

Área temática: Tecnologia, Inteligência Artificial e Transformação Digital em
Administração

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

RESUMO

A Inteligência Artificial (IA) emerge como elemento transformador com o potencial de modernizar a Gestão de Pessoas (GP) na Administração Pública. Contudo, sua adoção nesse contexto é complexa e permeada por desafios únicos. Este artigo teve como objetivo analisar as aplicações correntes da IA nas práticas de gestão de pessoas no contexto da Administração Pública. Para tanto, realizou-se uma Revisão Sistemática de Literatura com base no protocolo de Tranfield, Denyer e Smart (2003) das publicações das bases de dados *Scopus* e *Web of Science* no período de 2020 a 2024. Os resultados revelam que a literatura posiciona a GP não apenas como usuária de ferramentas de IA, mas como uma viabilizadora estratégica da transformação digital. As aplicações práticas concentram-se na otimização de funções como Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Carreiras e Bem-Estar do Trabalhador. A síntese aponta para um paradoxo central: o potencial de eficiência e objetividade da IA é criticamente condicionado por barreiras humanas e éticas, como a resistência dos servidores, motivada pela insegurança no emprego, e os riscos de viés algorítmico e vigilância. Conclui-se que o sucesso da implementação da IA depende menos da tecnologia em si e mais da capacidade da Gestão de Pessoas em gerenciar a mudança e desenvolver novas competências, tanto técnicas quanto socioemocionais. O estudo contribui ao oferecer um panorama integrado e ao apontar uma agenda de pesquisa focada em estudos empíricos no contexto brasileiro e no desenvolvimento de modelos de governança ética.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Gestão de Pessoas; Administração Pública; Revisão Sistemática.

1. INTRODUÇÃO

Os avanços na inteligência artificial (IA) têm atraído a atenção de pesquisadores e profissionais e estimulado o uso dessa tecnologia no setor público, em áreas como saúde, educação, segurança pública e serviços fiscais, bem como em funções administrativas (Sun; Medaglia, 2019; Tveita; Hustad, 2025; Vatamanu; Tofan, 2025). Nesse contexto, os agentes públicos cumprem um papel fundamental na adoção de novas tecnologias (Haesevoets; Verschuere; Roets, 2025).

Os governos podem usar o potencial das aplicações de IA para aumentar a transparência e eficiência, bem como aprimorar serviços públicos e a gestão interna das administrações públicas. Contudo, preocupações éticas relacionadas ao uso da tecnologia de IA no serviço público, aos impactos na força de trabalho, e a regulação, ainda não estão esclarecidas (Sun; Medaglia, 2019; Van Noordt; Misuraca, 2022; Tveita; Hustad, 2025; Vatamanu; Tofan, 2025).

No contexto da Gestão de Pessoas, a aplicação de IA promete transformar práticas como recrutamento, desenvolvimento, gestão de desempenho e administração de benefícios (Mwita; Kitole, 2025). Por outro lado, no setor público, o processo de adoção da IA é mais lento e fragmentado que o do setor privado (Charles; Rana; Carter, 2022), e as evidências empíricas sobre o tema ainda são incipientes, de acordo com Mwita e Kitole (2025).

Em vista da natureza distinta dos problemas do setor público, em contraste aos do privado, a IA representa uma tecnologia importante para ser aplicada ao contexto da administração pública, onde o ambiente está em constante mudança e a pré-programação não consegue dar conta de todos os casos possíveis (Sun; Medaglia, 2019). Ademais, a integração responsável de tecnologias de IA em serviços de instituições públicas pode proporcionar benefícios e valor público aos cidadãos (Van Noordt; Misuraca, 2022).

Diante do exposto, o estudo aborda a seguinte questão de pesquisa: como a Inteligência Artificial está sendo aplicada nas práticas de gestão de pessoas na administração pública? O objetivo é mapear e analisar as aplicações correntes da IA nas práticas de gestão de pessoas no contexto da administração pública.

Portanto, as primeiras justificativas para a escolha do tema são a crescente importância da IA e os rápidos avanços tecnológicos atuais (Tveita; Hustad, 2025). Em segundo, dada a escassez de estudos na literatura sobre implementação de IA no setor público (Tveita; Hustad, 2025), sobretudo nas práticas de gestão de pessoas, apesar de as tecnologias de IA serem gradualmente introduzidas em outros setores (Mwita; Kitole, 2025), visualiza-se a necessidade de obter uma visão geral das pesquisas existentes, a fim de identificar lacunas de conhecimento atuais e propor esforços de pesquisa futuros que atendam às necessidades públicas.

Além desta introdução, o artigo se desenvolve em quatro seções subsequentes. A segunda seção estabelece o Referencial Teórico sobre o tema. A terceira detalha o Percorso Metodológico da revisão sistemática. A quarta seção apresenta e analisa os Resultados e Discussões encontrados na literatura. Por fim, a Conclusão sintetiza os achados, aborda as limitações do estudo e sugere novas direções para a pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inteligência Artificial: conceito, evolução e aplicações no setor público

De modo geral, inteligência artificial (IA) se refere ao desenvolvimento de máquinas e agentes autônomos capazes de executar tarefas que normalmente requerem inteligência humana (Scott *et al.*, 2022). Para Toledo e Mendonça (2023), trata-se de um conjunto de instruções para que as máquinas executem tarefas características da inteligência humana, como planejamento, compreensão de linguagem e aprendizagem. O campo da IA foi formalmente identificado na década de 1950, havendo um interesse renovado nos últimos cinco a dez anos, aliado ao rápido investimento em IA e tecnologias relacionadas (Scott *et al.*, 2022).

No setor público, a adoção de IA busca a melhoria da tomada de decisões e da prestação de serviços, porque serão mais orientadas por dados. Além disso, também aprimora a gestão interna, o que inclui gestão mais eficaz e eficiente de orçamento e recursos humanos, aspectos que impactam a qualidade dos serviços prestados. Isso pode se dar por meio de chatbots ou sistemas de apoio à decisão que combinam Big Data e IA (Van Noordt; Misuraca, 2022).

