ÁREA TEMÁTICA: 10. Gestão de Pessoas

CATEGORIA: ENANGRAD Pleno

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE SANTA CATARINA: DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE ORGANIZACIONAL E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Resumo

O uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) e Inteligência Artificial Generativa (IAG) tem se expandido no setor público, impactando rotinas administrativas e práticas organizacionais. No Poder Legislativo, essas tecnologias vêm sendo incorporadas de forma descentralizada, muitas vezes por iniciativas individuais e sem diretrizes institucionais consolidadas. Na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC), inexistia diagnóstico sistematizado sobre o uso, as percepções e os riscos associados à IA e à IAG, dificultando a formulação de políticas internas e estratégias de capacitação. Este artigo tem como objetivo diagnosticar o uso e as percepções sobre IA e IAG entre os colaboradores da ALESC, articulando os achados ao modelo de níveis de maturidade em IA de Alsheibani, Cheung e Messom (2019). A pesquisa adotou abordagem exploratória e descritiva, combinando revisão de literatura e aplicação de questionário digital anônimo, analisado por estatísticas descritivas e exame temático das respostas abertas. Os resultados indicam que a ALESC se encontra predominantemente no nível inicial de maturidade, caracterizado por uso descentralizado, ausência de governança específica e capacitação não estruturada. Com base nesse diagnóstico, são propostas recomendações institucionais voltadas à formalização de diretrizes, à estruturação de política de capacitação e ao fortalecimento da governança, com ênfase na gestão de pessoas e na evolução da maturidade organizacional no contexto legislativo.

Palavras-chave: gestão de pessoas; inteligência artificial; inteligência artificial generativa; administração pública; poder legislativo.

Abstract

The use of Artificial Intelligence (AI) and Generative Artificial Intelligence (GAI) tools has expanded in the public sector, impacting administrative routines and organizational practices. In the Legislative Branch, these technologies have been incorporated in a decentralized manner, often through individual initiatives and without consolidated institutional guidelines. In the Legislative Assembly of the State of Santa Catarina (ALESC), there was no systematic diagnosis of the use, perceptions, and risks associated with AI and GAI, making it difficult to formulate internal policies and training strategies. This article aims to diagnose the use and perceptions of AI and GAI among ALESC employees, articulating the findings with the AI maturity levels model by Alsheibani, Cheung, and Messom (2019). The research adopted an exploratory and descriptive approach, combining a literature review and the application of an anonymous digital questionnaire, analyzed by

descriptive statistics and thematic examination of open-ended responses. The results indicate that ALESC is predominantly at the initial level of maturity, characterized by decentralized use, lack of specific governance, and unstructured training. Based on this diagnosis, institutional recommendations are proposed aimed at formalizing guidelines, structuring training policies, and strengthening governance, with an emphasis on people management and the evolution of organizational maturity in the legislative context.

Keywords: people management; artificial intelligence; generative artificial intelligence; public administration; legislative branch.

1. Introdução

O uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) e, mais recentemente, de Inteligência Artificial Generativa (IAG), vem se expandindo no setor público, alcançando rotinas administrativas, práticas técnicas e processos organizacionais. Essas tecnologias passaram a integrar atividades como elaboração e revisão de documentos, organização de informações, comunicação institucional, atendimento ao cidadão e apoio à análise de dados. No contexto legislativo, a IA e a IAG apresentam potencial para qualificar o trabalho técnico, ampliar a capacidade analítica das equipes e contribuir para maior eficiência organizacional.

A adoção dessas ferramentas, entretanto, não se restringe à dimensão tecnológica. A literatura demonstra que sua incorporação implica mudanças nas competências exigidas, na organização do trabalho, nos mecanismos de supervisão e nos arranjos de governança interna. O uso de IA pode alterar o desenho das tarefas, influenciar a autonomia funcional e suscitar novas preocupações relacionadas à confiabilidade das informações, à proteção de dados e à responsabilidade institucional. Assim, discutir IA no setor público significa também discutir gestão de pessoas, desenvolvimento de competências e capacidade organizacional.

No Brasil, a utilização de IA em órgãos públicos ainda ocorre de forma heterogênea e, em muitos casos, descentralizada. Iniciativas isoladas, experimentações individuais e ausência de diretrizes consolidadas caracterizam parte das experiências recentes. No Poder Legislativo, essa realidade assume relevância particular, considerando que a produção normativa exige precisão técnica, observância do devido processo legislativo e preservação da credibilidade institucional. Ao mesmo tempo, a IA e a IAG oferecem oportunidades concretas de apoio à elaboração de minutas, sistematização de informações e qualificação da análise legislativa, desde que utilizadas sob supervisão humana e com parâmetros institucionais claros.

