

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL

## EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM GESTÃO DE  
PESSOAS NO GOVERNO FEDERAL: [CASO SOUGOV.BR](https://caso.sougov.br)**

**SANDRA SCHERRER DE AMORIM NAGEM  
VIDAL**

Brasília-DF, 2022

## **SANDRA SCHERRER DE AMORIM NAGEM VIDAL**

# **INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO FEDERAL: CASO SOUGOV.BR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP).

### **Orientador**

Professor Doutor Pedro Cavalcante

Brasília-DF 2022

## **SANDRA SCHERRER DE AMORIM NAGEM VIDAL**

### **INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO FEDERAL: CASO SOUGOV.BR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP).

Aprovada em 22 / 06 / 2022

#### **Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Pedro Luiz Costa Cavalcante - Orientador

---

Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro

---

Prof. Dr. Ronaldo Alves Nogueira

---

V648i Vidal, Sandra Scherrer de Amorim Nagem  
Inovação e transformação digital em gestão de pessoas no governo federal:  
caso sougov.br / Sandra Scherrer de Amorim Nagem Vidal. – Brasília: IDP,  
2022.

148 p.: il. Color.  
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de  
Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado Profissional em  
Administração Pública), Brasília, 2022.  
Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz Costa Cavalcante.

1. Inovação. 2. Transformação digital. 3. Governo digital. 4. Administração  
pública. 5. Gestão de pessoas. I. Título.

CDD: 658.3

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa



## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, porque sem Ele nada é possível!

E à minha família, pois eles foram capazes de me incentivar todos os dias.

Sou grata por me ajudarem a realizar este sonho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre! Pela vida, bênçãos e proteção.

À minha família pelo apoio, paciência e incentivo.

Aos meus queridos chefes e colegas de trabalho do Departamento de Soluções Digitais e Informações Gerenciais da SGP, por me apoiarem sempre durante o curso.

Ao Professor Pedro Cavalcante, pela acolhida, incentivos, confiança e apoio na orientação deste trabalho.

Aos Professores do IDP, todo meu carinho, afeto, amizade, pelos ensinamentos e experiências compartilhadas durante o curso.

Aos colegas do Mestrado pela amizade, companheirismo e colaboração recebida.

Aos funcionários do IDP, sempre muito atenciosos e prestativos.

A todos que de alguma forma me ajudaram durante o curso e contribuíram no desenvolvimento deste trabalho.



“Não adianta só olhar para a tecnologia sem olhar para as pessoas, a transformação digital não vai acontecer sem as pessoas.”

*Edson Giesel, gerente de manufatura e supply chain da Renault*

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo investigar os efeitos percebidos pelos usuários do sistema de gestão de pessoas do Executivo do Governo Federal. Na busca pelo aprimoramento dos serviços voltados à sociedade, este estabeleceu a Inovação e a Transformação Digital em Gestão de Pessoas no setor público como sendo uma política estratégica do Ministério da Economia materializada como instrumentos de governança, utilizando-se das plataformas SouGov.br e Sigepe, que são voltados aos servidores públicos federais. Desta maneira, foi formulada a pergunta de pesquisa: Com a implantação do SouGov.br, quais foram os efeitos e o ganho de valor à sociedade identificados a partir da percepção dos usuários, sejam eles gestores de pessoas ou usuários finais? Para responder a essa questão, foi realizado o estudo por meio da revisão de literatura, que trouxe, dentre outras questões, a argumentação sobre os temas tratados. Como metodologia da pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, como método qualitativo, em dois módulos do SouGov.br: o Atestado em Saúde, utilizado por servidores efetivos, e o Prova de Vida, voltado aos aposentados e pensionistas. Esse estudo indicou, assim, os parâmetros necessários à aplicação das entrevistas aos gestores da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) e o questionário aos usuários gestores das unidades vinculadas a SGP. Os resultados revelaram que existem vários ganhos, que é necessário constante aprimoramento nessas políticas e que é primordial a atenção às pessoas, gerando real valor público e bem-estar à sociedade.

**Palavras-chave: Inovação, Transformação Digital, Governo Digital, Administração Pública, Gestão de Pessoas.**

## ABSTRACT

This dissertation aimed to investigate the effects noticed by users of the people management system of the Federal Government Executive Department. Having the improvement of services to society as a target, the Federal Government established the innovation and the digital transformation in people management in the public sector as a strategic policy of the Economy Ministry performed as governance devices, using the platforms SouGov.br and Sigepe, which are destined to federal public workers. Thus, the research question was established: With the implementation of SouGov.br, what were the effects and the gain in value to society, identified from the perception of the users, whether they are managers of people or end users? To answer this question, the research was carried out with the literature review that based, among other matters, the argumentation on the topics covered. As the research methodology, the case study was used, as a qualitative method, over two sections of the SouGov.br system: Atestado de Saúde, used by active workers, and Prova de Vida, used by retired people and pensioners. The case study indicated the needed parameters that were used in the interviews to the managers of Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) and the survey to the users managers of the units related to SGP. The results showed that there are many positive outcomes, that it is necessary to have continuous improvement on these policies and that it is vital to address people, causing true worth and well-being to society.

**Keywords: Innovation, Digital Transformation, Digital Government, Public Administration, People Management.**

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal.
CGU	Controladoria Geral da União.
E-Digital	Estratégia Brasileira para a Transformação Digital.
EGD	Estratégia de Governo Digital.
eGOV	Governo Eletrônico.
EGTIC	Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação.
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública.
DENATRAN	Departamento Nacional de Trânsito.
GP	Gestão de Pessoas.
IFES	Institutos Federais de Ensino Superior.
MCTIC	Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações.
ME	Ministério da Economia.
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
OCR	<i>Optical Character Recognition.</i>
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development.</i>
ONU	Organização das Nações Unidas.
PPA	Plano Plurianual.
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.
RH	Recursos Humanos.
SEDGG	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital.
SEGES	Secretaria de Gestão.
SGD	Secretaria de Governo Digital.
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal.
SIASS	Subsistema Integrado de Saúde do Servidor.

SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos.
SIGEPPE	Sistema de Gestão de Pessoas.
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.
TI	Tecnologia da Informação.
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação.
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação.
TD	Transformação Digital
TCU	Tribunal de Contas da União.
TSE	Tribunal Superior Eleitoral.
UnB	Universidade de Brasília.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Framework da inovação no setor público	<b>36</b>
<b>Figura 2</b> Domínio Clientes e as abordagens de consumo	<b>47</b>
<b>Figura 3</b> Estágios da transformação digital	<b>48</b>
<b>Figura 4</b> Linha do tempo 2000-2020 - Governo Eletrônico	<b>55</b>
<b>Figura 5</b> Eixos da transformação digital na E-Digital	<b>56</b>
<b>Figura 6</b> Governança Digital, Eixos Estratégicos (EGD) e como se relacionam	<b>59</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Nível de escolaridade	<b>104</b>
<b>Gráfico 2</b> Cargo de confiança	<b>105</b>
<b>Gráfico 3</b> Novas tecnologias no SouGov.br	<b>106</b>
<b>Gráfico 4</b> Aumento de produtividade no dia a dia	<b>107</b>
<b>Gráfico 5</b> Boa disponibilidade, conexão, performance nos dispositivos digitais	<b>108</b>
<b>Gráfico 6</b> O aplicativo é seguro?	<b>109</b>
<b>Gráfico 7</b> Tenho confiança de que não compartilha meus dados	<b>110</b>
<b>Gráfico 8</b> Houve melhoria e automação nos processos de trabalho.	<b>111</b>
<b>Gráfico 9</b> Houve redução no tempo de resolução de problemas.	<b>112</b>
<b>Gráfico 10</b> Consigo receber o atestado de saúde e atuar no restante do processo rapidamente.	<b>113</b>
<b>Gráfico 11</b> O módulo é fácil de usar, pois encontro rapidamente o que preciso	<b>114</b>
<b>Gráfico 12</b> O módulo é amigável, pois tem uma linguagem simples	<b>115</b>
<b>Gráfico 13</b> O design do aplicativo ajuda na localização das informações	<b>115</b>

**Gráfico 14**

O módulo permite enviar o atestado de saúde pelo celular, com agilidade e não preciso me deslocar à minha unidade de gestão de pessoas.

.....116

**Gráfico 15**

O módulo permite consultas e feedbacks automáticos ao usuário sobre os registros do atestado

.....117

**Gráfico 16**

O reconhecimento facial é rápido e ajuda a realizar a prova de vida

.....118

**Gráfico17**

O módulo é fácil de usar, pois encontro rapidamente o que preciso

.....119

**Gráfico 18**

O módulo é amigável, pois tem uma linguagem simples

.....120

**Gráfico 19**

O design do aplicativo ajuda na localização das informações

.....121

**Gráfico 20**

Os usuários ficam satisfeitos e felizes por fazerem pelo celular e não terem que se deslocar para fazer a prova de vida presencialmente

.....122

**Gráfico 21**

Houve uma redução da quantidade de atendimentos

.....122

**Gráfico 22**

O módulo atende à necessidade para a realização da prova de vida

.....123

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> Tipo de inovação e suas características	<b>33</b>
<b>Quadro 2</b> Antecedentes da inovação no setor público	<b>37</b>
<b>Quadro 3</b> Capacidades de inovação no setor público	<b>40</b>
<b>Quadro 4</b> Resultados da inovação	<b>42</b>
<b>Quadro 5</b> Dimensões dos modelos de maturidade digital	<b>50</b>
<b>Quadro 6</b> Objetivos estratégicos por eixo – EGD	<b>57</b>
<b>Quadro 7</b> Resumo das iniciativas da SGP confrontadas com Inovação e a Transformação Digital	<b>62</b>
<b>Quadro 8</b> Protocolo da Pesquisa	<b>80</b>
<b>Quadro 9</b> Parâmetros da Pesquisa	<b>80</b>
<b>Quadro 10</b> Parâmetros e Resultados	<b>128</b>
<b>Quadro 11</b> Apêndice: Questionário	<b>149</b>

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1	Problemática da pesquisa.....	23
1.2	Objetivo geral e específicos da pesquisa.....	27
1.3	Estrutura da investigação.....	28
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>30</b>
2.1	inovação no setor público.....	30
2.2	Transformação digital.....	43
2.3	Transformação digital no setor público.....	53
2.4	Transformação digital em gestão de pessoas.....	61
2.4.1	Iniciativas da SGP.....	62
2.4.2	Os Sistemas sob a responsabilidade da SGP.....	65
2.4.3	SouGov.br.....	67
2.4.4	Estudo de caso – Atestado de Saúde e Prova de Vida.....	69
2.4.4.1	O Caso do Atestado de Saúde.....	69
2.4.4.2	O Caso do Prova de Vida.....	71
<b>3</b>	<b>INOVAÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS NO SCDP</b> .....	<b>74</b>
<b>3.1</b>	<b>O MÉTODO</b> .....	<b>74</b>
<b>3.2</b>	<b>PLANO AMOSTRAL</b> .....	<b>78</b>
<b>3.2.1</b>	Determinação do tamanho da amostra para populações finitas.....	<b>78</b>
<b>3.3</b>	<b>PROTOCOLO DE PESQUISA</b> .....	<b>80</b>
<b>3.4</b>	<b>PARÂMETROS DA PESQUISA</b> .....	<b>80</b>
<b>3.5</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>82</b>
<b>3.5.1</b>	A percepção da transformação digital em gestão de pessoas pelos gestores da SGP .....	<b>82</b>
<b>3.5.1.1</b>	Lideranças competentes.....	<b>82</b>
<b>3.5.1.2</b>	Inovação no produto ou no processo? .....	<b>83</b>
<b>3.5.1.3</b>	Inovação evolutiva ou revolucionária? .....	<b>85</b>
<b>3.5.1.4</b>	Estágios da Transformação Digital.....	<b>87</b>
<b>3.5.1.5</b>	Geração de valor à sociedade.....	<b>89</b>
<b>3.5.1.6</b>	Pensar estratégico, cultura por resultados.....	<b>91</b>
<b>3.5.1.7</b>	Foco no Cliente.....	<b>92</b>
<b>3.5.1.8</b>	A Simplificação ou a Simplicidade do SouGov.br.....	<b>93</b>

# SUMÁRIO

<b>3.5.1.9</b>	Acessibilidade.....	<b>95</b>
<b>3.5.1.10</b>	Segurança.....	<b>95</b>
<b>3.5.1.11</b>	Módulo Atestado de Saúde.....	<b>96</b>
<b>3.5.1.12</b>	Módulo Prova de Vida.....	<b>98</b>
<b>3.5.1.13</b>	Considerações finais dos participantes sobre o SouGov.br.....	<b>100</b>
<b>3.5.2</b>	A percepção dos usuários das unidades de gestão de pessoas.....	<b>102</b>
<b>3.5.2.1</b>	Lideranças competentes.....	<b>103</b>
<b>3.5.2.2</b>	Uso de novas tecnologias no SouGov.br.....	<b>106</b>
<b>3.5.2.3</b>	Cultura por resultados.....	<b>107</b>
<b>3.5.2.4</b>	Segurança e confiabilidade.....	<b>108</b>
<b>3.5.2.5</b>	Geração de valor à sociedade.....	<b>110</b>
<b>3.5.2.6</b>	Módulo Atestado de Saúde.....	<b>112</b>
<b>3.5.2.7</b>	Módulo Prova de Vida.....	<b>117</b>
<b>3.5.2.8</b>	Avaliação dos usuários nas lojas dos aplicativos.....	<b>123</b>
<b>3.5.2.9</b>	As manifestações de atendimento ao usuário da Ouvidoria e do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) .....	<b>124</b>
<b>3.5.2.10</b>	Solicitações de informações na Central Sipec .....	<b>126</b>
<b>3.5.2.11</b>	Compilação dos resultados.....	<b>128</b>
<b>3.6</b>	CONCLUSÕES.....	<b>129</b>

<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>134</b>
----------	----------------------------------	------------

	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>136</b>
--	--	------------

	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>142</b>
--	-----------------------	------------

<b>Apêndice 1:</b>	Roteiro das entrevistas semiestruturadas.....	<b>143</b>
--------------------	---	------------

<b>Apêndice 2:</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....	<b>147</b>
--------------------	---	------------

<b>Apêndice 3:</b>	Quadro 11 - Questionário.....	<b>149</b>
--------------------	-------------------------------	------------



## 1

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, especialmente a partir dos anos 80, a sociedade mundial vem demandando, tanto da iniciativa privada quanto do setor público, a oferta de produtos e a prestação de serviços com mais rapidez e melhor qualidade, exigindo cada vez mais conexão com a modernidade, inovação e avanços tecnológicos. Essas mudanças são evidentes, tornando-se indispensáveis. Tais mudanças afetam a forma como a sociedade se comunica, adquire conhecimento, se desloca, adquire seus bens, trabalha, como consome e fornece os seus dados pessoais, seja ao prestador de serviço, como bancos, seja aos seus governantes para a obtenção dos seus próprios direitos como cidadão, requerendo mecanismos inovadores, melhor governança e novas tecnologias.

A inovação e a transformação do Estado são temas em evidência, frequentemente abordados por diversos autores, alcançando patamar de destaque em publicações científicas e estudos realizados por organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Banco Mundial, que divulgam as formas como os diversos países associados apresentam e aperfeiçoam a oferta de suas políticas públicas. Para CAVALCANTE et al., (2017) são diversas as iniciativas de inovação econômica, política, social e tecnológica no setor público, visando melhores desempenho e eficiência dos serviços ofertados ao cidadão.

Para o melhor entendimento deste trabalho, subdividiu-se a introdução em partes, contextualizando no cenário da Administração Pública Federal (APF) a Transformação Digital (TD) e Inovação, conjuntura na qual se dará a pesquisa, no caso, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), os sistemas sob sua responsabilidade e as iniciativas de governança, representando a Transformação Digital em Gestão de Pessoas. Posteriormente a problemática, a pergunta da pesquisa, a metodologia e o objetivo geral, com os objetivos específicos,

finalizando com o tópico em que é apresentada a estrutura geral da investigação.

Entre as disciplinas que abrangem a transformação da sociedade e do Estado, especificamente, a inovação é um tema essencial e sustentador desse processo, que está presente, tanto no setor privado quanto no setor público (CAVALCANTE *et al.*, 2017). Embora existam algumas diferenças, a inovação é considerada fator basilar para o aumento da competitividade das empresas no setor privado. Pode ser compreendido como um produto ou um processo produtivo novo, sendo ainda um fator que pode aumentar o sucesso das empresas e a produtividade, influenciando o desenvolvimento econômico e as mudanças sociais nos países (DE NEGRI; CAVALCANTE, 2015).

Por outro lado, no setor público, tem-se investido em inovação para a ampliação de expertises e habilidades necessárias à atuação de modo empreendedor, capaz de explorar, criar e até mesmo arriscar. No contexto mundial, os problemas muito complexos, identificados como *wicked problems*, são cumulativos e multifacetados. Os governos têm se desdobrado na incessante busca de soluções, apesar dos dilemas entre as crises financeiras, epidemias e escassezes diversas, a busca pela oferta de melhores serviços à sociedade e a promoção do desenvolvimento e bem-estar social (CAVALCANTE *et al.*, 2017).

Cavalcante *et al.* (2017) afirmam que as intervenções de inovação do Estado ocorrem em razão das falhas de mercado, que procedem das concorrências imperfeitas, externalidades, informações assimétricas e mercados incompletos. Assim, a inovação no setor público também sucede em razão das falhas de Governo de forma que, em ambos os casos, ela ocorre por meio da implantação de políticas públicas.

No caso do Brasil, o cenário de iniciativas de inovação não é diferente, pois elas abrangem diversas áreas da atuação, incluindo os vários níveis de governo (Federal, Estadual e Municipal) e os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário). Porém, nem sempre eles são coordenados entre si, considerando a heterogeneidade das formas de atuação de cada organismo envolvido e a condição de governança

em que se encontram. Na verdade, este panorama é constituído por instrumentos e arranjos complexos de políticas governamentais. As áreas de Governo que apresentam avanços são influenciadas por tendências de gestão pós-gerencialistas, que buscam um Estado mais eficiente por meio da gestão pública, voltada ao desempenho e à gestão por resultados (CAVALCANTE *et al.*, 2017).

De acordo com Cavalcante *et al.* (2017), existe uma diversidade de experiências e posicionamentos dos gestores governamentais em relação às políticas públicas, pois eles aplicam iniciativas e instrumentos distintos e têm como consequência modelos de gestão governamental variados, preconizados pelos autores Bourgon (2010), Grau (2004), Pollitt e Bouckaert (2011), Carneiro e Menicucci (2011), Dunleavy *et al.* (2005) apud Cavalcante *et al.* (2017).

Desta maneira, Cavalcante *et al.* (2017) elencaram as principais tendências de gestão na Administração Pública vinculadas à inovação, sendo elas:

- a) aperfeiçoamento de mecanismos de transparência, governo aberto e responsabilização (*accountability*);
- b) promoção do governo eletrônico (*e-government*) como estratégia de ampliação e facilitação do acesso e da participação cidadã na administração pública;
- c) novos arranjos de políticas públicas que fomentem papel mais ativo dos cidadãos na produção de bens públicos;
- d) situação em redes e parcerias com atores estatais, sociais e da iniciativa privada;
- e) ampliação na utilização tecnologia de informação tanto para ampliar a qualidade como a eficiência na prestação de serviços públicos.

Essas características, associadas às necessidades do Estado em atender às exigências da sociedade por melhores serviços, austeridade de gastos públicos e melhoria nos processos, induzem à utilização de tecnologias da informação e comunicação.

Para o World Bank Group, (2017), as tecnologias digitais permitem o desenvolvimento econômico nas nações que têm investido fortemente nessas tecnologias, potencializando o seu uso nos países subdesenvolvidos. Elas geram oportunidades e têm o potencial de alavancar a economia digital, por meio de plataformas e soluções digitais. Estas, por sua vez, fomentam a melhoria dos governos tornando-os mais transparentes, eficazes e responsáveis.

No caso do setor público, Palotti; Filgueiras; Baia do Nascimento, (2020) afirmam que os governos têm implantado um novo formato de governança com ampla utilização de plataformas digitais, empregando tecnologias como inteligência artificial, *big data* e *machine learning*, por exemplo, e modificando a comunicação com o cidadão na oferta de serviços e políticas públicas, promovendo a interação entre duas ou mais partes distintas nas transações governamentais.

Neste contexto, a digitalização dos serviços objetiva tanto a automação como a otimização dos processos, aumentando a capacidade de entrega dos serviços e remodelando as experiências dos usuários com base em suas necessidades para gerar ganhos de produtividade nos sistemas de governo.

Sob outra perspectiva, a Organização das Nações Unidas (ONU) (VEREINTE NATIONEN, 2018), enfatizou o cuidado e o monitoramento que os governos devem buscar ter na implementação de concessões e novas tecnologias, como, por exemplo, a inteligência artificial, que pode reforçar as desigualdades existentes, aumentando as barreiras digitais, provocando o aumento do distanciamento das populações vulneráveis das novas tecnologias, gerando dificuldades econômicas e ampliação dos índices de desemprego, além de aumentar os riscos relacionados à privacidade e à segurança da informação dos cidadãos. O relatório apontou como mitigação desses problemas o estabelecimento de planos de capacitação especializados, a fim de melhorar o capital humano, permitindo a profissionalização do setor público e a ampliação dos serviços digitais (VEREINTE NATIONEN, 2018).

Confirmando este posicionamento, o governo brasileiro estabeleceu por meio do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações e Comunicações (MCTIC) a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital), para fomentar aspectos habilitadores da economia e da produção e ampliação do acesso às tecnologias da informação e comunicação (TIC), tanto no setor público, quanto no setor privado. Foram estabelecidos eixos estratégicos para a transformação digital. Para a economia foi estabelecido: economia baseada em dados; dispositivos conectados, novos modelos de negócios. Para o governo, foi instituído: cidadania no mundo digital e eficiência na prestação de serviços governamentais (OECD, 2020).

O Brasil apresentou avanços com o E-Digital, destacando-se internacionalmente, conforme demonstrou BRASIL, (2021a) sobre a pesquisa da ONU de julho de 2020, posicionando o país como o 20º, entre 193 países, com a melhor oferta de serviços públicos digitais, destacando-se à frente dos países das Américas, com exceção apenas dos Estados Unidos. Segundo aquele organismo internacional, o Brasil é um dos países com níveis de serviços online em boa posição de modo que tende a progredir rapidamente no desenvolvimento do governo eletrônico (BRASIL, 2021a).

Nesse contexto, o Governo Federal, instituiu a Política de Governança Digital, em 2016, atualizada pelo Decreto Nº 10.332/2020, o qual estabeleceu a Estratégia de Governança Digital – EGD, a Política de Dados Abertos para o Poder Executivo Federal, pelo Decreto nº 8.777/2016, regulamentando o compartilhamento de dados. Essas políticas públicas tornaram-se relevantes e tiveram continuidade ao longo dos últimos governos. Mais recentemente, estabeleceu-se a Lei nº 14.129, de 29/03/2021, a respeito dos princípios, regras e instrumentos, para o Governo Digital. Essa lei, segundo BRASIL,(2021a), foi estabelecida com o objetivo de aumentar a eficiência pública e a desburocratização, incentivando a inovação, a transformação digital e a participação do cidadão e de melhorar a sua relação com o Estado (BRASIL, 2021c).

Após os primeiros anos de implantação da política, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou o acompanhamento das iniciativas de

estratégia de governança digital recomendando o aprimoramento das ações para mitigar riscos intrínsecos às questões cibernéticas. O TCU identificou sobreposição de atuações entre comitês e órgãos criados para o estabelecimento da política, apontando ausência de visão sistêmica da governança da transformação digital. Indicou a necessidade de promover a educação digital dos cidadãos para o uso dos serviços digitais ofertados, desenvolver e aprimorar a infraestrutura de telecomunicação e reduzir desigualdades no país relacionadas à inclusão digital e postulou a indução ao aumento dos serviços digitais no setor público para otimização e melhoria dos gastos públicos (BRASIL, 2021d). Mas o Governo Federal tem priorizado a política de Transformação Digital, incluindo orçamento específico, ações abrangentes, visando o atendimento das recomendações estabelecidas.

## 1.1 Problemática da pesquisa

A Transformação digital (TD) tem abarcado diversos assuntos da gestão pública, incluindo a gestão de pessoas (GP) na Administração Pública Federal (APF). Há cerca de 8 anos os servidores têm como ferramenta a plataforma do Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE), com alguns aplicativos a ela vinculada, lançada ainda na época do Governo Eletrônico (eGov). Porém, a estratégia de desenvolvimento e implantação foi aprimorada, considerando as demandas da sociedade por maior eficiência e efetividade, as dificuldades de acessos aos meios digitais e a busca por redução dos gastos no setor. Desta maneira, foi lançado, em 2021, o SouGov.br, que passou a ser a plataforma que concentraria os serviços relacionados à vida funcional dos servidores públicos do Poder Executivo Federal, assim como os aposentados, pensionistas e os anistiados (BRASIL, 2021f).

O projeto de TD em GP é desenvolvido por meio da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que integra de forma orgânica 209 órgãos da administração direta e indireta, vinculado à Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) do Ministério da Economia (ME). Também é responsável pelos sistemas estruturantes em gestão de pessoas dos órgãos do Sipec,

tendo como argumento a automatização dos processos de trabalho em gestão de pessoas.

Essa política está alinhada às iniciativas da SEDGG, para a desburocratização, digitalização e simplificação dos serviços. O acompanhamento de sua implantação ainda tem sido realizado pela Controladoria Geral da União (CGU), no entanto, pode-se afirmar que está inserida nas recomendações do TCU, quando este realizou a avaliação das estratégias de transformação digital, considerando ser um segmento do setor público estruturante e com potencial para digitalização de diversos serviços, ainda carecendo de aprofundamento e reflexão sobre os seus efeitos (BRASIL, 2021d).

No contexto de gestão de pessoas, a estratégia adotada foi a de manter dois sistemas diferentes conforme o tipo de usuário: o primeiro e mais recente é o SouGov.br, desenvolvido para acelerar e expandir os procedimentos que envolvem os serviços resultantes da relação de trabalho entre servidores e a APF, aumentando a conectividade já existente (BRASIL, 2021f); o segundo é o Sigepe, que permaneceria como sistema voltado aos gestores de pessoal e seria responsável por operacionalizar todos os processos e serviços em recursos humanos (RH), necessitando dar cumprimento de um arcabouço normativo específico e complexo.

Observa-se que existem muitos dados e evidências obtidos por meio dos sistemas e aplicativos *mobile*: as reclamações dos usuários são respondidas pelas equipes do ME, registradas e transformadas em indicadores, mas até este momento, não foram estudadas sistematicamente. Verifica-se também que podem existir benefícios incluindo a otimização da força de trabalho, mais celeridade nos atendimentos aos usuários, maior eficiência dos recursos públicos investidos nas áreas de gestão de pessoas, ou ainda, pode existir pouca participação dos usuários, dificuldades de acesso e incompatibilidade de aplicativos. Então pode-se, ainda, obter a experiência dos usuários, por exemplo, identificando a percepção e as dificuldades que eles sentem, o sucesso ou os erros sobre os serviços prestados por meio dos sistemas.

É neste contexto de inovação e transformação digital que foram selecionados dois dos módulos do novo aplicativo SouGov.br para a realização da pesquisa: o módulo Atestado Web ou Atestado de Saúde e o módulo Prova de Vida Digital.

a) Módulo Atestado Web: O principal público atendido por este subsistema são os servidores ativos, pois é a automatização, por meio de aplicativo *mobile* SouGov.br, do procedimento de apresentação do atestado à sua área de gestão de pessoas. O atestado de saúde, seja ele médico ou odontológico, é um documento que atende a legislação vigente e permite ao servidor afastar-se do trabalho para cuidar de sua própria saúde ou para acompanhar um parente próximo, desde que devidamente cadastrado como dependente.

O registro do atestado na forma antiga, era um serviço de atendimento de balcão, em que o servidor se dirigia à sua unidade de saúde em seu órgão e entregava o atestado em papel ao servidor de atendimento em saúde. Então o documento era escaneado e procedia-se com a digitação dos dados do atestado no Subsistema Integrado de Saúde do Servidor (SIASS). Por fim, a equipe de atendimento verificava a necessidade ou não da perícia médica, concluindo o processo.

