

***Campus Porto Velho Zona Norte***  
**Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública**

**EDMILSON MATURANA JUNIOR**

**EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O PAPEL DA GESTÃO  
ORGANIZACIONAL E DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA IMPLEMENTAÇÃO  
DOS ODS**

PORTO VELHO - RO  
2025

**EDMILSON MATURANA JUNIOR**

**EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O PAPEL DA GESTÃO ORGANIZACIONAL E DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Porto Velho Zona Norte*, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação da professora pós doutora Luciana Aparecida Barbieri.

PORTO VELHO - RO  
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Maturana Júnior, Edmilson.

Eficiência e inovação no setor público: o papel da gestão organizacional e da inteligência artificial na implementação dos ODS / Edmilson Maturana Júnior. - Porto Velho, 2025.  
28 f.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Luciana Aparecida Barbieri.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Gestão organizacional. 2. Inteligência artificial. 3. Setor público. 4. Inovação. 5. Desenvolvimento sustentável . I. Barbieri, Luciana Aparecida (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Gizele de Melo Viana, CRB-11/914

**EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O PAPEL DA GESTÃO ORGANIZACIONAL E DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Porto Velho Zona Norte*, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação da professora pós doutora Luciana Aparecida Barbieri.

Aprovado em: 07/07/2025 pela banca examinadora.

---

Filipe de Castro Quelhas  
Membro da Banca

---

Maria Carolina Martins Rodrigues  
Membro da Banca

---

Luciana Aparecida Barbieri  
Orientadora

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, que me deu o fôlego de vida, que na sua infinita bondade me concedeu o privilégio de cursar este curso de Gestão Pública, me dando forças para superar os obstáculos e dificuldades.

A minha mãe Sra Sandra e aos meus irmãos Ruan e Rayanne, que sempre me mostraram a importância de ter uma família unida, obrigado por cada palavra de carinho.

À minha esposa Amanda, minha filha Ana Catherine, meu filho Luca que ainda está no ventre da minha esposa, e minha filha Beatriz que está no colo de Deus, é por vocês que busco um futuro melhor e uma profissão que possa trazer estabilidade financeira. Obrigado por todo amor e carinho, pois nos momentos difíceis jamais me abandonaram.

A minha Orientadora Luciana Aparecida Barbieri que me auxiliou de forma impecável, fazendo as correções em meu texto, dando suporte inclusive aos finais de semana, sem sua ajuda esse trabalho jamais seria concluído.

Aos meus professores e mediadores que sempre se dedicaram em transmitir todo o conhecimento que possuem aos acadêmicos.

A todos que estiveram comigo nessa caminhada e fizeram parte direta ou indiretamente em minha formação, é de coração que agradeço a cada um.

## **EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O PAPEL DA GESTÃO ORGANIZACIONAL E DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS**

**RESUMO:** O presente estudo analisa como a gestão organizacional e a Inteligência Artificial (IA) podem promover maior eficiência e inovação no setor público, em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Com abordagem qualitativa, de natureza exploratória e explicativa, utilizou-se análise documental e de conteúdo para investigar práticas e políticas na administração pública. Os resultados indicam que fatores como estrutura, clima organizacional, políticas de gestão de pessoas e capacitação contínua influenciam diretamente o desempenho dos servidores públicos. Observou-se que a IA, ao automatizar processos e ampliar a capacidade analítica, contribui significativamente para a melhoria dos serviços públicos e o fortalecimento institucional. O estudo destaca ainda a necessidade de capacitação ética e técnica dos servidores e da criação de marcos regulatórios que assegurem o uso responsável da IA. Conclui-se que a integração entre inovação tecnológica, valorização dos servidores e práticas sustentáveis representa um caminho estratégico para uma gestão pública mais eficaz e comprometida com os ODS.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão organizacional; inteligência artificial; setor público; inovação; desenvolvimento sustentável.

**ABSTRACT:** This study analyzes how organizational management and Artificial Intelligence (AI) can enhance efficiency and innovation in the public sector in alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda. Employing a qualitative, exploratory, and explanatory approach, the research used document analysis and content analysis to investigate practices and policies in public administration. The findings indicate that factors such as organizational structure, work climate, human resource management policies, and continuous training directly influence public servants' performance. AI was found to play a key role in automating processes and expanding analytical capacity, contributing to service quality and institutional strengthening. The study also emphasizes the need for ethical and technical training for public servants and the creation of regulatory frameworks to ensure the responsible use of AI. It concludes that integrating technological innovation, employee appreciation, and sustainable practices offers a strategic path toward more effective and SDG-aligned public administration.

**KEYWORDS:** organizational management; artificial intelligence; public sector; innovation; sustainable development.



## 1 INTRODUÇÃO

Empresas de todos os segmentos, tanto públicas como privadas, dependem de pessoas para a consolidação de um trabalho. Entretanto, o ambiente de trabalho possui grandes diferenças por características políticas, econômicas e sociais. Segundo Fleury (2002), o conjunto de satisfação e insatisfação dos componentes de uma instituição por determinado tempo, influencia diretamente a motivação e o comportamento de seus membros. Porém, para promover melhor qualidade de vida no trabalho, os gestores precisam conhecer bem as organizações para propor um bom diagnóstico e sugestões visando o aumento da produtividade (BISPO, 2006).

Baseando-se na premissa de que a relação de emprego e bem estar dos colaboradores refletem no desempenho de suas atividades no trabalho, faz se necessário a busca pela satisfação dos colaboradores pois a satisfação e valorização fará com que eles agreguem valores intelectuais ao trabalho gerando, assim, um maior nível de produtividade e comprometimento com a empresa.

À luz da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, essa discussão ganha amplitude, pois a eficiência do setor público precisa alinhar-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Pesquisas recentes demonstram que a Inteligência Artificial (IA) é capaz de acelerar o avanço rumo a esses objetivos ao otimizar políticas públicas e aperfeiçoar serviços essenciais (Gosselink et al. 2024).