Para compreender esse processo de incorporação tecnológica de maneira estruturada, este estudo adota como referencial analítico o modelo de níveis de maturidade em IA proposto por Alsheibani, Cheung e Messom (2019). Segundo os autores, o desenvolvimento da IA nas organizações pode ser entendido como um percurso evolutivo composto por cinco níveis, denominados inicial, em prospecção, determinado, gerido e otimizado, que expressam o grau de institucionalização das capacidades relacionadas à IA. O modelo considera quatro dimensões centrais: funções de IA, estrutura de dados, pessoas e aspectos organizacionais. A

maturidade, portanto, não se resume à existência de ferramentas tecnológicas, mas envolve governança, qualificação de pessoal, integração estratégica e definição clara de responsabilidades. Neste estudo, esse referencial orientará a interpretação dos dados empíricos e permitirá posicionar a ALESC quanto ao seu estágio de desenvolvimento institucional em IA.

Na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, o uso de IA e IAG já ocorre em atividades administrativas, de comunicação, pesquisa e apoio legislativo. Contudo, tais práticas ainda não foram objeto de diagnóstico sistematizado. Não há informações consolidadas sobre o grau de utilização das ferramentas, as áreas mais impactadas, as percepções de risco ou as necessidades de capacitação existentes. Essa lacuna dificulta a formulação de diretrizes organizacionais consistentes e de políticas de desenvolvimento de pessoas alinhadas às novas demandas tecnológicas.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo investigar o uso, as percepções e o potencial de implementação de ferramentas de IA e IAG entre os colaboradores da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, articulando essa análise ao modelo de maturidade organizacional de Alsheibani, Cheung e Messom (2019). Busca-se mapear o grau de utilização dessas ferramentas entre servidores; identificar áreas e tarefas em que a IA e a IAG são empregadas ou consideradas úteis; examinar percepções sobre riscos, limitações e necessidades de capacitação; e avaliar expectativas quanto aos impactos futuros nas rotinas de trabalho e na qualidade dos serviços legislativos. A partir desse diagnóstico, o estudo propõe recomendações institucionais à ALESC, com foco na formulação de diretrizes internas, estratégias de capacitação e mecanismos de governança que contribuam para o avanço da maturidade organizacional em IA, em consonância com as exigências do ambiente legislativo. Este artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica sobre IA, sua presença no setor público e os níveis de maturidade organizacional; a seção 3 descreve a metodologia adotada; a seção 4 apresenta a análise e a discussão dos resultados; e a seção 5 traz as conclusões e contribuições do estudo.

2. Fundamentação Teórica

A Inteligência Artificial (IA), concebida inicialmente como um ramo da ciência da computação na década de 1950, tem como marco conceitual a definição proposta por McCarthy (1955, como citado em Alsheibani et al., 2019; Garg, 2022), que a caracterizou como a ciência e engenharia de máquinas inteligentes, especialmente programas de computador inteligentes. Desde então, diferentes abordagens teóricas buscaram compreender e definir o conceito de inteligência aplicada a sistemas computacionais.

Russell e Norvig (2020) sintetizam essas abordagens em quatro perspectivas centrais: agir humanamente, pensar humanamente, pensar racionalmente e agir racionalmente. As duas primeiras estão associadas à tentativa de simular processos cognitivos humanos, como exemplificado pelo teste de Turing (Morandín-Ahuerma, 2022), enquanto as duas últimas enfatizam modelos lógicos e inferenciais voltados à tomada de decisão racional e autônoma, predominantes nas aplicações contemporâneas de IA em organizações públicas.

A literatura também classifica a IA conforme seu grau de capacidade cognitiva: IA fraca ou estreita, IA geral ou forte e superinteligência. E conforme seu grau de autonomia: sistemas reativos, deliberativos, cognitivos ou autônomos (Morandín-Ahuerma, 2022; Microsoft Azure, 2024; S., S., & Raja, 2019; Rouse, 2020, como citado em Garg, 2022). A IA fraca é projetada para executar tarefas específicas, enquanto a IA forte busca reproduzir capacidades humanas amplas, como criatividade e julgamento, permanecendo ainda em grande medida no campo teórico. No eixo da autonomia, sistemas reativos respondem apenas a estímulos imediatos, sistemas deliberativos utilizam memória limitada, sistemas cognitivos aprendem em contextos variáveis e sistemas autônomos operam com elevado grau de independência. Essas classificações são relevantes para compreender os impactos organizacionais da adoção de IA, uma vez que o nível de autonomia e complexidade influencia responsabilidades, controle e desenho das tarefas no serviço público.

Nesse contexto, destaca-se a Inteligência Artificial Generativa (IAG), um subconjunto da IA que ganhou relevância a partir da expansão dos grandes modelos de linguagem e de outros modelos generativos, especialmente a partir de 2022. A IAG é capaz de produzir conteúdo sintético novo, como textos, imagens, códigos e áudios, com níveis crescentes de sofisticação (Eke, 2023; Ramos, 2023; García-Peñalvo & Vázquez-Ingelmo, 2023). Franganillo (2023) aponta que, embora a IAG amplie significativamente a produtividade e a inovação organizacional, ela também intensifica desafios éticos, legais e institucionais relacionados à veracidade, autoria, transparência e responsabilidade sobre as informações geradas.

