 - Outros: _____

Parte 5: Considerações Finais

18. Você acredita que a adoção de IA na AGU está alinhada com as tendências globais de transformação digital nas administrações públicas?
- Sim

() Não

() Não sei

19. Quais são suas expectativas em relação ao futuro da IA na AGU?

(Aberta)

20. Outras sugestões ou comentários sobre a implementação de IA na AGU?

(Aberta) _____

Agradecemos sua colaboração e participação! Suas respostas são muito importantes para o aprimoramento deste estudo e para o futuro da AGU.