A IA pode, ainda, gerar valor público, que seria a utilidade ou o valor social de uma tecnologia. Exemplos são inovação por meio da integração da tecnologia ao design de serviços públicos, gestão do conhecimento, automação de processos, análise preditiva, visualização de dados e análise de identidade, robótica, assistentes digitais e análise de segurança (Tveita; Hustad, 2025).

Contudo, apesar do seu potencial, a incorporação da IA no setor público é mais lenta e fragmentada que no setor privado (Charles; Rana; Carter, 2022), em razão de fatores que esbarram na necessidade de garantir o interesse público, como

exigências legais, preocupações éticas, responsabilização, possível surgimento de vieses ou discriminação quando um sistema de IA aprende a tomar decisões, e escassez de pessoal qualificado (Tveita; Hustad, 2025).

2.2 IA e Gestão de Pessoas: oportunidades e riscos

A Gestão de Pessoas (GP), também denominada Gestão de Recursos Humanos (RH), é uma função estratégica nas organizações, voltada à aquisição, gestão, desenvolvimento e retenção de capital humano, por meio de diferentes processos funcionais (Johnson; Coggburn; Llorens, 2022). A introdução de tecnologias baseadas em inteligência artificial representa uma oportunidade para digitalizar essas práticas, tornando-as mais orientadas por dados, transformação tecnológica que será essencial para levar as funções de RH para a era digital (Alfulaiti; Hamdan; Baashira, 2023).

A aplicação de IA possui benefícios como a otimização do recrutamento, integração e desenvolvimento dos funcionários; o aprimoramento da gestão de desempenho e da gestão estratégica de recursos humanos; maior estabilidade da força de trabalho e a simplificação da administração de benefícios (Alfulaiti; Hamdan; Baashira, 2023; Mwita; Kitole, 2025). Os autores Tveita e Hustad (2025) também indicam aumento de eficiência dos funcionários por conta da automação de tarefas.

Além disso, Johnson, Coggburn e Llorens (2022) destacam como a IA promete impactar áreas de gestão de recursos humanos nas organizações públicas. Pode ampliar o número de candidatos, processar grandes volumes de informação e melhorar a precisão na avaliação de perfis. Também pode personalizar processos de integração e treinamento, identificando necessidades específicas e estruturando programas adaptados. Na gestão de desempenho ferramentas de IA permitem analisar de forma aprofundada o trabalho realizado, promovendo feedbacks regulares, e superando o modelo tradicional de avaliações anuais (Johnson; Coggburn; Llorens, 2022).

A literatura também aponta a área de compensação e benefícios, na qual a IA pode cruzar dados para sugerir parâmetros salariais mais justos, considerando competências específicas. Também contribui para a retenção de talentos ao detectar sinais de intenção de desligamento com base na análise de dados de redes sociais ou comunicações internas (Johnson; Coggburn; Llorens, 2022; Alfulaiti; Hamdan; Baashira, 2023).

Por outro lado, os desafios incluem variações nos níveis de confiança em processos automatizados de recrutamento e desenvolvimento, que podem perpetuar vieses discriminatórios. Na gestão de desempenho, observa-se uma ênfase em aspectos mensuráveis, ignorando fatores qualitativos. Soma-se a isso a crescente preocupação com a privacidade dos trabalhadores, especialmente diante do monitoramento contínuo por IA (Johnson; Coggburn; Llorens; Mwita; Kitole, 2025). Outros desafios incluem os altos custos de implementação, a opacidade das decisões automatizadas, a incapacidade da IA de lidar com conflitos interpessoais e dificuldades na interpretação de normas complexas (Mwita; Kitole, 2025).

Ademais, a adoção da IA levanta dúvidas sobre impactos sobre o trabalho e a força de trabalho. Outro desafio diz respeito ao seu papel na tomada de decisões: à medida que aumenta a complexidade das tarefas, cresce também a opacidade dos algoritmos, o que compromete a transparência e a responsabilização. Isso pode levar servidores a acatar decisões automatizadas sem exercer julgamento profissional (Johnson; Coggburn; Llorens, 2022).

Fatores organizacionais como capacidade técnica e cultura institucional também afetam a percepção da IA no setor público. Muitas organizações carecem das habilidades e recursos necessários para implementar sistemas de IA. Do ponto de vista cultural, culturas organizacionais mais hierarquizadas tendem a restringir a autonomia dos servidores, levando-os a adotar resultados algorítmicos de forma acrítica. Já ambientes mais horizontais favorecem o uso da IA como insumo complementar ao julgamento profissional (Johnson; Cogburn; Llorens, 2022).

2.3 Especificidades do setor público e implicações para o uso da IA na gestão de pessoas

As dificuldades de implementação são particularmente problemáticas no contexto da administração pública, onde o potencial de aprimorar a prestação de serviços enfrenta restrições específicas (Mwita; Kitole, 2025). Entre os principais obstáculos, destacam-se questões de privacidade e segurança no manuseio de grandes volumes de dados; perpetuação de desigualdades por vieses em modelos algorítmicos; incerteza quanto à responsabilização por decisões de IA; falta de transparência nos processos de tomada de decisão baseados em IA; resistência dos funcionários à mudança; e falta de profissionais capacitados (Tveita; Hustad, 2025).

A administração pública é regida por princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988, art. 37, caput). É também caracterizada por uma forte regulamentação, hierarquia e maior estabilidade e transparência em comparação com o setor privado (Bobrovskiy *et al.*, 2023). Sistemas de IA opacos podem comprometer esses princípios e por em risco a legitimidade institucional (Van Noordt; Misuraca, 2022), especialmente quando usados como único critério em seleções, avaliações ou concessão de benefícios.