Com a implantação do novo procedimento do Atestado Web, o servidor deve digitalizar o documento, enviando o arquivo pelo celular ou pelo computador. O usuário receberá automaticamente uma mensagem sobre o cadastro do atestado de saúde ou será informado sobre a necessidade de algum procedimento de perícia. O fluxo inicial era simples, porém consumia tempo de pelo menos dois servidores, além do deslocamento de um deles, durante o horário do expediente. A automatização simplifica o processo tanto para o servidor que entrega o documento, quanto para o servidor que atende no balcão (BRASIL, 2020d).

b) Módulo Prova de Vida Digital: A prova de vida anual é obrigatória para todo servidor aposentado, além dos anistiados políticos e civis e os pensionistas que recebem por meio do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), em atendimento à Lei nº 10.559 de 13 de novembro de 2002. O público-alvo inicialmente realizava este procedimento nas unidades de gestão de pessoas nas quais recebiam os seus proventos, sempre no mês do aniversário,

mas, com o passar do tempo, o procedimento evoluiu, acrescentando-se a possibilidade da realização nas agências bancárias nas quais possuem a conta corrente em que recebem as remunerações.

Para acrescentar mais uma opção e tornar mais simples o serviço, foi criado o módulo de Prova de Vida Digital em que os usuários que possuem biometria cadastrada no Tribunal Superior Eleitoral (TSE) ou no Departamento Nacional de Trânsito (Denatran) podem realizar a comprovação de vida por meio do aplicativo SouGov.br (BRASIL, 2021f).

Considerando que os módulos Atestado Web e Prova de Vida abrangem um público-alvo distintos e amplos, esta pesquisa permitirá, que se tenham percepções de grande parte das categorias dos usuários dos sistemas de gestão de pessoas da APF.

Desta maneira, chega-se à pergunta da pesquisa:

**Com a implantação do SouGov.br, quais foram os efeitos e o ganho de valor à sociedade identificados a partir da percepção dos usuários, sejam eles gestores de pessoas ou usuários finais?**

A metodologia utilizada foi classificada como exploratória, por meio de bibliografia com livros, artigos de periódicos, e-books, leis pertinentes e demais publicações a respeito dos temas da pesquisa, a documentação existente na SGP e nos sistemas sob sua responsabilidade, conferindo melhor compreensão e delimitação da pesquisa. Outros dados importantes são os relacionados aos sistemas da SGP. Segundo (GIL, 2021), esse tipo de pesquisa, dentre outras finalidades, se propõe a descobrir a existência de relações entre variáveis e, em alguns casos, a natureza dessas relações, conferindo uma nova visão do problema. Ela é uma pesquisa qualitativa, pois pretende-se obter impressões com a participação dos usuários. Também foi considerada como estudo de caso, dada a necessidade de se fazer o recorte para operacionalização da investigação, a verificação do contexto real e de seus limites e do contexto do fenômeno.

Em um primeiro momento, buscou-se a realização da pesquisa de bibliografia de cunho científico relacionada à inovação e à

transformação digital, como, dentre outras, documentos institucionais do ME, leis e normas relacionadas à pesquisa. No segundo momento, passou-se à construção do protocolo de pesquisa para o estabelecimento do roteiro e do registro de suas etapas. No terceiro momento, realizou-se a coleta de dados, por meio de entrevistas aos gestores da SGP e da aplicação de um questionário aos usuários dos sistemas gestores/operadores dos órgãos do Sipec, avaliação nas lojas, dos usuários do SouGov.br, e as manifestações dos usuários nos canais de atendimentos.

Ao final, foram confrontados os dados das entrevistas e questionários com os elementos-chave identificados na teoria, visando o alcance do objetivo geral e os objetivos específicos respondendo à pergunta da pesquisa.

## **1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA**

O objetivo deste estudo é investigar os efeitos percebidos pelos usuários com a implantação dos módulos do Sou Gov.br incluindo a sua replicabilidade e geração de valor em relação às políticas de transformação digital em gestão de pessoas implementadas aos órgãos federais da Administração Federal.

Para que seja possível atingir esse objetivo faz-se necessário o seu detalhamento, que será feito por meio dos objetivos específicos, sendo eles:

- a) Identificar as impressões percebidas pelo usuário gestor da SGP e das unidades de gestão de pessoas dos módulos pesquisados, e se eles contribuíram para a desoneração, ou não, das áreas de gestão de pessoas dos órgãos do Sipec;
- b) Identificar a experiência/sensação do usuário final no uso dos módulos estudados;
- c) Identificar qual foi a percepção do usuário gestor das unidades de gestão de pessoas ou do usuário final quanto ao propósito do desenvolvimento dos módulos estudados e se o serviço atingiu, ou não, o seu objetivo no seu desenvolvimento.

### 1.3 ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

O trabalho será organizado em quatro capítulos, iniciando-se por esta introdução e seus subtópicos apresentando um panorama geral dos temas a serem abordados, a contextualização, a problemática que se pretende investigar, com os objetivos, as justificativas e as contribuições resultantes da pesquisa. No segundo capítulo, apresenta-se a revisão de literatura, o embasamento teórico utilizado e relacionado aos principais temas, seguido pelo terceiro capítulo, com a metodologia, os resultados e as conclusões em que serão descritas as técnicas de medição a serem utilizadas, o detalhamento de como ocorrerá a coleta de dados, seguidas pelos resultados, conclusões e eventuais observações adicionais. Por fim, no quarto capítulo, serão apresentadas as considerações finais e as indicações de possibilidades de estudos futuros.



?

## 2

**REVISÃO DE LITERATURA****2.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

Os debates sobre inovação não são recentes, mas sempre foram mais intensos nos cenários da iniciativa privada, incluindo vasta literatura - situação diferente em relação ao setor público, com produção literária restrita. Mas atualmente, tem se destacado como tema relevante, fazendo-se necessária a diferenciação entre os setores. Tais debates sobre inovação relacionam-se a diversos temas e culminam na busca da relação entre o desenvolvimento da economia e as novas tecnologias, acrescentando-se outros setores, como as inovações sociais, inovações em serviços e inovações na Gestão Pública (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013)e(CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Uma das definições paradigmáticas sobre inovação surgiu nos estudos de Schumpeter (1934) quando sustentou que a inovação exerceria um papel de estímulo estratégico para desenvolvimento econômico. O processo de inovação cumpriria o papel de revolucionar a estrutura econômica de modo incessante e intenso, destruindo uma tecnologia antiga e criando uma nova. Definida como “destruição criadora”, na teoria econômica do autor, ela é um fato essencial ao capitalismo, com aplicação comercial, claramente voltado à iniciativa privada. É também entendida como atividade empreendedora que estabelece diferencial econômico, sendo uma nova ideia, que redireciona os meios de produção existentes (SCHUMPETER, 1934). A inovação seria a geração de algo novo, com novas combinações de esforços e materiais, gerando novos resultados, com o benefício do lucro comercial e da competitividade (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Rogers (1995) define inovação como uma ideia, uma prática ou um objeto que deve ser percebido como novo, não necessariamente precisa envolver apenas novos conhecimentos, mas a novidade deve ser percebida pelo indivíduo para ser considerada como inovação. Também carece de uma conduta produtiva em relação a ela e deve existir geração de valor, segundo o autor, que pode ser expressa por

meio de conhecimento, persuasão ou pela decisão da adoção da inovação (ROGERS, 1995).

Vários autores mencionam o Manual de Oslo, da OECD, como referência de definição para inovação, o qual possui como princípio fundamental a mensurabilidade no conceito, definição e classificação. Outros componentes essenciais da inovação são o conhecimento, a novidade, a utilidade, a criação ou a preservação de valor como o objetivo presumido de inovação. As questões relacionadas à implementação diferenciam a inovação de outros conceitos, como invenção, por exemplo. Para que algo seja considerado como inovação, deve ser implementado, ou seja, colocado em uso ou disponibilizado para uso de outros (OECD; EUROSTAT, 2018). O relatório referenciado define de um modo geral uma inovação como:

Uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou uma combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo).

Esta definição usa o termo genérico “unidade” para descrever o ator responsável por inovações. Refere-se a qualquer unidade institucional em qualquer setor incluindo famílias e seus membros individuais. Esta definição é desenvolvida e operacionalizada para fornecer a base para as diretrizes práticas neste manual, para o setor empresarial (OECD; EUROSTAT, 2018).

Segundo OECD; EUROSTAT, (2018), houve uma atualização na definição de inovação na última versão, com o objetivo de simplificação e atualização da taxonomia, para facilitar a geração de relatórios e sua interpretação, permanecendo somente dois tipos: a inovação de produto e a inovação nos processos.

Uma inovação de produto é um produto ou serviço novo ou aprimorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foram introduzidos no mercado.

Uma inovação de processo de negócio é um processo novo ou aprimorado para uma ou mais funções de negócios que diferem significativamente do processo anterior e que foi colocado em uso pela empresa (OECD; EUROSTAT, 2018).

Ainda em relação aos tipos de inovação, alguns autores com publicações mais recentes fazem referência à versão anterior daquele manual, com relação aos tipos e às características de inovação. Essa categorização é frequente nos diversos estudos e revisões de literatura, as tipologias são incluídas como parte dos descritores de inovações, e conforme apontam Cavalcante *et al.* (2017) e outros pesquisadores como Emmendoerfer, (2019), OECD; EUROSTAT, (2018); Vieira, (2016). Tais descritores são os antecedentes, os determinantes, os indutores e os facilitadores e estão demonstrados a seguir no Quadro 1, com os tipos e características de inovação.

Estas concepções se tornaram relevantes, considerando que são revisitadas continuamente, e refletem, segundo OECD; EUROSTAT, (2018), o consenso de especialistas, que realizam estudos empíricos a respeito das características das inovações, como elas ocorrem, e como são monitoradas. Para Agolla; Lill, (2013) e OEDC (2010), é desafiador medir inovações, a sua extensão, delimitar escopos, e realizar comparações entre setores e países, para determinar o impacto das inovações no desenvolvimento dos negócios e na sociedade.

Quadro 1 : Tipos de inovação e suas características

Tipos	Características
Produto	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. As inovações em serviços podem incluir melhoramentos importantes no que diz respeito a como eles são oferecidos (por exemplo, em termos de eficiência ou de velocidade); à adição de novas funções ou características em serviços existentes; ou à introdução de serviços inteiramente novos.
Processo	É a implementação de um método de produção ou distribuição (logística) novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares para produzir bens e serviços, bem como em atividades auxiliares de suporte, como compras, contabilidade, computação e manutenção. A implementação de tecnologias da informação e da comunicação (TICs) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo se ela visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte
Organizacional	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas e na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. Isso inclui, por exemplo, a implementação de novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da organização. As inovações na organização do local de trabalho envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho e tarefas. Entre essas atividades, são inseridos novos conceitos para a estruturação de atribuições, tais como a integração de diferentes atividades. Entretanto, inovações organizacionais podem também envolver a centralização de funções e maior responsabilidade final para a tomada de decisões de uma organização. Inovações em termos de relações externas envolvem o estabelecimento de novos tipos de colaborações com organizações de pesquisa, novos métodos de integração com fornecedores e o uso de terceirização ( <i>outsourcing</i> ) ou a introdução da subcontratação de atividades na produção, no provisionamento, na distribuição, no recrutamento e em serviços auxiliares.

Marketing	<p>É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços dos produtos. Novos métodos de marketing em posicionamento de produtos envolvem primordialmente a introdução ou a melhoria de novos canais de oferta de produtos. O desenvolvimento e a introdução de um símbolo fundamentalmente novo para uma marca (diferente de atualizações regulares na aparência da marca) que visa posicionar o produto a fim de lhe dar uma nova imagem também é inovação de marketing.</p>
-----------	---

FONTE: Elaboração própria adaptado de OCDE (2005, p. 57-63).

Apesar desses conceitos serem diretamente aplicáveis ao setor empresarial, também fornecem subsídios para o desenvolvimento de diretrizes, futuras aferições e análises no campo da inovação no setor público, pois consideram que a inovação é um elemento propulsor da produtividade e do crescimento da economia e do bem-estar social.

Emmendoerfer (2019) concordando com as afirmações a respeito da aplicabilidade das inovações no setor público, defende que os tipos apresentados no Quadro 1 são utilizados em políticas públicas, na forma de prestação de serviços, na resolução de problemas sociais e econômicos, em atividades internas ou externas.

Para Cavalcante, *et al.* (2017), ainda existem dois outros tipos de inovação, são as inovações em processos organizacionais e inovação em serviços ou políticas públicas, que são encontrados nos Poderes Executivos do Brasil, por exemplo. O primeiro tipo é voltado à organização, com iniciativas que aprimoram e reorganizam os processos de trabalho ou reestruturam a própria organização, enquanto o segundo tipo, é voltado ao público externo, que é o cidadão. São práticas que estabelecem novos serviços, ou aprimoram serviços existentes. Elas resultam na implantação de políticas públicas com novo formato de ação e utilização de diferentes instrumentos de gestão, como mão-de-obra, materiais, físicos, administrativos e financeiros, na forma de rede, agentes públicos, agentes privados, ou a combinação deles.

A inovação, tanto no setor público, como no setor privado, deve ser vista como um produto de vários fatores, como mecanismos e relações interativas entre unidades vinculadas entre si, que influenciam o processo de inovação. No caso no setor público, para que

seja compreendido, deve ser estudado de modo estruturado, em todos os seus elementos e processos organizacionais (AGOLLA; LILL, 2013). De qualquer modo, em todos os casos, buscam a melhoria da qualidade, eficiência e produtividade nos serviços prestados (EMMENDOERFER, 2019).

Em relação ao processo de inovação, Meeus e Edquist (2006) afirmam que existem várias taxonomias de inovação, podem ser combinadas entre si e podem ser dos tipos a seguir: a) inovações incrementais: são as que possuem pequenas e contínuas mudanças; b) inovações radicais: são novos produtos, ou serviços com mudanças significativas e descontínuas; c) mudanças sistemáticas: grandes mudanças em algumas tecnologias de uso geral, também chamadas de paradigmas tecnológicos. Concordando com esses autores, Cavalcante *et al.* (2017, p. 123) afirmam que pode ser a introdução de novas tecnologias, por exemplo. Segundo Cavalcante *et al.* (2017, p. 123), ainda podem ser divididas em evolutivas, quando ocorrem mudanças incrementais, ou revolucionárias, quando ocorrem de maneira transformadora. Em ambos os casos, o processo ocorre de maneira disruptiva, havendo uma descontinuidade com o passado, por meio de drivers interna ou externamente à organização.

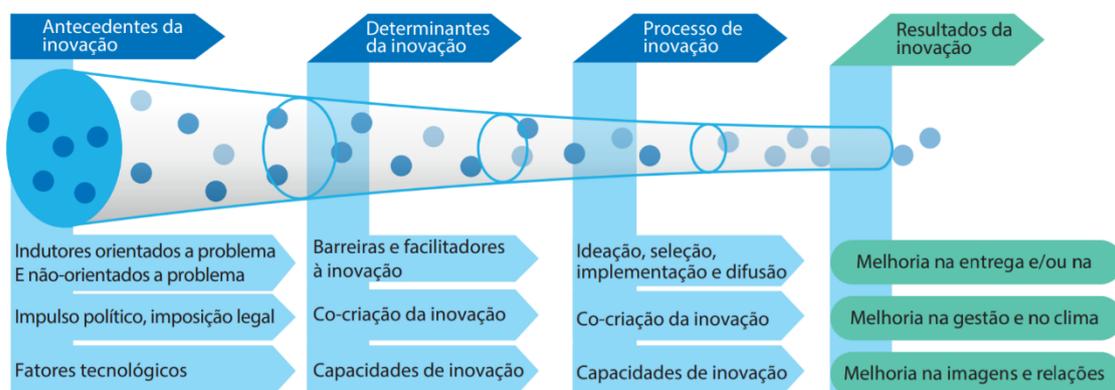
Ainda em referência às tipologias de inovações organizacionais, Cavalcante *et al.* (2017, p. 121), utilizaram como protocolo de coleta de dados de sua pesquisa a sistematização de Meeus e Edquist (2006), pois levaram em consideração as complexidades do setor público resultando em quatro tipos:

- a) inovação no serviço: sejam para novos serviços com novos clientes, seja incremento de serviços existentes com novos clientes;
- b) inovação no processo: seria a melhoria dos processos internos com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia da oferta dos serviços voltados ao cidadão;
- c) inovação no processo tecnológico: seria a introdução de novos elementos no sistema produtivo ou na operação de modo que o cidadão receba e se beneficie com o serviço aprimorado;
- d) inovação no processo administrativo: seria a transformação da organização por meio de novas estratégias, novas estruturas, valorização de seus membros, ou seja, novas práticas de gestão da organização.

Isidro-Filho (2017) a partir da revisão de literatura que realizou em sua pesquisa a respeito das experiências de inovação premiadas no Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal, promovidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no período de 1999-2014, identificou que diversos autores referenciados por ele consideraram a inovação como processo, que é composto por: antecedentes da inovação; atividades relacionadas ao ciclo de inovação; capacidades ou recursos para inovação; e; resultados ou impactos da inovação.

Ainda, foram incluídas outras variáveis relevantes e presentes no processo da inovação que são: indutores, barreiras e facilitadores, tipologia de inovação, coprodução e/ou cocriação da inovação, de modo que o autor apresentou um *framework* de análise da inovação no setor público, aplicado ao contexto brasileiro, com a finalidade de organizar conceitualmente, classificar ideias e visões sobre inovação. A Figura 1 demonstra o *framework* da inovação pública e seus elementos, em que vários autores convergem com as ideias de Isidro-Filho (2017).

Figura 1 - *Framework* da inovação no setor público



Fonte: (isidro-filho, 2017, p.167).

Ainda na Figura 1, pode-se perceber no primeiro bloco do ciclo de inovação os antecedentes ou indutores da inovação. Para Cavalcante *et al.* (2017), eles fazem a inovação acontecer. Para Agolla, Lill (2013), os elementos internos que impulsionam a inovação são: a estratégia, o clima organizacional, a liderança estratégica, o empreendedorismo e os recursos organizacionais; enquanto os indutores externos são os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais.

Acrescentando elementos à essa análise, Cavalcante *et al.* (2017) elencou com base no estudo da *European Comision* (2013, *apud* CAVALCANTE *et al.*, 2017), outros fatores de influência da inovação, sendo eles:

- a) Indutores internos: cultura organizacional; liderança organizacional; atitude gerencial frente a mudanças; incentivos à inovação na gestão de pessoas; e comunicação interna e externa (utilizando os meios de comunicação para interação entre os *stakeholders* internos e externos).
- b) Indutores externos: quadro legislativo adequado; necessidades públicas e expectativas; rápida emergência de novas tecnologias; e; presença de impulso político (configuradas por decisões políticas que influenciam a tomada de decisão relacionada à inovação (CAVALCANTE *et al.*, 2017, p. 127).

Para Isidro-Filho (2017), outras abordagens apresentam as razões para a geração das inovações, que condicionam e influenciam o processo inovativo, ou seja, os antecedentes (indutores) conforme demonstra o Quadro 2:

**Quadro 2** – Antecedentes da inovação no setor público

Indutores	Definição
<b>Orientado a problema</b>	Introdução de inovações para responder a um ou mais problemas específicos, tais como fatores demográficos, envelhecimento da população, obesidade infantil, entre outros.
<b>Não orientado a problema</b>	Necessidade de melhorias em relação a uma situação anterior, em vez do tratamento de problema específico.
<b>Impulso político</b>	Mudanças estratégicas no serviço público que requerem decisões fortes do topo para a base. Pode ser baseada em ideologia ou em resposta a eventos críticos e pressões. Também pode refletir-se através da imposição de metas de desempenho.
<b>Fatores tecnológicos</b>	Surgimento ou disponibilidade de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), que proporcionam oportunidades de inovação.
<b>Imposição legal</b>	Criação de normativos, regulação, lei, decreto, emenda constitucional ou ação governamental que induzem inovação.

Fonte: HALVORSEN *et al.* (2005), KOCH e HAUKNES (2005) e AGOLLA e LILL (2013); ISIDRO FILHO (2017, P. 168); (VIEIRA, 2016)

Ainda em referência à Figura 1 sobre os determinantes da inovação, Emmendoerfer (2019) defende que existem diversas abordagens sobre os determinantes das inovações no setor público: trata-se das barreiras e facilitadores como antecedentes aos tipos de aplicações e processos. O autor considera que sejam indutores ou inibidores, em todos os casos, dependem de como os governantes e gestores públicos vão lidar com os problemas públicos, sendo essencial o reconhecimento por parte deles, que a inovação é uma solução geradora de boas respostas a problemas públicos. Também elencou, com base no Manual de Orlo (2005), os principais elementos inibidores ou dificultadores de inovações como: fatores relativos a custos; fatores relativos a conhecimentos; inflexibilidades internas nas organizações; fatores de mercado; fatores institucionais; por fim, razões para não inovar, que seriam as inovações antigas e a falta de demandas para inovar, criando condições de prescindibilidade da inovação.

Por outro lado, dentre os elementos determinantes facilitadores, que também podem ser percebidos na Figura 1, segundo Cavalcante *et al.* (2017, p. 124), existem três comportamentos prevalentes na implementação de uma inovação organizacional. A primeira é constituída pela articulação política e pelo comando mais estratégico das iniciativas que seria a atuação do tipo *top-down*; a segunda ocorre nos processos de cocriação com a participação dos servidores e colaboradores de médio e baixo escalão que é do tipo horizontal; e a terceira, do tipo *bottom-up*, que são as inovações que ocorrem por iniciativas de equipes não graduadas e sem a atuação da chefia imediata.

Para Isidro Filho, (2017) a cocriação ou coprodução da inovação passa pelas interações entre os *stakeholders*, ou seja, as relações entre a organização e seus parceiros e também entre a organização e os usuários ou o cidadão no caso da prestação de um serviço por uma organização do setor público.

Concordando com esta linha de pensamento, Emmendoerfer (2019), também considera que é preciso que exista um ambiente favorável de modo a tornar o processo de inovação mais simples, flexível e interativo, favorecendo o melhor desempenho em termos de

tempo, custo, qualidade e na agregação de valor. Mas para isto, considera fundamental que exista:

- a) exercício da atividade política dos Poderes Executivo e Legislativo: proporciona a capacidade de realizar mudanças estratégicas;
- b) recursos financeiros: devem ser obtidos por meio de arrecadação ou financiamento, como um projeto, por meio de seu patrocinador, seja ele Municipal, Estadual, Federal ou de organismos internacionais;
- c) imposição legal: considera as necessidades legais para o atendimento a demandas regulatórias, como por exemplo, o Marco Regulatório de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) no Brasil, implementado por meio do Decreto nº 9.283/2018, que estabelece medidas de incentivo à inovação à pesquisa científica e à tecnologia no ambiente produtivo, com vistas à capacidade tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional (BRASIL, 2018); e
- d) fatores tecnológicos: é a introdução de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), utilizando-se do ambiente virtual para a disponibilização de serviços públicos, sendo um exemplo o e-gov (EMMENDOERFER, 2019, p. 50-51). Agolla; Lill (2013) consideram que os fatores tecnológicos envolvem a aplicação de vários tipos de tecnologias, processos e técnicas organizacionais e sociais e diversas formas de conhecimento na forma codificada, além de requerer a integração de algumas capacidades humanas como intuição e criatividade para que seja possível o alcance do sucesso na implantação da inovação.

Outro elemento relevante a ser detalhado em suas vertentes é a capacidade de realização de inovações. Na Figura 1, mostrada anteriormente, este componente está apresentado de modo transversal no ciclo da inovação. Ele foi sistematizado e detalhado de modo amplo por Valladares; Vasconcellos; Serio, (2014), após a análise das pesquisas de vários autores, e, para o setor público, por Isidro Filho (2017) e Emmendoerfer (2019, p. 47-48). Os primeiros consideram de fundamental importância identificar e desenvolver essas capacidades, tendo em vista que poderão determinar o sucesso ou insucesso do processo e dos resultados, sendo sete as principais capacidades, elencadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de capacidades de inovação no setor público

Capacidades	Definição
<b>Liderança transformadora</b>	Aquela que transfere aos seus seguidores mais conscientes a sensação de pertencimento e valorização do trabalho, motivando-os e induzindo-os de modo a transcenderem os seus interesses pessoais em prol da organização.
<b>Intenção estratégica de inovar</b>	Grau em que a organização está disposta a assumir riscos para a implantação da mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, demonstrando de modo enfático a vontade da obtenção de melhores resultados, maior eficiência, eficácia e efetividade, para a organização e para a sociedade.
<b>Gestão de pessoas para inovação</b>	A área de gestão de pessoas é orientada à inovação, promove as condições para que os empregados escolham autonomamente as metas e a forma como vão atingi-las. Elas devem ser desafiadoras, favorecer a autorrealização e o comprometimento e ser alinhadas aos objetivos da organização.
<b>Conhecimento do público-alvo</b>	Habilidade em gerenciar, detectar, antecipar o atendimento de eventos, atender às necessidades, expectativas e mudanças significativas e identificar tendências do público-alvo.
<b>Gestão estratégica da tecnologia</b>	Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor. O processo de gestão tecnológica compreende cinco etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção.
<b>Organicidade da estrutura organizacional</b>	Prática que consiste em permitir que as áreas da estrutura se relacionem de forma autônoma, com controles flexíveis, ampla comunicação de forma horizontal, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações interpessoais, de forma que as estruturas são ditas orgânicas e não mecanicistas com respostas rápidas às mudanças voltadas ao ambiente externo.
<b>Desempenho em inovação</b>	Organizações ou unidades de trabalho inovadoras são aquelas que exibem comportamentos empreendedor e inovador consistentes ao longo do tempo.
<b>Gestão de projetos</b>	Aplicação de forma consistente de técnicas de planejamento, provisão dos recursos e execução e controle do processo de inovação. Inclui também o monitoramento, compromisso, comunicação constante e apoio dos patrocinadores e stakeholders envolvidos no projeto.

Fonte: Adaptado de Emmendoerfer (2019, p. 47-48); Valladares; Vasconcellos; Serio, (2014, p. 604-605).

Essas capacidades para a inovação também possuem correlação com o estudo realizado pela *European Commission* (2013) que identificou que inovações bem sucedidas são resultantes de habilidades relacionadas às seguintes variáveis: estratégia; capital

humano; incentivos e recompensas; liderança; capacidades organizacionais; capacidade de inovações e boa governança (EUROPEAN COMISSION, 2013, *apud* CAVALCANTE *et al.* (2017, p. 127).

Uma vez mais argumentando sobre capacidades, ressaltam-se os componentes relacionados à gestão de pessoas em que Cavalcante *et al.* (2017) consideram como fundamentais pelo menos seis deles, que caracterizam a forma de atuação de equipes de inovação bem-sucedidas. São elas:

- a) Método: é caracterizado pelo ferramental, técnicas, abordagens e saídas produzidas;
- b) Equipes envolvidas: é a quantidade de pessoas, suas habilidades, cultura, dinâmica de atuação, estratégias, desenvolvimento e recrutamento de pessoal;
- c) Recursos: são todas as formas de financiamento, alavancagem de recursos internos e externos e planejamento de economia e gastos na alocação dos recursos;
- d) Liderança: Como a equipe é conduzida e gerenciada, incluindo diretor, secretário de Estado e patrocinador político. Requer posicionamento estratégico;
- e) Parcerias: Relações chave com o Governo e as agências externas, grupos e cidadãos;
- f) Medição de impacto: Monitoramento da inovação, utilização de dados para informar o desenvolvimento de estratégias, bem como sistemas de avaliação para medir o impacto.

Em relação ao processo de inovação que é constituído por atividades que compõem o ciclo da inovação, além das capacidades elencadas e a cocriação, Isidro Filho (2017), com base em ampla revisão de literatura, caracterizou os esforços da inovação como: a ideação, a seleção, a implementação e a difusão de ideias, observando que a implementação é a principal fonte de evidências das inovações. Por outro lado, Cavalcante *et al.* (2017) consideraram esses elementos como fases analíticas do processo de inovação, acrescentando a invenção, que é o momento da concepção. Depois concordou com as outras fases, que é a implementação caracterizada pelo desenvolvimento, a transformação da inovação em política pública e a difusão que é a

disseminação da inovação para o seu público-alvo seja ele interno ou externo à organização.