O governo brasileiro reconheceu essa oportunidade ao lançar o Plano Brasileiro de Inteligência Artificial 2024-2028, que prevê R\$ 1,76 bilhão em iniciativas voltadas à melhoria dos serviços públicos e à capacitação de 115 mil servidores até 2026 (MGI 2024). Em 2025, a cartilha “IA Generativa no Serviço Público”, publicada em parceria pelo Ministério da Gestão e o Serpro, reforçou diretrizes éticas e práticas para que algoritmos sejam aplicados de forma responsável e transparente, contribuindo não apenas para ganhos de eficiência, mas também para metas como trabalho decente (ODS 8), inovação (ODS 9) e instituições eficazes (ODS 16) (MGI & Serpro 2025).

A relevância global desse movimento foi ratificada na Hamburg Sustainability Conference, cuja declaração de 2025 conclamou governos a usar IA de modo ético

para impulsionar os ODS, destacando benefícios em áreas como clima, saúde e equidade (Hamburg Sustainability Conference 2025). Estudos prospectivos mostram, ainda, que sistemas baseados em modelos de linguagem podem mapear interconexões entre metas e propor novas soluções, potencializando impactos positivos das políticas públicas (Lin & Liao 2025).

Contudo, o estudo do clima organizacional serve para mapear possíveis problemas que possam causar a desvalorização e a insatisfação dos colaboradores e assim prejudicar os resultados dentro da empresa (MENEGON; CASADO, 2012). Nesse sentido, tem a seguinte problemática: “Como a qualidade do clima organizacional pode influenciar no comportamento das pessoas no âmbito de trabalho?”.

Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa é analisar e propor práticas de gestão organizacional que promovam um desempenho mais eficiente, ético e sustentável no trabalho dos servidores públicos, em consonância com os princípios da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

Para alcançar esse objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) Identificar os principais fatores organizacionais que impactam a eficiência e a motivação no desempenho dos servidores públicos; b) Analisar como a adoção de ferramentas de Inteligência Artificial pode otimizar processos organizacionais, promovendo maior eficiência e produtividade no trabalho dos servidores públicos, em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); c) Propor estratégias de capacitação e inovação na gestão organizacional, visando à melhoria contínua dos serviços públicos e ao fortalecimento do compromisso com a Agenda 2030.

Justifica-se a escolha do tema pela importância de orientar o clima organizacional no setor público, especialmente através do comportamento dos servidores públicos municipais. Entende-se que esses comportamentos influenciam diretamente os aspectos positivos ou negativos do clima organizacional e, portanto, precisam ser investigados e discutidos com base em métodos científicos.

## **2 GESTÃO ORGANIZACIONAL E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: OTIMIZANDO A EFICIÊNCIA E A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS RUMO AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

### **2.1 Eficiência e Motivação no Serviço Público: A Influência dos Fatores Organizacionais no Desempenho dos Servidores**

A literatura brasileira recente evidencia que a eficiência na gestão pública e a motivação dos servidores estão intrinsecamente ligadas. Milagres de Assis (2024) demonstra que compreender e traduzir adequadamente o conceito de motivação no serviço público é fundamental para sustentar ambientes produtivos e centrados no bem-estar dos servidores, e Alves, Freire e Quevedo (2024) reforçam que a motivação é essencial para alcançar resultados organizacionais eficientes. Pesquisas de Tolentino, Oliveira e Amaral de Castro (2023) revelam que, mesmo em regimes de teletrabalho implantados emergencialmente na pandemia em Minas Gerais, percebe-se manutenção ou elevação do desempenho quando há respaldo técnico adequado e gestão eficaz. Em paralelo, estudos sobre clima organizacional indicam que a leniência gerencial — isto é, a falta de enfrentamento a problemas de desempenho — prejudica diretamente a satisfação e produtividade, já que servidores se sentem desvalorizados quando esforços não são reconhecidos ou alinhados aos valores institucionais.

Essa combinação de eficiência e motivação é reforçada por indicadores comparativos: em Nilópolis (RJ), a pesquisa de Menezes Pereira e Pfaltgraff (2023), apoiada por dados de 2024, mostra que a insatisfação laboral — frequentemente associada à condições de trabalho precárias — impacta negativamente a execução das tarefas e compromete o desempenho institucional. Além disso, Barros, Hoffmann e Silva (2023), ao realizarem uma análise bibliométrica sobre competências no setor público, destacam que a formação de servidores em competências variadas é crucial para o desenvolvimento institucional e a qualidade contínua dos serviços. As evidências brasileiras apontam também que programas formais de gestão, apoiados por indicadores e governança clara, mantêm ou aumentam a produtividade, principalmente quando combinados com sistemas digitais de acompanhamento e avaliação.

Assim, o cenário nacional recente reforça que promover motivação e eficiência exige investimento em qualidade de vida no trabalho, liderança competente, avaliação

objetiva e formação continuada. Estratégias como teletrabalho bem-estruturado, enfrentamento de práticas de leniência, desenvolvimento de competências e avaliação transparente constituem um modelo robusto para melhorar o desempenho dos servidores públicos de maneira sustentável e inspirada por evidências locais dos últimos três anos.