Além disso, a cultura organizacional da administração pública influencia a adoção de tecnologias emergentes. Como observam Charles, Rana e Carter (2022), a adoção de IA no setor público tende a ser mais lenta do que no setor privado, o que limita o potencial transformador imediato das soluções tecnológicas.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Este artigo adota uma abordagem qualitativa (Denzin; Lincoln, 2018; Zamberlan, 2016) e exploratória (Zamberlan, 2016) utilizando como procedimento metodológico a Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Em conformidade com a abordagem de Tranfield, Denyer e Smart (2003), este método foi escolhido por sua capacidade de mapear e avaliar um campo de conhecimento de forma explícita e replicável, buscando adaptar o processo das revisões de literatura originalmente desenvolvido nas ciências médicas.

Diferentemente das revisões narrativas tradicionais, mais suscetíveis ao viés do pesquisador e com menor profundidade, a RSL busca sintetizar as pesquisas de maneira sistemática com o duplo objetivo de fortalecer a base de conhecimento e informar a prática (Tranfield; Denyer; Smart, 2003). A aplicação desta metodologia visa, portanto, aumentar a legitimidade e a autoridade das conclusões, almejando o desenvolvimento de uma ciência pragmática, que equilibra o rigor teórico-metodológico com a relevância prática para o setor público.

O processo de revisão seguiu as três etapas principais sugeridas por Tranfield, Denyer e Smart (2003). A primeira, Planejamento da Revisão, consolidou-se através do desenvolvimento de um protocolo de revisão detalhado. Este protocolo, especificou antecipadamente os passos a serem seguidos. Nesta pesquisa, a fase de planejamento materializou-se na formulação da questão de

pesquisa e do objetivo geral, bem como na definição das bases de dados, dos descritores, da query string de busca, e dos filtros preliminares como o recorte temporal e os tipos de documentos a serem incluídos. Tal planejamento assegurou a criação de um alicerce claro e auditável para a execução da pesquisa.

A segunda etapa, Condução da Revisão, foi iniciada com a execução da busca nas bases de dados. Avançando no protocolo, a seleção dos estudos (Fase 4) e a avaliação de sua qualidade (Fase 5) foram realizadas com o auxílio da plataforma Rayyan®, que permite uma análise cega por pares, garantindo a imparcialidade na aplicação dos critérios de inclusão e exclusão.

Posteriormente, procedeu-se com a extração dos dados (Fase 6), utilizando quadros para registrar sistematicamente as informações relevantes de cada artigo. A análise dos dados (Fase 7) foi conduzida por meio de uma síntese interpretativa (Tranfield; Denyer; Smart, 2003) como abordagem de apreciação dos artigos estudados.

Por fim, na terceira etapa, Relato e Disseminação, os achados foram apresentados de forma estruturada, fornecendo uma análise descritiva e temática do campo e garantindo uma trilha de auditoria que conecta as conclusões aos dados.

Assim, para a análise quantitativa do *corpus* focada no título, palavras-chave e resumo de artigos elegíveis, empregou-se uma análise bibliométrica, com uso do software *RStudio* com o pacote *Bibliometrix* (Aria; Cuccurullo, 2017) e sua interface visual *Biblioshiny*.

A condução da revisão ocorreu entre maio e julho de 2025, com busca nas bases *Scopus* (editora *Elsevier*) e *Web of Science* (*WoS*, mantida pela *Clarivate Analytics*) dada a acuracidade nos seus sistemas de pesquisa de artigos, bem como a importância e tamanho de suas bases de dados no campo dos estudos organizacionais. A string de busca rastreou termos ligados a IA, gestão de pessoas e administração pública nos campos de título, resumo e palavras-chave na *Scopus*, e em todos os campos na *WoS*. Consideraram-se apenas documentos publicados entre janeiro de 2020 e dezembro de 2024, com o intuito de analisar a perspectiva atual do estado da arte sobre o tema pesquisado. Foram incluídos artigos de periódicos, anais e conferências. A busca inicial retornou 82 documentos (49 da *Scopus* e 33 da *WoS*), reduzidos a 70 após exclusão de 12 duplicatas.

A análise bibliométrica revelou um campo recente e em expansão, com crescimento anual de 38,83%. O ano de 2024 teve o maior número de publicações (26 artigos). O *corpus* preliminar era composto majoritariamente por artigos de periódicos (37) e artigos de conferência (25), distribuídos em 62 fontes, com destaque para *Lecture Notes in Computer Science* e *Sustainability*, voltados à ciência da computação e sustentabilidade.

A colaboração científica no tema é expressiva, com 540 autores e média de 7,84 coautores por documento. Cerca de 20% dos textos envolvem colaboração internacional. Os países com mais publicações de autores correspondentes foram China (9), Índia (8) e Estados Unidos (8), demonstrando o interesse crescente do Sul Global. Já em impacto por citação, Reino Unido e Áustria lideraram, reforçando o protagonismo do Norte Global como referência acadêmica.

A análise das palavras-chave indica que "*Artificial Intelligence*", "*Human Resource Management*" e "*public sector*" são os termos centrais, tanto nas palavras-chave dos autores quanto nas indexadas pelas bases, confirmando a aderência da questão de pesquisa.

Após esta análise prévia, definiram-se os critérios de inclusão e exclusão dos artigos pré-selecionados. Utilizando a plataforma Rayaan®, foi possível realizar a

triagem em duplas-cegas. Isso garantiu maior rigor e transparência na aplicação do método de Tranfield, Denyer e Smart (2003).

Os critérios de inclusão foram: i) foco em IA e gestão de pessoas; ii) contexto do setor público; iii) discussão de aplicações ou impactos; e iv) estudos primários (teóricos, empíricos ou aplicados). Já os critérios de exclusão foram assim definidos: a) tema divergente; b) foco exclusivo no setor privado; c) tecnologia distinta de IA; d) escopo fora da gestão de pessoas; e) revisão secundária; f) artigo opinativo/editorial; g) idioma inacessível (exceto inglês, espanhol e português); h) texto completo indisponível; i) apenas resumo/pôster; j) artigo não revisado por pares.