Após a geração da inovação, passa-se à verificação dos resultados, que associados aos objetivos, devem ser monitorados para a identificação dos efeitos da inovação e, neste sentido, Cavalcante *et al.* (2017) apontam, segundo os estudos da revisão de literatura, três objetivos principais: gerar eficiência nas organizações, aprimorar soluções para negócios e serviços disponibilizados ao cidadão e promover a inovação entre setores. Em outra abordagem, Vieira (2016) acrescenta o aprimoramento do desempenho ou produtividade ao consumidor, além das questões relacionadas à sustentabilidade, ao meio ambiente e à segurança da informação.

Após ampla pesquisa, Vieira, (2016) realizou estudo compilando os quatro tipos de resultados da inovação no setor público, conforme a seguir no Quadro 4:

**Quadro 4** – Resultados da inovação no setor público

Resultados	Definição
Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	Impactos positivos sobre os mecanismos de entrega de serviços e/ou nos próprios serviços, incluindo aumento da satisfação e do envolvimento dos usuários.
Melhoria da gestão organizacional	Impactos positivos sobre a eficiência e a efetividade da organização, incluindo ganhos de produtividade e melhores resultados em indicadores de desempenho.
Melhoria da imagem e das relações institucionais	Impactos positivos sobre a imagem da organização e no relacionamento com outras organizações, incluindo melhoria na capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento de parceiros.
Melhoria do clima organizacional	Impactos positivos sobre o clima da organização, incluindo melhorias nas condições de trabalho, satisfação dos colaboradores e aprimoramento da cultura de inovação.

Fonte: Adaptado de Vieira (2016).

A revisão de literatura apresentada neste tópico buscou demonstrar os principais modelos elaborados pelos diversos autores, no intuito de estabelecer quais serão os fatores relacionados à inovações no setor público que serão utilizados no protocolo para a coleta de dados da presente pesquisa.

O próximo capítulo versa sobre a Transformação Digital. Do mesmo modo, o intuito é a realização de uma revisão de bibliografia com o objetivo de identificar elementos determinantes que auxiliem a análise a respeito dos efeitos gerados com essa política pública em gestão de pessoas. Pode-se afirmar que a transformação digital é um dos vieses da inovação, pois tem o condão de transformação e implementação do que é novo, novos processos, nova governança, novas tecnologias, e, depende da capacidade de adaptação e satisfação dos clientes e usuários, bem como é crescente a demanda da sociedade por novos serviços, especialmente, os digitais.

## **2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

A transformação digital não é um tema novo, mas alguns autores defendem de modo quase unânime, assim como Rogers, (2017), que a transformação digital tem muito mais a ver com uma nova forma de pensar, agir e operacionalizar os negócios, do que a implantação de sistemas de TI. Não tem a ver com tecnologia, mas sim, com uma mentalidade estratégica. É a mudança de comportamento, de cultura e de estratégia, são novas maneiras de pensar e raciocinar a organização, agregando valor. (SALVADOR; CASTELLO, 2020). “Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI” (ROGERS, 2017, p. 8).

Para Rogers (2017), as mudanças geradas pela transformação digital podem ser comparadas às mudanças que ocorreram na época da eletrificação na manufatura: elas foram extraordinárias e revolucionárias, mas na era digital o impacto foi maior ainda, pois modificou não apenas o processo de manufatura, mas todos os elementos da estratégia de negócios.

Dentre as várias características da transformação digital, destacam-se, segundo, Cunha *et al.* (2016): a) hiperconectividade: é representada pela internet que possui incremento mundial contínuo de acessos; b) mídias sociais: ampliação do alcance e participação da opinião das pessoas; c) mobilidade: elevada quantidade de dispositivos móveis de alta velocidade conectados; d) computação em nuvem: tornou mais ágil e barato o acesso a serviços digitais, além de incorporar novos processos, práticas de negócio e ampliação da eficiência.

Uma questão consonante entre os autores sobre a transformação digital nas organizações é que ela permite que elas cresçam e obtenham vantagens competitivas duradouras. No entanto, é importante que adquiram a capacidade de se transformar, pois a empresa que perde o “*timing*” ou não identifica o momento certo para a adoção do avanço tecnológico digital coloca em risco e, em situação crítica a sua sobrevivência, em mercados cada vez mais competitivos, dinâmicos e que avançam na adoção de novas tecnologias (TADEU *et al.*, 2018).

Para Salvador; Castello (2020) o conceito de digital significa a convergência de múltiplas tecnologias inovadoras que são potencializadas pela conectividade, sendo porém, uma demanda esperada pela sociedade ou por consumidores. Corresponde, por exemplo, a ferramentas com aplicação ampla, como *big data*, computação em nuvem, internet das coisas, sensores, inteligência artificial, *blockchain* e realidade aumentada. São tecnologias que amplificaram de modo extraordinário a velocidade, a performance, a eficiência e o alcance de produtos e serviços e às pessoas, aumentando e gerando valor, por meio da conectividade, não existem mais fronteiras demarcadas.

Algumas empresas realizam proposições de aumento de valor nas organizações, por meio das tecnologias digitais e nos modelos de negócio inovadores. Como efeito, elas terão a alteração de seu posicionamento no mercado, gerando então a disrupção e a transformação digital. De qualquer modo, esse avanço tem sido alcançado em razão das novas exigências da sociedade por serviços mais eficientes e que não existiam antes. (SALVADOR; CASTELLO, 2020)

Neste contexto, as empresas estão modificando as suas operações para atender a essas exigências de modernização. Rogers (2017) defende que as tecnologias digitais tem redefinido a atuação delas no mercado, a fim de serem bem-sucedidas. Elas devem adotar como método de estruturação e desenvolvimento de transformação digital os cinco domínios estratégicos que são:

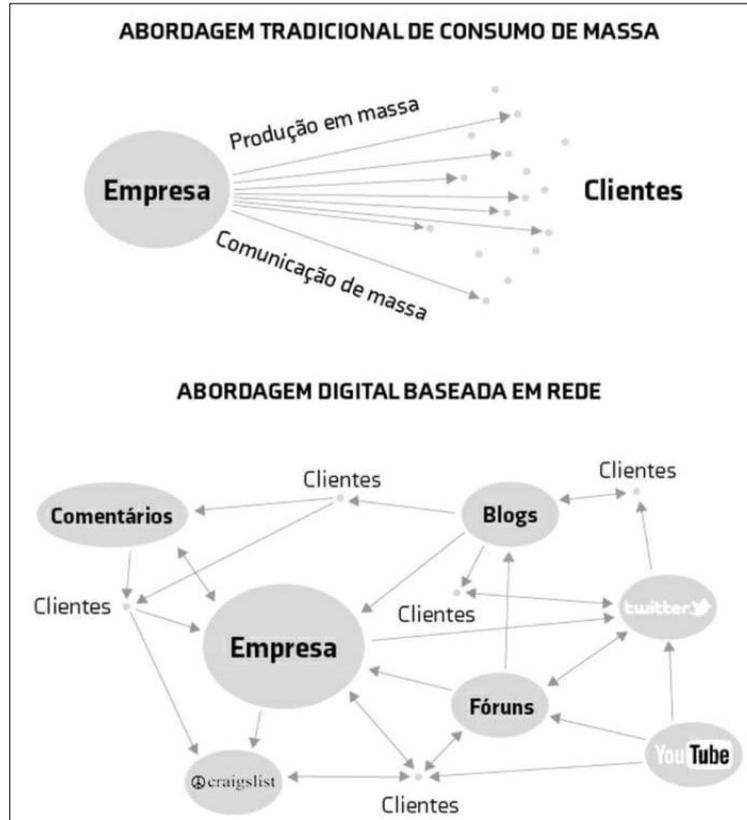
- a) Primeiro domínio - Clientes: Em resumo, é a forma que a organização se relaciona com seus clientes, mudando inclusive as premissas, pois antes eram voltadas a um modo de pensar, agir e consumir somente analógico, enquanto na era digital o relacionamento passou a ser em redes. Rogers (2017) identificou o novo modelo como *customer network model* (modelo de rede de consumidores) e estabeleceu uma diferenciação clara entre as duas condições em que:
- Os clientes são vistos como mercado de massa, a comunicação com ele se dá de forma geral, desenvolvendo produtos para atingir muitas pessoas ao mesmo tempo. A ideia aqui é fazer o mínimo possível de adaptação para existir ganho de escala, ou seja, ou existe o consumo, ou não existe, tornando o mercado menos competitivo (SALVADOR; CASTELLO, 2020). Por outro lado, na era digital os clientes formam redes de comunicação, um influenciando ao outro, incluindo a própria empresa, formando uma via de mão dupla, na qual ambos os lados são beneficiados (ROGERS, 2017). Existem muitos concorrentes menores que são imprevisíveis, as facilidades de comunicação permitem a inserção de um produto no mercado com muita rapidez e eficiência. Salvador; Castello (2020) apontam três fenômenos importantes: o aumento da competição; a transparência da informação e o declínio do consumismo, considerando que o cliente busca mais por produtos exclusivos e melhor atendimento;
  - A outra condição é apresentada na própria empresa com o Marketing voltado aos clientes, induzindo ao consumo dos produtos e serviços, com fluxos de mão única e economia de escala, enquanto na era digital, os clientes influenciam-se uns aos outros, na forma de redes dinâmicas, que passam de compradores, a influenciadores e a defensores da empresa. A equipe de comunicação precisa ser hábil o suficiente para mudar o mercado. Os clientes da era digital deixaram de ser passivos e

possuem cinco tipos de comportamentos centrais em suas interações digitais: acesso, engajamento, customização, conexão e colaboração. Esses comportamentos devem ser motivados para que ocorram cada vez mais, experiências melhores, induzindo a agregação de valor, tanto do lado da empresa, quanto do lado do cliente (ROGERS, 2017). Por meio das plataformas digitais, os clientes interagem, publicam conteúdo (avaliações da oferta do produto ou serviço), propõe inovações, e, modificam a oferta de acordo com a sua necessidade. As empresas por sua vez precisam desenvolver formas de vender e comunicar-se melhor gerando valor de ambos os lados (SALVADOR; CASTELLO, 2020). Na Figura 2 a seguir, Rogers (2017) demonstra o funcionamento das duas abordagens apresentadas.

b) Segundo domínio - Competição: é a forma como as empresas vão se relacionar entre si e com o mercado. As fronteiras de atuação entre elas ficaram menos definidas, permitindo a mútua cooperação e, por isso, avançam na cobertura do mercado por cada uma das partes (ROGERS, 2017);

c) Terceiro domínio - Dados: A produção, gerenciamento e utilização dos dados de uma organização devem ser estruturados estrategicamente. Anteriormente os dados eram utilizados em avaliações de mercado, planejamento de vendas e aquisições. Era muito caro manter uma estrutura de armazenamento e produção estruturada de informações, mas serviam para a otimização das operações. A situação atual é bem diferente, pois a produção de dados é permanente e bem mais simples, pois existem muitas fontes de informação externa à empresa, como clientes, redes sociais, internet, dentre outras fontes. A dificuldade passou a ser na transformação dos dados em conhecimento e ideias úteis para a empresa. Para tanto, é utilizado o *big data* em que as informações não estruturadas são processadas com a utilização de ferramentas computacionais, que transformam os dados em ativos estratégicos. Atualmente o valor dos dados são comparáveis ao valor do ouro, no entanto, é preciso que sejam os dados certos e com qualidade, de modo que haja ganho de valor à empresa (ROGERS, 2017).

Figura 2: Domínio clientes e as abordagens de consumo



Fonte: rogers (2017)

- d) Quarto domínio – Inovação: As tecnologias digitais têm permitido que os resultados da inovação sejam alcançados de modo mais simples e iterativo, por meio de novas ideias, que devem ser experimentadas de forma rápida e com custos menores, como por exemplo, os Protótipos de Viabilidade Mínima – MVPs – que são produtos que minimizam o desenvolvimento e os custos, para experimentação, que, antes de seguir para o mercado, devem ser rigorosamente testados, verificados em seu funcionamento, função e propósito (ROGERS, 2017).
- e) Quinto domínio – Valor (Criação de valor): As empresas devem rever continuamente as suas estratégias para perceberem como podem ampliar a geração de valor, seja no modelo de negócio, seja nas necessidades dos clientes, à medida que as novas tecnologias modificam as necessidades e as oportunidades. Essa condição pode reformular o negócio ou criar novos produtos e novas aplicações dos produtos ou, ainda, atrair novos clientes ou ampliar o consumo dos clientes antigos. Ou seja, gerar valor tanto para a empresa, quanto para os clientes (ROGERS, 2017).

Outra forma de entender o processo de transformação digital é a descrição feita por Salvador; Castello (2020) a respeito dessa jornada que foi subdividida em estágios, que muitas vezes coexistem entre si, são elas as que seguem e também estão resumidos na Figura 3.

- a) O primeiro estágio: é o uso das novas tecnologias, com a automatização de processos, mudando o físico pelo digital, a alteração de infraestrutura com vistas ao ganho de escala na produção ou oferta de serviços, a utilização da robotização como alternativa de atendimento ou substituição de mão-de-obra;
- b) O segundo estágio: é a alteração de funções e papéis com o redesenho das rotinas, especialmente nas áreas mais operacionais, fazendo com que as atividades de repetição fiquem para a máquina e as mais complexas sejam reservadas às pessoas. Isso deve exigir novas capacidades e a inserção de uma nova dinâmica de trabalho;
- c) O terceiro estágio: é mais crítico, pois é a transformação digital do negócio, que ocorre quando a empresa se reinventa usando as tecnologias digitais disponíveis. Ela melhora a sua performance entrega diferente, entrega melhor e mais rápido, modificando o modo de operar e de raciocinar na organização.

**Figura 3:** Estágios da transformação digital



Fonte: (SALVADOR, CASTELLO, 2020, p. 30)

Na mesma linha de pensamento, mas focado especificamente em gestão de pessoas, Eden *et al.*, (2019) a partir de um estudo de caso identificaram três práticas relevantes relacionadas ao avanço das transformações digitais em gestão de pessoas:

- a) Flexibilização – pequenas mudanças tecnológicas que geraram melhorias no modelo de trabalho;

- b) Revitalização – alteração nos papéis e na estrutura organizacional da instituição, e;
- c) Aprofundamento – na mentalidade centrada no seu público-alvo, com foco no cliente, buscando entender o seu perfil por meio de sistemas e técnicas de inteligência analítica, para transformar a cultura e a mentalidade das equipes da organização. Esta linha de raciocínio é aderente às questões relacionadas à inovação.

Segundo Salvador, Castello (2020) as empresas precisam se manter relevantes no mercado em tempos de crise e transformação e estabelecer estratégias, criando um diferencial, mediante a grande concorrência. Neste contexto, a definição de estratégia, para os autores, é o conjunto de escolhas que determinarão a posição de destaque, ou não, para a obtenção de vantagem competitiva; ou ainda significa avaliar e reavaliar oportunidades, mapear riscos, criar alternativas e, por fim, construir propostas de valor. A estratégia adequada é variável dependendo do momento, do setor, do capital disponível e das capacidades da organização - ela deve se adaptar ao cenário em que se encontra.

A gestão de mudanças gerada pela transformação digital, segundo Salvador; Castello (2020) requer um conjunto de processos, ferramentas e técnicas para que os envolvidos se adaptem e passem pelo momento de transição de forma planejada. Para tanto, foram identificados alguns fatores relevantes na mudança:

- a) Comunicação: a divulgação das estratégias da transformação digital permite a resolução de problemas de insegurança, de dúvidas e de bloqueios dos usuários. O contato constante entre as equipes devem conferir um ritmo, colaboração nas tarefas e atingimento de metas, ou seja, a comunicação é importante tanto interna como externamente à organização;
- b) Tecnologia: as novas tecnologias têm uma parcela pequena, mediante o contexto amplo e abrangente que é a transformação digital. Contudo, ela é essencial, pois é preciso que exista a integração de novas ferramentas às rotinas, a automatização de processos e de tarefas e a aquisição de infraestrutura e componentes. Deve-se garantir um embarque tecnológico compatível com o que se pretende para a organização, mantendo os diversos aspectos;

- c) Metodologias de Trabalho: os novos métodos de aprendizagem, desenvolvimento do pensamento e da inovação, como *design thinking*, *business model*, *canvas*, e tantos outros, contribuem para uma nova forma de pensar e gerar *insights*. Mas as diversas abordagens também podem levar a uma mistura de várias metodologias e ferramentas, de modo que exista adaptabilidade às necessidades da empresa, de acordo com o contexto que está inserida, gerando uma inovação que seja adequada à empresa. É a geração do novo com vistas ao crescimento, às novas oportunidades e à manutenção da organização. (SALVADOR; CASTELLO, 2020);
- d) O RH como candidato natural a maestro do processo: Salvador; Castello (2020) defende que as áreas de gestão de pessoas devem atuar de modo estratégico na transformação digital de uma organização. Esta área deve agir como um maestro pois deve reorganizar os processos, implantar novas ferramentas, capacitar pessoas na utilização de novas ferramentas, identificar talentos e, por consequência, reestruturar as equipes para otimização da força de trabalho. Desta maneira, será possível a implantação da nova cultura na organização. Os autores consideram que a gestão de pessoas deve rever os próprios processos de atração, contratação e retenção das pessoas, incluindo a revisão da remuneração, considerando que é por meio das experiências profissionais individuais do colaborador que haverá a inovação e melhoria da jornada dos clientes. Devem manter-se atualizados em relação às novas tecnologias de gerenciamento de pessoal, criar no colaborador a sensação de pertencimento e orgulho da empresa, pela atuação respeitosa e motivadora de seus líderes. Isso ocorre por meio da implantação de gestão por desempenho, criando metas, da gestão de dados, do gerenciamento de banco de talentos, da acomodação de carreiras diversificadas, da reformulação da cultura e da geração de valor aos funcionários. (SALVADOR; CASTELLO, 2020);
- e) Capacitação de pessoas: A transformação digital requer pessoas com competência técnica adequada, mas são profissionais escassos no mercado, ou que demandam salários que possibilitem a sua retenção na organização, nem sempre possível de ser encontrado. Um programa de capacitação voltado aos colaboradores que já existem na empresa pode ser a solução, especialmente pelo constante surgimento de novas tecnologias (SALVADOR; CASTELLO, 2020).

Os *drivers* da transformação digital são apresentados de outra maneira pelos autores Tadeu *et al.* (2018), que a descrevem como um processo evolucionário que necessita de tempo, adaptabilidade, mudanças gradativas e que não tem fim, precisa que exista um nível de maturação para um ambiente cada vez mais digital. Essa maturidade possui dimensões diversas, que permitem a avaliação do estágio em determinado momento e o caminho e desenvolvimento que poderá atingir ou a que se quer chegar. Segundo os autores, existem muitos estudos e modelos que enfatizam vários aspectos de tecnologia, enquanto outros são mais abrangentes e abordam aspectos organizacionais. Eles elegeram dez dimensões mais frequentes que são listadas no Quadro 5.

**Quadro 5:** Dimensões dos modelos de maturidade digital

	Dimensão	Descrição
1	Estratégia digital	O plano de transformação digital deve ser abrangente, abarcando toda a organização e os objetivos digitais estabelecidos. Não somente em aspectos tecnológicos, mas o foco deve ser a transformação dos seus negócios.
2	Tecnologias digitais	A empresa deve aplicar as tecnologias recentes que permitem ganhos de valor como: IoT, Inteligência Artificial, Big Data, dispositivos móveis, impressoras 3D, sensores inteligentes, realidade aumentada e computação em nuvem.
3	Capacidade analítica	Esta dimensão está relacionada à capacidade de utilização dos dados disponíveis e de transformá-los em conhecimento para tomada de decisão, em prol da empresa, para prever e adotar medidas urgentes quando for necessário.
4	Relacionamento com clientes	Todos os aspectos relacionados ao atendimento de clientes. Em relação ao mercado, seria a pré-venda e o pós-venda.
5	Relacionamento em redes	A maturidade de uma organização pode ser medida pela rede de que ela faz parte envolvendo fornecedores, startups, governos, universidades, fundos de investimentos, entre outros. As novas tecnologias digitais permitem que esses players atuem de forma integrada e interajam de maneira mais rápida e transparente.

6	Estrutura organizacional e processos digitais	A estrutura organizacional e os processos importam e devem ser otimizados. Devem existir investimentos na automação dos processos e alinhamento entre as áreas da organização, com foco ao atendimento e atratividade do cliente.
7	Cultura e pessoas	A cultura digital da organização deve ser fomentada e voltada à inovação. As decisões devem ser direcionadas por dados ( <i>data-driven decision making</i> ). E o papel da liderança é fundamental e deve promover a capacitação e o <i>mindset</i> digital de seus colaboradores.
8	Riscos e investimentos	Os riscos devem ser enfrentados com equipes ousadas e que tem menos medo de arriscar, que erram menos em razão de possuírem maior capacidade de preditismo e disposição para investirem em novos projetos.
9	Aspectos legais e éticos	Os aspectos legais e éticos são essenciais na utilização de novas tecnologias e podem gerar vantagens competitivas às empresas que demonstrarem confiabilidade aos clientes.
10	Novos modelos de negócios digitais	Existindo maturidade digital, a tendência é que existam novos modelos de negócio digitais. As plataformas têm sido amplamente utilizadas em razão de serem vistas como um ecossistema digital de oferta de serviços e produtos.

Fonte: Adaptado de TADEU *et al.*, (2018, p.34-36)

A transformação digital pode ser vista como:

“um ecossistema de sobreposições ou imbricações de tecnologias digitais – cada uma delas erguendo-se sobre as antecessoras e impulsionando as sucessoras – está transformando não só a nossa vida pessoal e comunitária, mas também a dinâmica de negócios para organizações de todos os tamanhos e setores de atividade...Não se limitam a transformar somente um aspecto da gestão de negócios, mas praticamente todos os aspectos. Elas estão reescrevendo as regras referentes a clientes, competição, dados, inovação e valor. A resposta a essas mudanças exige mais que uma abordagem de varejo ou fragmentária, requer um esforço integrado total – um processo de transformação digital holístico em todo o âmbito da organização. Felizmente, esse processo é absolutamente factível.” (ROGERS, 2017, P. 32-33)

O mesmo autor considera que os princípios da transformação digital são universais e aplicáveis a toda organização que pretende

adotar os princípios da era digital e neste sentido, a próxima seção explora como ela ocorre no setor público.

## **2.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO**

No Brasil não se falava de transformação digital em 1980, no entanto, no final da década, o Governo introduziu as tecnologias digitais como instrumento de modernização deste. Em paralelo, ocorreu o movimento reformista: na gestão do Ministro Bresser Pereira de reforma do Estado, implementou-se o gerencialismo, que tinha como estratégia a redução da “máquina administrativa”, a busca por melhores resultados e o aperfeiçoamento na prestação de serviços públicos, concomitantemente à implantação da internet. Esta, por sua vez, ainda não era conhecida e não existia maturidade para se perceber o impacto gerado nos custos, nas formas de uso, no tempo de utilização ou mesmo nas diversas aplicações de serviços voltados à sociedade (OECD, 2010).

Pode-se afirmar que a transformação digital no setor público brasileiro foi iniciada com a estruturação do chamado “governo eletrônico” (e-Gov), a partir do ano 2000. Inicialmente, foi implantado o portal “Rede Governo” e depois, em 2009, o “Portal Governo Eletrônico”, nos quais foram disponibilizados diversos serviços; estabelecidos padrões, normativos, guias e fóruns de discussões; um módulo de consultas públicas; dentre outros serviços. Eram os primeiros passos para a consolidação das políticas públicas com a utilização das tecnologias da informação (TICs), visando à otimização das atividades, à democratização dos acessos à informação e ao aprimoramento da qualidade e efetividade dos serviços e das informações ofertadas. Tais tecnologias contribuíram para a ampliação da comunicação entre governo e o cidadão incluindo a sua participação na efetivação das políticas públicas (BRASIL, 2018b).

Com a evolução da política, foi estabelecida a Estratégia de Governança Digital (EGD), também identificada como Governo Digital, em que foram instituídas várias ações, sistemas, portais e plataformas associadas aos objetivos de comunicação do governo. Para Brasil (2018), o propósito da EGD era estabelecer um relacionamento entre os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, “contribuindo para aumentar a efetividade da geração de benefícios para a sociedade

brasileira por meio da expansão do acesso às informações governamentais, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social” (BRASIL,2018, p.19).

Brasil (2018) apresentou as ações que foram implantadas como uma nova forma de atender à legislação e prestação de serviços, na forma de ferramentas que abrangiam canais com vários públicos-alvo diferentes, atendendo à necessidade dos setores público e privado. Na Figura 4, essas ações estão dispostas em uma linha do tempo no período de 2000 a 2020, no qual estão listados os principais normativos e políticas públicas e no qual a Estratégia de Governança Digital (EGD) passou a ser o documento complementar da E-Digital, que detalha as iniciativas, os objetivos e as metas da Transformação Digital do Governo Federal.

Em 2018 foi estabelecida a E-Digital para o período de 2018-2021, sendo considerada pela OECD (2020) como importante e relevante. Segundo o relatório em referência, por meio dessa estratégia, ocorreu a coordenação de diferentes iniciativas governamentais sobre questões digitais em uma estrutura coerente, fomentando o processo de digitalização da produção, a promoção do ensino e o treinamento para o ambiente digital e o crescimento econômico. Essa política foi coordenada de um modo geral pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) e foi desenvolvida por um grupo de trabalho interministerial composto por nove órgãos do governo e mais de 30 outras entidades do governo federal, além da participação da iniciativa privada, do setor de comunicação, dos setores científico e acadêmico e da sociedade civil, sendo também fruto de diversas reuniões e consultas públicas, com várias etapas no processo de elaboração (OECD, 2020).

Figura 4: linha do tempo 2000-2020 - governo eletrônico



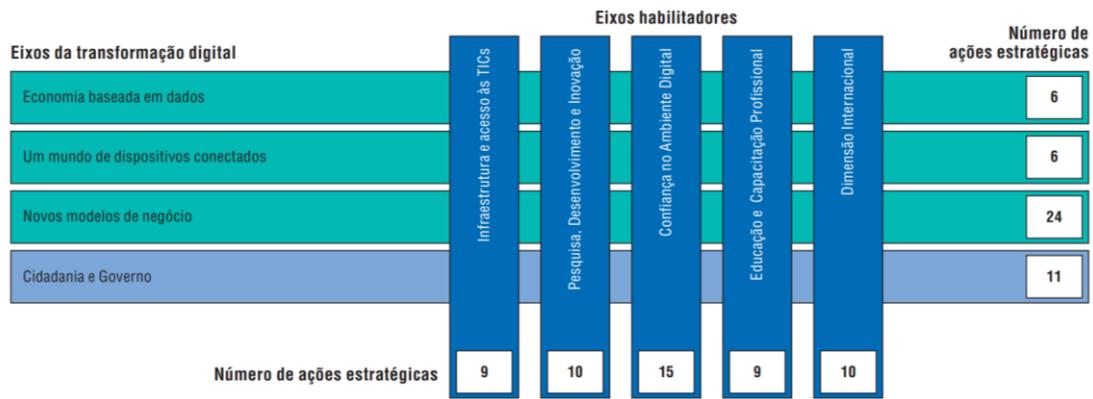
Fonte: (BRASIL, 2022c)

A E-Digital inicialmente foi constituída por 100 ações principais, distribuídas entre eixos estratégicos. Segundo Brasil (2018), esta diretriz era apropriada ao desenvolvimento de um ambiente promissor para as mudanças pretendidas, tanto no governo, quanto no setor produtivo. As ações incluíam infraestrutura e acesso às tecnologias de informação; ações em pesquisa, desenvolvimento e inovação; desenvolvimento de um ambiente regulatório adequado; normas e regimes que promovam confiança no mundo digital; aquisição de competências educacionais e profissionais adequadas à economia digital; e a inserção internacional do Brasil. Elas foram resumidas na Figura 5.

Para OECD, (2020), foi criado um cenário em que as ações específicas se relacionam diretamente com o processo de transformação digital e os eixos são discriminados como:

- Transformação digital da economia (economia baseada em dados, dispositivos conectados, novos modelos de negócio);
- Transformação digital do governo (cidadania no mundo digital e eficiência na prestação de serviços governamentais) (OECD, 2020, p.21).