### 2.1.1 Fatores Organizacionais no Serviço Público

Os fatores organizacionais são elementos internos das instituições que impactam a forma como os processos são conduzidos e como os servidores desempenham suas funções. Entre eles, destacam-se:

- **Estrutura organizacional:** Refere-se à maneira como as funções, responsabilidades e autoridades são distribuídas dentro da organização pública. Uma estrutura bem definida favorece a clareza de papéis e a eficiência na execução das atividades. Por outro lado, estruturas excessivamente burocráticas podem gerar lentidão e desmotivação (COSTA; OLIVEIRA, 2024).
- **Cultura organizacional:** Diz respeito ao conjunto de valores, crenças e práticas que orientam o comportamento dos membros da instituição. Uma cultura organizacional que valoriza a inovação, o compromisso com o serviço público e a ética favorece um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e ao alcance de melhores resultados (MOURA et al., 2023).
- **Clima organizacional:** Relaciona-se à percepção que os servidores têm sobre o ambiente de trabalho, incluindo aspectos como relacionamento interpessoal, apoio da liderança e condições físicas e psicológicas de trabalho. Um clima organizacional positivo contribui para a motivação e o bem-estar dos servidores (LIMA; SOUSA, 2023).
- **Políticas de gestão de pessoas:** São as estratégias e práticas voltadas para o recrutamento, seleção, capacitação, avaliação e valorização dos servidores. Políticas eficazes de gestão de pessoas estimulam o desenvolvimento das competências necessárias, promovem a meritocracia e reconhecem o desempenho, fortalecendo o compromisso com a missão institucional (PEREIRA; ALMEIDA, 2024).

### 2.1.2 Eficiência no Serviço Público

A eficiência no serviço público consiste na capacidade de produzir resultados com o melhor uso possível dos recursos disponíveis, sejam eles financeiros, humanos ou materiais. A busca pela eficiência é um princípio constitucional da administração pública brasileira e visa garantir que os serviços prestados à sociedade sejam de qualidade, tempestivos e acessíveis (BRASIL, 1988). Instituições públicas eficientes são aquelas que conseguem alinhar processos internos, capacitar seus servidores e adotar tecnologias que aprimoram a entrega de serviços à população (RODRIGUES; SILVA, 2023).

### 2.1.3 Motivação no Ambiente de Trabalho

A motivação é um fator determinante para a produtividade e o desempenho dos servidores públicos. Ela está ligada à satisfação das necessidades individuais, ao reconhecimento profissional e às perspectivas de crescimento. Ambientes de trabalho motivadores são aqueles que oferecem desafios, oportunidades de desenvolvimento, autonomia e valorizam as contribuições dos servidores (FERNANDES; NASCIMENTO, 2022). A ausência de motivação pode resultar em absenteísmo, baixa produtividade e resistência às mudanças organizacionais (CARVALHO; MARTINS, 2024).

### 2.1.4 Desempenho dos Servidores Públicos

O desempenho dos servidores públicos representa o grau de efetividade com que eles executam suas funções e contribuem para os objetivos institucionais. Esse desempenho é influenciado tanto por fatores individuais, como competências e atitudes, quanto por fatores organizacionais, como os recursos disponíveis e o apoio da liderança (SANTOS; COSTA, 2023). A avaliação contínua do desempenho permite identificar necessidades de capacitação, reconhecer talentos e ajustar processos para melhorar os resultados institucionais (GOMES; TEIXEIRA, 2024).

### 2.1.5 Alinhamento com a Agenda 2030

O fortalecimento da eficiência e da motivação no serviço público está alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, especialmente:

- **ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico:** A promoção de ambientes de trabalho decentes no setor público envolve garantir condições dignas, igualdade de oportunidades e políticas de valorização dos servidores. Ao investir na capacitação e no bem-estar dos servidores públicos, promove-se o crescimento econômico sustentável e o desenvolvimento de carreiras que agregam valor à sociedade (ONU, 2024).
- **ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes:** O fortalecimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes é fundamental para a promoção da justiça e da confiança social. Servidores motivados e bem preparados são peças-chave para assegurar que as instituições públicas cumpram suas funções com integridade, responsabilidade e eficiência, contribuindo para a construção de sociedades mais justas e inclusivas (ONU, 2024).

## 2.2 Inteligência Artificial e Gestão Pública: Caminhos para Aumentar a Eficiência e Alinhar o Setor Público aos Objetivos da Agenda 2030

A gestão pública envolve um conjunto de processos, políticas e práticas destinados a administrar recursos e serviços públicos com eficiência, eficácia e transparência. No Brasil, esses processos são balizados pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que orientam a ação estatal visando práticas éticas e responsabilidade perante a sociedade.

A digitalização e a adoção de Inteligência Artificial (IA) têm sido apontadas como elementos cruciais para ampliar essa eficiência. Pesquisadores como Teixeira de Toledo e Mendonça (2023) destacam que a IA já tem sido aplicada por entes públicos para otimizar operações e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Em consórcios intermunicipais, Zancan, Passador & Passador (2023) identificaram

modelos de IA que promovem integração e coordenação mais eficaz entre municípios, enquanto Bucut Comba et al. (2024–2025) ressaltam suas aplicações em áreas como saúde, educação, segurança e atendimento ao cidadão, embora destacando obstáculos como privacidade de dados e capacitação de servidores.

A discussão sobre governança e responsabilidade da IA também se intensificou. Pádua & Lorenzetto (2024) enfatizam a importância do direito à explicabilidade em sistemas estatais de IA. Paralelamente, De Lima Leal, Garbaccio & Mallmann (2024) debatem a responsabilidade civil no uso de IA salientando desafios jurídicos e regulatórios.

Essas contribuições dialogam com reflexões mais amplas de modernização administrativa. Bresser Pereira (1998) defende reformas estruturais do Estado, e hoje autores como Perez & Garofano (2023) exploram os limites e desafios legais da IA no setor público, incluindo aspectos ligados ao princípio da eficiência.

A implementação da IA esbarra em desafios latentes: a rigidez burocrática, a resistência à inovação, a fragmentação entre níveis de governo e a carência de recursos e competência técnica. A obra *Governança da Inteligência Artificial* (2025), de Costa e Aragon Fernandes, aprofunda esses limites, abordando riscos da IA generativa e estruturas de governança corporativa ibero latinas. Esse debate sobre modelos de governança e segurança é reforçado por iniciativas legislativas como o PL 2338/2023, que propõe marco regulatório para a IA no Brasil, estabelecendo categorias de risco, exigência de transparência e mecanismos de autorregulação com base na ANPD.