Com base em títulos, palavras-chave e resumos dos 70 artigos, foram excluídos 46 (dentre esses, 6 não foram possíveis de serem acessados por estarem em bases de dados de acesso restrito). Restaram 24 artigos para leitura completa. Após nova triagem em dupla-cega, 12 artigos foram excluídos e 6 incluídos por consenso. Houve divergência em 6, dos quais 2 foram incluídos após deliberação. Dos 70 artigos iniciais, 10 eram revisões sistemáticas e foram excluídos (CE5), mas alguns subsidiaram o referencial teórico.

A estrutura do framework metodológico de Tranfield, Denyer e Smart (2003), aplicada a esta pesquisa, encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1: Estrutura do Framework de Tranfield, Denyer e Smart (2003)

Estágio	Fase	Componente da Pesquisa	Descrição / Detalhes
Estágio I: Planejamento da Revisão	Fases 0, 1 e 2	Questão de Pesquisa	Como a Inteligência Artificial está sendo aplicada nas práticas de gestão de pessoas na administração pública?
		Objetivo	Mapear e analisar as aplicações correntes da IA nas práticas de gestão de pessoas no contexto da administração pública.
		Período de Realização da Pesquisa	maio/2025 a julho/2025
		Bases de Dados	Scopus e Web of Science (WoS).
Estágio II: Condução da Revisão	Fase 3	Query String	TITLE-ABS-KEY (("People manag*" OR "Human resource manag*" OR "Human Resource Information System*" OR "HRIS") AND ("Artificial intelligenc*" OR "AI") AND ("Public administ*" OR "Government*" OR "public servant*" OR "public sector*" OR "public institution*")) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "cp") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))
		Recorte Temporal	2020 a 2024.
		Idiomas considerados	Inglês, espanhol e português
		Tipos de Documentos	Artigos de periódicos, artigos de anais e artigos de conferência.
		Resultados da Busca	Scopus: 49 artigos; WoS: 33 artigos. Total Bruto: 82 artigos.
		Duplicatas Removidas	12 artigos.
		Corpus para Triagem	70 artigos únicos foram importados para o Rayyan© para a etapa de triagem.
	Fase 4	Crítérios de Inclusão	i) Foco em IA e Gestão de Pessoas. ii) Contexto do setor público. iii) Discute aplicações ou impactos. iv) Estudo primário ou teórico-conceitual.
		Crítérios de Exclusão	a) Tópico divergente. b) Foco exclusivo no setor privado. c) Tecnologia não é IA. d) Aplicação fora de Gestão de Pessoas. e) É uma revisão secundária. f) Artigo de opinião/editorial. g) Idioma inacessível. h) Texto completo indisponível. i) Apenas resumo/pôster. j) Artigo não é Revisado por Pares.
		Artigos inacessíveis	6 artigos
	Fase 5	Artigos eliminados de acordo com os	56 artigos

		critérios de exclusão	
		Artigos selecionados para RSL	8 artigos

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Os oito artigos selecionados (Quadro 2), todos em inglês, foram submetidos a uma avaliação de qualidade (Fase 5), considerando o rigor metodológico e a clareza dos achados, para ponderar a força da evidência durante a síntese dos resultados.

Quadro 2: Artigos selecionados para a análise sistemática de literatura

Artigos	Autores	Ano	Tipo	País(es)
An AI based training framework for telecommuting employees to combat perennial skill shortages post pandemic	Gaur; Bashir; Sanghvi	2021	Artigo de conferência	Emirados Árabes
Building an AI model on ECG data for identifying burnout/stressed healthcare workers involved in Covid-19 management	Mahajan <i>et al.</i>	2021	Artigo de conferência	Índia
Design of an attention tool using HCI and work-related variables	Gamboa <i>et al.</i>	2021	Artigo de conferência	Portugal
Human resource Management and Technology development in artificial intelligence adoption in the UAE Energy Sector	Almarashda <i>et al.</i>	2021	Artigo	Malásia
Automation, artificial intelligence and future skills needs: an Irish perspective	Bukartaite; Hooper	2023	Artigo	Irlanda
Elements of digitalization of public management and administration: Information technologies and artificial intelligence in the field of HR	Bobrovskyi <i>et al.</i>	2023	Artigo	Ucrânia
A Machine learning-based forecast model for career planning in human resource management: A case study of the Turkish Post Corporation	Gülten; Baraçlı	2024	Artigo	Turquia
Evaluating public sector employee perceptions towards artificial intelligence and generative artificial intelligence integration	Giraldi; Rossi; Rudawska	2024	Artigo	Itália; Polônia

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

As fases 6 a 9 da revisão sistemática de literatura de Tranfield, Denyer e Smart (2003) foram desenvolvidas nas seções Resultados e discussões e Conclusões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a triagem, com base nos 8 artigos que atenderam a todos os critérios de inclusão, o processo de análise, segundo Tranfield, Denyer e Smart (2003), prossegue com a caracterização do *corpus* (Fase 6), seguida da síntese e interpretação dos achados (Fase 7), culminando no relato que constitui descrição e discussão nesta seção de Resultados e Discussões (Fase 8).

A análise visual dos metadados oferece um diagnóstico das palavras-chave dos artigos abordados. A nuvem de palavras-chave (**Figura 1**) revela a centralidade do termo "Inteligência artificial" com peso maior (evidenciado pelo seu maior tamanho na figura) e, ao redor, palavras que orbitam esse núcleo, com termos muito vinculados à Gestão de Pessoas, "Administração de Recursos Humanos" (um pouco abaixo na figura) e "Administração Pública" (mais acima na figura). Em segundo plano, termos como "Gestão do conhecimento", "Treinamento de pessoal", "Qualidade do trabalho" e "Atenção humana" emergem com destaque, indicando que o foco da literatura recente não está apenas na tecnologia em si, mas, predominantemente, nos seus impactos sobre a força de trabalho e nas barreiras à

sua implementação, confirmando a aderência do conjunto de estudos ao escopo desta revisão.