**Figura 5:** Eixos da transformação digital na estratégia brasileira para a transformação digital



Fonte: BRASIL, 2018, p. 9

Muitas ações foram implantadas por meio da E-Digital, mas ela foi revisada em 2018, com um grupo de trabalho, sendo apresentada a Estratégia de Governança Digital (EGD) – Transformação Digital: Cidadania e Governo, para os anos de 2016-2019. Contudo, para o período seguinte, houve a revisão de comando, com a revisão da estrutura de governo e, por consequência, das ações relacionadas ao Governo Digital. O principal órgão dessa política passou a ser a Secretaria de Governo Digital (SGD), subordinada à Secretaria Especial de Desburocratização de Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, em parceria com a Secretaria Especial de Modernização do Estado da Secretaria-Geral da Presidência da República. As responsabilidades e estrutura da SGD foram ampliadas, tendo como principal função o estabelecimento das políticas relacionadas ao Governo Digital (OECD,2020).

Na EGD, conforme Brasil (2018), foram estabelecidos conceitos relevantes utilizados em todas as políticas, além dos princípios para a governança digital que foram orientadores para as ações da política voltada à APF: foco nas necessidades da sociedade; abertura e transparência; compartilhamento da capacidade de serviço; compartilhamento de dados; simplicidade; priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital; segurança e privacidade; participação e controle social; governo como plataforma; e inovação.

Também foram estabelecidos novos eixos e objetivos estratégicos a partir da identificação dos resultados, desafios, oportunidades e marco legal, que foram dispostos conforme o Quadro 6:

**Quadro 6** - Objetivos estratégicos por eixo – Segundo a egd

Eixo	Objetivos estratégicos
<b>Acesso à Informação</b>	OE.01 - Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos
	OE.02 - Promover a transparência por meio do uso de TIC
<b>Prestação de Serviços</b>	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital
	OE.04 - Compartilhar e integrar infraestruturas, dados, processos, sistemas e serviços
<b>Participação Social</b>	OE.05 - Ampliar a participação social no ciclo de vida das políticas e serviços públicos

Fonte: (BRASIL, 2018, p. 30)

Brasil (2018) também apresentou uma visão que foi desenvolvida a respeito do valor público para a sociedade, por meio dos benefícios gerados com a política, estabelecida a partir da relação entre os princípios da governança digital e os eixos estratégicos, que estão demonstrados na Figura 6.

Os desafios descritos na EGD são relevantes para esta pesquisa, pois demonstraram elementos de conexão dos drivers de inovação, governança digital e de transformação digital. São eles:

- Disponibilizar serviços públicos digitais consolidados em plataforma única;
- Conceder amplo acesso à informação, que possibilite o exercício da cidadania e a inovação em tecnologias digitais;

- Estruturar a criação de um ecossistema para desenvolvimento da economia de dados e estimular a disponibilização de dados abertos governamentais;
- Aprimorar capacidades técnicas e humanas relativas ao uso e ao tratamento de grandes volumes de dados;
- Promover um ambiente jurídico-regulatório que estimule investimentos e inovação, a fim de conferir segurança dos dados tratados e adequada proteção dos dados pessoais;
- Ampliar os canais de relacionamento entre a sociedade e o Estado, facilitando o acesso aos serviços digitais e aos canais de participação social;
- Coordenar investimentos em TIC, aumentando a eficiência na aplicação dos recursos públicos;
- Ampliar o compartilhamento de sistemas, serviços e dados, estimulando o reuso, a integração e a interoperabilidade entre sistemas transversais e sistemas de informações do governo, reduzindo iniciativas de busca de soluções independentes;
- Aprimorar a qualificação do corpo gerencial e técnico em competências necessárias à transformação digital;
- Reduzir riscos em processos e projetos de TIC;
- Otimizar o compartilhamento e definir estratégias de escalabilidade para a infraestrutura governamental de TIC;
- Acelerar a execução dos processos de aquisições de TIC;
- Ampliar o aproveitamento do potencial de tecnologias emergentes;
- Incrementar a capacidade de gestão, governança e inovação;
- Mitigar as vulnerabilidades de segurança nos sistemas de informação governamentais;
- Democratizar o acesso aos serviços públicos prestados por meios digitais;
- Promover maior sinergia entre instâncias deliberativas e redes de conhecimento de TIC do governo; e
- Sensibilizar os gestores de alto nível do Governo em relação à governança digital (BRASIL, 2018, p.24-25).

**Figura 6** – Governança digital, eixos estratégicos (egd) e como se relacionam



Fonte: BRASIL, 2018b, p. 31

Brasil (2018) apresentou tanto nos desafios, quanto nos princípios da EGD, o uso de uma plataforma seria uma das principais ferramentas resultantes dessa política. Ela realiza a interação entre o governo federal e o cidadão - é o atual portal eletrônico Gov.br, inicialmente instituído como a “Plataforma da Cidadania” e foi regulamentado pelo Decreto nº 9.756/2019. A premissa de unificação dos serviços em uma única plataforma, segundo Brasil (2019), ocorreu em razão da identificação de que cerca de 1.500 sítios diferentes ofereciam serviços do governo, além de mais de uma centena de aplicativos móveis com os mesmos fins. Havia grande dispersão dos serviços e diversos formatos, incluindo canais de atendimento, que confirmavam como uma barreira à unificação do atendimento ao cidadão, pela criação de um único canal.

A unificação dos serviços, do atendimento e do acesso aos serviços prestados foi considerado um grande avanço do governo digital brasileiro, em razão da necessidade de simplificação das soluções tecnológicas. Foi realizado um censo que verificou similaridades nos fluxos da oferta de serviços entre o órgão e o usuário, mesmo com assuntos distintos, constituindo-se, então, por 5 ferramentas: a) automação de fluxo eletrônico – peticionamento, acompanhamento e notificações; b) login único e autenticação; c)

avaliação pelo usuário; d) interoperabilidade de dados; e) análise de dados (HECKERT, 2018).

Após esta fase, houve escalabilidade na política, com a ampliação da oferta de serviços e a execução dos “Planos Digitais”, que foi o planejamento e monitoramento da implementação dos serviços, sendo que “desde janeiro de 2019, foram pactuados 91 planos (sendo 50 de Institutos Federais de Ensino Superior) 130 órgãos (contando com IFES) em diversas temáticas” (OECD, 2020). No primeiro semestre de 2019, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) concluiu a digitalização de todos os seus serviços, passando a realizar pela internet os procedimentos de aposentadoria, por exemplo (OECD, 2020). Em 2020, foi lançada a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, por meio do Decreto nº 10.332/2020, atualizado pelo Decreto nº 10.996 de 14/03/2022, que está organizado em princípios, objetivos e iniciativas que determinam o uso das tecnologias digitais no Governo Federal (BRASIL, 2020a).

Adicionalmente, a oferta dos serviços digitais foi impactada por uma nova forma de acompanhamento pela sociedade, pois a SEDGG, por meio da SGD, estabeleceu a Portaria SGD/ME nº 548, de 24 de janeiro de 2022, que é o instrumento pelo qual serão realizadas apurações e aferições de um conjunto de parâmetros de qualidade dos serviços públicos digitais, contudo, estará em vigor plenamente somente no segundo semestre de 2022. Ela definiu níveis da qualidade dos serviços digitais ofertados pelos órgãos do Governo, variando entre mínimo, intermediário ou avançado. Segundo Brasil, (2022b), a verificação da qualidade dos serviços tem o objetivo de melhorar os serviços, por meio de dois eixos: avaliação de satisfação dos usuários e a verificação dos padrões de qualidade dos serviços digitais. No entanto, ainda haverá evoluções em relação aos instrumentos, pois a portaria entra em vigência efetiva somente no segundo semestre de 2022.

Mas, para efeito dessa pesquisa, observou-se que os parâmetros estabelecidos na portaria poderão ser utilizados como critérios de convergência entre as questões em inovação e da própria transformação digital, apresentados neste referencial teórico.

BRASIL, (2022b), no artigo 7º determina que o nível de satisfação do usuário deverá ser indicado por meio de uma escala em cinco níveis. Além disso, as dimensões da qualidade deverão ser, no mínimo: clareza das informações; facilidade de uso; qualidade dos canais de

comunicação; custo ou esforço para obtenção do serviço; disponibilidade do serviço; tempo para obtenção do serviço; e eficácia.

A Portaria SGD/ME nº 548/2022, também determina que:

Art. 14. São princípios a serem observados por todos os serviços digitais abrangidos por esta Portaria:

- I – simplicidade;
- II – acessibilidade;
- III – privacidade;
- IV – segurança;
- V – interoperabilidade; e
- VI – transparência. (BRASIL, 2022b)

Alguns dos princípios serão aplicados na metodologia como parte do protocolo desta pesquisa, no questionário e nas entrevistas, mesmo que ainda não estejam em vigor. Eles serão parâmetros iniciais e norteadores de bastante relevância para a identificação da percepção dos usuários (BRASIL, 2022b).

Ainda em relação aos desafios, aos objetivos, aos eixos estratégicos da EGD e ao eixo da transformação digital da E-Digital, relacionado à Economia e à transformação digital do próprio governo, percebe-se que eles são elementos aderentes aos pressupostos descritos pelos autores anteriormente estudados e apontam drivers para a inovação e transformação digital (BRASIL, 2022b). A abrangência tanto da E-Digital, quanto da EGD, abarcam diversas áreas e setores, cada um com a sua especificidade, mas, para efeito da presente pesquisa, observa-se que os desafios listados incluem as questões da transformação do próprio Estado, para que seja possível a oferta de melhores serviços à sociedade com a inserção da gestão de pessoas na era digital do Governo Federal, que será abordada na próxima seção desta pesquisa.

## **2.4 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM GESTÃO DE PESSOAS**

As iniciativas da SGP estão em acordo com as tendências da governança contemporânea e de inovação no setor público, vinculadas às políticas de implantação dos novos sistemas e à transformação digital, além de atender às necessidades do cumprimento normativo destas políticas. Houve o planejamento para o desenvolvimento dos

sistemas, incluindo a inserção da ação no Plano Plurianual (PPA) e no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) do Ministério da Economia, mas não foram realizados estudos *ex-ante* sobre os resultados esperados, os efeitos, o dimensionamento ou as medições dos impactos. Atualmente, a SGP, tem-se posicionado no sentido de implantar ferramentas para o monitoramento das políticas *ex-post* e o acompanhamento da sociedade, tornando mais transparentes as políticas e seus resultados, como por exemplo, o “Observatório de Pessoal” (BRASIL, 2021b).

## 2.4.1 INICIATIVAS DA SGP

Nesta seção apresentam-se algumas iniciativas da SGP, demonstrando por meio do Quadro 7 os aspectos aderentes aos pressupostos e aos fatores relacionados à transformação no setor público. Foi possível identificar certos esforços em ações e políticas voltadas ao usuário ou cliente, entendendo-se dois níveis de clientela. O primeiro é o gestor público em gestão de pessoas, que necessita do conhecimento, das informações e das orientações quanto à aplicação das políticas em gestão de pessoas. E o segundo é o cliente servidor, ou usuário final, que consome os serviços, sendo o maior impactado como o cidadão que consome o serviço prestado.

**Quadro 7:** Inovação x transformação digital x iniciativas da sgp

Aspectos da Inovação	Aspectos da Transformação Digital	Iniciativas da SGP
Capacidades de inovação	Inovação no Setor Público	Labora Gov: é uma área dentro da SGP identificada como laboratório de gestão inovadora de pessoas, foi criada em 2019. “Seu propósito é apoiar a criação de soluções inovadoras em gestão de pessoas para melhorar a experiência dos servidores, usuários dos serviços do laboratório, e gerar valor público” (BRASIL,2021i).
	Capacidade analítica	Observatório de Pessoal - Hub de Dados e Evidências em Gestão de Pessoas: tem o objetivo de dar maior transparência aos dados e informações relacionados aos servidores, promovendo a gestão do conhecimento em gestão de pessoas.

		<p>continua</p> <p>Painéis Estatísticos de Pessoal: é uma área no portal do ME que concentra o detalhamento de informações a respeito de despesas de pessoal, distribuição quantitativa de servidores, a estrutura remuneratória dos cargos efetivos e carreiras do Poder Executivo Federal Civil,</p>
Gestão estratégica da tecnologia	Estratégia digital	Alinhamento estratégico com a SEDGG e as outras secretarias que fazem parte da secretaria especial: Secretaria de Gestão (SEGES) e Secretaria de Governo Digital (SGD).
Antecedentes – Fatores tecnológicos	Tecnologias Digitais	Uso de novas tecnologias nos sistemas da SGP, SouGov.br, Sigepe
Conhecimento do usuário e ambiente	Relacionamento com clientes	Conecta Gente: é a área da SGP responsável por promover a comunicação e integração entre os órgãos que compõem o SIPEC e o seu órgão central.
		Central SIPEC: estabelecimento de uma central de atendimento aos usuários.
		Banco de Talentos: é um módulo do aplicativo SouGov.br que possui formação, aptidões e experiências profissionais com o objetivo de identificar as competências dos servidores, otimizando a alocação dos profissionais nas áreas, conforme a necessidade.
Políticas inovadoras utilizando-se de redes	Relacionamento em redes	Formação de Rede por meio do SIPEC: ações junto aos órgãos do SIPEC para fortalecer as competências em todas as unidades de gestão de pessoas.
Organicidade da estrutura organizacional - Lideranças	Estrutura organizacional	Desenvolvimento de lideranças: Programa Lidera-gov: programa desenvolvido pela SGP em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o Centro de Liderança Pública (CLP).
	Cultura e pessoas	Seleção pública de servidores para cargos em comissão.

Gestão de pessoas para inovação		Projeto Oportunidades: é a política que operacionaliza o disposto na Portaria nº 282, de 24/07/2020 sobre a movimentação de servidores e empregados públicos federais para composição da força de trabalho entre os órgãos do SIPEC.
		conclusão
		Avaliação de Desempenho do Líder: é um projeto que vem sendo aplicado na SGP e foi iniciado em 2020 como um programa piloto de avaliação do alto escalão.
		Avaliação de Desempenho do Servidor: do mesmo modo que o alto escalão, a avaliação de desempenho dos servidores no Governo Federal.
		Pesquisa de Clima Organizacional: Foi realizada em 2020 a 1ª Pesquisa de Clima Organizacional do Governo Federal, sendo aplicada aos servidores públicos civis ativos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, existindo um projeto de que sejam realizadas outras pesquisas do mesmo tipo nos próximos anos.
Gestão de projetos	Riscos e investimentos	Previsão de orçamento próprio para funcionamento e fomento das políticas em gestão de pessoas, com acompanhamento orçamentário e financeiro dos projetos da SGP.
		Programa de Gestão e Desempenho: a SGP aderiu aos pressupostos do Programa de Gestão estabelecidos pela SEGES, voltado ao Governo Federal e passaria a ser a responsável pelas políticas e normativos relacionados ao programa.

Fonte: Elaborado pela autora com base em (BRASIL, 2018a); (BRASIL, 2020b) (BRASIL, 2021b); (BRASIL, 2020c); (BRASIL, 2021g) (BRASIL, 2021h); . (BRASIL, 2021i); (BRASIL, 2021j); (BRASIL, 2021k) (BRASIL, 2021l); (BRASIL, 2021m).

## 2.4.2 OS SISTEMAS SOB A RESPONSABILIDADE DA SGP

A gestão administrativa do Governo Federal é realizada, conforme prevê o Decreto-Lei nº 200/1967, por meio dos sistemas estruturadores, que são estruturas orgânicas formadas pelas instituições e que são responsáveis por realizar as atividades relacionadas às temáticas da administração pública, como: as ações em gestão de pessoas, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria e serviços gerais, além de outras atividades auxiliares comuns a todos os órgãos da APF (BRASIL, 1967). Os sistemas estruturadores não devem ser confundidos com os sistemas informacionais que dão suporte aos processos e funcionamento desses sistemas, que são os sistemas estruturantes.

As políticas públicas afetam a administração de gestão de pessoas e, desde o Decreto nº 67.326 /1970 são organizadas por meio do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que é a SGP. Esta gerencia, no Poder Executivo Federal, mais de 1,3 milhão de matrículas dentre servidores ativos, inativos, pensionistas e anistiados e um quadro funcional efetivo de quase 590 mil servidores. Os dispêndios com pessoal atingem 200 bilhões de reais anuais, consistindo na segunda maior despesa do governo (BRASIL, 2019).

Dentre as competências da SGP está a definição do funcionamento dos sistemas informatizados que dão suporte aos processos de trabalho em gestão de pessoas por meio de quase 1300 unidades, que realizam o pagamento dos servidores, e da atuação de cerca de 14 mil operadores dos sistemas de gestão de pessoas (BRASIL, 2019).

Conforme já mencionado anteriormente, esses são os sistemas estruturantes. Inicialmente, por meio do Decreto nº 99.328/1990, foi instituído o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) como sistema estruturante, mas atualmente ele foi revogado e substituído pelo Decreto nº 10.715 de 8/06/2021, o qual estabeleceu outras plataformas como sistemas estruturantes de gestão de pessoal da APF, estando todos eles sob a responsabilidade da SGP. São eles: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - Siape;

Siapenet; Siape Saúde; Sistema de Gestão de Pessoas do Executivo Federal - Sigepe; e os novos sistemas disponibilizados pelo órgão central do Sistema de Gestão e Governança Estratégica de Pessoal Civil da Administração Federal para sistematização de processos de trabalho em gestão de pessoas (BRASIL, 2021e).

Contudo, o Siape ainda é responsável pelo processamento da folha de pagamento, agora integrando uma família de sistemas. Esse sistema foi projetado na década de 80, passou por diversas alterações e adaptações, legais e normativas, que, de alguma forma, impactam em suas regras de negócio. Por ser um sistema de missão crítica, ao mesmo tempo que necessita de atualizações, precisa ser migrado para plataformas tecnológicas mais atualizadas, de modo a lhe conferir mais eficiência e rapidez, com vistas à automação dos processos (BRASIL, 2019).

Para tanto, já há algum tempo o Governo Federal tem investido no desenvolvimento de novos sistemas. Um deles é o Sistema de Gestão de Pessoas – Sigepe, que foi lançado em 2013 com tecnologias mais atualizadas à época, na busca por maior produtividade, simplificação, automação e aperfeiçoamento dos processos em gestão de pessoas. Outra razão para a criação de um novo sistema foi a intenção de redução das atividades operacionais, manuais e repetitivas, possibilitando a transposição da força de trabalho, para atividades mais estratégicas, além de ser possível a absorção das atividades realizadas pelo quadro de pessoal decorrente de aposentadorias e eventuais desligamentos, viabilizando a reposição de somente parte desse contingente (BRASIL, 2019).

Desde o início do Projeto Sigepe, pretendeu-se que suas funcionalidades abarcassem todos os macroprocessos em gestão de pessoas. Como todo projeto de governo, foi sendo alterado ao longo do tempo, constituindo-se dos módulos a seguir relacionados: requerimentos, postos de trabalho e aprendizagem, seleção, avaliação de desempenho, publicação, boletim de gestão de pessoas, manuais e sistema de normas), frequência, pessoa, ações judiciais, anistiados políticos, moradia, estrutura organizacional, assentamento funcional digital (AFD), dimensionamento da força de trabalho, composição da força de trabalho, assistência à saúde suplementar, vigilância, tabelas auxiliares, DW, App - Sigepe Banco de Talentos, App - Sigepe Mobile

Servidor, App - Sigepe Mobile Gestor, Serviços do servidor (portal do servidor), pensão alimentícia, apuração de irregularidades (consignações), Gestão Eletrônica de Documentos (GED), administração dos sistemas, gestão de processos, logs de eventos, ajuda, central de mensagens, componentes visuais, modernização de Interface (BRASIL, 2019).

Além desses, há ainda módulos que já foram parcialmente desenvolvidos, mas ainda não foram adicionados à plataforma do Sigepe sendo eles: acessibilidade, atenção à saúde, auditoria, dados abertos, desenvolvimento de pessoas, estrutura organizacional, execuções judiciais, folha de pagamento, gestão de aposentadorias e pensões, gestão da força de trabalho, gestão de vínculos (ingresso e cadastro), painéis gerenciais, plataforma de *datawarehouse* (ou a tecnologia adequada), plataforma de integração, promoção, progressão e responsividade (BRASIL, 2019).

Ainda, há módulos de acesso e segurança, que necessitam de aprimoramentos tecnológicos e estruturais. São eles: a solicitação eletrônica de acesso, atualização tecnológica na integração entre sistemas, mecanismos de segurança, monitoramento e acessibilidade (BRASIL, 2019).

### 2.4.3 SOUGOV.BR

O SouGov.br é a mais nova ferramenta tecnológica inserida no programa de transformação digital em gestão de pessoas, do poder executivo federal, e foi implantada com a finalidade de unificar o serviço das plataformas mobile existentes no Sigepe.

Conforme BRASIL, (2021f), em maio de 2021, ocorreu o lançamento do novo aplicativo SouGov.br, pela SGP. É um projeto que se propôs a realizar a simplificação, padronização e automação dos processos de trabalho em gestão de pessoas, melhorando a qualidade do tempo de resposta aos serviços, a geração de valor público e a conectividade entre os servidores ativos, aposentados, pensionistas e anistiados e os gestores de pessoal da APF.

Outro objetivo do SouGov.br, segundo Brasil, (2021f), foi unificar os serviços e atendimentos resultantes das relações de trabalho entre

o servidor e a Administração, que eram disponibilizados nas plataformas *mobile* do sistema Sigepe, além de acrescentar outros, que ainda serão desenvolvidos. Como forma de redução das plataformas *mobile*, foram desativados o Sigepe *mobile*, o Sigepe Banco de Talentos e o Sigepe Gestor, somando ao final do projeto 50 serviços diferentes, além de ser acrescentado um assistente virtual de atendimento para tirar dúvidas a respeito do aplicativo e dos serviços oferecidos aos usuários: servidores ativos, aposentados, anistiados e pensionistas. (BRASIL, 2021f).

Por outro lado, os gestores de pessoas das unidades que atendem aos servidores também deverão adaptar-se aos novos serviços, adotando um canal único para tratamento das solicitações relacionadas aos processos de RH, mas terão como benefício a automação parcial de processos, desonerando-os de diversas atividades operacionais, além da obtenção de informações estratégicas por meio de painéis gerenciais (BRASIL, 2021j).

A linha de corte deste trabalho está delimitada para o aplicativo SouGov.br no período entre janeiro até dezembro de 2021, a qual foram disponibilizados 42 serviços, tendo como previsão final, até o início de 2023, a oferta de 69 serviços.

Para este estudo houve a necessidade de delimitação de escopo, considerando o elevado número de serviços a serem disponibilizados até o final do projeto. Para tanto, identificou-se que existiam alguns serviços que foram somente reescritos, ou seja, já existiam e foram migrados. Outro critério utilizado para o recorte da pesquisa foi que o serviço ofertado fosse novo e inédito, que não existisse antes da implantação do SouGov.br (não estava no Sigepe e nem no Sigepe *mobile*).

Outro critério para delineamento da pesquisa foi que existisse um certo tempo de coleta de dados, para que fosse possível a verificação da experiência do usuário.

Finalmente, a diversificação dos tipos de usuário no sistema também foi outra razão para a identificação e configuração dos limites desta pesquisa. Buscaram-se funcionalidades que abrangessem todo o público-alvo dos sistemas estruturantes da SGP. Assim, foram

escolhidos o módulo Atestado de Saúde, que os servidores ativos utilizam, e o módulo da Prova de Vida, cujos usuários finais são os aposentados, pensionistas e anistiados.

## **2.4.4 ESTUDO DE CASO – ATESTADO DE SAÚDE E PROVA DE VIDA**

### **2.4.4.1 O CASO DO ATESTADO DE SAÚDE**

Inicialmente concebido como Atestado Web, o módulo foi implantado como piloto, no Sigepe, havendo somente algumas unidades que utilizaram a funcionalidade de modo experimental durante um prazo determinado. Aos poucos, foi sendo ampliado o uso em algumas unidades de saúde dos órgãos do Sipep, sendo que após o piloto, passou a chamar-se Atestado de Saúde em um dos módulos do SouGov.br. Permite ao usuário o envio do atestado por meio digital, no próprio celular ou no computador. Ele foi desenvolvido para realizar automaticamente, e, em meio digital, a entrega pelo servidor, do atestado de saúde.

O atestado de saúde deve ser enviado no prazo de até 5 dias a contar do início do afastamento e o documento deve conter a razão do afastamento, que deve estar consignada no documento. Visto que é um direito do servidor ausentar-se, sem prejuízo da sua remuneração, o atestado de saúde é a evidência comprobatória, legalmente estabelecida. Ela deve ser emitida por um médico ou cirurgião dentista, que permite ao servidor o afastamento do trabalho, por determinado tempo, em razão de algum problema de saúde, e este direito está previsto na Lei Nº 8.112/90. Conforme Brasil (2017), esta declaração deve conter a identificação do servidor, do familiar (se for para acompanhamento de alguém da família que deve ser seu dependente registrado no sistema de gestão de pessoas); o tempo de afastamento (sugerido e que deve ser confirmado na perícia); o CID da doença (código identificador da doença); o local e a data, o nome do profissional, seu registro no controle de classe; e, por fim, a sua assinatura.

Segundo o Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal (BRASIL, 2017), o atestado gera a presunção do direito ao afastamento, mas deve ser confirmado por meio da perícia. É por meio da avaliação pericial que ocorre, ou não, a confirmação da licença para tratamento de saúde. Esses dados devem ser lançados no sistema identificado como Siape Saúde ou SIASS, que é o Subsistema Integrado de Saúde do Servidor. Nos casos de atestados que necessitam de perícia oficial em saúde, é feito o agendamento da avaliação pericial. A conclusão desse processo é a entrega do documento ao interessado e a realização do lançamento do resultado da perícia no Siape Saúde. Este sistema é integrado ao Siape, que processa os efeitos financeiros, caso exista a necessidade de desconto por faltas, nos casos em que a avaliação pericial for a negativa do afastamento. Contudo, existem os atestados que são dispensados da realização de perícia e eles são a maioria dos atestados emitidos. A transcrição desses atestados no Siass é considerada como uma atividade administrativa e deve ser realizada pelas unidades de gestão de pessoas.

Antes da implantação do módulo do Atestado de Saúde no SouGov.br, os atestados eram entregues pessoalmente nas unidades de saúde do órgão. Essas unidades são distribuídas pelo país e não estão em todos os órgãos do Sipec. Desta maneira, podem estar bem próximas ao servidor, e as vezes, no mesmo edifício, ou, ainda, distantes, de modo que o servidor tem que investir algumas horas no deslocamento para a entrega do documento.

Para a recepção do atestado, estão designados um ou mais servidores, na área de saúde. Eles realizam o lançamento do atestado no sistema de forma manual e emitem um comprovante impresso da entrega do atestado. Se houver necessidade, ele logo realiza o agendamento da perícia, de modo que em outra data o servidor deve retornar, comparecendo à avaliação pericial.

No planejamento do desenvolvimento do módulo, houve a necessidade de realização de somente uma etapa desse processo, que foi a do envio automatizado do atestado. Quando o documento for nítido, com boa resolução, completo em seus dados e atender a determinados requisitos, ele é analisado pela própria ferramenta, que possui a tecnologia de *Optical Character Recognition* (OCR) para identificação dos caracteres. Se o atestado é de até três dias e atende

aos requisitos da ferramenta, o processo é concluído, sem a necessidade de análise por parte do atendente da unidade de saúde, além de não exigir a impressão. Se a leitura de OCR falhar, o documento eletrônico seguirá para análise e posterior conclusão pela equipe da unidade de saúde. Nos casos em que o atestado requer a perícia, ele segue para a análise do atendente. Posteriormente, segue os trâmites dos procedimentos da perícia. Somente após a perícia, o atestado receberá a conclusão correspondente, finalizando assim o processo e o registro no SouGov.br.

Como dado adicional, foi disponibilizado para esta pesquisa, por parte da área responsável pelo processo na SGP, um relatório do sistema SIASS, do período de maio à dezembro de 2021. Observou-se que foram encaminhados para a ferramenta 51.601 atestados, de forma que 1.519 foram lidos automaticamente e 19.960 foram dispensados de perícia de forma manual (houve análise do operador). No período foram realizadas 88.223 perícias, sendo que 68.529 delas não tiveram os respectivos atestados enviados pela plataforma e 19.694 atestados foram enviados pelo SouGov.br. Observou-se que 10.908 atestados foram rejeitados e 5.677, cancelados. Essas duas últimas condições são verificações que ocorrem na unidade de saúde e devem existir razões legais para tais procedimentos. Houve um caso desses com um dos entrevistados nesta pesquisa (BRASIL, 2022).