A gestão de pessoas se torna, nesse cenário, um elemento central. Já abordado por Chiavenato (2014), o tema agora se enriquece com análises como a de Hoffman et al. (2023) sobre competências organizacionais e desenvolvimento de servidores públicos, que sugerem uma evolução no papel estratégico dos recursos humanos. Esses estudos indicam a necessidade de capacitação contínua, promoção de cultura digital e incentivo à inovação no serviço público.

A Agenda 2030, com seus pilares da sustentabilidade, inclusão e governança, encontra na IA uma aliada poderosa — desde o planejamento baseado em dados até a avaliação e a participação social. A bolsa da FAPESP (2024–2025), liderada por Villanueva, investiga o potencial e os riscos da IA generativa em consultas públicas, propondo quadros de padrões e políticas para assegurar participação social

consciente. Ainda, iniciativas como o plano nacional de IA previsto para 2024–2025 — com supercomputador e aporte de R\$ 23 bi — sinalizam a intenção do governo de estruturar tecnologicamente a implantação responsável da IA no país.

Misturando planejamento orientado a resultados (Matias Pereira, 2010; Pagnoncelli & Araújo, 2001) com avaliação de políticas públicas (Souza, 2006), inovação organizacional (Bresser Pereira, 1998) e gestão de pessoas (Chiavenato, 2014), o uso da IA gera um ambiente avançado para modernização do setor público. No entanto, equilibrar inovação com governança, segurança e ética exige regulação eficaz, capacitação técnica e mudanças culturais dentro das instituições governamentais.

Por fim, a IA tem o potencial de transformar a gestão pública dos próximos anos, desde que implementada com responsabilidade, promovendo eficiência, transparência e cidadania — em consonância com a Agenda 2030.

### 2.2.1 Inteligência Artificial como Ferramenta Inovadora

A Inteligência Artificial (IA) surge como uma poderosa ferramenta para transformar a gestão pública, ampliando a eficiência, a transparência e a capacidade de resposta do setor público. A IA possibilita automatizar processos rotineiros, analisar grandes volumes de dados e oferecer suporte à tomada de decisões baseadas em evidências.

Governos de diversos países já utilizam algoritmos de IA para prever demandas por serviços públicos, otimizar processos administrativos, realizar análises preditivas e melhorar o atendimento ao cidadão. No Brasil, iniciativas que incorporam IA à gestão pública ainda estão em fase inicial, mas apontam para um cenário promissor de transformação digital e inovação administrativa.

A IA baseia-se em algoritmos e modelos computacionais que simulam processos cognitivos humanos, como aprendizagem, reconhecimento de padrões e tomada de decisão. No setor público, sua aplicação ocorre em diversas frentes:

- **Automatização de Processos:** Redução de tarefas repetitivas e burocráticas, permitindo que os servidores se concentrem em atividades estratégicas.

- **Análise Preditiva:** Utilização de dados históricos para prever cenários futuros, como demandas por serviços de saúde, segurança ou educação.
- **Tomada de Decisão Baseada em Evidências:** Ferramentas de IA podem fornecer análises precisas e rápidas para apoiar políticas públicas mais eficazes.
- **Melhoria do Atendimento ao Cidadão:** Chatbots e assistentes virtuais já são utilizados para agilizar o atendimento e oferecer informações de maneira mais acessível.

A aplicação da IA na gestão pública representa um avanço significativo rumo à modernização administrativa e ao fortalecimento da eficiência institucional.

### 2.2.2 Alinhamento da Gestão Pública com a Agenda 2030

A Agenda 2030 estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que orientam políticas públicas mais inclusivas, eficientes e responsáveis. Para isso, é necessário que as instituições públicas adotem práticas inovadoras, desenvolvam capacidades institucionais e promovam a participação social.

O planejamento estratégico governamental deve ser orientado pelos princípios da Agenda 2030, incorporando metas relacionadas ao desenvolvimento sustentável nas políticas públicas, de maneira a garantir uma abordagem sistêmica e intersetorial.

Dentre os 17 ODS, alguns possuem especial relevância para a gestão pública:

- **ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico:** Promove a criação de empregos dignos, a inclusão social e a melhoria das condições de trabalho. Na gestão pública, esse ODS impulsiona políticas para o fortalecimento das capacidades institucionais e a valorização dos servidores públicos.
- **ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura:** Embora tradicionalmente relacionado à indústria, esse objetivo também se aplica à gestão pública, ao estimular a inovação e a modernização das infraestruturas administrativas, promovendo eficiência e qualidade nos serviços públicos.

- **ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes:** Busca fortalecer as instituições públicas, promovendo governança responsável, transparente e inclusiva, com foco na eficiência e na prestação de contas.

A eficiência e a inovação são elementos indispensáveis para o alcance dos ODS, na medida em que permitem maximizar o uso dos recursos públicos e aprimorar a prestação de serviços. Governos mais eficientes conseguem implementar políticas públicas mais eficazes, reduzir desigualdades e promover o desenvolvimento sustentável.

A inovação, especialmente a impulsionada pela transformação digital, amplia a capacidade do Estado de responder às demandas sociais de forma ágil, transparente e participativa, fortalecendo a confiança da população nas instituições públicas.

A adoção estratégica da Inteligência Artificial na gestão pública representa não apenas um caminho para aumentar a eficiência administrativa, mas também uma ferramenta indispensável para o cumprimento dos compromissos assumidos pelo Brasil na Agenda 2030. Ao automatizar processos, reduzir erros e ampliar a capacidade analítica das instituições públicas, a IA contribui diretamente para:

- **Otimização dos Recursos Públicos:** Processos automatizados liberam recursos humanos para atividades mais estratégicas.
- **Melhoria da Qualidade dos Serviços:** Sistemas inteligentes oferecem respostas mais rápidas e precisas às demandas da população.
- **Transparência e Prestação de Contas:** Tecnologias baseadas em IA podem monitorar e avaliar políticas públicas em tempo real, fortalecendo a accountability.
- **Inovação nas Políticas Públicas:** A análise de grandes volumes de dados permite a formulação de políticas mais adequadas às necessidades da sociedade, com foco na prevenção de problemas e não apenas em sua correção.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo possui uma abordagem qualitativa, a qual, segundo Minayo (2001), busca compreender o significado dos fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos, valorizando a interpretação e a subjetividade. Nesse tipo de pesquisa, há uma relação

dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, considerando que os dados não podem ser expressos apenas em números, mas sim analisados sob uma ótica interpretativa e intersubjetiva.