À luz das classificações de IA, a IAG tende a ser enquadrada como IA forte no plano da capacidade cognitiva e como cognitiva no plano da autonomia, o que reforça seu potencial de impacto sobre práticas de trabalho e rotinas organizacionais. Para García-Peñalvo e Vázquez-Ingelmo (2023), a IAG corresponde à produção de conteúdo sintético original, em qualquer formato, por meio de modelagem generativa, evidenciando que se trata não apenas de uma ferramenta operacional, mas de uma tecnologia com capacidade de reconfigurar fluxos de trabalho e processos de produção de conhecimento em instituições públicas.

Nesse contexto, governos e parlamentos têm desenvolvido diretrizes para o uso seguro da IA e IAG, considerando benefícios como automação de rotinas, melhoria de processos, qualificação das análises e aumento da produtividade, ao mesmo tempo em que buscam mitigar riscos associados à privacidade, à acurácia da informação, à segurança e à governança.

No setor público, a literatura recente aponta que a adoção de Inteligência Artificial não se limita à incorporação tecnológica, mas envolve transformações nas competências, nas rotinas e na organização do trabalho. Comba et al. (2024) destacam que, embora a IA possa aprimorar a tomada de decisão e otimizar recursos, sua implementação exige capacitação contínua dos servidores e desenvolvimento de habilidades específicas para lidar com novas ferramentas digitais. De modo convergente, Vasconcelos e Santos (2024) argumentam que a integração da IA na gestão pública brasileira demanda investimentos não apenas em infraestrutura, mas também em formação técnica, desenvolvimento organizacional e construção de uma cultura institucional orientada ao uso responsável da tecnologia.

No contexto das organizações públicas brasileiras, Ribeiro e Segatto (2025) evidenciam que a adoção de IA está fortemente associada às capacidades pré-existentes em tecnologia da informação, incluindo a presença de equipes qualificadas e estruturas organizacionais aptas a absorver a inovação. Tal constatação reforça que a maturidade digital é, em grande medida, um reflexo da qualificação do capital humano disponível e da capacidade institucional de coordenar competências técnicas e estratégicas.

No âmbito do Poder Legislativo, Santos (2025) demonstra que o uso de ferramentas como o ChatGPT por servidores legislativos tem sido incorporado como apoio às atividades técnicas, resultando em ganhos de produtividade, mas também implicando mudanças nas rotinas de trabalho e na necessidade de supervisão qualificada. Em estudo específico sobre a Assembleia Legislativa de Santa Catarina, Vargas (2025) propõe diretrizes para o uso de Inteligência Artificial Generativa na Consultoria Legislativa, destacando a importância de estabelecer parâmetros institucionais claros, definir responsabilidades, assegurar supervisão humana e promover capacitação adequada dos servidores.

Especificamente quanto à Inteligência Artificial Generativa, Moura e Carvalho (2025) ressaltam que sua utilização no setor público amplia possibilidades de apoio à produção técnica e análise de informações, mas exige atenção aos riscos de vieses, opacidade e uso inadequado, reforçando a importância da formação ética e crítica dos servidores. No processo legislativo, Agostini et al. (2024) indicam que a IA generativa pode automatizar a elaboração de minutas e pareceres, organizar grandes volumes de informação e apoiar a consistência textual das proposições, devendo, contudo, ser integrada sob supervisão humana e em conformidade com princípios constitucionais e regimentais.

Dessa forma, a literatura sugere que a incorporação de IA e IAG no setor público, especialmente no Legislativo, constitui não apenas um desafio tecnológico, mas um processo de transformação organizacional que impacta diretamente a gestão de pessoas, exigindo desenvolvimento de competências digitais, redefinição de responsabilidades, fortalecimento da governança interna e construção de uma cultura institucional orientada à inovação responsável.

Já nas organizações, o desenvolvimento da IA pode ser compreendido como um processo evolutivo estruturado em níveis de maturidade. Esses níveis correspondem a estágios graduais que expressam o grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais relacionadas à inteligência artificial, permitindo identificar a diferença entre o estado atual e o nível pretendido de desempenho. O modelo desenvolvido por Alsheibani, Cheung e Messom (2019) organiza essa evolução a partir de quatro dimensões centrais: funções de IA, estrutura de dados, pessoas e aspectos organizacionais, estruturadas em uma escala progressiva de cinco níveis, que vai de um estágio inicial até um estágio otimizado, conforme a Figura 1. Assim, os níveis de maturidade funcionam como instrumento analítico para avaliar e orientar o desenvolvimento das capacidades de IA no âmbito organizacional.