#### **2.4.4.2 O CASO DO PROVA DE VIDA**

A prova de vida é, na verdade, a comprovação de vida e a atualização cadastral anual, que é obrigatória para os aposentados, pensionistas e anistiados políticos que recebem pelo Siape. Ela pode ser realizada em qualquer agência do banco onde o interessado recebe o seu provento ou benefício, desde que se apresente pessoalmente, portando documento oficial de identificação com foto e CPF. A outra forma de realização da prova de vida é por meio do aplicativo do SouGov.br, mas com o acesso pelo aplicativo Gov.br. Contudo, somente poderá realizar dessa forma o beneficiário que tiver sua biometria cadastrada no Tribunal Superior Eleitoral (TSE) ou no Departamento Nacional de Trânsito (Denatran), pois desta maneira realiza a validação facial no aplicativo Gov.br. Se não tiver essa biometria, ele deverá fazer

pelo banco. Adicionalmente, para os correntistas do Banco do Brasil, existe uma tecnologia extra disponibilizada que é identificada como Prova de Vida *Analytics*. É uma nova tecnologia utilizada pelo Banco do Brasil com aplicação de ciência de dados em que um conjunto de regras é aplicado e ela realiza a comprovação de vida de forma proativa, liberando o beneficiário do deslocamento até a agência do banco. Nos três casos, a consulta do *status* da realização da comprovação da vida fica disponibilizada no SouGov.br (BRASIL, 2022a).

O processo de obrigatoriedade da atualização cadastral e do comparecimento pelos aposentados, pensionistas e anistiados políticos a uma unidade de gestão de pessoas foi estabelecido pela Lei nº 9.527/97, que alterou alguns dispositivos da Lei 8.112/90. Foi regulamentada por outros normativos estabelecidos pelo órgão Central do Sipec. Esse procedimento deve ocorrer anualmente, sendo premissa para a continuidade do recebimento dos proventos do beneficiário, e deve ocorrer sempre no mês de aniversário do interessado. No caso de impossibilidade de apresentação por razões de saúde, a unidade de gestão de pessoas vinculada ao beneficiário deve ser acionada e um técnico deve ser enviado para a realização de visita técnica para a comprovação de vida (BRASIL, 2022a).

Observa-se que, ao longo do tempo, se tornou um processo custoso, com envolvimento, empreendimento de tempo e deslocamento de alguns atores.

A seguir apresenta-se a metodologia pela qual serão estudados os possíveis efeitos da implantação da automatização desse processo nas ferramentas disponibilizadas pelo governo aos usuários.



3



### 3.1 O MÉTODO

Para Pereira, (2007), a metodologia é uma característica do espírito contemporâneo, fundamentada nos resultados obtidos pela interação entre a ciência e a tecnologia, na qual se aplicam composições de métodos, procedimentos e técnicas, adequados ao tema em estudo, para o alcance de determinados objetivos. Para Yin (2015), um estudo empírico possui um projeto de pesquisa adequado a ele, de modo explícito ou implícito. “O projeto é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, finalmente, às suas conclusões” (YIN, 2015, p.30).

A presente investigação pode ser classificada como exploratória, pois, segundo Gil, (2021), tem o objetivo de tornar mais clara e minuciosa a problemática da pesquisa, de modo a permitir a construção de hipóteses. O estudo foi realizado por meio de levantamento bibliográfico e documental com artigos de periódicos, livros, sejam eles físicos ou e-books, sites diversificados e as leis pertinentes ao tema. Esta fase da pesquisa foi a que permitiu a apreensão de conhecimentos e a delimitação do tema, além da identificação das relações entre as informações e os dados obtidos e a problemática da pesquisa. A seguir, ocorreu a fase analítica da pesquisa com o objetivo de organização das ideias-chave, hierarquização e sintetização das ideias e identificação das unidades de análise, permitindo a construção do referencial teórico, que foi a base para a construção da lógica do trabalho (GIL, 2021).

A pesquisa possui um viés documental, considerando a importância dos documentos institucionais da SGP, que foram obtidos a partir da previa autorização dos responsáveis. Também foram pesquisadas bases de dados dos sistemas e painéis de gestão de pessoas, que são dados quantitativos e informacionais, sem a

identificação ou a utilização de dados pessoais, resguardando eventuais dados sensíveis.

A pesquisa foi classificada como estudo de caso considerando a necessidade de descrição do seu objeto. “É o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos” (YIN, 2013 *apud* GIL, 2021, p. 34).

Para Gil (2021), este tipo de estudo requer a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados, permitindo o detalhamento e a melhor percepção do caso e de seu contexto, conferindo maior credibilidade aos resultados. Essa condição de rigor na pesquisa foi conferida por meio da triangulação, que é a obtenção de dados por meio de várias fontes de dados. Foram utilizados: documentos, entrevistas, observações e o referencial teórico para a comparação com os paradigmas e determinantes existentes em inovação e na transformação digital. Considera-se que realizar a triangulação significa:

Confrontar informação obtida por uma fonte com outras, com vistas a corroborar os resultados da pesquisa. Assim, quando são obtidas informações de três diferentes fontes e pelo menos duas delas mostram convergência, o pesquisador percebe que os resultados podem ser corroborados. Se porém, as informações se mostrarem totalmente divergentes, o pesquisador se decidirá pela rejeição da explicação ou pela necessidade de obtenção de informações adicionais (GIL, 2021, p. 112).

Essa delimitação traz consigo a necessidade de se investigar mais profundamente cada processo, conduzindo à necessidade de se dar foco a alguns módulos que promovam a identificação de determinadas características que podem levar a algum tipo de generalização. Foi neste contexto que foram selecionados os dois módulos do Sou Gov.br, inicialmente descritos na introdução desta pesquisa: o Atestado de Saúde e o Prova de Vida. Foram pesquisados os processos que eles abrangem, quais as intenções e os objetivos a serem atingidos pelas equipes da SGP que conceberam os módulos e como funcionam. Também foram coletados dados e informações nos próprios sistemas, por meio de relatórios desenvolvidos para o

gerenciamento de resultados para a tomada de decisão nas políticas de gestão de pessoas.

Dois dos principais elementos, considerando este estudo de caso, foram a realização das entrevistas semiestruturadas com os gestores da SGP e a aplicação do questionário para as equipes de RH dos órgãos, pelos quais foram investigados os efeitos gerados pela experiência no uso dos módulos em estudo, na perspectiva dos participantes dos sistemas de gestão de pessoas. Desta maneira, tais elementos permitiram a caracterização do fenômeno, por meio do levantamento de opiniões, atitudes e crenças dessa população, ou, ainda, descobrir a existência de associações entre variáveis, que foram parte das medições (GIL, 2021). As variáveis foram identificadas por meio do referencial teórico e foram base para a construção da entrevista semiestruturada e do questionário.

Para Gil (2021), faz-se necessária a elaboração de protocolos e cuidados específicos na condução da coleta de dados, como: a) definição da modalidade de entrevistas; b) quantidade de entrevistas; c) seleção de informantes; d) negociação de entrevistas.

Neste sentido, as aplicações dessas técnicas foram realizadas junto aos envolvidos ao tema da pesquisa (*stakeholders*) que são os gestores na SGP do ME, os gestores e/ou operadores das unidades de gestão de pessoas do Sipec, além de dados coletados nos sistemas de informação da SGP e nas lojas de aplicativos nas quais está disponibilizado o SouGov.br. Observa-se que os usuários totalizam em 1.395.322 matrículas ou pessoas que recebem sua remuneração. Dentre eles, 679.681 são servidores ativos, 433.258 aposentados e 282.383 pensionistas, sendo que 77,15 % são usuários dos sistemas de Gestão de Pessoas, segundo o relatório de monitoramento do SouGov.b, incluindo 235 órgãos, possuindo 1400 unidades de gestão de pessoas e 14.000 operadores.

Por razões operacionais e pela necessidade de delimitação da pesquisa, foram realizados recortes nas quantidades deste público-alvo, sendo que se optou pela aplicação de pelo menos 10 entrevistas entre os gestores da SGP, a depender da aceitação do convite pelos participantes, sendo alcançadas 13 ao todo.

Em relação à aplicação do questionário junto aos gestores e operadores dos sistemas de gestão de pessoas dos órgãos do Sipec, o recorte foi na delimitação do tempo, permanecendo disponível para resposta durante 30 dias, em que houve a adesão de 74 respondentes, atingindo a expectativa para uma amostra confiável estatisticamente, tendo em vista o plano amostral registrado a seguir.

## 3.2 PLANO AMOSTRAL

A pesquisa foi realizada por meio de formulário eletrônico gratuito *Google Forms* enviado para os e-mails das unidades dos órgãos do SIPEC e disponibilizado em grupos de trabalho de WhatsApp gerenciados pela SGP, que representariam os 235 órgãos/unidades.

### 3.2.1 DETERMINAÇÃO DO TAMANHO DA AMOSTRA PARA POPULAÇÕES FINITAS

Apresenta-se a fórmula para determinação do tamanho da amostra ( $n$ ) com base na estimativa da proporção populacional, conforme Triola (2017).

$$n = \frac{N\hat{p}\hat{q}\left(Z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2}{\hat{p}\hat{q}\left(Z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2 + (N-1)E^2}$$

Onde:

$n$  = Número de órgãos na amostra.

$N$  = Número de órgãos.

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$  = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.

$p$  = Proporção estimada dos órgãos que concordam ou concordam plenamente que o aplicativo SouGov.br apresenta novas tecnologias que são aplicadas aos processos de trabalho em gestão de pessoas.

$\hat{q}$  = Proporção estimada dos órgãos que discordam ou não concordam nem discordam que o aplicativo SouGov.Br apresenta novas tecnologias que são aplicadas aos processos de trabalho em gestão de pessoas ( $\hat{q} = 1 - \hat{p}$ ).

$E$  = Margem de erro ou erro máximo de estimativa. Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional ( $p$ ).

Considerando a população finita de 235 órgãos, nível de confiança de 95%, variância máxima de 0,5 ( $\hat{p}\hat{q}$ ) e margem de erro de 10%, teríamos que a amostra necessária para a pesquisa seria de 68 órgãos/ unidades.

Outra etapa muito importante de uma pesquisa de estudo de caso, segundo Gil (2021), é o protocolo. Ele é o documento em que devem ser registradas todas as decisões importantes da pesquisa. Possibilita esclarecer os procedimentos a serem adotados na coleta de dados, ao mesmo tempo em que subsidia a tomada de decisão, que ao longo da pesquisa ocorre em todas as suas etapas. A seguir apresenta-se o registro do protocolo da pesquisa.

### 3.3 PROTOCOLO DE PESQUISA

Quadro 8 - Protocolo da pesquisa

Protocolo da Pesquisa	
Identificação da pesquisa	Inovação e transformação digital em gestão de pessoas no Governo Federal: O Caso Sou Gov.br
Tipo	Pesquisa com estudo de casos - Dois módulos do SouGov.br - Atestado Web e Prova de Vida
Período de referência	Janeiro a dezembro de 2021
Contexto	Transformação digital no setor público, SGP e seus sistemas estruturantes
Instrumental de pesquisa de campo	Entrevistas semiestruturadas e questionário (formulário eletrônico)
Participantes das entrevistas	Gestores da SGP (Diretores, Coordenadores-Gerais e servidores da alta gestão do gabinete da SGP)
Respondentes	Usuários gestores dos sistemas de gestão de pessoas da SGP
Categoria dos respondentes	Servidores gestores e dirigentes da APF
Local das entrevistas	On line, pelo aplicativo Teams.
Categoria dos dados a serem coletados	Entrevistas, questionário, documentos SEI do ME, bibliográfica, dados de atendimento da central SIPEC, Ouvidoria, dados da loja do Aplicativo Sougov.br
Tempo de coleta de dados das entrevistas e do questionário	De 09/03/2022 à 10/04/2022
Anonimização dos participantes das entrevistas e respondentes ao questionário	Compilação dos resultados e identificação por meio do rótulo P=Participante, foram numerados de P1 até P13.
Identificação dos elementos de análise	Parâmetros da inovação e da transformação digital, elementos de percepção do SouGov.br (UX)
Análise dos resultados	Conclusões da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

### 3.4 PARÂMETROS DA PESQUISA

Quadro 9: identificação do parâmetros da pesquisa Inovação x transformação digital x dimensões em comum

Aspectos da Inovação	Aspectos da Transformação Digital	Dimensões em comum Retorno para a Sociedade
Tipo de Inovação no Setor Público	Inovação no Setor Público	No produto ou no processo?

Tipo de Inovação no Setor Público	Inovação no Setor Público	Evolutiva ou revolucionária?
Gestão estratégica da tecnologia	Fases da Transformação Digital	1º Estágio: Digitalização 2º Estágio: Mudança nas funções e atividades nas áreas; 3º Estágio: Adoção de novos modelos e geração de valor ao cliente;
Gestão estratégica da tecnologia	Estratégia digital	Cultura por resultados
Antecedentes – Fatores tecnológicos	Tecnologias Digitais	Uso de novas tecnologias
Capacidades de inovação	Capacidade analítica	Geração de valor à sociedade
Conhecimento do usuário e ambiente	Relacionamento com clientes	Foco no cliente
Políticas inovadoras utilizando-se de redes	Relacionamento em redes	Formação de redes
Organicidade da estrutura organizacional	Estrutura organizacional	Liderança competente
Gestão de pessoas para inovação	Cultura e pessoas	RH Estratégico
Gestão de projetos	Riscos e investimentos	Geração de valor
Diretrizes da SGD para serviços digitais Princípios a serem observados pelos serviços digitais segundo a Portaria da SGD do ME (BRASIL, 2022).		Simplicidade / simplificação
		Acessibilidade
		Segurança e Privacidade
		Controle Social e Transparência.

Fonte: Elaboração própria

## 3.5 RESULTADOS

Nesta etapa serão relatados os resultados das entrevistas aos gestores da SGP e do questionário que foi aplicado por meio de formulário eletrônico, e perguntas que buscaram responder às questões da pesquisa.

### 3.5.1 A PERCEPÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM GESTÃO DE PESSOAS PELOS GESTORES DA SGP

As entrevistas foram realizadas à distância, tendo em vista ainda estar em curso a pandemia da COVID 19, utilizando-se a plataforma *Teams* da *Microsoft*, na qual foi possível a gravação e a transcrição das entrevistas. Foram abordadas as questões relacionadas à experiência profissional dos participantes, que foram rotulados de P1 até P13. Os participantes foram os de mais alto grau no comando da SGP, entre os quais 1 (um) do gabinete da SGP, 3 (três) diretores e 9 (nove) Coordenadores-Gerais, totalizando 13 entrevistas.

#### 3.5.1.1 LIDERANÇAS COMPETENTES

No que se refere a este parâmetro a convergência identificada foi a relacionada à organicidade da estrutura, que tem relação com a inovação e a associação da estrutura organizacional com a transformação digital. Neste sentido foi perguntado a respeito do tempo de atuação e a experiência dos gestores da SGP, de forma que identificou-se que variou entre 8 anos até 35 anos de experiência. Alguns sempre trabalharam no serviço público e outros são remanescentes da iniciativa privada. Outra questão a ser observada é que entre os 13 participantes 2 não possuem vínculo com a APF, 4 são do próprio ME e os outros 7 são remanescentes de outros órgãos. Cabe destacar que 11 são servidores efetivos. E as contribuições nas atuações variaram de acordo com o perfil de cada participante, sendo que alguns sempre atuaram na área de TI, outros, sempre inseridos na área de gestão de pessoas e TI, alguns sempre na área de gestão e outros sempre na área de gestão de pessoas. Assim, o resultado disso são experiências multidisciplinares e que denotam que a liderança da SGP

demonstram competências positivas e importantes para o setor público.

### 3.5.1.2 INOVAÇÃO NO PRODUTO OU NO PROCESSO?

A respeito da percepção dos entrevistados quanto às iniciativas inovadoras nas políticas de gestão de pessoas da SGP, observa-se que não foi mencionado se foi produto ou processo, contudo, as manifestações foram espontâneas no que se refere às indicações das inovações. Verificou-se que ocorreram tanto de produto quanto em processos inovadores. Diferenciaram-se entre dois tipos principais que foram as indicações dos resultados dos sistemas desenvolvidos ao longo dos anos recentes e as inovações nos processos e políticas estabelecidas. Elas variaram de acordo com o perfil e área de atuação do participante. O SouGov.br foi o mais recorrente, seguido de outras indicações, como os vários módulos do SouGov.br, incluindo o Atestado de Saúde, Prova de Vida; Carteira Funcional, além de outros que não migraram, ou não foram desenvolvidos ainda, não estando presentes no SouGov.br, como por exemplo, a Avaliação de Desempenho (líderes e servidores) e Desenvolvimento de Pessoas.

Em segundo lugar em ocorrência, foram identificados o Sigepe, Sigepe *mobile*, o Siape, o Siapecad, o SIGA e o BI da auditoria da folha. Esses sistemas foram implantados em épocas diferentes, com tecnologias distintas. Segundo um dos participantes: "A gente não tinha tantas brechas pra inovar quanto a gente está tendo e tanto Patrocínio"(P1).

Em relação à inovação nos processos, foram indicadas iniciativas inovadoras que são novas formas de se fazer determinados processos, como a Transparência Ativa, o Painel Estatístico de Pessoal (Pepe); Laboratório de Inovação, especialmente, em modalidades diferentes de trabalho que são o Time Volante e FreeLA.\* Outra resposta comum entre alguns participantes foi a de convidar as pessoas dos órgãos para contribuírem na elaboração de políticas, na definição de novas diretrizes e de novos serviços (P7 e P10). E por fim, o novo modelo de desenvolvimento de pessoas; o programa de gestão; a pesquisa de clima organizacional, segundo P13 "Cada uma delas, em várias frentes, ... se abrem e se diversificam."

\* Time Volante: FreeLA. “é um ambiente que motiva a novas formas de liderar times; novas formas de efetuar o planejamento de projetos; incentivo a aumento da capacidade para o pensar diferente” (relato do participante P5).

### 3.5.1.3 INOVAÇÃO EVOLUTIVA OU REVOLUCIONÁRIA?

Entendendo a transformação digital de gestão de pessoas na APF como uma inovação, perguntou-se aos participantes, quando ela chegou, se houve ruptura ou se chegou gradualmente no Governo Federal. Os participantes se manifestaram quase de modo unânime dizendo que já há algum tempo a transformação digital na SGP e nos órgãos do Sipec vem ocorrendo, no entanto, não houve consenso a respeito de quando ela começou.

Percebeu-se que não há convicção entre alguns entrevistados, sobre o que seja exatamente a transformação digital gerando abordagens diversas, mas a maioria considerou que o processo de transformação digital foi gradual e contínuo, de um modo geral. Um dos participantes observou que o processo de transformação pode ser considerado disruptivo, sob determinados aspectos. Citou o exemplo de quando ocorreu a mudança de tecnologia nos sistemas da SGP, pois considerou impactante, quando foi implantado o Sigepe *mobile* que era uma nova tecnologia e ainda, com um novo tipo de equipamento, como é o caso dos *smartphones*. Esses elementos geraram aumento da capacidade de processamento das informações, contribuindo para o maior uso de dispositivos móveis. Desta maneira foi possível o desenvolvimento de aplicativos e o uso da inovação em um processo (P13). O P1 também concorda com essa afirmação.

Outro exemplo de disrupção foi dado por P13, sobre o módulo de Prova de Vida, pois afirmou que houve simultaneamente alteração de normativos, aplicação do procedimento de reconhecimento facial e a biometria. Foram procedimentos utilizados para a validação do título de eleitor, além do desenvolvimento das funcionalidades necessárias ao seu funcionamento, ou seja, com alterações relativamente simples obteve-se grandes ganhos, para este processo especificamente. Segundo o P13, “isso aí veio com o tempo. ... Então essas tecnologias possibilitaram talvez uma disrupção ... uma evolução nesse sentido” (P13).

Alguns entrevistados lembraram que o processo de transformação digital não é somente a digitalização dos processos físicos, ou informatização dos procedimentos, mas os primeiros projetos de tecnologia da informação há alguns anos atrás, precisavam de um grande esforço para ganhos pequenos, e que com o passar do tempo existiriam melhoras que seriam variáveis de acordo com a maturidade digital, como foi o caso da implantação do Sigepe, depois o Sigepe *mobile* e posteriormente o SouGov.br (P1).

O participante P8 fez a conexão do início da transformação digital com as iniciativas do Governo Eletrônico nos anos de 1999 e 2000, e utilizou a expressão “Webizar” fazendo alusão à WEB e à divulgação e disseminação do seu uso. Também mencionou os primeiros procedimentos voltados à transformação digital da SGD, quando criou um roteiro rápido para a digitalização de serviços, que anteriormente eram prestados presencialmente. Depois de vários portais de governo, foi criada a plataforma Gov.br, que é a localização virtual de todos os portais do Governo Federal, em que ficam disponibilizados os serviços automatizados, voltados ao cidadão de forma centralizada.

Houve consenso entre os entrevistados a respeito de que nos últimos 3 anos, 2019, 2020 e 2021, houve uma potencialização das ações relacionadas à transformação digital, especialmente com a priorização dada pela atual gestão. Antes dos problemas relacionados à pandemia da COVID 19, já existia a intenção de se dar foco à transformação digital em gestão de pessoas, no entanto, as consequências da pandemia impulsionaram a busca por soluções mais simples e rápidas, além de modificar o modo de se pensar (P11). “A gente precisou cada vez mais da transformação digital para que a APF não parasse, para que a gente continuasse executando as nossas atividades, ... Prestando serviços ao cidadão e ao mesmo tempo, para que os servidores continuassem exercendo as suas atividades”. (P11)

É possível fazer a conexão das falas dos participantes, sobre a maturidade digital da APF, aos comentários de Salvador, Castello, (2020), em que as etapas da transformação digital demonstram aderência aos estágios em que se encontram os processos de gestão de pessoas e a sua automação nos sistemas estudados.

### 3.5.1.4 ESTÁGIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Para tentar identificar as fases da transformação digital na SGP, foi realizada a pergunta a respeito dos marcos mais importantes da transformação digital em gestão de pessoas. Os Estágios identificados por Salvador, Castello (2020, p. 30) foram: o primeiro a digitalização, o segundo a mudança nas funções e atividades nas áreas e o terceiro a adoção de novos modelos e geração de valor ao cliente.

De modo mais genérico, sem apontar para o tema de gestão de pessoas, foi identificado por três participantes (P2; P4 e P6) que os marcos de transformação digital foram os sistemas de protocolo CPROD, o Sistema Eletrônico de Informação – SEI, que otimizou grandemente a tramitação de processos na APF. Uma participante relatou que: “... eu lembro que a gente saiu daquele número emblemático, de 6.000 (seis mil) processos ... que nós tínhamos na SEGEP a época. Na minha área eram 600 (seiscentos) processos ... para essa redução significativa que é hoje, ... atualmente eu tenho ... cerca de 50 processos ... bem diferente!”

Três respondentes (P6; P7 e P12) apontaram o SIAPE como marco inicial da transformação digital em gestão de pessoas, em sua época de lançamento, tendo em vista os grandes avanços que proporcionou à gestão da folha de pagamento da APF, nos anos entre os anos 1990 e 1995. Posteriormente, em 2001, foi acoplado a ele o SIAPECAD, para que fossem aprimorados os processos relacionados ao cadastro dos servidores.

A maioria dos participantes afirmaram que o Sigepe e seus módulos foram o marco inicial da transformação digital em gestão de pessoas (P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P11, P12 e P13), em especial, o AFD (Assentamento Funcional Digital) (P2 e P5), o módulo AJ (Ações Judiciais), o Pensão (P12), o módulo identificado como serviços ao servidor e descrito como “um serviço na Web que deu início à participação do servidor nos processos em gestão de pessoas na web” (P8), o módulo de requerimento, que segundo a visão de P8 era um módulo muito técnico e pouco amigável, mas que digitalizou serviços tanto para as Coordenações de Gestão de Pessoas (COGEPs), quanto

para o servidor. Há ainda o Sigepe *mobile* (P1, P3, P5 e P8): “Eu acho que o Sigepe *mobile* ... porque botou na mão do usuário um canal que não existia,” que foi lançado em 2016. Outro respondente afirmou que o Sigepe *mobile* foi o primeiro movimento de transformação para canais digitais, e por meio dele foi implantado o “informe de rendimentos (contra cheques), mas já foi uma transformação colocar na mão das pessoas a qualquer hora, em qualquer lugar ...em um aplicativo móvel” (P3).

Observou-se que todos os participantes, ou seja 100%, indicaram como marco principal da transformação digital em gestão de pessoas, o SouGov.br, com a evidenciação da priorização dada pela SEDGG, o empenho das equipes no cumprimento e realização do projeto, lançado em maio de 2021. “Um aspecto que a transformação digital é que ... ela tem um ônus e o bônus, ... de você preparar uma transformação digital, você tem que ter pessoas para concentrar os esforços ..., mas com esse direcionamento de todo mundo saber que isso é prioritário, então todo mundo prioriza. Quando todo mundo prioriza a chance de ver os processos se transformarem acaba sendo maior” (P3).

Essas indicações são alinhadas às fases identificadas pelos autores citados no referencial teórico, pois claramente revelam a evolução da transformação digital em gestão de pessoas no Governo Federal. No entanto, a maturidade em cada estágio é variável na APF, inclusive mudando de órgão para órgão, podendo existir órgãos que ainda estão na fase de digitalização, outro no 2º com mudanças nas funções e ainda outros adotando novos modelos e gerando valor para a sociedade.

### **3.5.1.5 GERAÇÃO DE VALOR À SOCIEDADE**

Em relação à percepção dos participantes quanto à desburocratização e à verificação de ganhos de valor ou não, com a implantação do SouGov.br, e as manifestações sobre as mudanças promovidas pela implantação do SouGov.br demonstraram que houve uma evolução vantajosa para a APF. A maioria dos participantes declararam que houve ganho de valor relacionado ao tempo tanto para o servidor que resolve seus problemas, por meio de autosserviços, quanto para os líderes que resolvem as questões com seus

subordinados, de modo mais célere. A participante P2 afirmou: “Eu vejo uma renovação e uma facilitação do acesso das informações que, via de regra são minhas, ... Porque se eu sou dona da informação, ... E são relacionadas a minha pessoa, mas antes eu não tinha acesso fácil.” . Em outro caso: “O SouGov.br ... contribui demais não só para desburocratizar, mas essa economia ... essa possibilidade de mensuração também para você poder aplicar em *People Analytics*, ... a gente realmente com números consegue identificar as evidências, ... trazer evidências para um planejamento mais estratégico.” (P3)

Enquanto o P1 enfatizou o ganho relacionado a uma plataforma para atendimento a vários órgãos e servidores, a possibilidade de disseminação de uma informação, normativo ou oportunidade a partir de uma ferramenta única, abrangendo a todos os servidores e o ganho de escala e de economia gerado, especialmente quando se chegou a 1 milhão de usuários.

Por outro lado, o participante P4 afirmou que: “Eu acho que ainda é cedo. Acho que o SouGov.br tem menos de 1 ano. Se eu não me engano, ... eu acho que houve já uma mudança, ... mas ainda é muito cedo” (P4). Ele reconhece melhorias relevantes em relação aos processos de trabalho da sua área, no entanto, considera o projeto SouGov.br muito recente para se obter conclusões categóricas.

Em relação ao ganho de valor, houve unanimidade entre os participantes especialmente no que se refere ao tempo empreendido pelas unidades de gestão de pessoas nas rotinas administrativas, resolução de problemas muito operacionais dos servidores, dar ganho de escala na resolução de questões repetitivas, permitindo que possam realizar a gestão estratégica de pessoas, incluindo maior cuidado com as pessoas (P6, P10).

A descentralização e desburocratização dos procedimentos é um ganho de valor, segundo P12, considerando que algumas demandas acabavam por chegar à SGP, deixando o processo mais burocrático ainda. No entanto, estando automatizado dentro do SouGov.br o processo se torna auditável e pode ser analisado a qualquer tempo (P12).