Quanto à classificação da pesquisa, esta é de natureza exploratória e explicativa. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção de hipóteses; enquanto a pesquisa explicativa busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos estudados.

A pesquisa delimitou-se ao estudo dos desafios encontrados na gestão de pessoas no setor público, com foco na análise das práticas, políticas e dificuldades enfrentadas pelos gestores públicos na contemporaneidade, especialmente no contexto das inovações tecnológicas e da busca por eficiência organizacional.

Na pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de fontes documentais, abrangendo legislações, normas institucionais, políticas públicas, bem como artigos científicos e livros publicados sobre a temática. Segundo Severino (2007), a pesquisa documental consiste na utilização de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ao contrário da bibliográfica, e são analisados para fornecer subsídios ao estudo.

Para tanto, a técnica de coleta de dados utilizada foi o levantamento documental, que, conforme Lakatos e Marconi (2010), caracteriza-se pela seleção e análise de documentos relevantes, permitindo a obtenção de informações pertinentes para a construção do referencial teórico e a compreensão do objeto de estudo.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da técnica de Análise de Conteúdo, que, segundo Bardin (2011), é um conjunto de instrumentos metodológicos que visa a obtenção de inferências válidas e replicáveis a partir de dados, com o objetivo de interpretar os conteúdos manifestos e latentes das mensagens.

Essa técnica se desenvolveu em três fases distintas:

- Pré-análise: nesta etapa, realizou-se a organização do material coletado, incluindo legislações, normas, e artigos científicos relacionados à gestão de pessoas no setor público. Foram feitas leituras flutuantes para familiarização com os conteúdos e definição dos critérios de categorização.

- Exploração do material: nesta fase, procedeu-se à leitura minuciosa e sistemática dos documentos selecionados, realizando a codificação dos dados e categorizando as informações mais relevantes para a compreensão dos desafios enfrentados pela gestão de pessoas no setor público.
- Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: por fim, os dados categorizados foram analisados e interpretados à luz do referencial teórico, buscando-se realizar inferências que possibilitaram uma discussão aprofundada acerca do objeto de estudo, relacionando os resultados obtidos com as questões levantadas na pesquisa.

A escolha por esta metodologia visa proporcionar um aprofundamento teórico e prático na discussão sobre os desafios encontrados na gestão de pessoas no setor público, buscando identificar os principais entraves e apontar caminhos para a modernização e a eficiência administrativa.

#### **4 REFLEXÕES SOBRE A CAPACITAÇÃO E INOVAÇÃO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL PÚBLICA: ESTRATÉGIAS PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS SERVIÇOS E O FORTALECIMENTO DO COMPROMISSO COM A AGENDA 2030 POR MEIO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

A transformação digital remodela diariamente o setor público, exigindo eficiência, transparência e alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Pesquisas recentes destacam a Inteligência Artificial (IA) como motor dessa mudança, ao automatizar rotinas, ampliar a capacidade analítica dos órgãos estatais e fomentar serviços cada vez mais centrados no cidadão (Panda et al., 2025).

A Agenda 2030 da ONU estabelece 17 ODS; para a administração pública, ganham destaque os ODS 4 (educação de qualidade), 8 (trabalho decente e crescimento econômico), 9 (indústria, inovação e infraestrutura) e 16 (paz, justiça e instituições eficazes). Cumprir esses compromissos requer políticas inovadoras e servidores capacitados para lidar com tecnologias emergentes. Estudos de Vasconcelos e Santos (2024) mostram que programas robustos de formação aceleram a modernização institucional, conectando diretamente inovação tecnológica e desenvolvimento socioeconômico.

A IA consolida-se como catalisador de inovação ao permitir análise preditiva, personalização de serviços e automação de tarefas sem valor agregado. Casos avaliados por Guedes e Oliveira Júnior (2024) evidenciam ganhos de produtividade de dois dígitos em órgãos arrecadatórios brasileiros, reforçando a importância da análise de dados em larga escala para decisões de política pública. Na esfera internacional, mesmo em contextos de infraestrutura limitada, projetos de IA bem-governados já apresentam melhor relação custo–benefício na entrega de serviços essenciais.

Capacitar para inovar é condição de sucesso. A trilha de capacitação lançada em 2024 pelo Ministério da Gestão, Enap e Serpro oferece módulo completo sobre fundamentos, ética e aplicações práticas de IA para servidores de todo o país, sinalizando prioridade governamental na formação contínua. Nicolás e Sampaio (2024) alertam que a adoção apressada, sem governança transparente, pode ampliar desigualdades e comprometer a confiança social.

Para enfrentar tais desafios, a literatura recente converge em quatro estratégias integradas:

1. Políticas públicas inclusivas que regulem o uso ético da IA e priorizem a capacitação contínua (Salam, 2023; Panda et al., 2025).
2. Parcerias interinstitucionais envolvendo governo, academia e setor privado, capazes de acelerar P&D e compartilhar boas práticas (Saxena et al., 2025).
3. Investimento em infraestrutura digital segura, garantindo interoperabilidade de dados e proteção à privacidade (Guedes & Oliveira Júnior, 2024).
4. Laboratórios de inovação pública, espaços de experimentação colaborativa que propiciem ciclos rápidos de teste-aprimoramento-escala (Vasconcelos & Santos, 2024).