Figura 1 - Níveis de maturidade na adoção de IA



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Alsheibani, Cheung e Messom (2019)

No nível 1, denominado inicial, a organização apresenta capacidades muito limitadas de IA, inexistindo planos estruturados ou infraestrutura dedicada. As iniciativas são pontuais, descentralizadas e pouco visíveis para a gestão institucional, não havendo governança específica, unidade responsável ou mecanismos formais de controle. A estrutura de dados permanece em padrão regular, insuficiente para o treinamento consistente de sistemas inteligentes, e as competências concentram-se em habilidades gerais de tecnologia da informação, sem especialização em IA. No nível 2, em prospecção, a organização passa a reconhecer o potencial estratégico da IA e inicia movimentos deliberados de adoção. Surgem iniciativas mais coordenadas, alguma centralização da infraestrutura e oferta de capacidades básicas, como análises ad hoc. Define-se uma estratégia inicial de IA e busca-se explicitar a proposta de valor de cada aplicação, ainda que persistam soluções descentralizadas e limitações estruturais (Alsheibani, Cheung & Messom, 2019).

No nível 3, denominado determinado, a IA atinge estágio mais avançado de institucionalização. A organização desenvolve projetos estruturados, padroniza dados, introduz procedimentos operacionais específicos e incorpora práticas de gestão da mudança. Há maior consciência sobre riscos e oportunidades associados à tecnologia, com apoio ativo da alta gestão, alocação de recursos e qualificação de pessoal especializado (Alsheibani, Cheung & Messom, 2019).

No nível 4, gerido, os processos de IA encontram-se definidos em toda a organização, com infraestrutura consolidada, ampliação e qualificação das bases de dados e utilização de técnicas de ciência de dados para apoiar decisões críticas. O valor estratégico da IA torna-se claro e sustentado pela liderança. Por fim, no nível 5, otimizado, a IA está plenamente integrada à organização, com infraestrutura padronizada, dados disponíveis em tempo real e cultura institucional orientada ao uso inteligente da informação. Papéis, responsabilidades e mecanismos de accountability encontram-se claramente definidos em cada projeto, evidenciando

elevado grau de maturidade e alinhamento estratégico (Alsheibani, Cheung & Messom, 2019).

No caso da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, o uso de IA e IAG já ocorre em atividades administrativas, de comunicação, pesquisa e apoio legislativo, porém de forma descentralizada e pouco documentada. Diante disso, a realização de um diagnóstico institucional torna-se fundamental para compreender as práticas existentes, identificar lacunas de capacitação e orientar a formulação de diretrizes organizacionais para um uso responsável dessas tecnologias no ambiente legislativo.

3. Metodologia

A pesquisa adotou abordagem exploratória e descritiva, com o objetivo de produzir um diagnóstico institucional aplicado sobre o uso de Inteligência Artificial (IA) e Inteligência Artificial Generativa (IAG) na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC). O estudo combinou revisão de literatura e coleta de dados primários, articulando referencial conceitual e evidências empíricas relacionadas às práticas organizacionais e às percepções dos colaboradores.

Inicialmente, realizou-se levantamento bibliográfico sobre IA e IAG no setor público, com ênfase em impactos organizacionais, desafios de governança, gestão de pessoas e modelos de maturidade tecnológica. Essa etapa fundamentou a definição das categorias analíticas do estudo e orientou a adoção do modelo de níveis de maturidade em IA proposto por Alsheibani, Cheung e Messom (2019), utilizado como referencial interpretativo dos resultados.

Na etapa empírica, foi aplicado um questionário digital anônimo, divulgado no canal institucional “Intralesc”, ao qual têm acesso todos os colaboradores da ALESC, incluindo servidores efetivos, comissionados, assessores parlamentares, terceirizados, etc. O formulário permaneceu aberto de 02/02/2026 a 11/02/2026, período em que foram obtidas 62 respostas. O instrumento, composto por questões fechadas e abertas, foi estruturado para captar o nível e a frequência de uso de IA e IAG, as principais tarefas em que essas ferramentas são empregadas ou consideradas úteis, as percepções de riscos associados ao seu uso, bem como as necessidades de capacitação e as expectativas quanto aos impactos dessas tecnologias nas rotinas de trabalho.

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatísticas descritivas simples, especialmente frequências absolutas e relativas, com o objetivo de identificar padrões de uso entre os diferentes grupos de colaboradores. As respostas abertas foram examinadas por meio de análise temática, buscando identificar percepções recorrentes, preocupações e sugestões expressas pelos participantes.

A interpretação dos resultados foi realizada à luz do modelo de níveis de maturidade em IA de Alsheibani, Cheung e Messom (2019), considerando suas quatro dimensões analíticas: funções de IA, estrutura de dados, pessoas e aspectos organizacionais. As evidências empíricas foram analisadas de forma articulada a essas dimensões, com o propósito de situar a ALESC quanto ao seu estágio de desenvolvimento institucional em IA e IAG. Essa articulação entre dados empíricos e referencial teórico permitiu a elaboração de um diagnóstico institucional e