Na opinião de P13 o ganho de valor relacionado ao módulo Prova de Vida foi muito importante no sentido de alterar o fluxo do processo de modo que as pessoas não tem que se deslocar para as unidades de gestão de pessoas, além de desonerar as equipes de atendimento. Outras questões importantes são a renovação e alteração das normas vigentes, e o convencimento dos parceiros, neste caso, os bancos, no sentido de modificar para melhor os procedimentos. No entanto, “se não fosse via SouGov.br ...nós não teríamos condições nenhuma de fazer a execução de prova de vida no modelo antigo ... com a retomada e fim da pandemia” (P13). Ele relatou que houve 4.000 declarações realizadas em 4 meses, sendo uma proporção que seria difícil de ser atingida, se fosse de modo presencial e manual. Os participantes P1, P3 e P10, fizeram afirmações relacionadas e concordantes com ele.

### **3.5.1.6 PENSAR ESTRATÉGICO, CULTURA POR RESULTADOS**

Foi indagado aos entrevistados sobre a possibilidade da transformação digital de todos os processos em gestão de pessoas. A maioria dos participantes demonstrou que grande parte dos processos poderão ser digitalizados e automatizados. “... aquilo que a gente puder automatizar dentro de todos esses processos ... a gente vai fazer. É o nosso objetivo ... o que a gente não conseguir fazer 100 % a gente volta ... depois a gente faz mais um pedacinho, e depois a gente evolui”, afirmou P9. Enquanto em outra abordagem, houve a afirmação da existência de pontos cegos no SouGov.br que devem ser observados. Pois “têm processos que são inerentes à unidade de gestão de pessoas, ... Eu acho que existem, entre aspas, pontos cegos nessa visão de transformação digital que esquece que há atividades necessárias, nas áreas meio ... e que há pouca interação com o cliente.” (P13)

Por outro lado, P10 estabeleceu uma diferenciação clara a respeito da expertise de alguns servidores e de algumas atividades mais complexas, identificando a necessidade de alocação correta das pessoas, de modo que exista a otimização dos recursos humanos existentes em determinada unidade. Também indicou como estratégica a proximidade da SGP com as áreas de gestão de pessoas, com a intenção evidente de melhoria da gestão estratégica de pessoal.

Segundo P10, alguns processos são muito operacionais e devem ser digitalizados, outros são muito analíticos e necessitam de um servidor qualificado e especializado para a sua realização, pois devem ser o mais correto possível.

### **3.5.1.7 FOCO NO CLIENTE**

Todos os respondentes ressaltaram a importância do cliente no uso das ferramentas digitais, em especial, na entrevista com P11. Ainda sobre a transformação de todos os processos, foi lembrada a necessidade de se manter o relacionamento humano entre os servidores e as unidades de gestão de pessoas, em sua opinião, é por isso que não será possível a digitalização de todos os processos.

Ainda em relação a entrevista de P10, enfatizou a necessidade da participação dos órgãos do Sipec nas decisões estratégicas da SGP, esta abordagem aproxima-se da ideia de se ter foco no cliente e se alinhar às necessidades dos órgãos e as da APF, entender as “dores” dos clientes. “Nós precisamos estar conectados, poder ter contato, ... nem que seja por videoconferência, mas que possamos nos falar ... Então tem coisas que precisa de interação e que é necessário desonerar o operacional, a gente vai ter alguma disponibilidade para interação, no que for necessário ter interação.” (P10)

Uma observação importante do participante P1 foi que no SouGov.br, houve preocupação e cuidado, no projeto e antes do desenvolvimento, com a experiência do usuário e aplicação de princípios de *User Experience* (UX).

As próximas questões das entrevistas são relacionadas à percepção do uso do SouGov.br. Quanto a avaliação geral do aplicativo, todos os participantes demonstraram satisfação na sua utilização, reconhecendo-o como um bom *software*. Todavia, reconheceram a necessidade de aperfeiçoamentos, como a maioria dos aplicativos recentemente implantados e que existem pontos a serem melhorados.

### **3.5.1.8 A SIMPLIFICAÇÃO OU A SIMPLICIDADE DO SOUGOV.BR**

Os relatos pertinentes à avaliação do aplicativo demonstraram de um modo geral que é de fácil utilização, boa usabilidade, simples de usar, intuitivo, acessível, essas são posições praticamente unânimes dentre os participantes. Contudo, ocorreram críticas, pois foi mencionado que o usuário tem dificuldades com algumas funcionalidades: “eu estou pegando até um *feeling* baseado em outras pessoas do meu convívio ... o comprovante de imposto de renda, eu percebi que não está intuitivo ... Porque a pessoa sofre ...ele falou assim: onde é que baixa aqui no SouGov.br?... eu não achei ... então assim você tem que dar uma navegada para encontrar” (P5).

Outros entrevistados disseram que o *design* dele poderia ser melhorado e que corre o risco de envelhecer rapidamente tendo em vista o avanço das tecnologias, da estética e da programação visual (P6, P8, P13). “Eu acho que tem espaço ainda para melhorar. ... Acho que o layout visual não é tão bonito, eu acho, mas eu acho que é funcional, ...nunca tive problema” (P6). Concordando com P6, P13 afirmou que: “Eu acho que apesar de se buscar um conceito visual mais inovador, eu tenho percebido que ele está dando, e tentando dar um passo atrás ... eu acho que o conceito visual dele poderia ser um pouquinho mais arrojado em termos de facilidade de navegação, uso de cores, uso de fontes.” (P13)

Apesar de existirem críticas de alguns entrevistados a respeito do *design* e problemas de performance do aplicativo, P1, P10 e P12 divergiram dessa posição, pois consideraram o visual e o *layout* modernos: “eu acho, que é prático. ... eu me localizo, ... consigo fazer o que eu quero ... Eu estou achando ele bastante amigável e o *design* interessante... me atende plenamente no que eu vejo aqui” (P10). P12 concorda: “Eu acho que ele é bem amigável, ... acho que qualquer pessoa, mesmo não tendo muita familiaridade com informática, com internet ou mesmo para usar o *mobile*, ... acho que ele é tranquilo, ...não vejo muito nível de complexidade,”. Desta maneira, não houve consenso a respeito do *design* e da performance do app.

### 3.5.1.9 ACESSIBILIDADE

A respeito de acessibilidade, não ocorreram manifestações negativas, observando-se que nenhum deles possui necessidades

específicas para este tipo de acesso, entretanto, P1 e P5 fizeram comentários sobre o projeto SouGov.br e demonstraram que existia uma deficiência no aplicativo relacionada a este aspecto. Ela foi identificada por meio dos usuários com problema de visão que se manifestaram e solicitaram uma reunião com a equipe de projeto. Com essa crítica, foram desenvolvidas melhorias, que já começaram a serem implementadas, mas ainda faltam algumas funcionalidades, que estão em desenvolvimento. A partir do contato com a liderança da equipe do projeto, foi identificado que a ferramenta não possuía os recursos necessários para uma boa acessibilidade, limitando o cidadão com deficiências visuais, mesmo que ele tenha conhecimentos no uso de tecnologias (P1).

### **3.5.1.10 SEGURANÇA**

Quanto à segurança e à confiabilidade do aplicativo que corresponde ao conceito de sempre funcionar ou sempre carregar rápido. Todos (100%) os participantes consideram que o aplicativo é seguro, contudo, quanto à confiabilidade, quase metade dos participantes mencionaram a lentidão como fator crítico, e os participantes mais técnicos apontaram que esse problema pode ser ocasionado pela quantidade de usuários simultâneos, ou ainda, por um processamento de determinada rotina, que somado à grande quantidade de acessos síncronos, podem gerar demora na resposta do aplicativo. Segundo P8 as equipes de infraestrutura têm trabalhado no aperfeiçoamento do desempenho dos sistemas, pois a quantidade de usuários tem aumentado muito chegando a um milhão de usuários, e continua crescente, sendo necessária a ampliação da capacidade de acordo com o volume de acessos esperados.

Por outro lado, P13 considera que existe uma questão de performance relacionada ao acesso Gov.br que deve ser resolvida, porém o acesso ao SouGov.br é realizado com a senha do Gov.br e esse fluxo tem falhado em determinados momentos. “Então, ... não por conta do SouGov.br ..., mas por conta do Gov.br. ... mas um não vive sem o outro, ... mas eu não posso usar o SouGov.br se não tiver o Gov.br, ... então acho que o Gov.br ainda peca por isso.” (P13)

### **3.5.1.11 MÓDULO ATESTADO DE SAÚDE**

As manifestações sobre o módulo do Atestado de Saúde foram em número reduzido em razão de que os servidores que possuem cargo em comissão, igual ou acima do nível 101.4 (DAS ou FCPE), não necessitam registrar o ponto. Por essa razão, não necessariamente apresentam o Atestado de Saúde. Então dos 13 entrevistados, somente 3 já haviam enviado um atestado e utilizado a funcionalidade.

Percebeu-se que nos três casos, o processo do envio do atestado foi realizado, mas a etapa da perícia médica, não. Dessa maneira, é como se o processo não estivesse completo, mesmo que a funcionalidade tenha somente a finalidade de envio, parece faltar uma parte do procedimento. Essa condição faz com que os atestados que dependam de perícia sejam represados e o usuário fique aguardando. Ele não tem uma notificação ou aviso do que está acontecendo, pois fica em estado de espera, até que a unidade em saúde atue para a resolução e conclusão do processo, o *status* que aparece para o usuário é “Pendente de Análise”, e não há um prazo pré-estabelecido para que a unidade conclua o procedimento. Considera-se que este é um ponto de melhoria e de atenção. Segundo P1, “... A gente não digitalizou a etapa da perícia. ...como a etapa da perícia, não está aqui, não está sendo contemplada, ..., ele vai continuar aqui em análise até que a perícia seja marcada ... Acho que a gente tem que ter pequenos ganhos mesmo. Se não, a gente não vai conseguir evoluir.” (P1) Segundo este participante é necessário que os módulos evoluam em partes menores para que seja possível o uso, as críticas, a evolução e ajustes necessários, que sempre ocorrem em novos sistemas. Mas considera importante que a parte da perícia seja implantada logo para que o usuário sofra menos com essa espera, mesmo que a maioria dos atestados sejam os de período curto. Esta posição é a mesma para os participantes P11 e P12.

Contudo, P11 fez um relato sobre a perícia que vai na contramão da transformação digital, pois relatou que após ter um problema de saúde em maio de 2021 e ficou afastado por um período maior do que 3 dias, sendo obrigado a realizar perícia, enviou o atestado por e-mail, que era a modalidade de envio, naquele momento. Este ano, 2022, teve novamente o mesmo problema, e ficou afastado novamente, no entanto, utilizou a funcionalidade de envio do atestado. Este também era de 5 dias e necessitava de perícia. Portanto, ficou aguardando para ser analisado. P11 foi chamado para a realização da perícia, levando toda

a documentação, dos dois atestados. No momento de realizar a perícia perguntou ao médico se haveria a possibilidade de se fazer as duas perícias, para ser possível o aproveitamento do tempo do médico e dele próprio. Assim foi feito. Mas o agente administrativo ao realizar os lançamentos, atualizou o *status* no SouGov.br para “Atestado Rejeitado”. Após o lançamento realizou a impressão dos comprovantes e entregou a P11. Além disso, recebeu a notificação de rejeição do atestado em razão da realização da perícia oficial em saúde.

Essa notificação causou insegurança ao usuário, pois ficou com receio de ser descontado do salário os dias correspondentes ao atestado rejeitado. Mesmo sabendo da obrigação realizada e concluída corretamente. O procedimento foi guardar a impressão dos comprovantes, como garantia e comprovação da apresentação do atestado e realização das perícias.

Esse episódio demonstrou a necessidade de evolução no módulo Atestado de Saúde, além da necessidade da integração do processo do atestado com o processo da perícia oficial em saúde. Observa-se que era o projeto original, contudo, com a alteração da estratégia para a viabilização da entrega, foi desenvolvido somente a etapa do atestado. Os resultados das entrevistas demonstraram a importância do desenvolvimento da próxima etapa, que é a perícia em saúde.

### **3.5.1.12 MÓDULO PROVA DE VIDA**

Passando para os resultados das entrevistas em relação ao módulo de Prova de Vida, é pertinente a lembrança que este módulo é utilizado pelos aposentados e pensionistas. Os servidores ativos não o utilizam. A pergunta foi realizada no intuito de obter impressões dos entrevistados que eventualmente tivessem, em relação a eles próprios com algum parente ou conhecido.

Contudo, no SouGov.br, existem os níveis de confiabilidade necessários para acessá-lo, que estão postos no Gov.br. São recursos que permitem dar maior segurança na identificação do usuário, conforme explicitado no item que detalhou o módulo do Prova de Vida. O nível de autenticação pode ser elevado para o nível ouro com a

realização da biometria facial. Esta funcionalidade foi implantada no Gov.br, por meio de uma integração com o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), para a pessoa que realizou o cadastro do título de eleitor com a biometria facial. Então as experiências relatadas nas entrevistas em dois casos, foi relacionada ao acesso com biometria facial, para elevação do grau de segurança de acesso ao SouGov.br, e as outras experiências foram relacionadas a um parente próximo que precisou realizar a prova de vida, ou ainda, os entrevistados que não tiveram nenhuma experiência no referido módulo.

Outro ponto importante relatado é que a possibilidade de fazer por meio da rede bancária, ajudou muito no processo e uma boa parte do público-alvo realiza a prova de vida por meio dessa alternativa.

Mas quanto à realização do processo de biometria facial, houve três casos em que os relatos demonstraram que não foi tão simples, mas as dificuldades foram superadas. Os usuários acessaram, tentando mais de uma vez. A experiência de P1 e P13 não foi tão boa, pois tinham proficiência em aplicativos e demoram para conseguir realizar o acesso com a biometria, contudo, conseguiram realizar a operação, resolvendo a questão do selo de acesso.

A outra experiência foi com uma pessoa da família de P5, que depois de algumas tentativas infrutíferas conseguiu realizar a operação. P5 lembrou um caso anterior à implantação da funcionalidade, que chamou a atenção: “Porque é um caso típico, né? Não sei se você lembra do Temer? Que ele teve o pagamento suspenso ... porque ele não tinha feito a prova de vida... A gente tem que repensar, os normativos, ... o porquê desse mecanismo ... E ele é uma pessoa pública, ... está claro que ele tem que se preocupar com a segurança” (P5).

Por outro lado, a percepção de P10 foi sobre dois parentes próximos, que realizaram a comprovação de vida por meio do banco, eles não precisaram acessar ao SouGov.br, na realização da prova de vida, mas é possível fazer a consulta do *status* da sua operação, usando o aplicativo.

Mesmo com as dificuldades iniciais da implantação do módulo Prova de Vida, consideradas normais pelos respondentes das entrevistas, P13 relatou que:

“No início, no lançamento ... havia vários problemas. Mas já foram tendo problemas naturais de uma implantação e que já foram superados. ... a gente não tem mais recebido ... nenhuma questão específica. Posso estar enganado, mas pelo menos 30% dos nossos beneficiários já fizeram prova de vida pelo SouGov.br..., os relatos, de maneira geral, são bons, e as pessoas não precisam mais se deslocar, ... Então o relato é muito bom.” (P13)

Nó próximo tópico, passa-se à análise dos resultados do questionário aplicado junto aos gestores e operadores dos sistemas estruturantes sob a responsabilidade da SGP.

### **3.5.1.13 CONSIDERAÇÕES FINAIS DOS PARTICIPANTES SOBRE O SOUGOV.BR**

Por fim, as últimas considerações de cada participante na maioria foram relacionadas ao futuro e como se darão os próximos passos da transformação digital em gestão de pessoas. Uma afirmação bem relevante foi que: “É um caminho que se está trilhando sem volta”, a APF tem que acompanhar os avanços, e não pode ficar para trás. (P12) e pelos relatos a grande maioria concorda.

As principais preocupações apresentadas foram: “as estruturas de segurança que a gente precisa garantir” (P1); “a transformação digital precisa se preocupar com a proteção de dados”; “estruturas do ponto de vista orçamentário, do ponto de vista de pessoal qualificado para trabalhar com a transformação digital” (P1); “o monitoramento do que está sendo escrito.”; “com a gestão de contrato de tecnologia da informação”; “A gente precisa capacitar as pessoas, a gente precisa olhar para o pessoal, a gente precisa olhar para o orçamento. A gente precisa olhar para as prioridades de governo, para a gente entender que a tendência da transformação digital é estratégica e se a gente não der atenção estratégica para ela do ponto de vista de segurança, de proteção de dados, de todas essas questões que envolvem a transformação digital, a gente não vai conseguir avançar.” (P1)

Outra questão relevante, apontada, foi a exclusão digital que pode ocorrer: “eu acho que ela tem que ser feita com cuidado de sempre se manter algum canal de atendimento humano, ... Nem que seja um telefone ou um lugar aonde a pessoa possa ir, porque para essas pessoas é fundamental ... eu acho que a gente nunca vai poder se desfazer de algum atendimento com o contato humano”. (P2)

Um ponto crítico e de preocupação comentado por mais de um participante foi a de continuidade da Transformação Digital em Gestão de Pessoas, tanto no SouGov.br, quanto no Sigepe. Pois a previsão de conclusão dessa etapa é 2023 e existem muitos processos ainda a serem aprimorados, e por existirem prioridades, corre-se o risco do desenvolvimento de somente partes dos processos, como o exemplo, o módulo de perícia em relação ao atestado. Podem existir outros casos, e deve-se ter muito cuidado. (P6)

O P5 afirmou que “por mais que a transformação em si seja irreversível, a forma como as coisas são feitas, eu acho, podem ter avanços e recuos. Então eu acho que é um desafio conseguir institucionalizar isso”(P5).

“A gente precisa avançar mais, ... ter certeza de que o SouGov.br, não vai terminar, ele tem que estar em constante evolução. Como falei ... talvez 10% dos serviços estão no SouGov.br, mas para chegar a 90%, nesse ritmo, a gente vai levar 10 a 15 anos. Daqui a 10 anos a tecnologia vai ser telepatia, então já vamos estar obsoletos” (P13).

A próxima seção trata dos resultados obtidos com a aplicação do questionário junto aos gestores e operadores dos órgãos do SIPEC, consistindo em perguntas com o mesmo olhar e foco das entrevistas, evidenciando-se quase que os mesmos parâmetros.

### **3.5.2A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS DAS UNIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS**

O questionário foi disponibilizado durante trinta e três dias, com reiteraões semanais, por meio de solicitações do preenchimento do formulário eletrônico. Foram emitidos e-mails para as caixas institucionais dos órgãos e também foi disponibilizado o link do

formulário em alguns grupos de comunicação entre o órgão central (SGP) e as áreas de gestão de pessoas dos órgãos do Sipec. A participação máxima atingida foi de 74 respondentes ao total, alcançando a necessidade para se ter 95% de nível de confiança, e 10% de margem de erro (valor aceito em pesquisas sociais).

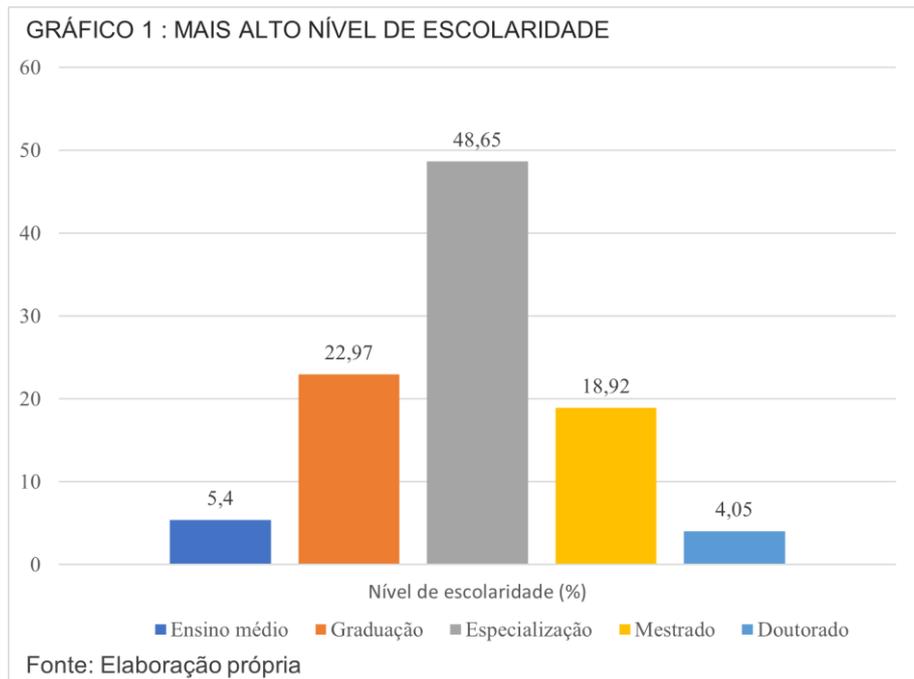
Reputou-se que a amostra obtida no questionário foi do tipo aleatória simples, considerando-se a forma com que os respondentes aderiram ao questionário, não houve direcionamento ou escolha dos respondentes, podendo existir repetições de pessoas de um mesmo órgão.

O Sipec é constituído por 235 instituições, entre órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Federal, foram 74 (setenta e quatro) servidores que responderam, mas, em alguns casos, houve mais de um respondente por órgão. Esta condição foi prevista no plano amostral.

O questionário foi dividido em 4 blocos, sendo que no primeiro foram perguntas objetivas sociodemográficas. A partir do segundo, buscou-se a percepção dos respondentes a respeito do aplicativo SouGov.br, o terceiro bloco sobre o módulo Atestado de Saúde (servidores ativos) e o quarto bloco perguntas sobre o módulo Prova de Vida (aposentados e pensionistas).

### **3.5.2.1 LIDERANÇAS COMPETENTES**

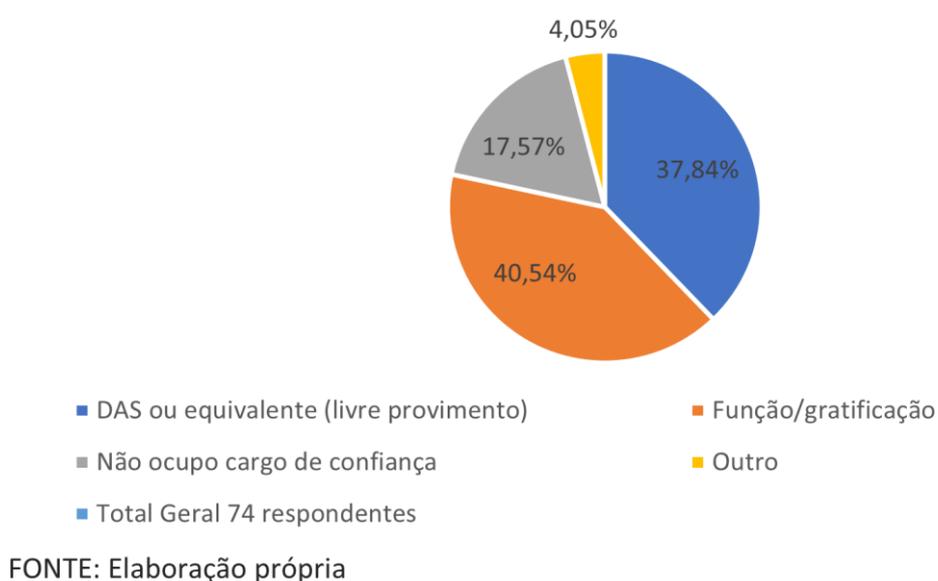
No primeiro bloco, realizaram-se cinco perguntas identificando os perfis dos respondentes. A primeira pergunta apresentou o nível de escolaridade dos servidores que participaram, sem levar em conta o grau do cargo que eles ocupam. Como resultado identificou-se que 5,4% possuem nível médio; 22,97% graduação em nível superior; 48,65% com Especialização, 18,92% Mestrado e 4,05 % com Doutorado, demonstrando que as equipes de gestão de pessoas que responderam ao questionário possuem elevado nível de escolaridade, conforme apresentado no Gráfico 1.



Os resultados sobre o tempo de experiência no serviço público dos respondentes revelaram grande quantidade de servidores experientes, pois, o maior percentual, ocorreu na faixa de mais de 25 anos, com 32,43%, seguido por 22,97% com tempo entre 6-10 anos, depois 20,27% com tempo entre 11-15 anos, 13,51 % entre 16-20 anos, 9,46 % entre 1-5 anos e somente 1,35% entre 21-25 anos de atuação no setor público.

No que diz respeito à ocupação ou não, de cargo em comissão obteve-se como resultado um percentual importante de 37,84% que ocupam DAS ou equivalente (livre provimento) e 40,54% com Função/gratificação que são lideranças dentro dos órgãos, pois somente 17,57% não ocupam cargo de confiança e 4,05% ocupam outro tipo de cargo. Estes percentuais juntamente com os números registrados sobre a experiência e o nível de escolaridade demonstram que os respondentes possuem conhecimento, experiência profissional e expertise em gestão de pessoas nos órgãos em que atuam.

GRÁFICO 2: PERCENTUAL DE OCUPAÇÃO DE CARGO DE CONFIANÇA



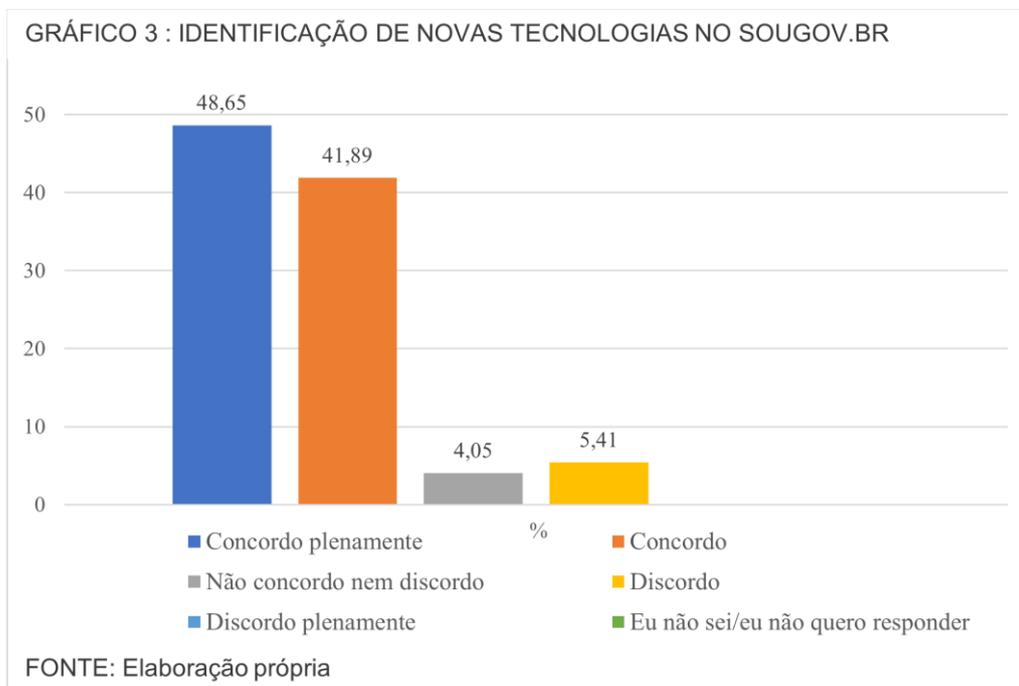
Em relação ao tipo de órgão dos servidores que responderam, tem-se que 41,89% trabalham na Administração direta, 2,7 % trabalham em Agências reguladoras e 55,41% trabalham em Autarquias/fundação pública.

As características dos gestores reveladas com esse fator demonstram que existe um capital humano de muito valor nos órgãos e que diz respeito às capacidades e habilidades intrínsecas de realização de inovações bem-sucedidas, boa governança e pensamento estratégico, conforme disseram os autores citados na teoria desta pesquisa.

### 3.5.2.2 USO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO SOUGOV.BR

No segundo bloco de perguntas buscou-se obter a percepção dos participantes em relação ao aplicativo SouGov.br. A primeira pergunta mostrou como resultado que os usuários percebem novas tecnologias nos processos de gestão de pessoas, apresentadas no aplicativo, considerando que cerca 48,65 % concordam plenamente e

41,89 % concordam (90,54%), conforme o gráfico 3. Pode-se considerar um elevado percentual na percepção dos efeitos da inovação e da transformação digital em gestão de pessoas, além de um baixo percentual de discordância (5,41%).