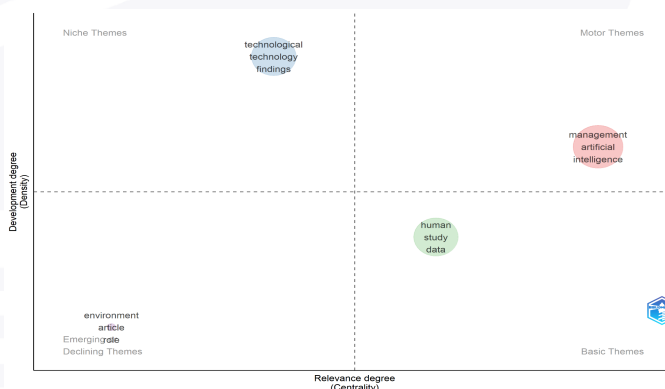
Figura 1: Nuvem de palavras das palavras-chaves dos artigos selecionados



Fonte: Elaborada pelos autores com o auxílio do *Biblioshiny* (2025)

Essa estrutura temática é aprofundada pelo gráfico de desenvolvimento por relevância temática, ilustrado na **Figura 2**. No canto superior esquerdo, se observa nos resumos “achados sobre tecnologia” como um forte nicho temático (alta densidade e baixa centralidade). Já no canto superior direito, em temas motores (o quadrante que indica a maior relevância), observa-se que assuntos relacionados à “administração de inteligência artificial” têm forte presença nos trabalhos analisados, com alta densidade e centralidade. No quadrante inferior esquerdo do gráfico, nota-se que os resumos dos artigos envolvendo conteúdos sobre “atuação ambientais” tem baixa aparição nos trabalhos analisados, enquanto, por outro lado, no quadrante inferior direito, mostra-se que a temática sobre “dados de estudos humanos” tem alto grau de relevância (densidade), porém baixo grau de desenvolvimento (centralidade) nos resumos destas pesquisas.

Figura 2: Gráfico de Desenvolvimento x Relevância temática

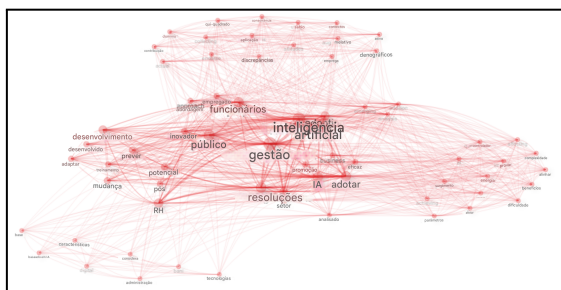


Fonte: Elaborada pelos autores com o auxílio do *Biblioshiny* (2025)

Ao analisarmos particularmente o tema motor “administração de inteligência artificial” (com maior densidade e centralidade) no gráfico de *cluster* (**Figura 3**, que organiza as palavras-chave em redes de coocorrência), revela-se as principais frentes de investigação desta pesquisa, observando a formação de, ao menos, dois grandes agrupamentos conceituais: um primeiro emaranhado de *cluster* que conecta os aspectos de “inteligência artificial” (ao centro) com o segundo maior agrupamento, referenciando o termo “gestão” (logo abaixo). Já um terceiro e quarto

emaranhados de *clusters* (mais à esquerda no gráfico), com peso secundário, indica “público” e “funcionários” com conexões de coocorrências também importantes, porém focadas nas dimensões humanas e organizacionais do setor público.

Figura 3: Gráfico de *Cluster* de Coocorrência temática



Fonte: Elaborada pelos autores com o auxílio do *Biblioshiny* (2025)

Figura 4: Mapa de Colaboração entre países



Fonte: Elaborada pelos autores com o auxílio do *Biblioshiny* (2025)

Complementarmente, a análise de produção científica por país (**Figura 4**) demonstra uma concentração geográfica dos estudos em contextos europeus e asiáticos, como Turquia, Irlanda, Itália, Polônia, Ucrânia, Índia e Malásia. Isso sugere que, embora o tema seja global, o debate acadêmico empírico tem sido liderado por pesquisadores e contextos fora do eixo norte-americano, com um interesse particular em administrações públicas em processo de transformação digital, ao mesmo tempo que evidencia uma lacuna de pesquisas no cenário latino-americano.

Avançando nas Fases 5 (Avaliação da Qualidade) e 6 (Extração de Dados), os 8 estudos selecionados foram avaliados quanto ao seu rigor metodológico, sendo todos considerados de qualidade suficiente para inclusão. As informações centrais de cada artigo foram, então, extraídas e sistematizadas no **Quadro 3**, que oferece um panorama do campo de pesquisa.

Quadro 3: Síntese dos Artigos Analisados na RSL

Autor(es) e Ano	Tipo de Estudo	Metodologia	Setor	Áreas da GP Abordadas
Gaur; Bashir; Sanghvi	Teórico-Propositivo	Proposta de <i>framework</i>	Amplo (Público/Privado)	T&D, Gestão de Competências
Mahajan <i>et al.</i> (2021)	Empírico Quantitativo	Modelo de IA (CNN) com dados de ECG	Saúde (Implicação Pública)	Saúde e Bem-Estar do Trabalhador
Almarashda <i>et al.</i> (2021)	Empírico Quantitativo	<i>Survey</i>	Energia (Setor Público)	Gestão Estratégica de RH, Gestão da Mudança
Bukartaite; Hooper (2023)	Empírico Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas	Misto (Público/Privado)	Planejamento da Força de Trabalho, T&D
Bobrovskiy <i>et al.</i> (2023)	Teórico/Conceitual	Revisão de literatura e a abordagem estrutural-funcional	Setor Público	Abrangente (Recrutamento, T&D, <i>etc.</i>)
Gülten; Baraçlı (2024)	Empírico Quantitativo	Modelo de <i>Machine Learning</i>	Setor Público (Empresa Estatal)	Gestão de Carreiras, Planejamento de Sucessão
Giraldi; Rossi; Rudawska (2024)	Empírico Quantitativo	<i>Survey</i> com Análise de Regressão	Setor Público	Gestão da Mudança, Clima, Impacto nos Cargos
Gamboa <i>et al.</i> (2021)	Teórico-Propositivo	Grupo focal - <i>Design</i> conceitual	Geral	Saúde e Bem-Estar do Trabalhador, Gestão do Desempenho

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Dando início à Fase 7 (Síntese dos Dados), a análise interpretativa dos 8 artigos abordados revelou quatro eixos temáticos interconectados que respondem à questão de pesquisa sobre como a Inteligência Artificial está sendo aplicada na Gestão de Pessoas da Administração Pública e seus principais impactos. A apresentação desses eixos constitui a Fase 8 (Relato dos Resultados).