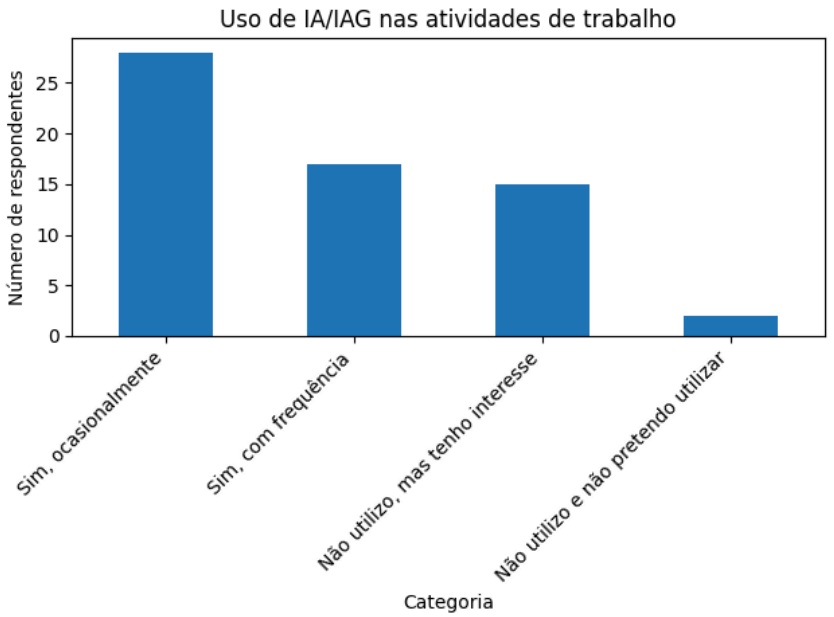
fundamentou a proposição de recomendações alinhadas à gestão de pessoas e ao avanço da maturidade organizacional.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A análise dos questionários revela que o uso de Inteligência Artificial (IA) e Inteligência Artificial Generativa (IAG) já está presente no cotidiano da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, embora de maneira heterogênea. Parte dos respondentes afirma utilizar ferramentas como ChatGPT e Gemini com frequência, inclusive diariamente, sobretudo para atividades de redação e revisão de textos, produção de conteúdos, organização de informações e apoio à pesquisa.

Ao mesmo tempo, observa-se a existência de colaboradores que ainda não utilizam essas ferramentas, mas demonstram interesse em fazê-lo, o que indica potencial de ampliação do uso mediante condições institucionais adequadas. A distribuição das respostas evidencia que o uso de IA já está disseminado entre os colaboradores, embora com intensidades distintas. Conforme ilustrado na Figura 2, a maioria declara utilizar as ferramentas ao menos ocasionalmente, ao mesmo tempo em que existe um contingente que ainda não utiliza, mas demonstra interesse em adotá-las.

Figura 2 - Uso de IA/IAG nas atividades de trabalho



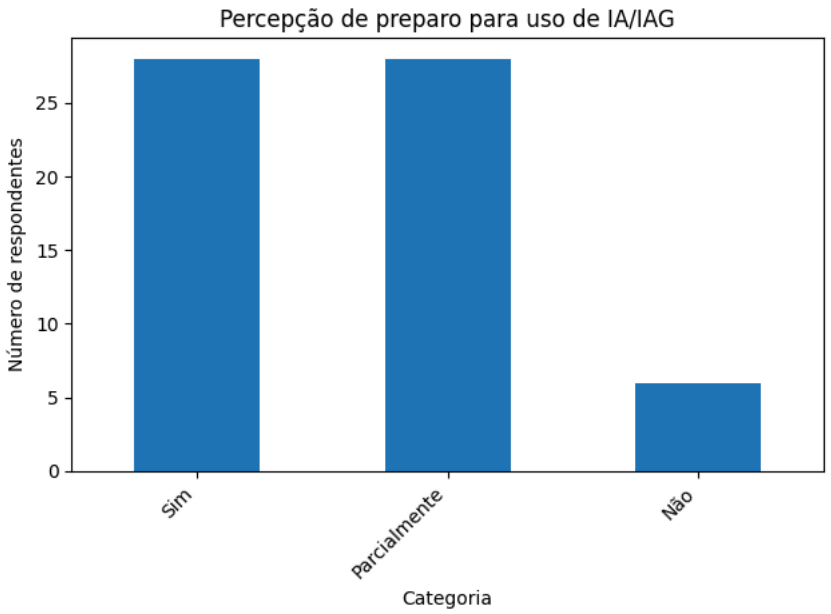
Fonte: Elaborado pelos autores

Quando analisados à luz do modelo de níveis de maturidade em IA proposto por Alsheibani, Cheung e Messom (2019), os dados permitem situar a ALESC em um estágio predominantemente inicial de desenvolvimento institucional. Na dimensão “funções de IA”, verifica-se que o uso ocorre de forma descentralizada, por iniciativa individual dos servidores, e direcionado a tarefas específicas. Não há evidências de integração sistêmica ou de projetos institucionais estruturados, o que caracteriza um padrão compatível com o nível inicial do modelo, ainda que com sinais incipientes de transição para o nível em prospecção.

Na dimensão “estrutura de dados”, os resultados sugerem ausência de infraestrutura dedicada ou de integração formal entre ferramentas de IA e sistemas internos da organização. O uso concentra-se em plataformas externas de acesso aberto, sem menção a soluções institucionais próprias ou ambientes controlados. Esse cenário reforça a caracterização da organização no nível inicial de maturidade, no qual as capacidades existem, mas não estão formalmente institucionalizadas ou integradas à governança tecnológica.