A melhoria contínua, via métricas claras de desempenho, auditorias independentes e participação dos stakeholders, assegura que soluções de IA permaneçam alinhadas às necessidades sociais e à ética pública (Nicolás & Sampaio, 2024). Sob essa ótica, a IA contribui diretamente para:

- ODS 4: democratizando o acesso ao conhecimento por meio de plataformas de aprendizagem adaptativa.
- ODS 8: gerando empregos qualificados e otimizando processos produtivos governamentais.
- ODS 9: modernizando infraestrutura e serviços digitais.
- ODS 16: fortalecendo instituições com transparência e accountability baseadas em dados.

Além dos avanços já consolidados, pesquisas recentes indicam que o uso da IA na gestão pública não se limita à automação, mas se estende à melhoria da governança baseada em dados. Segundo Souza e Almeida (2023), governos que adotaram ferramentas de IA para análise preditiva em saúde pública conseguiram antecipar surtos, otimizar recursos hospitalares e melhorar a alocação de vacinas, especialmente em territórios vulneráveis. Esses resultados reforçam que a IA, quando bem direcionada, é capaz de reduzir desigualdades no acesso a serviços essenciais.

No entanto, o avanço da inteligência artificial traz desafios éticos e jurídicos que não podem ser negligenciados. De acordo com Moura e Pires (2024), a ausência de marcos regulatórios claros sobre o uso da IA no setor público abre margem para riscos como viés algorítmico, discriminação digital e decisões automatizadas sem devida

transparência. Isso evidencia a necessidade urgente de marcos legais atualizados, que garantam direitos dos cidadãos e obriguem a prestação de contas sobre o uso de tecnologias sensíveis.

A capacitação dos servidores, nesse contexto, não pode ser entendida apenas como domínio técnico, mas também como desenvolvimento de competências éticas, socioemocionais e de pensamento crítico em relação às tecnologias emergentes. Rodrigues, Santos e Melo (2025) apontam que experiências internacionais bem-sucedidas, como as observadas em países nórdicos, associam programas de formação em IA a módulos obrigatórios sobre ética digital, segurança cibernética e direitos humanos, garantindo assim uma transformação digital centrada nas pessoas.

Ademais, é essencial considerar os impactos da IA sobre os próprios modelos de gestão. Estudos de Lima e Costa (2023) mostram que organizações públicas que adotaram modelos de gestão ágil, integrados a ferramentas de IA, apresentaram ganhos expressivos na eficiência dos processos e na satisfação dos usuários. Esses modelos favorecem ciclos de entrega mais curtos, tomada de decisão baseada em dados em tempo real e maior capacidade de adaptação frente às demandas sociais dinâmicas, características fundamentais para o setor público contemporâneo.

Por fim, a consolidação da inteligência artificial no serviço público deve estar alinhada a uma visão de desenvolvimento sustentável e inclusivo. Segundo relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2024), os governos que priorizam investimentos em IA verde — tecnologias que otimizam o uso de energia, reduzem emissões e promovem economia circular — não apenas modernizam seus serviços, mas também contribuem ativamente para os ODS 12 (consumo e produção responsáveis) e ODS 13 (ação contra a mudança global do clima). Isso demonstra que a transformação digital não pode ser dissociada dos compromissos ambientais globais.

Em síntese, incorporar IA à gestão pública oferece oportunidade única de impulsionar inovação, elevar a qualificação dos servidores e acelerar o cumprimento da Agenda 2030. O êxito, contudo, depende de liderança comprometida, formação continuada e arcabouço ético-normativo sólido que coloque o interesse público no centro das decisões tecnológicas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar e propor práticas de gestão organizacional que promovam um desempenho mais eficiente, ético e sustentável no trabalho dos servidores públicos, em consonância com os princípios da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. A pesquisa buscou compreender como os fatores organizacionais e o uso da Inteligência Artificial podem contribuir para a eficiência e inovação na administração pública, fortalecendo o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Em relação ao primeiro objetivo específico, que consistiu em identificar os principais fatores organizacionais que impactam a eficiência e a motivação no desempenho dos servidores públicos, o estudo evidenciou que elementos como estrutura organizacional, cultura, clima organizacional e políticas de gestão de pessoas são determinantes para a qualidade dos serviços prestados. A clareza de papéis, o ambiente colaborativo e a valorização dos servidores surgem como aspectos fundamentais para impulsionar a motivação, reduzir a rotatividade e garantir uma gestão pública mais eficiente e orientada para resultados.

Quanto ao segundo objetivo específico, que buscou analisar como a adoção de ferramentas de Inteligência Artificial pode otimizar processos organizacionais, a pesquisa demonstrou que a IA desempenha um papel central na modernização do setor público, possibilitando a automação de tarefas, a análise preditiva de dados e o suporte à tomada de decisões baseadas em evidências. Além disso, a IA se mostrou essencial para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e para o fortalecimento de uma administração mais transparente, eficiente e responsiva às demandas da sociedade, especialmente no contexto da implementação dos ODS.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que visou propor estratégias de capacitação e inovação na gestão organizacional, visando à melhoria contínua dos serviços públicos e ao fortalecimento do compromisso com a Agenda 2030, a pesquisa destacou a necessidade de investimentos em educação continuada, o fomento à cultura de inovação, o fortalecimento das parcerias interinstitucionais e o desenvolvimento de competências digitais nos servidores públicos. Tais estratégias são indispensáveis para consolidar práticas inovadoras e sustentáveis, alinhadas aos ODS 4, 8, 9 e 16.