4.1 A Gestão de Pessoas como Viabilizadora Estratégica da IA

Uma primeira vertente na literatura analisada posiciona a Gestão de Pessoas não como uma mera usuária de ferramentas de IA, mas como uma função estratégica indispensável para a viabilização da transformação digital em toda a organização pública. O estudo de Almarashda *et al.* (2021) demonstrou empiricamente que uma Gestão de Recursos Humanos forte e desenvolvida é um fator com influência positiva e significativa na adoção da IA no setor de energia, composto por estatais. As principais razões para que as organizações usem IA são para fornecer inovação empresarial eficaz, se alinhar com sua estratégia de negócios, e melhorar os níveis de produção. Outro achado importante é que as tecnologias de IA são capazes de melhorar a qualidade do trabalho e se adaptam bem às tarefas envolvidas. Isso sugere que a capacidade da Gestão de Pessoas de promover treinamento, gerenciar talentos e conduzir a mudança organizacional é um pré-requisito para o sucesso tecnológico. Este achado dialoga diretamente com a percepção de que a adoção de IA no setor público é "mais lenta e fragmentada" (Sun; Medaglia, 2019), pois evidencia que o processo depende de uma maturidade organizacional interna que a Gestão de Pessoas deve liderar.

4.2 Aplicações da IA nas Práticas de Gestão de Pessoas: Eficiência e Desenvolvimento

A literatura aponta para aplicações concretas da IA que buscam otimizar as práticas tradicionais de Recursos Humanos. Duas áreas recebem destaque: Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Gestão de Carreiras. Gaur, Bashir e Sanghvi (2021) propõem um *framework* conceitual de T&D baseado em IA para combater a escassez de competências no teletrabalho, utilizando a tecnologia para criar trilhas de aprendizagem personalizadas. Os autores destacam que as ferramentas discutidas não apenas auxiliam na função de treinamento, mas também em outras funções de RH, como o recrutamento e desenvolvimento. Nesse sentido, corroboram os estudos de Bobrovskyi *et al.* (2023), que conclui que a automação de parte dos processos torna os gestores mais independentes e permite a gestão de recursos humanos mais eficaz, e de Gamboa *et al.* (2021), que desenvolveu uma ferramenta de atenção inovadora para trabalhadores de escritório, baseada em modelos de IA, que fornece feedback sobre dados pessoais significativos, aprimorando a autoconsciência e a autorreflexão em relação ao desempenho profissional.

Esse feedback demonstrou promover bem-estar e impactar o desempenho profissional, levando ao aumento da produtividade. Além disso, forneceu recomendações personalizadas. De forma similar, o estudo de caso na estatal de correios da Turquia (Gülten; Baraqli, 2024) apresenta um modelo de *machine learning* para prever promoções, trazendo maior objetividade e eficiência ao planejamento de carreira. Os resultados apontam que o aprendizado de máquina pode prever eventos futuros com base em dados passados, proporcionando vantagem na tomada de decisões estratégicas em gestão de recursos humanos. As

propostas materializam o potencial da IA para o aprimoramento do treinamento e desenvolvimento e da gestão estratégica de recursos humanos (Mwita; Kitole, 2025), focando em aumentar a eficiência, um dos benefícios mais esperados da IA na gestão interna (Sun; Medaglia, 2019).

4.3 O Futuro das Competências e a Preparação da Força de Trabalho

A introdução da IA catalisa uma discussão urgente sobre as competências futuras dos servidores públicos, um tema de grande preocupação para o mercado de trabalho com um todo. A pesquisa de Bukartaite e Hooper (2023), com stakeholders públicos e privados na Irlanda, conclui que a IA não é vista como uma ameaça de desemprego em massa, mas como uma oportunidade para que os trabalhadores foquem em atividades de maior valor. O ponto crítico é a necessidade de uma combinação de competências técnicas (hard skills) com competências socioemocionais (soft skills), como pensamento crítico, criatividade e colaboração. No mesmo sentido, Bobrovskiy *et al.* (2023) destacam a introdução ativa de tecnologias de “aprendizagem aderente”, utilizando a abordagem de treinamento na gestão de RH, o que altera o comportamento profissional do funcionário, mas é ineficaz se não for reforçado na prática e não mudar o comportamento. Esses achados aprofundam a compreensão sobre o desafio da falta de recursos humanos com a expertise necessária (Tveita; Hustad, 2025), indicando que a solução não é apenas o treinamento técnico, mas um desenvolvimento humano mais amplo, que deve ser liderado pela Gestão de Pessoas e apoiado por políticas governamentais de educação.