A dimensão “pessoas” apresenta elementos particularmente relevantes para a análise. Embora parte dos respondentes declarou sentir-se preparado para utilizar ferramentas de IA, conforme a Figura 3, é expressiva a percepção de necessidade de capacitação, sobretudo por meio de cursos introdutórios e treinamentos práticos. Também são recorrentes as preocupações relacionadas a erros factuais, riscos à privacidade e uso inadequado das informações. Esses achados indicam que o uso atual está fortemente apoiado em aprendizado autodidata, sem política estruturada de desenvolvimento de competências, o que mantém a organização em estágio inicial, ainda que com clara disposição para avançar.

Figura 3 - Percepção de preparo para uso de IA/IAG



Fonte: Elaborado pelos autores

No que se refere aos “aspectos organizacionais”, observa-se que a maioria dos participantes considera necessária a adoção de diretrizes formais para o uso de IA e IAG na ALESC. A inexistência de normas consolidadas, protocolos de supervisão ou definição explícita de responsabilidades evidencia ausência de governança específica para a tecnologia. Esse elemento é determinante para o posicionamento no modelo de maturidade, uma vez que a formalização de diretrizes constitui característica típica dos níveis mais avançados.

Com base nisso, as quatro dimensões analisadas permitem caracterizar a ALESC como situada predominantemente no nível inicial de maturidade em IA, conforme a tipologia de Alsheibani, Cheung e Messom (2019), como pode-se ver na Tabela 1. Esse estágio é marcado por uso descentralizado, ausência de estrutura formal de

governança, capacitação não sistematizada e infraestrutura tecnológica não integrada. Ao mesmo tempo, os dados revelam indícios de movimento em direção ao nível em prospecção, especialmente no reconhecimento da utilidade das ferramentas, na percepção de impactos positivos futuros e na demanda por normatização e capacitação.

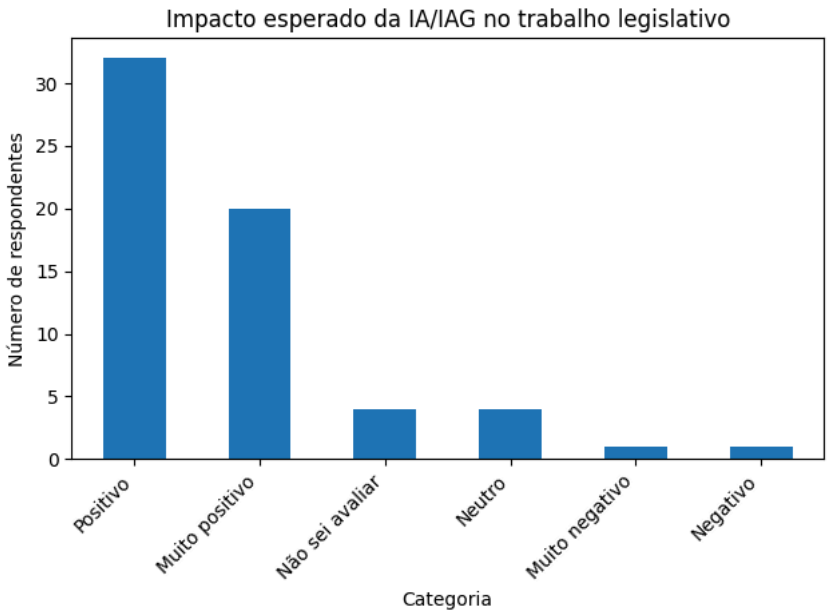
Tabela 1 - Nível de maturidade do uso de IA na ALESC de acordo com as dimensões de análise de Alsheibani, Cheung e Messom (2019)

Dimensão (Alsheibani, Cheung e Messom, 2019)	Evidências Empíricas Identificadas	Indício de Nível de Maturidade
Funções de IA	Uso descentralizado, individual e voltado a tarefas específicas, especialmente redação, revisão de textos e apoio à pesquisa.	Predominantemente Nível 1, com traços iniciais de Nível 2
Estrutura de Dados	Ausência de infraestrutura institucional dedicada e integração com sistemas internos; uso predominante de ferramentas externas abertas.	Nível 1 (inicial)
Pessoas	Capacitação não estruturada; aprendizado majoritariamente autodidata; forte demanda por treinamentos formais e orientação institucional.	Transição entre Nível 1 e Nível 2
Aspectos Organizacionais	Inexistência de diretrizes formais, protocolos consolidados ou governança específica para IA e IAG.	Nível 1 (inicial)

Fonte: Elaborado pelos autores

Do ponto de vista da gestão de pessoas, os resultados indicam que o principal vetor de avanço da maturidade organizacional não reside apenas na aquisição de tecnologias, mas na estruturação de políticas de formação, orientação ética e definição de responsabilidades. A consolidação de diretrizes formais, associada a programas de capacitação segmentados por área e nível de atuação, tende a reduzir inseguranças, mitigar riscos percebidos e promover uso mais estratégico das ferramentas. Nesse contexto, como ilustrado na Figura 4, prevalece entre os respondentes a expectativa de impactos positivos ou muito positivos da IA/IAG no trabalho legislativo nos próximos anos. Esse otimismo institucional revela o reconhecimento do potencial transformador dessas ferramentas, ainda que sua adoção permaneça inicial sob a perspectiva organizacional e de governança.