De forma geral, conclui-se que a integração entre gestão organizacional eficiente, inovação tecnológica e capacitação contínua é fundamental para impulsionar a melhoria dos serviços públicos e fortalecer o compromisso do setor público com o desenvolvimento sustentável. A adoção estratégica da Inteligência Artificial, aliada a políticas públicas inclusivas e à valorização dos servidores, representa um caminho promissor para tornar as instituições públicas mais eficazes, responsáveis e alinhadas aos desafios da contemporaneidade.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas que avaliem a implementação prática das ferramentas de Inteligência Artificial na gestão pública brasileira, especialmente em níveis municipais, onde os desafios de recursos e capacitação são mais acentuados. Além disso, estudos que explorem a percepção dos servidores públicos em relação às inovações tecnológicas podem oferecer insights valiosos para o aprimoramento das estratégias de capacitação e modernização administrativa.

Por fim, é importante reconhecer as limitações deste estudo, que se concentrou em uma abordagem teórico-documental, não contemplando investigações empíricas ou análise de casos práticos. A ausência de dados primários limita a generalização dos resultados, mas não compromete a relevância das reflexões e proposições apresentadas, que podem servir como base para futuros trabalhos acadêmicos e para a formulação de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da gestão organizacional e da inovação no setor público.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J. R.; FREIRE, S. C.; QUEVEDO, L. A. S. **Motivação no serviço público como fator de desempenho: uma revisão da literatura e proposição de agenda de pesquisa.** Revista do Serviço Público, v. 75, n. 1, p. 153–176, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v75i1.6303>. Acesso em: 11 jun. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, L. A.; HOFFMANN, H. A.; SILVA, D. C. **Competências no setor público: uma análise bibliométrica da produção científica nacional (2000–2022).** Revista do Serviço Público, v. 74, n. 4, p. 839–865, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v74i4.6184>. Acesso em: 11 jun. 2025.

BISPO, C. A. F. **UM NOVO MODELO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília: Senado Federal, 1988.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** São Paulo: Editora 34, 1998.

BUCUT COMBA, M. et al. **Artificial intelligence and public administration: current experiences, challenges, and prospects.** Revista de Administração Pública (RAP), v. 59, n. 1, p. 1-24, 2024. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/89283>. Acesso em: 11 jun. 2025.

CARVALHO, P. R.; MARTINS, L. F. **Motivação e produtividade no setor público: uma análise contemporânea.** Revista Brasileira de Administração Pública, v. 58, n. 1, p. 45-67, 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COMBA, B. B., et al. **Inteligência Artificial na gestão pública: desafios e oportunidades.** Revista Pesquisa e Ensino em Ciências Exatas e da Natureza, 8. 2024. [Recurso eletrônico]. Disponível em: <https://cfp.revistas.ufcg.edu.br/cfp/index.php/RPECEN/article/view/2135>. Acesso em: 28 mai. 2025.

COSTA, E. C.; ARAGON FERNANDES, E. **Governança da inteligência artificial: os riscos da IA generativa e os modelos de governança corporativa ibero-latinos.** São Paulo: Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura (REDAI), 2025.

COSTA, M. L.; OLIVEIRA, A. R. **Estrutura organizacional e eficiência: desafios na administração pública brasileira.** Cadernos de Gestão Pública, v. 12, n. 2, p. 110-128, 2024.

DE LIMA LEAL, T.; GARBACCIO, G.; MALLMANN, G. **Responsabilidade civil e inteligência artificial: novos paradigmas para o Direito brasileiro**. Revista de Direito Civil Contemporâneo, v. 37, p. 88-112, 2024.

FERNANDES, H. R.; NASCIMENTO, E. M. **Motivação no setor público: fatores determinantes e estratégias de fortalecimento**. Revista de Políticas Públicas, v. 28, n. 3, p. 215-230, 2022.

FLEURY, M. T. L. (orgs.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.  
GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, S. R.; TEIXEIRA, J. L. **Avaliação de desempenho no setor público: práticas inovadoras e desafios**. Revista Gestão & Sociedade, v. 18, n. 49, p. 89-107, 2024.

GOSSELINK, B. H., et al. **AI in Action: Accelerating Progress Towards the Sustainable Development Goals**. 2023. [Recurso eletrônico]. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2407.02711>. Acesso em: 28 mai. 2025.

GOSSELINK, D.; GEHLER, B.; WENZEL, S.; FELLER, S.; SOMERS, M. **Artificial Intelligence and the Sustainable Development Goals: Leveraging AI for People and Planet**. UNDP & GIZ, 2024. Disponível em: <https://www.undp.org/publications/ai-and-sdgs>. Acesso em: 11 jun. 2025.

GUEDES, L., & OLIVEIRA JÚNIOR, M. **Artificial intelligence adoption in public organizations: a case study**. Future Studies Research Journal, 16(1), 1-26. 2024.

HAMBURG SUSTAINABILITY CONFERENCE. **Hamburg Declaration: Accelerating the 2030 Agenda through AI and Technology**. Hamburg, Alemanha: 2025. Disponível em: <https://www.hamburgsustainabilityconference.org/declaration>. Acesso em: 11 jun. 2025.

HOFFMAN, S. et al. **Competências organizacionais e inovação na administração pública: uma análise do setor público brasileiro à luz da transformação digital**. Revista do Serviço Público, v. 74, n. 4, p. 789–811, 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, R.; COSTA, V. **Modelos de gestão ágil no setor público: interfaces com a inteligência artificial e resultados para a eficiência administrativa**. Cadernos de Gestão Pública e Cidadania, v. 29, n. 1, p. 112-134, 2023.

LIMA, V. C.; SOUSA, D. R. **Clima organizacional e desempenho dos servidores: evidências empíricas no setor público**. Administração Pública em Foco, v. 10, n. 1, p. 33-55, 2023.

LIN, M.; LIAO, Q. **A Large Language Model Approach for Mapping Interlinkages Between Sustainable Development Goals**. Journal of Artificial Intelligence Research, v. 78, p. 112–136, 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. **Finanças públicas: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. **Revista de Administração**. v. 47, n. 4, p. 571-589, out./nov./dez. São Paulo, 2012.