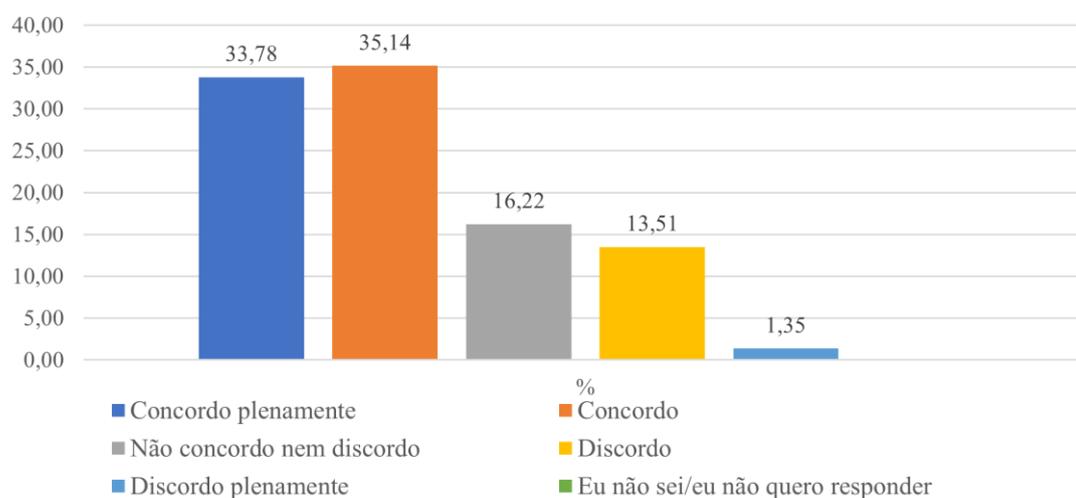


Novas tecnologias implantadas e percebidas pelo usuário podem revelar que a inovação tem feito diferença em seu dia a dia assim como a transformação digital. Para Rogers (2017) a única prevenção para a não-obsolescência, no contexto dos negócios, é a adoção de todas as tecnologias, incluindo as novas, como forma de agregar valor e atender aos clientes e manter a atualização do negócio e neste caso, na transformação digital em gestão de pessoas.

### 3.5.2.3 CULTURA POR RESULTADOS

Foi perguntado aos respondentes sobre a sua percepção em relação ao aumento de produtividade no dia-a-dia do trabalho com a implantação das funcionalidades do SouGov.br. Esses resultados podem representar uma motivação à cultura por melhores resultados na APF, sendo que a maioria concordou plenamente ou concordou, com 68,92%, enquanto 14,86% discordaram ou discordaram plenamente, conforme apresenta o Gráfico 4.

GRÁFICO 4: PERCEPÇÃO SOBRE O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NO DIA A DIA



Fonte: Elaboração própria

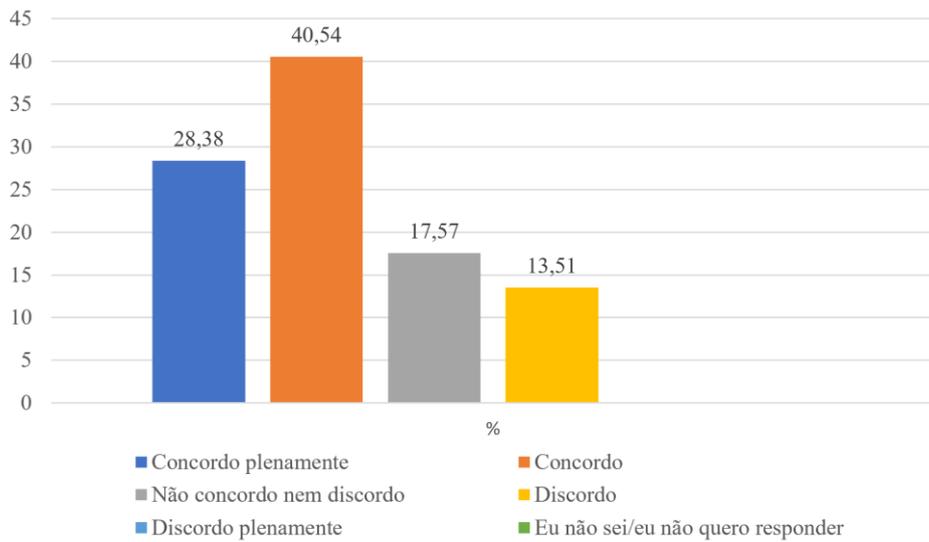
Segundo Vieira (2015) ganhos de produtividade e a melhoria dos resultados são parte dos impactos positivos relacionados ao aumento de eficiência e efetividade, que também impactam na gestão da organização.

### 3.5.2.4 SEGURANÇA E CONFIABILIDADE

Um dos princípios a serem observados na oferta dos serviços digitais, conforme Brasil (2022) é a segurança, incluindo-se a confiabilidade como fator de usabilidade. Este último fator é a percepção dos usuários sobre a disponibilidade, conexão e performance nos diversos dispositivos eletrônicos.

Os resultados foram que 28,38% concordaram plenamente e 40,54% concordaram, sendo o somatório de 68,92% de concordâncias. Os respondentes neutros tiveram um percentual de 17,57% e 3,51% discordam somando 31,08 % na faixa de discordância em relação a confiabilidade do aplicativo.

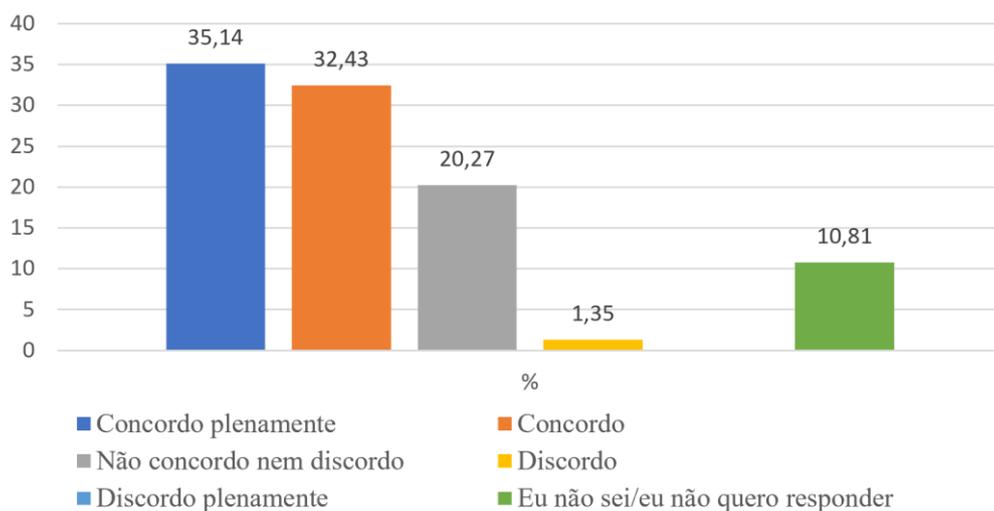
GRÁFICO 5: PERCEÇÃO SOBRE SE EXISTE BOA ACESSIBILIDADE



Fonte: Elaboração própria

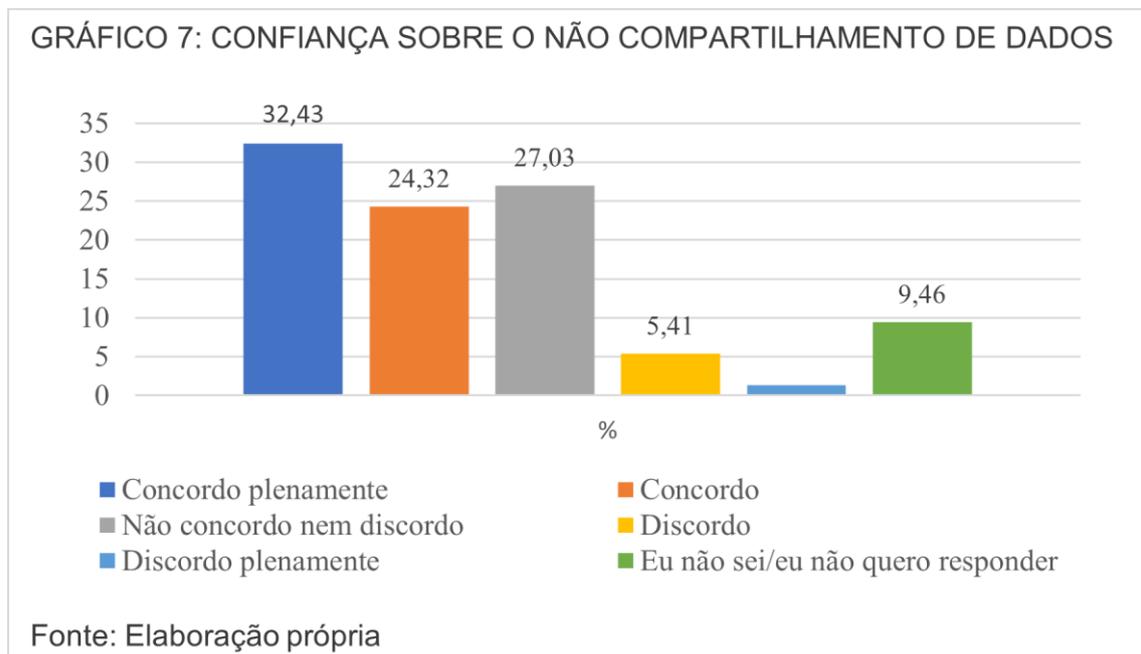
Em relação à segurança do aplicativo, os resultados demonstraram que 35,14% dos respondentes declararam que concordam plenamente, 32,43% concordam, 20,27% não concordam nem discordam, 1,35% discordam e 10,81% não sabem ou não querem responder, demonstrando que a maioria considera o aplicativo seguro.

GRÁFICO 6: PERCEÇÃO SOBRE SE O APLICATIVO É SEGURO



Fonte: Elaboração própria

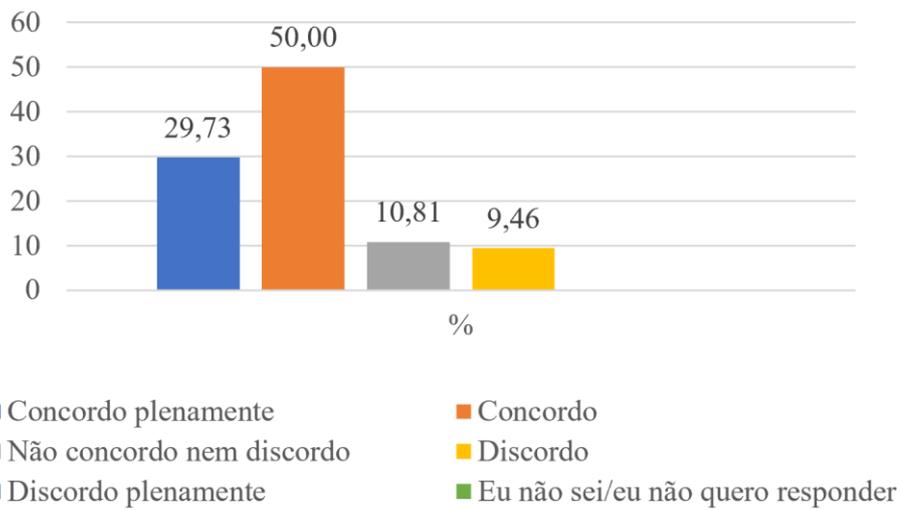
Complementarmente à questão da segurança do aplicativo, foi perguntado aos respondentes a respeito da confiança deles sobre o não-compartilhamento dos dados pessoais. O resultado revelou que 32,43% concordaram plenamente e 24,32% concordaram, somando a maioria de concordâncias em 56,76. Mas, 27,03% afirmaram que não concordam e nem discordam, a discordância foi em 5,41% e a discordo plenamente foi em 1,35%. Os respondentes que selecionaram a opção “não sabem ou não querem responder” ficaram na faixa de 9,46%. Ou seja, a maioria considera que o aplicativo é seguro e não há compartilhamento dos dados pessoais.



### 3.5.2.5 GERAÇÃO DE VALOR À SOCIEDADE

A respeito da melhor oferta na prestação dos serviços e consequentes ganhos para a sociedade, gerados pela inovação e pela transformação digital, foi realizada a pergunta sobre a melhoria e automação dos processos de trabalho em gestão de pessoas no SouGov.br. Como resultado obteve-se um percentual de quase 80 % de aceitação entre os que concordaram plenamente e concordaram, e os outros 20% variaram entre os que discordaram e os que disseram que nem concordam e nem discordam, conforme o Gráfico 8.

GRÁFICO 8: SE HOUVE MELHORIA NA AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

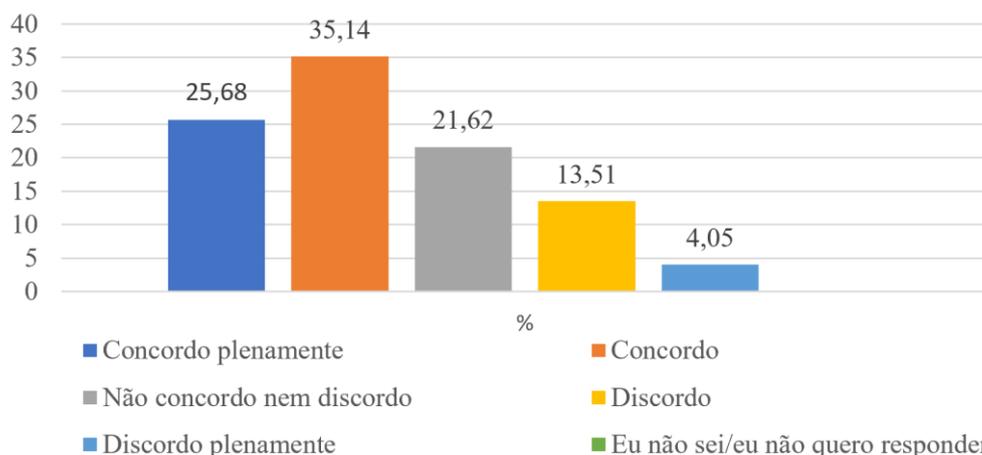


Fonte: Elaboração própria

Ainda no mesmo sentido, a percepção a respeito da redução de tempo da resolução dos problemas revelou que 60,81% dos respondentes ficaram entre concordo plenamente e concordo, além de que apresentou 21,62% deles como não concordo e nem discordo, somadas as discordâncias em 17,57%. Esses percentuais demonstraram um alto índice de concordância sobre o tempo de resolução dos problemas em gestão de pessoas no SouGov.br, demonstrando que a percepção dos participantes é de um aumento da eficiência e eficácia do aplicativo, conforme o Gráfico 9.

Na mesma linha de raciocínio da pergunta anterior, a questão sobre a percepção de “resolução dos problemas de forma autônoma pelo usuário servidor, liberando o operador servidor de RH para fazer outras atividades”, teve os mesmos percentuais e quantidades de respostas, reforçando que o resultado para esta questões foi a percepção de que o respondente considerou que houve aumento da eficiência e eficácia do SouGov.br.

GRÁFICO 9: SE HOUVE REDUÇÃO NO TEMPO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS



Fonte: Elaboração própria

Os aspectos abordados nas três últimas perguntas se relacionam com as evidências geradas pela melhoria das entregas dos serviços, o aumento da satisfação e o envolvimento dos usuários, associado à melhoria das condições de trabalho e o aprimoramento da cultura da inovação, conforme os estudos de Vieira (2015).

### 3.5.2.6 MÓDULO ATESTADO DE SAÚDE

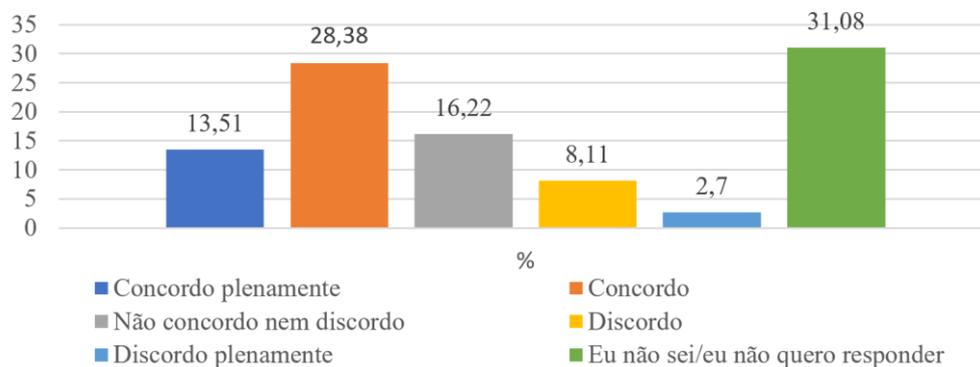
No terceiro bloco as perguntas foram relacionadas ao módulo do Atestado de Saúde. As respostas coletadas tiveram um comportamento próximo, em relação aos valores dos percentuais, mantendo uma proporção entre elas.

A primeira pergunta foi relacionada ao fluxo do processo do envio dos atestados, em relação à atuação da área de RH, para a conclusão do processo, sem a necessidade do atendimento presencial, ou seja, posicionando o respondente como a pessoa que atende ao usuário.

O resultado foi: a maioria era concordante e chegou no valor de 41,89 %, inferior a 50%, enquanto os discordantes, somados aos que foram neutros chegaram a 27,03%. Mas os que preferiram não opinar chegaram a 31,08%. Essa proporção revela um certo equilíbrio quantitativo entre as opiniões, que são divergentes entre si. São valores

que podem demonstrar a existência de problemas relacionados ao fluxo do processo. Acrescenta-se que o percentual relacionado à questão “Eu não sei/eu não quero responder” pode demonstrar que a área de atuação do respondente não seja a que recebe o atestado e o respondente preferiu não se manifestar. Desta maneira ele não teria como opinar sobre o assunto, resultando em maioria concordante.

GRÁFICO 10: SE O MÓDULO ATESTADO DE SAÚDE PERMITE A RECEPÇÃO DO DOCUMENTO SEM O ATENDIMENTO PRESENCIAL

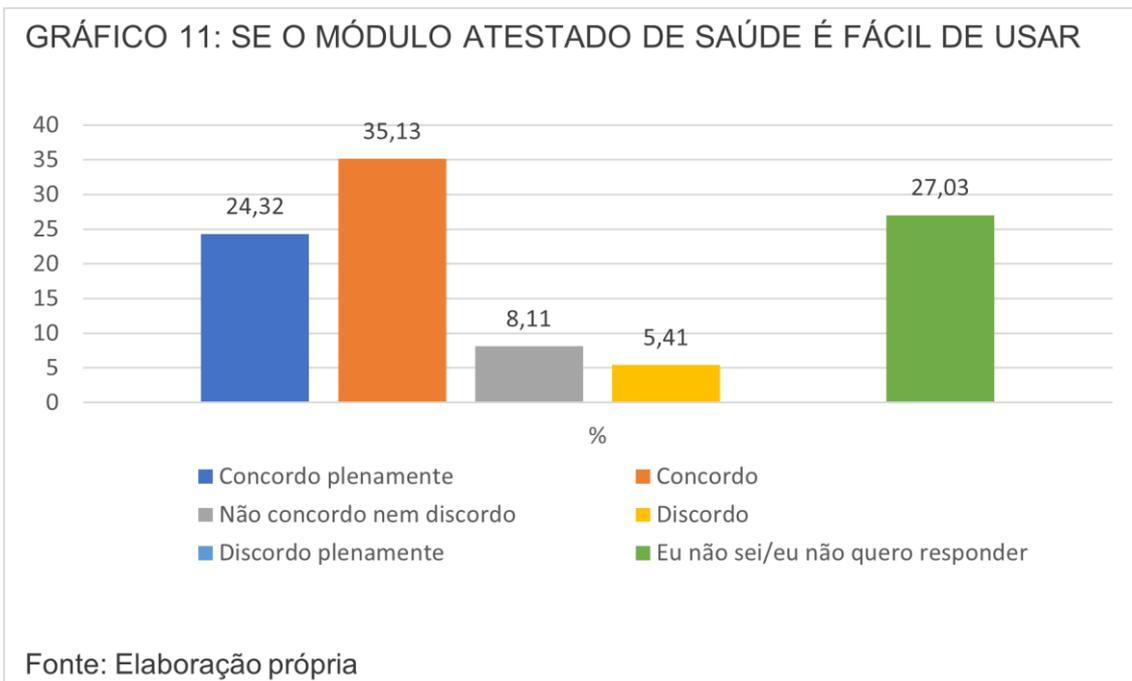


Fonte: Elaboração própria

Conforme Castello (2020) percebe-se no processo do envio do atestado a coexistência dos estágios da transformação digital, considerando a mudança do físico para o digital e o ganho de escala na oferta do serviço. Também houve o redesenho do processo na realização pela máquina das atividades repetitivas, além da existência de novas tecnologias embarcadas no processo visando o aumento de performance, configurando os três estágios da transformação digital, no processo do envio do atestado.

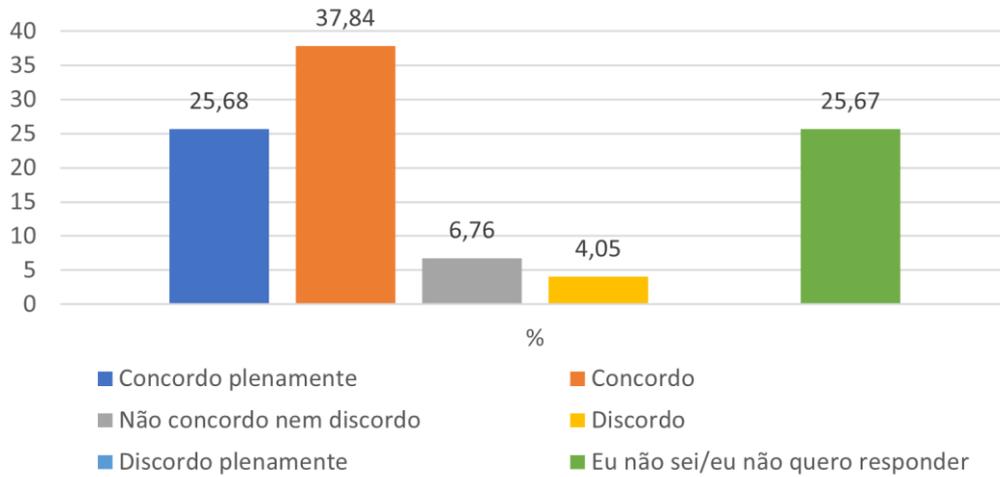
Os resultados das respostas a seguir posicionam os respondentes como usuários do aplicativo. As perguntas foram sobre a usabilidade e design do módulo do Atestado de Saúde, sendo que a primeira foi relacionada à facilidade do seu uso. O conjunto das respostas demonstraram que a maioria dos respondentes o consideraram de fácil uso em suas funcionalidades. A maioria concordou consistindo em 59,46%, concordo plenamente e concordo,

enquanto os discordantes chegaram a 13,51%. Os que preferiram não opinar foram 27,03%.



Ainda com relação à usabilidade do módulo do Atestado de Saúde, os resultados revelados a respeito de quanto o módulo é amigável demonstraram uma certa similaridade de proporção com os percentuais da questão anterior, pois 63,51 % dos respondentes estão na faixa dos que concordam, 10,81% na faixa dos que discordam e 25,68 % na faixa dos que não quiseram opinar. O último percentual é muito elevado destacando-se como um assunto a ser mais bem explorado.

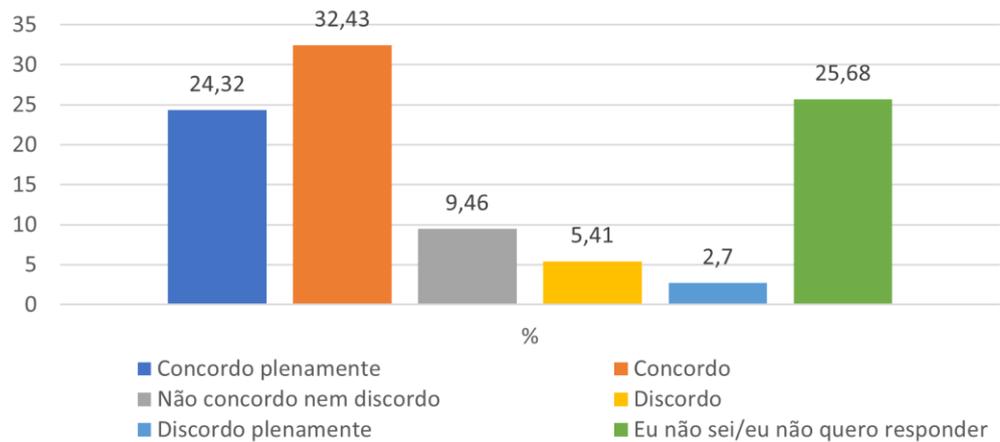
GRÁFICO 12: SE O MÓDULO ATESTADO DE SAÚDE É AMIGÁVEL



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao *design* e à localização das informações, o percentual também se manteve próximo às proporções anteriores, no entanto, entrando em uma curva descendente, pois o percentual de concordância reduziu ainda mais para 56,76 % dentre os que concordaram plenamente ou concordaram, e as discordâncias aumentaram ficando na faixa de 17,57 %. Os que não opinaram ficaram na mesma faixa de valor anterior com o percentual de 25,68%.

GRÁFICO 13: SE O DESIGN DO APLICATIVO AJUDA NA LOCALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES



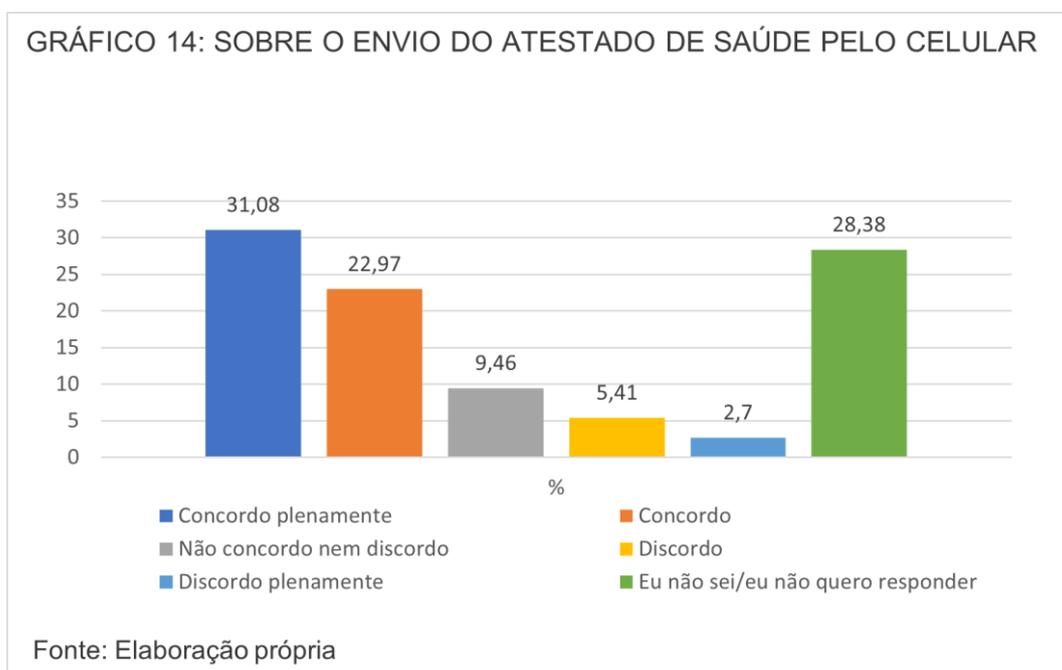
Fonte: Elaboração própria

O próximo resultado está relacionado com a eficiência e eficácia do módulo, pois tem o objetivo de identificar a percepção dos usuários quanto ao envio automatizado do atestado e sobre a consulta do seu *status* após ser enviado pelo servidor. As respostas demonstraram que a maioria percebe que o aplicativo permite o envio do atestado de saúde com agilidade, evitando o deslocamento do servidor na entrega do atestado de saúde à unidade de gestão de pessoas, conforme o Gráfico 14.

Observa-se no Gráfico 14, que 54,05% estão na faixa dos que concordam, 17,57% dos que discordam e 28,38% são os servidores que preferiram não se manifestar. Desta maneira considera-se elevado esse percentual em relação ao valor dos servidores que concordam. A pergunta foi a respeito da facilidade do envio do atestado. É importante ressaltar a relevância da verificação das suas causas, tendo em vista que o usuário simplesmente pode realmente não ter utilizado e não quer emitir a sua opinião.