Figura 4 - Impacto esperado da IA/IAG no trabalho legislativo



Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, o diagnóstico realizado não apenas descreve o estágio atual da organização, mas oferece base empírica para a formulação de recomendações voltadas ao fortalecimento da governança interna e ao desenvolvimento de competências compatíveis com as exigências do ambiente legislativo contemporâneo.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo diagnosticar o uso, as percepções e os desafios relacionados à Inteligência Artificial (IA) e à Inteligência Artificial Generativa (IAG) na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC), articulando os achados empíricos ao modelo de níveis de maturidade organizacional proposto por Alsheibani, Cheung e Messom (2019). A análise evidenciou que, embora a IA já esteja presente nas rotinas administrativas e legislativas da instituição, seu uso ocorre predominantemente de forma descentralizada, autodidata e sem diretrizes formais consolidadas, configurando posicionamento compatível com o Nível 1 de maturidade.

Os resultados indicam que a principal lacuna institucional não reside na ausência de tecnologia, mas na insuficiência de governança estruturada, capacitação sistemática e definição clara de responsabilidades. A demanda por diretrizes formais, treinamentos específicos e maior segurança no uso das ferramentas foi expressa de forma consistente pelos colaboradores, revelando disposição organizacional para avançar em direção a estágios mais estruturados de institucionalização.

À luz desse diagnóstico, recomenda-se a adoção de um conjunto integrado de medidas voltadas à transição estruturada para níveis mais avançados de maturidade organizacional. Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de elaboração e aprovação de diretrizes formais de uso de IA e IAG no âmbito da ALESC, estabelecendo princípios de responsabilidade, transparência, supervisão humana obrigatória, verificação de informações e proteção de dados. A formalização desses

parâmetros contribui para reduzir inseguranças, fortalecer a confiança institucional e superar o padrão de uso exclusivamente individual identificado na organização.

Em segundo lugar, a evolução da maturidade organizacional depende diretamente do fortalecimento da dimensão “pessoas”. Recomenda-se a implementação de uma política institucional de capacitação que contemple conteúdos introdutórios sobre fundamentos, limitações e riscos das ferramentas, bem como treinamentos práticos aplicados às rotinas legislativas e administrativas. A formação deve incluir ainda aspectos relacionados à ética, aos vieses algorítmicos, à segurança da informação e à responsabilidade institucional, adaptando-se aos diferentes perfis funcionais existentes.

Outra medida estratégica consiste na criação de uma instância de governança ou grupo técnico de referência responsável por acompanhar o uso de IA na instituição, consolidar boas práticas e orientar as diferentes áreas quanto à aplicação adequada das tecnologias. Tal estrutura contribuirá para reduzir assimetrias de informação, monitorar riscos, atualizar diretrizes e avaliar oportunidades de uso institucional mais amplo.

No que se refere à infraestrutura tecnológica, recomenda-se avaliar gradualmente a adoção de soluções institucionais que permitam maior controle sobre dados sensíveis e eventual integração com sistemas internos. Essa medida torna-se particularmente relevante diante das preocupações manifestadas pelos colaboradores quanto à privacidade e à segurança das informações, criando condições mais seguras para a ampliação do uso da IA em atividades de maior complexidade.

Adicionalmente, a incorporação da IA deve ser tratada como agenda estratégica de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Recomenda-se integrar competências digitais relacionadas ao uso crítico e responsável dessas ferramentas aos planos de desenvolvimento profissional e às políticas de capacitação contínua, promovendo uma cultura institucional orientada à inovação responsável e à prestação de serviços públicos de qualidade.

Por fim, sugere-se que o modelo de maturidade proposto por Alsheibani, Cheung e Messom (2019) seja utilizado como instrumento periódico de autoavaliação institucional. A reaplicação do diagnóstico em intervalos regulares permitirá acompanhar a evolução da organização, identificar lacunas persistentes e ajustar estratégias conforme necessário, consolidando uma trajetória progressiva rumo a níveis mais avançados de maturidade.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao aplicar um modelo de maturidade em IA ao contexto legislativo brasileiro, demonstrando sua utilidade como ferramenta de diagnóstico organizacional e planejamento estratégico em ambientes parlamentares, nos quais governança, credibilidade e responsabilidade pública assumem papel central. Sob a perspectiva prática, o diagnóstico fornece base concreta para a formulação de políticas internas voltadas ao uso responsável da IA na ALESC, apontando um percurso incremental, porém estratégico, capaz de alinhar inovação tecnológica, responsabilidade institucional e desenvolvimento organizacional.