4.4 Barreiras à Adoção: A Centralidade do Fator Humano e dos Desafios Éticos

O eixo mais denso e complexo identificado na literatura refere-se às barreiras humanas, culturais e éticas. O estudo de Bobrovskiy *et al.* (2023), no contexto da Ucrânia, aponta a resistência à mudança – tanto cultural quanto dos servidores – como o principal obstáculo à digitalização dos RH públicos, apesar da evolução do modelo burocrático para o gerencialismo, atualmente integrado com a digitalização dos governos. Todavia, os autores discorrem que, para a gestão pública poder competir, é necessário utilizar abordagens inovadoras para a organização das estruturas de RH e acompanhar as tendências emergentes nesse mercado. A pesquisa de Giraldi, Rossi e Rudawska (2024), ao focar na percepção dos servidores sobre o uso de tecnologias de IA no setor público, valida e explica empiricamente o fenômeno da resistência à mudança: esta não é irracional, mas fortemente associada à percepção de insegurança no emprego. Quanto maior o medo do servidor de ser substituído, menor sua aceitação da tecnologia. Isso confirma os impactos na força de trabalho (Sun; Medaglia, 2019) e a resistência dos funcionários à mudança (Tveita; Hustad, 2025) como desafios primordiais.

Além disso, a análise do artigo da Índia de Mahajan *et al.* (2021), que propõe um modelo de IA para identificar burnout a partir de dados de ECG, exemplifica o ápice dos desafios éticos. O trabalho destaca a necessidade da implantação bem-sucedida das ferramentas com esse modelo para que os recursos humanos da área da saúde sejam gerenciados e utilizados adequadamente durante pandemias, período em que o estresse é maior no sistema de saúde. Embora prometa-se um avanço na gestão do bem-estar, levantam-se questões sobre privacidade e segurança (Tveita; Hustad, 2025) e o monitoramento contínuo dos servidores (Mwita; Kitole, 2025). O potencial para maior cuidado com a saúde mental dos

trabalhadores se choca diretamente com o risco de uma vigilância biométrica invasiva, representando a dualidade de potencial e risco da IA na gestão pública.

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar a produção científica sobre as aplicações da Inteligência Artificial (IA) na Gestão de Pessoas da Administração Pública. A análise dos 8 estudos selecionados permitiu revelar um campo de pesquisa emergente, interdisciplinar e de alta relevância estratégica. Conclui-se que a IA está progressivamente deixando de ser uma mera ferramenta de automação para se tornar um elemento central na transformação da Gestão de Pessoas do setor público, impulsionando um movimento da gestão operacional para a estratégica. As principais aplicações identificadas concentram-se na otimização de processos como Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Gestão de Carreiras, visando maior eficiência e objetividade. Contudo, a síntese da literatura deixa claro que o sucesso desta transição tecnológica é menos dependente da ferramenta em si e mais condicionado por complexas barreiras humanas, de cultura organizacional e éticas. A síntese aponta para um paradoxo central: o potencial de eficiência e objetividade da IA é criticamente condicionado por barreiras humanas, como a resistência dos servidores, motivada pela insegurança no emprego, e os riscos de vies algorítmico e vigilância.

Identificou-se que o sucesso da implementação da IA depende menos da tecnologia em si e mais da capacidade da Gestão de Pessoas em gerenciar a mudança e desenvolver novas competências. Os achados apontam ainda que a resistência dos servidores, frequentemente motivada por uma percepção legítima de insegurança no emprego, e os riscos associados à privacidade de dados e ao vies algorítmico, constituem os desafios mais críticos a serem superados pela administração pública contemporânea. Superar tais barreiras exige uma nova gama de competências, não apenas técnicas, mas principalmente socioemocionais (soft skills), e uma cultura de aprendizagem contínua, fatores que explicam a adoção ainda lenta e fragmentada da IA no setor público.

Para auxiliar futuras investigações, reconhece-se como limitações deste estudo, primeiramente, que, das 24 publicações pré-selecionadas na fase de triagem por resumos, não foi possível obter acesso ao texto completo de 6 artigos que se encontravam em bases de dados restritas, o que pode ter excluído evidências relevantes da análise final. Adicionalmente, a busca foi restrita às bases de dados *Scopus* e *Web of Science* e a um recorte temporal específico de 5 anos (2020-2024), o que pode não ter capturado a totalidade da produção científica sobre o tema, especialmente a publicada em outras línguas ou em periódicos regionais. Há também um potencial vies geográfico, com uma concentração de estudos em determinados países da Europa e Ásia, o que exige cautela na generalização dos resultados para contextos distintos, como o brasileiro.

Com base nas lacunas identificadas, esta revisão sistemática aponta (Fase 9) para uma agenda de pesquisas futuras. Sugere-se, primeiramente, a realização de uma revisão sistemática de revisões para sintetizar as conclusões de estudos secundários que foram intencionalmente excluídos desta análise, a fim de obter um panorama de alto nível sobre o campo. Particularmente, estudos focados na realidade da administração pública brasileira são notavelmente escassos e de grande relevância, sendo uma via promissora para futuras investigações. Ademais, há uma necessidade de mais estudos de caso empíricos e qualitativos que aprofundem a compreensão do processo de implementação e das experiências

vividas pelos servidores. Investigações longitudinais poderiam medir os impactos de longo prazo da IA no clima organizacional, no bem-estar dos funcionários e na efetiva entrega de valor público. Por fim, pesquisas que se dediquem ao desenvolvimento de modelos de governança e diretrizes éticas para o uso de IA na Gestão de Pessoas do setor público são urgentes e necessárias para garantir uma transição tecnológica justa, transparente e responsável.

6. REFERÊNCIAS

ALFULAITI, Mariam Juma Khamis; HAMDAN, Allam; BAASHIRA, Rania. **Artificial intelligence and human resource management in public sector of Bahrain: digitalisation opportunities and challenges for business**. In: ALAREENI, Badran *et al.* (ed.). *Proceedings of the International Conference on Business and Technology (ICBT 2022)*. Cham: Springer, 2023. p. 584–593. (Lecture Notes in Networks and Systems, v. 620). Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0_53. Acesso em: 16 jul. 2025.

ALMARASHDA, H. A. H. A. *et al.* **Human resource management and technology development in artificial intelligence adoption in the UAE energy sector**. *Journal of Applied Engineering Sciences*, Oradea, v. 11, n. 2, p. 69-76, 2021. DOI 10.2478/jaes-2021-0010. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/jaes-2021-0010>. Acesso em: 26 jul. 2025.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. **bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis**. *Journal of Informetrics*, Amsterdam, v. 11, n. 4, p. 959-975, nov. 2017. DOI 10.1016/j.joi.2017.08.007.