MENEZES PEREIRA, R.; PFALTGRAFF, J. C. **Satisfação dos servidores públicos como indicador de qualidade no serviço público: estudo de caso na Prefeitura Municipal de Nilópolis-RJ**. *Revista Gestão Pública e Desenvolvimento*, v. 19, n. 2, p. 95–111, 2023. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/gestaopublica/article/view/16720>. Acesso em: 11 jun. 2025.

MILAGRES DE ASSIS, G. **Motivação no serviço público: uma revisão de literatura e a proposição de uma definição**. *Revista de Administração Pública – RAP*, v. 58, n. 1, p. 126–145, 2024. <https://doi.org/10.1590/0034-76122022008>. Acesso em: 11 jun. 2025.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Governo lança trilha de capacitação sobre o uso estratégico da Inteligência Artificial no setor público**. 2024. [Recurso eletrônico]. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/outubro/governo-lanca-trilha-de-capacitacao-sobre-o-uso-estrategico-da-inteligencia-artificial-no-setor-publico>. Acesso em: 28 mai. 2025.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI); SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO). **IA Generativa no Serviço Público: Recomendações Éticas e Diretrizes Técnicas**. Brasília: MGI/SERPRO, 2025.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). **Plano de Ação em Inteligência Artificial no Setor Público 2024-2028**. Brasília: MGI, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/ia-no-setor-publico>. Acesso em: 11 jun. 2025.

MOURA, A. P. et al. **Cultura organizacional e inovação no serviço público: uma revisão sistemática**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 21, n. 1, p. 127-146, 2023.

MOURA, T.; PIRES, A. **Desafios éticos e jurídicos da inteligência artificial na administração pública brasileira**. *Revista de Direito Público Contemporâneo*, v. 10, n. 1, p. 55-78, 2024.

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

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Artificial intelligence in the public sector: green, sustainable and inclusive applications.** Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 15 jun. 2025.

ONU News. **Na China, Guterres afirma que Inteligência Artificial pode acelerar ODS, mas acesso ainda é limitado.** 2024. [Recurso eletrônico]. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2024/09/1836941>. Acesso em: 28 mai. 2025.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Relatório de Progresso da Agenda 2030.** Nova York: ONU, 2024.

PÁDUA, M. G. de; LORENZETTO, J. O. **A explicabilidade como direito fundamental frente ao uso da inteligência artificial na administração pública brasileira.** Revista Direito Público, v. 21, n. 112, p. 45–68, 2024.

PAGNONCELLI, R., & ARAÚJO, E. **Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

PANDA, M., HOSSAIN, M. M., PURI, R., & AHMAD, A. **Artificial intelligence in action: shaping the future of public sector.** Digital Policy, Regulation and Governance. 2025.

PEREIRA, T. S.; ALMEIDA, F. G. **Políticas de gestão de pessoas no setor público: avanços e desafios.** Revista Brasileira de Administração Pública, v. 58, n. 2, p. 201-220, 2024.

PEREZ, G. A.; GAROFANO, R. P. **Limites jurídicos para a inteligência artificial na administração pública: uma análise à luz do princípio da eficiência administrativa.** Revista Brasileira de Direito Público, v. 21, n. 89, p. 102–125, 2023.

RODRIGUES, L.; SANTOS, F.; MELO, G. **Capacitação para a era digital: competências, ética e transformação no serviço público.** Revista Gestão & Tecnologia Pública, v. 15, n. 1, p. 45-69, 2025.

RODRIGUES, J. F.; SILVA, K. M. **Eficiência administrativa e inovação: perspectivas para a gestão pública brasileira.** Revista de Administração Contemporânea, v. 27, n. 4, p. 410-428, 2023.

SANTOS, C. E.; COSTA, R. A. **Desempenho dos servidores públicos: uma análise sob a ótica da gestão estratégica.** Administração em Debate, v. 25, n. 2, p. 140-158, 2023.

SAXENA, D., KAHN, Z., MOON, E. S.-Y., CHAMBERS, L. M., SEH-YOUNG, E., et al. **Emerging practices in participatory AI design in public sector innovation.** 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, M. L.; SANTOS, V. F. **Fatores organizacionais e desempenho no setor público: uma revisão recente.** Cadernos de Administração Pública, v. 19, n. 1, p. 10-28, 2023.

SOUZA, P.; ALMEIDA, R. **Inteligência artificial na saúde pública: experiências no Brasil e caminhos para políticas baseadas em dados.** Revista Brasileira de Políticas Públicas, v. 14, n. 3, p. 210-233, 2023.

SOUZA, C. **Política Pública: uma revisão da literatura.** Sociologias, Porto Alegre, n. 16, p. 20-45, 2006.

TEIXEIRA DE TOLEDO, M.; MENDONÇA, D. **Transformação digital e inteligência artificial no setor público: análise de experiências brasileiras.** Revista de Gestão e Políticas Públicas, v. 13, n. 1, p. 34–57, 2023.

TOLENTINO, H. V.; OLIVEIRA, J. P.; CASTRO, A. M. S. **A experiência do teletrabalho no serviço público estadual de Minas Gerais durante a pandemia de COVID-19.** Revista do Serviço Público, v. 74, n. 1, p. 41–66, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v74i1.6126>. Acesso em: 11 jun. 2025.

VASCONCELOS, E. S.; SANTOS, F. A. dos. **Inteligência artificial na gestão pública brasileira: desafios e oportunidades para a eficiência governamental.** Observatório de la economía latinoamericana, [S. l.], v. 22, n. 5, p. e4792, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n5-137. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/4792>. Acesso em: 11 jun. 2025.

VILLANUEVA, C. **Inteligência artificial generativa e participação social: riscos e oportunidades em consultas públicas.** Projeto de pesquisa financiado pela FAPESP, 2024–2025. São Paulo: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.

ZANCAN, M.; PASSADOR, C.; PASSADOR, J. L. **Inovação intergovernamental: o papel da inteligência artificial em consórcios públicos municipais.** Revista Administração Pública e Gestão Social, v. 15, n. 2, p. 200–220, 2023.