Como delimitação, destaca-se que os dados foram obtidos por meio de questionário aplicado aos colaboradores, refletindo percepções e experiências autorrelatadas no

momento da coleta. A análise das respostas abertas foi conduzida por exame temático interpretativo, adequado ao objetivo exploratório e diagnóstico da pesquisa. Tais procedimentos mostraram-se coerentes com a finalidade aplicada do estudo, voltada à compreensão do estágio institucional e à proposição de diretrizes organizacionais.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para outras Assembleias Legislativas ou órgãos públicos, permitindo análises comparativas sobre maturidade em IA no setor público brasileiro. A reaplicação periódica do instrumento também poderá contribuir para monitorar a evolução institucional ao longo do tempo, consolidando uma agenda contínua de pesquisa e gestão orientada à maturidade organizacional em Inteligência Artificial.

Referências

Agostini, A. L. C., Pereira, R., Welter, M., Costa, E. M. da, & Santos, N. dos. (2024). Inteligência artificial generativa no processo legislativo: Perspectivas de geração de conhecimento. In *Perspectivas em engenharia, mídias e gestão do conhecimento* (Vol. 5, pp. 87–114). Editora Arquétipos. https://doi.org/10.54715/arque.978-65-84549-45-6.004

Alsheibani, S., Cheung, Y., & Messom, C. (2019). Towards an artificial intelligence maturity model: From science fiction to business facts. In *PACIS 2019 Proceedings* (Paper 46). https://aisel.aisnet.org/pacis2019/46

Comba, B. B., Sacabeto, I. S., Caetano, L. M. D., & Bandiri, S. Y. M. (2024). Inteligência artificial na gestão pública: desafios e oportunidades. *Pesquisa e Ensino em Ciências Exatas e da Natureza, 8*(Edição Especial), 1–6. https://doi.org/10.56814/pecen.v8ie.2135

Eke, D. O. (2023). ChatGPT and the rise of generative AI: Threat to academic integrity? *Journal of Responsible Technology, 13*, 100060. https://doi.org/10.1016/j.jrt.2023.100060

Franganillo, J. (2023). La inteligencia artificial generativa y su impacto en la creación de contenidos mediáticos. *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales, 11*(2), 1–17. https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.710

García-Peñalvo, F., & Vázquez-Ingelmo, A. (2023). What do we mean by GenAI? A systematic mapping of the evolution, trends, and techniques involved in generative AI. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence, 8*(4), 7–18. https://doi.org/10.9781/ijimai.2023.07.006

Garg, P. K. (2022). Overview of artificial intelligence. In L. Sharma & P. K. Garg (Eds.), *Artificial intelligence: Technologies, applications, and challenges* (pp. 3–18). CRC Press.

Microsoft Azure. (2024). *O que é inteligência artificial?* https://azure.microsoft.com/pt-br/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-artificial-intelligence

Morandín-Ahuerma, F. (2022). What is artificial intelligence? *International Journal of Research Publication and Reviews, 3*(12), 1947–1951. https://ijrpr.com/uploads/V3ISSUE12/IJRPR8827.pdf

Moura, D. C. de, & Carvalho, P. B. (2025). Inteligência artificial generativa e ética no setor público: reflexões a partir da educação superior. In *Infosfera 2025 – Congresso de Gestão da Informação na Esfera Pública* (pp. 289–293). https://anais.infosfera.inf.br/2025/intelig-ncia-artificial-generativa-e-tica-no-setor-p-blico-reflex-es-a-partir-da-educa-o-superior

Ramos, A. S. M. (2023). Inteligência artificial generativa baseada em grandes modelos de linguagem: Ferramentas de uso na pesquisa acadêmica. *SciELO Preprints*. https://doi.org/10.1590/scielopreprints.6105

Ribeiro, M. M., & Segatto, C. I. (2025). Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação. *Revista de Administração Pública, 59*(1), e2024-0066. https://doi.org/10.1590/0034-761220240066

Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

S., S., & Raja, B. (2019). A conceptual overview and systematic review on artificial intelligence and its approaches. *International Journal of Emerging Technology and Innovative Engineering, 5*(12), 821–828. https://ssrn.com/abstract=3519180

Santos, A. R. R. dos. (2025). Inteligência artificial na administração pública: estudo de caso sobre o Chat-GPT como ferramenta de desenvolvimento no poder legislativo. *Práticas de Administração Pública, 9*, e89377. https://doi.org/10.5902/2526629289377

Vargas, M. S. (2025). *Inteligência artificial generativa: diretrizes para a Consultoria Legislativa da Assembleia Legislativa de Santa Catarina* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina). Repositório Institucional da UFSC. https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/269457

Vasconcelos, E. S., & dos Santos, F. A. (2024). Inteligência artificial na gestão pública brasileira: desafios e oportunidades para a eficiência governamental. *Observatorio de la Economía Latinoamericana, 22*(6), e5017. https://doi.org/10.55905/oelv22n6-020