BOBROVSKYI, Oleksii *et al.* **Elements of digitalization of public management and administration: information technologies and artificial intelligence in the field of HR**. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, Hradec Králové, v. 13, n. 2, p. 151-159, jul. 2023. DOI 10.33543/j.130235.151159. Disponível em: <https://doi.org/10.33543/j.130235.151159>. Acesso em: 26 jul. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 26 jul. 2025.

BUKARTAITE, Raimunda; HOOPER, Daire. **Automation, artificial intelligence and future skills needs: an Irish perspective**. *European Journal of Training and Development*, Bingley, v. 47, n. 10, p. 163-185, 18 dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2023-0045>. Acesso em: 26 jul. 2025.

CHARLES, Vincent; RANA, Nripendra P.; CARTER, Lemuria. **Artificial Intelligence for data-driven decision-making and governance in public affairs**. *Government Information Quarterly*, [s. l.], v. 39, n. 4, p. 101742, 2022. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X22000788>. Acesso em: 3 jun. 2025.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 5. ed. London: SAGE Publications Ltd, 2018.

GAMBOA, Patricia *et al.* Design of an attention tool using HCI and work-related variables. In: HCI INTERNATIONAL CONFERENCE, 23., 2021, Washington, DC. **Anais** [...]. Cham: Springer, 2021. p. 359-373. (Lecture Notes in Computer Science, v. 12764). Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-030-78288-7_25. Acesso em: 26 jul. 2025.

GAUR, Bhawna; BASHIR, Raeesa; SANGHVI, Bhoomi. An AI based training framework for telecommuting employees to combat perennial skill shortages post pandemic. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTELLIGENT ENGINEERING AND MANAGEMENT, 2., 2021, London. **Anais** [...]. New York: IEEE, 2021. p. 171-177. Publicado em abr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/ICIEM51535.2021.9445330>. Acesso em: 26 jul. 2025.

GIRALDI, L.; ROSSI, L.; RUDAWSKA, E. **Evaluating public sector employee perceptions towards artificial intelligence and generative artificial intelligence integration.** Journal of Information Science, 2024. DOI: 10.1177/01655515241293775. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/01655515241293775>. Acesso em: 26 jul. 2025.

GÜLTEN, H.; BARAÇLI, H. **A machine learning-based forecast model for career planning in human resource management: a case study of the Turkish Post Corporation.** Applied Sciences, Basel, v. 14, n. 15, art. 6679, p. 1-18, jul. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/app14156679>. Acesso em: 26 jul. 2025.

HAESEVOETS, Tessa; VERSCHUERE, Bram; ROETS, Arne. **AI adoption in public administration:** Perspectives of public sector managers and public sector non-managerial employees. Government Information Quarterly, [s. l.], v. 42, n. 2, p. 102029, 2025. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X25000231>. Acesso em: 3 jun. 2025.

JOHNSON, Brad A. M.; COGGBURN, Jerrell D.; LLORENS, Jared J. **Artificial Intelligence and Public Human Resource Management:** Questions for Research and Practice. Public Personnel Management, [s. l.], v. 51, n. 4, p. 538–562, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00910260221126498>. Acesso em: 16 jul. 2025.

MAHAJAN, Akhil *et al.* Building an AI model on ECG data for identifying burnout/stressed healthcare workers involved in Covid-19 management. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRICAL, COMPUTER AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES, 4., 2021, Erode. **Anais** [...]. New York: IEEE, 2021. DOI 10.1109/ICECCT52121.2021.9616635. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/ICECCT52121.2021.9616635>. Acesso em: 26 jul. 2025.

MWITA, Kelvin M.; KITOLE, Felician Andrew. **Potential benefits and challenges of artificial intelligence in human resource management in public institutions.** Discover Global Society, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 35, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1007/s44282-025-00175-8>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SCOTT, Andrew C. *et al.* **The Future of Artificial Intelligence**. International Journal of Artificial Intelligence and Machine Learning, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 1, 2022. Disponível em:

[https://www.svedbergopen.com/files/1643785980_\(1\)_IJAIML2022MNL12HTR98_\(p_1-37\).pdf](https://www.svedbergopen.com/files/1643785980_(1)_IJAIML2022MNL12HTR98_(p_1-37).pdf). Acesso em: 5 jun. 2025.

SUN, Tara Qian; MEDAGLIA, Rony. **Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector**: Evidence from public healthcare. Government Information Quarterly, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 368–383, 2019. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X17304781>. Acesso em: 3 jun. 2025.

TOLEDO, Adriana Teixeira De; MENDONÇA, Milton. **A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela administração pública**. Revista do Serviço Público, [s. l.], v. 74, n. 2, p. 410–438, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6829>. Acesso em: 5 jun. 2025.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. **Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review**. British Journal of Management, v. 14, n. 3, p. 207–222, set. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>. Acesso em: 06 jun. 2025.

TVEITA, Leif Jonas; HUSTAD, Eli. **Benefits and Challenges of Artificial Intelligence in Public sector**: A Literature Review. Procedia Computer Science, [s. l.], v. 256, p. 222–229, 2025. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877050925004727>. Acesso em: 4 jun. 2025.

VAN NOORDT, Colin; MISURACA, Gianluca. **Artificial intelligence for the public sector**: results of landscaping the use of AI in government across the European Union. Government Information Quarterly, [s. l.], v. 39, n. 3, p. 101714, 2022. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X22000478>. Acesso em: 3 jun. 2025.

VATAMANU, Anca Florentina; TOFAN, Mihaela. **Integrating Artificial Intelligence into Public Administration**: Challenges and Vulnerabilities. Administrative Sciences, [s. l.], v. 15, n. 4, p. 149, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/4/149>. Acesso em: 3 jun. 2025.

Zamberlan, L. (2016). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas*. Editora Unijuí.