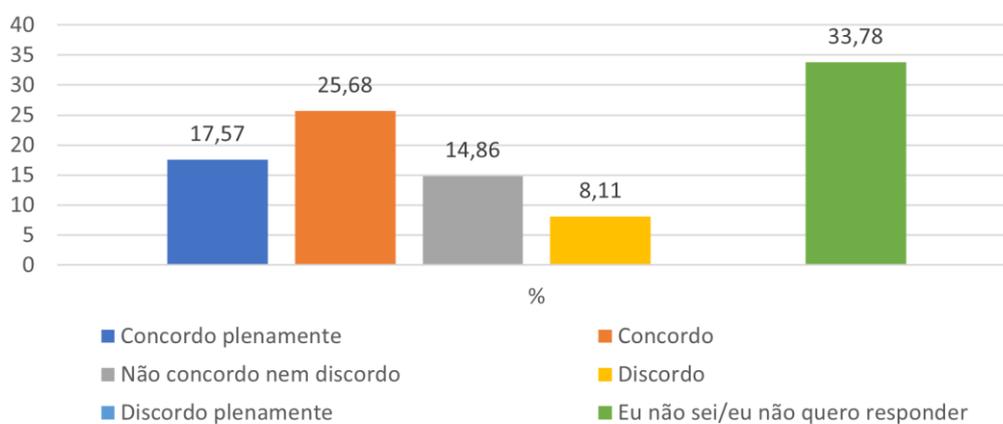
Talvez uma delas seja porque o processo de perícia em saúde ainda não foi contemplado no SouGov.br.

Os resultados da pergunta a respeito dos feedbacks



automáticos aos usuários, sobre os registros dos atestados, no Gráfico 15 demonstram uma queda nas concordâncias, chegando a 43,24%,

GRÁFICO 15: O MÓDULO PERMITE CONSULTAS E FEEDBACKS AO USUÁRIO



Fonte: Elaboração própria

enquanto as discordâncias aumentaram para 22,97%. O percentual dos que não quiseram opinar também aumentou para 33,78%. Esses valores podem denotar um ponto de melhoria a ser investigado no módulo do Atestado de Saúde.

### 3.5.2.7 MÓDULO PROVA DE VIDA

Por fim, no quarto bloco do questionário foram obtidos os resultados sobre o módulo de Prova de Vida no SouGov.br. Esse módulo possui uma dependência de acesso à plataforma Gov.br e, por isso, tem grande potencial para motivar aos usuários aposentados, pensionistas e anistiados ao não deslocamento para a unidade de gestão de pessoas. Contudo, o próprio servidor não o utiliza, então as impressões obtidas estão relacionadas a percepção da pessoa que atende ao usuário, ou tem algum conhecimento sobre a funcionalidade. Percebeu-se que houve elevado índice de servidores que não opinaram, e as respostas sobre “concordo plenamente” tiveram percentuais baixos.

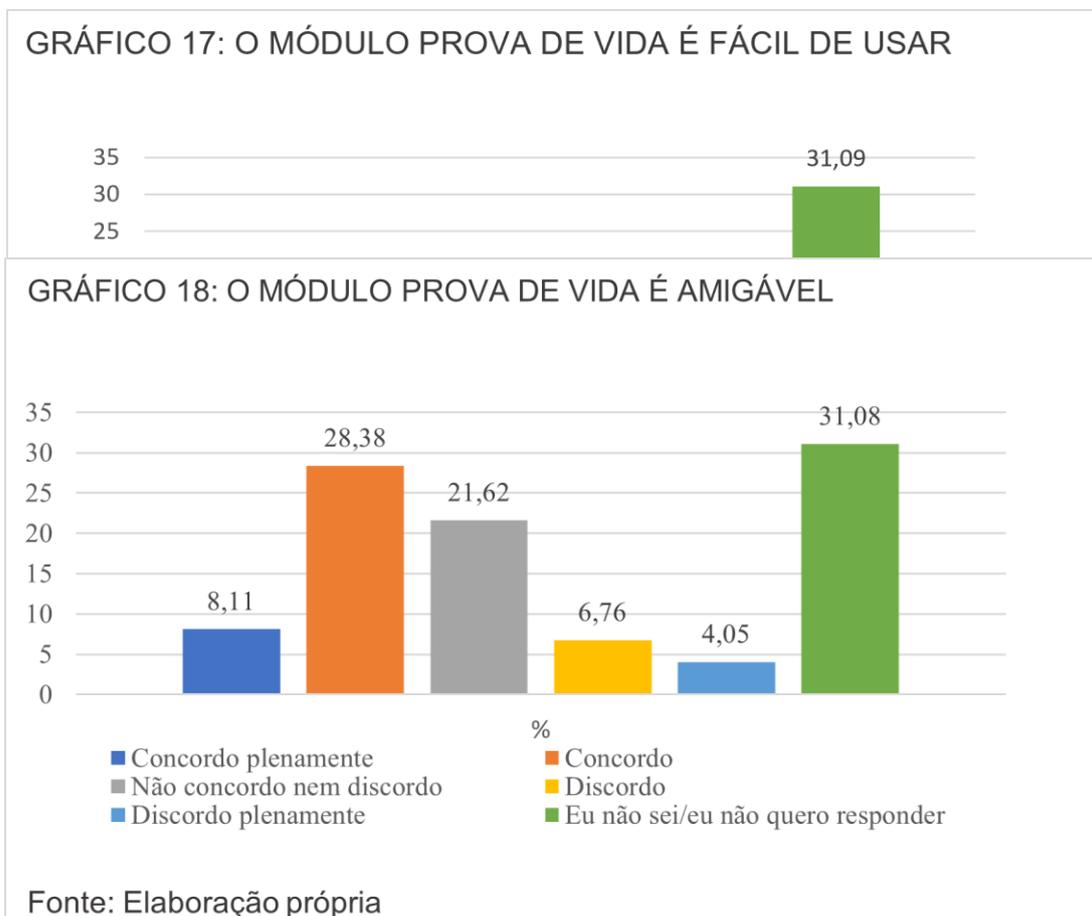
Para a primeira questão indagou-se sobre a facilidade e agilidade do reconhecimento facial. O percentual de concordância foi de 24,32%, os que foram neutros 14,86%, os que discordaram ficaram em 29,73% e a maioria preferiu não opinar com 31,08%. É importante que se verifique as razões desses percentuais e suas causas, pois o servidor respondente pode não conhecer o processo, ou não quis

emitir a sua opinião. Por fim, esse resultado pode revelar a necessidade de algum aperfeiçoamento no SouGov.br, ainda não identificado.



Sobre a usabilidade do módulo de Prova de Vida, no que se refere à facilidade do uso, os resultados demonstraram que a maioria preferiu não se manifestar resultando em 31,08%. Mas 14,86% foram neutros (não concordo nem discordo), os que discordaram tiveram um percentual de 29,73% e os que concordaram 24,32%. Esses resultados demonstram que existem muitas opiniões divergentes entre os

respondentes, apresentando percentuais equilibrados entre si, mesmo sem o uso efetivo do módulo por eles.

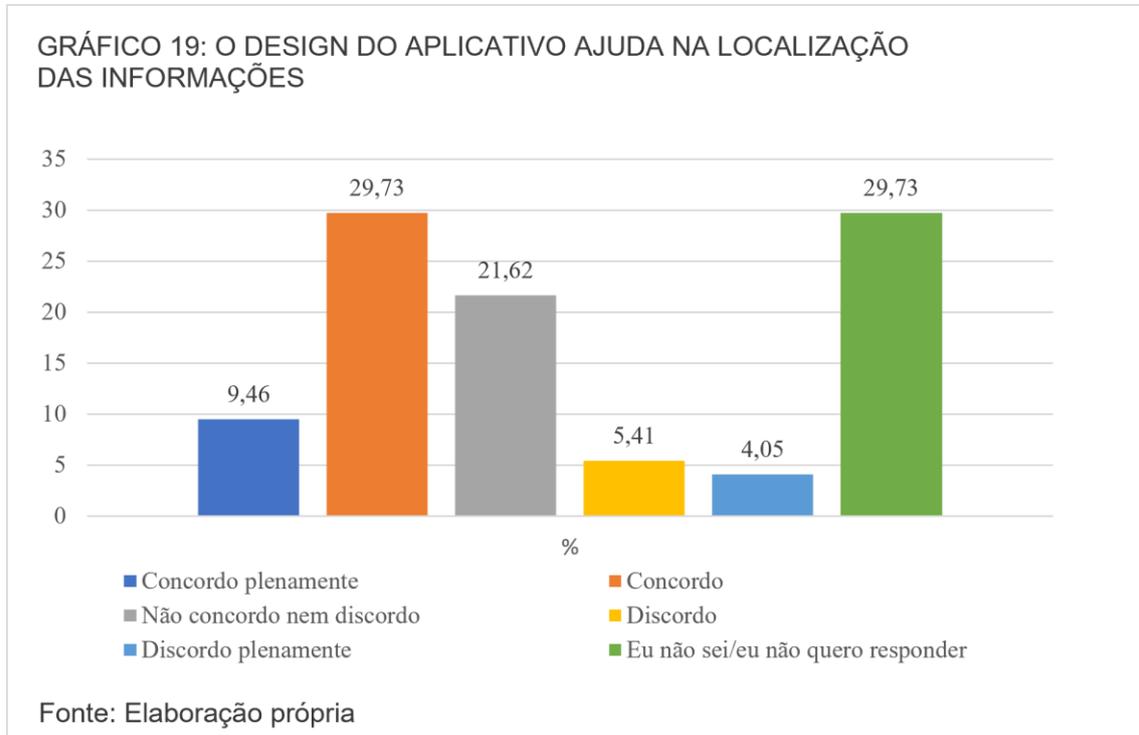


Ainda sobre a usabilidade do módulo Prova de Vida, no resultado acerca da simplicidade e o quanto ele é amigável, a maioria dos respondentes concordaram, com um percentual de 36,49% (concordo plenamente e concordo), 21,62% foram neutros (não

concordo nem discordo), 10,81% discordaram e 31,08% preferiram não opinar. Observa-se que a maioria concorda, mas é muito alto o percentual dos que não se manifestaram, sendo pertinente uma pesquisa para elucidar as suas razões.

Do mesmo modo, sobre o *design* e a localização das informações no módulo, os percentuais mantiveram-se próximos aos resultados da pergunta anterior, com, 19% das concordâncias, 21,62% das respostas neutras, 9,46% discordaram e 29,73% preferiram não opinar. Observando-se uma certa polarização nas duas opiniões, em

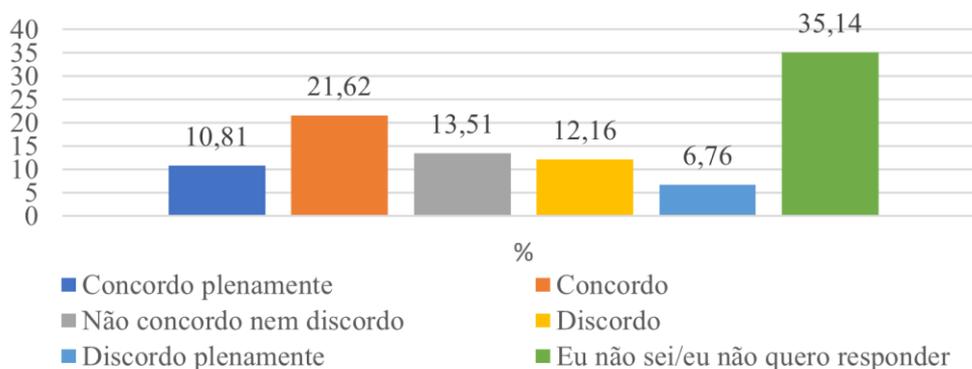
que existem altos percentuais na concordância, mas existe a prevalência dos que discordam ou preferem não opinar.



Os resultados da questão sobre a eficiência e atendimento pleno da realização da prova de vida demonstram que parte dos respondentes pode ter tido um certo contato com os usuários finais, contudo, a maioria preferiu não opinar com 35,14%, somados aos neutros que foram 13,51%. Os que discordaram foram 18,92% e os que concordaram foram 32,43%. Esses valores, de certa forma, refletem os resultados das entrevistas com os gestores da SGP, pois os participantes não conseguem emitir uma opinião a respeito de uma funcionalidade que nunca utilizaram e não conhecem.

Quanto à redução das quantidades de atendimentos por causa do aplicativo, novamente a maioria preferiu não opinar com 37,84% e os neutros tiveram 17,57%. Por outro lado, os que concordaram tiveram 32,43%, e os que discordaram 12,16%.

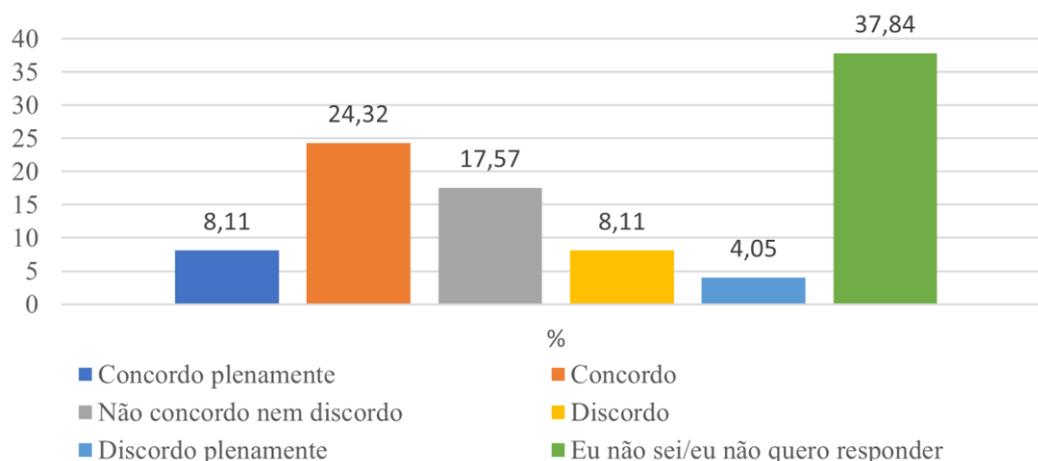
**GRÁFICO 20: PERCEPÇÃO SOBRE A SATISFAÇÃO AO USO DO MÓDULO PROVA DE VIDA**



Fonte: Elaboração própria

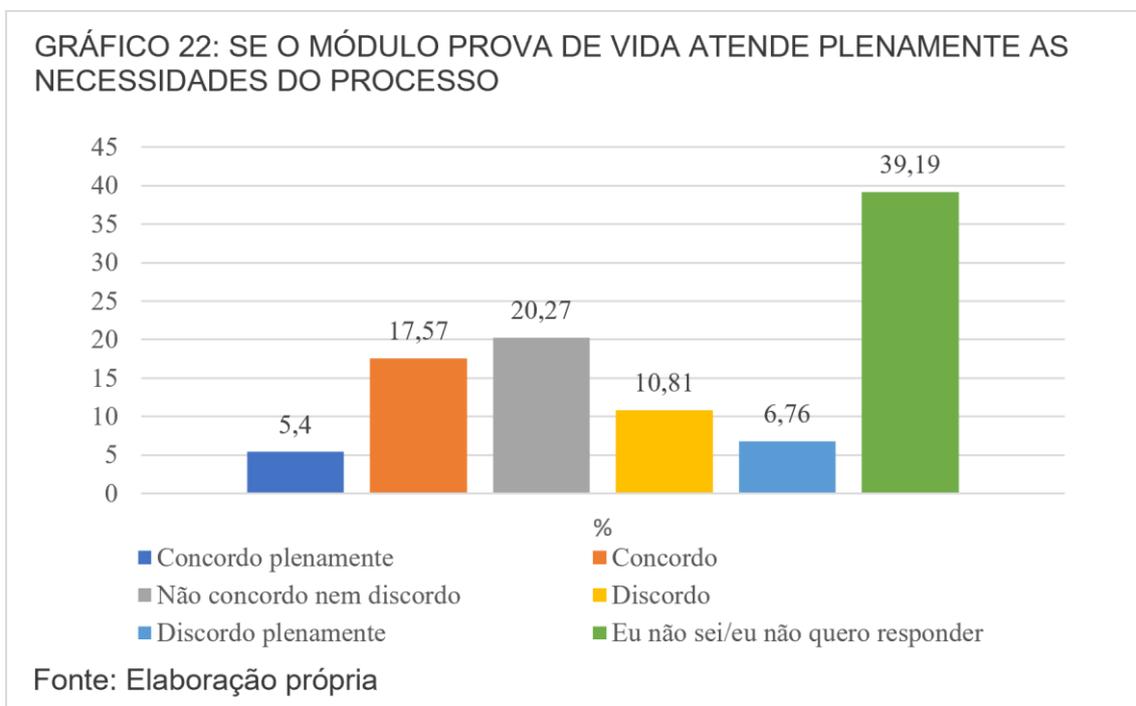
Por fim, a indagação sobre o atendimento pleno da necessidade de realização da prova de vida, por meio do aplicativo, teve como resultado que a maioria não quis se posicionar com 39,19%, os neutros chegaram a 20,27%, os que concordaram tiveram

**GRÁFICO 21: SOBRE A REDUÇÃO DA QUANTIDADE DE ATENDIMENTOS**



Fonte: Elaboração própria

22,97% e os que discordaram 17,57%. São percentuais que demonstram a necessidade de investigação mais aprofundada sobre o uso das funcionalidades vinculadas ao módulo.



### 3.5.2.8 AVALIAÇÃO DOS USUÁRIOS NAS LOJAS DOS APLICATIVOS

As notas dadas pelos usuários ao aplicativo são coletadas mensalmente pela equipe de projeto do SouGov.br. Desde o seu lançamento em maio de 2021, o aplicativo recebeu até abril de 2022 a quantidade de 16.592 avaliações na loja *Play Store*, enquanto na loja *App Store* foram 18.992 avaliações. O resultado pode variar de 1 a 5, sendo 1 a nota mínima e 5 a máxima. Durante o primeiro ano a apuração realizada constatou que a maior nota recebida na loja *Play Store* foi de 4,6 e a menor foi a de 3,6, enquanto na loja *App Store* se manteve estável no valor de 4,3.

Os registros das resenhas, que são os comentários dos usuários, variam entre reclamações e elogios e os assuntos abordados são os mais diversos, sendo inviável para esta pesquisa a compilação de todos os dados abordados nas resenhas, considerando que não existe um

relatório compilado por assuntos e termos. Contudo, é evidente que as notas variam de acordo com o bom funcionamento ou não do aplicativo. Se ocorrem indisponibilidades, o usuário não se furta em criticar, entretanto, existe uma constante responsividade por parte da equipe de projeto, nas respostas aos usuários. Essa comunicação e feedback é importante e melhora a prestação do serviço e a percepção do usuário.

### **3.5.2.9 AS MANIFESTAÇÕES DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO DA OUVIDORIA E DO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO (SIC)**

A Ouvidoria do ME é outra estrutura de atendimento ao cidadão vinculada à Secretaria Executiva (SE). Para Brasil (2022) é uma estrutura administrativa que tem a competência de mediar conflitos entre o cidadão e os órgãos do ME, promove a participação da sociedade visando a melhoria dos serviços públicos, incluindo a possibilidade de acompanhamento da aplicação das leis, normas, ações de transparência e do Plano de Dados Aberto. Essas ações geram solicitações de atendimento de diversas áreas da sociedade incluindo os aposentados, os pensionistas e os próprios servidores. Quando percebem alguma deficiência no atendimento pela Central SIPEC buscam essa alternativa como forma de serem atendidos. Os chamados possuem prazo de resposta e as unidades são cobradas e acompanhadas no atendimento.

O fluxo de atendimento é distribuído para as áreas do ministério conforme as competências. Na SGP, os chamados são respondidos pela área administrativa de atendimento e compilados em relatórios de acompanhamento na forma de planilhas de Excel. Para esta pesquisa foi obtido o relatório do ano de 2021, em documento não publicado, e os chamados foram selecionados por meio da aplicação do filtro no assunto com as palavras-chave “Atestado” e “Prova de Vida”.

Foram encontradas 139 ocorrências. Essas manifestações tratam sobre erros nos sistemas, solicitações de informações para o uso da funcionalidade considerando as dificuldades dos usuários em que a grande maioria registra que não consegue realizar o envio do atestado, no primeiro caso, e não conseguem realizar a comprovação de vida, no

segundo. As respostas registradas ao atendimento são, para o caso de erro, o envio da análise ao provedor SERPRO respondendo ao usuário, caso seja pertinente, ou, ainda, demonstrar se a ocorrência foi de outra natureza, esclarecendo ao usuário a questão levantada. No segundo caso, isto é, as solicitações de informações relacionadas às dificuldades de acesso e de resolução do problema, as respostas demonstram o caminho a ser adotado pelo usuário, nos sistemas para a conclusão do procedimento, apresentando links e fluxos.

Os atendimentos de SIC são, em sua maioria, voltados a buscas de dados e informações. Não foram encontrados elementos sobre os assuntos dos casos aqui estudados, além de que não se mostraram aderentes ao propósito dessa pesquisa.

### **3.5.2.10 SOLICITAÇÕES DE INFORMAÇÕES NA CENTRAL SIPEC**

Conforme Brasil (2021) no Portal do Servidor está apresentado o objetivo da Central Sipec, que é uma central de atendimento cujo público-alvo são os servidores, aposentados e pensionistas e gestores para dirimir dúvidas, orientar e resolver os problemas relacionados à gestão de pessoas dos órgãos do Sipec.

Foram pesquisados os tickets, ou as solicitações de atendimento realizadas pelos usuários dos sistemas de gestão de pessoas dos órgãos do Sipec, no período de maio a dezembro de 2021. A partir do relatório disponibilizado pela equipe, em excel, em documento não publicado, foram aplicados filtros para os chamados relacionados ao Atestado de Saúde e ao módulo de prova de vida, considerando que variam de temática e de sistemas, como por exemplo, Siape, Siass, Sigepe e SouGov.br.

O relatório apresentou um total de 119.434 tickets. Em média são 17 mil chamados por mês. No período referenciado foram realizados 244 atendimentos relacionados ao atestado de saúde, correspondendo a 0,2% do total e 537 atendimentos atinentes ao

módulo Prova de Vida, com 0,45% do total de atendimentos. Em ambos os casos, este é um percentual baixo de questões em relação ao todo. Percebeu-se que existem equívocos por parte do usuário, ou do atendente, no tocante à classificação e categorização dos chamados.

Os tickets encontrados por meio do filtro evidenciaram motivações relacionadas aos problemas dos usuários, muito próximas às questões abordadas nos chamados da Ouvidoria, demonstrando erros nos módulos, dificuldades de acessos ou na operação das funcionalidades. Adicionalmente, ocorrem problemas de casos de exceções apresentados pelas áreas de gestão de pessoas, em que o atendente da central não consegue resolver, essas ocorrências são redirecionadas para as equipes da SGP, que resolvem os tickets e os remetem ao usuário que gerou o chamado.

Outro ponto relevante percebido nos relatos foi a falta de conhecimento do usuário sobre as funcionalidades, mesmo existindo no portal Gov.br informações na forma de perguntas e respostas frequentes, tutoriais e ajudas internas aos sistemas. Esta falta de conhecimento pode demonstrar uma certa intolerância pelo usuário em assuntos relacionados a TI, ou também falta de comunicação e divulgação dos novos módulos.

Quando não há a resolução do problema por meio da central Sipec, o usuário costuma abrir um novo chamado na Ouvidoria do ME.

Os resultados dos atendimentos aos usuários, conforme comentado nos três últimos tópicos, têm relação com o viés de reclamação e insatisfação, contudo, apresenta a necessidade de maior comunicação e talvez seja a evidência da necessidade de se diversificar as opções de atendimento e resolução de seus problemas nos sistemas. A partir das críticas devem ser estudadas e aplicadas soluções, pois são as dimensões e elementos norteadores da transformação digital: o foco no cliente, a comunicação e divulgação das formas de uso das tecnologias apresentadas pelos novos.

A seguir passa-se ao tópico das conclusões gerais, iniciando-se pelo Quadro 10 que é relacionado aos parâmetros obtidos com a revisão de literatura, confrontados com os resultados das entrevistas e do questionário.

### 3.5.2.11 COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS

Quadro 10: Parâmetros e resultados

Parâmetros: Revisão da literatura	Resultado das Entrevistas	Resultado do Questionário
No produto ou no processo?	Foram citados exemplos de melhorias tanto em produtos como em processos	Melhoria do produto
Evolutiva ou revolucionária?	Evolutiva de modo geral e disruptiva em casos específicos	Não fez parte das perguntas do questionário
1º Estágio: Digitalização, 2º Estágio: Mudança nas funções e atividades nas áreas; 3º Estágio: Adoção de novos modelos e geração de valor ao cliente.	Houve a percepção de que a transformação digital passou por todas as fases e ainda permanece nos diversos estágios, variando de acordo com a maturidade do órgão.	Não fez parte das perguntas do questionário
Cultura por resultados	Eficiência das ferramentas; Automação dos processos em gestão de pessoas.	Percepção da eficiência do uso do SouGov.br como ferramenta nos processos em gestão de pessoas
Uso de novas tecnologias	OCR -Atestado de Saúde Biometria facial - Prova de Vida	Houve a percepção do uso de novas tecnologias pelos respondentes
Geração de valor à sociedade	Redução do tempo empreendido pelos RHs no atendimento e nos processos de trabalho, aplicação do tempo em atividade analíticas e mais estratégicas	conclusão  Concordância com a otimização do tempo dos servidores no uso do SouGov.br
Foco no cliente	Valorização das equipes dos órgãos setoriais; Preocupação com a experiência do usuário.	Foco no cliente
Liderança competente	Servidores com elevada formação acadêmica e muita experiência na área de sua atuação	Servidores com elevada formação acadêmica e muita experiência na área de gestão de pessoas

RH Estratégico	Migração dos processos operacionais para os processos analíticos	RH Estratégico
Geração de valor		Geração de valor
Simplicidade / simplificação	Simplificação de procedimentos; Realização dos processos de trabalho por meio do aplicativo SouGov.br	O aplicativo é fácil, simples de ser utilizado, amigável
Acessibilidade	Pontos de melhoria	Não se aplica
Segurança	O aplicativo é seguro	O aplicativo é seguro
Atestado de Saúde	Necessita de integração ao processo de Perícia	Fácil de se usar; Existe ganho de valor no envio; Parece necessitar da integração com a perícia.
Prova de Vida	É necessário que seja pesquisado sobre a experiência do usuário, pois o que se sabe não é suficiente. Existem muitas adesões pela necessidade normativa.	Os resultados do questionário demonstraram que o aplicativo é fácil para alguns, mas não se tem informações o suficiente sobre a experiência do usuário.

Fonte: Elaboração própria

### 3.6 CONCLUSÕES

Este estudo teve como expectativa apresentar os efeitos e as percepções dos usuários a respeito da transformação digital em gestão de pessoas, a partir do que foi desenvolvido no SouGov.br, o novo sistema estruturante de gestão de pessoas do Governo Federal. Foi considerado relevante tendo em vista a carência de estudos analíticos, com base científica existente até o presente e tendo em vista a sua recente implantação, pois ocorreu em maio de 2021.

Desta maneira, a revisão bibliográfica foi a base para a investigação, permitindo-se as abordagens teóricas de inovação, transformação digital, transformação digital em gestão de pessoas até a sua aplicação no setor público. Nessa perspectiva foi possível identificar as dimensões e parâmetros para a composição da entrevista

e do questionário, que foram aplicados aos gestores da SGP e aos usuários gestores e operadores dos órgãos do Sipec, respectivamente.

Os resultados de cada instrumento foram obtidos a partir de um respectivo público, sendo cada um com dois pontos de vista diferentes. Assim, na entrevista, os respondentes possuem a perspectiva enquanto gestores da SGP, que idealizaram o módulo do SouGov.br (áreas de negócio - processos de trabalho), e a perspectiva de usuários servidores, que utilizam a ferramenta para as rotinas básicas de visualização de contra cheques, marcação de férias, etc. E no questionário, o público-alvo foi o gestor/operador dos órgãos do Sipec, que também utiliza o aplicativo como servidor nas suas rotinas elementares. São as pessoas mais impactadas, pois, enquanto operadores dos sistemas, são os que tem que resolver os processos de gestão de pessoas, para a maior clientela, que são os mais de 1,3 milhão de famílias que recebem seus proventos por meio dos sistemas da SGP, então a otimização dos procedimentos nos sistemas contribui com o trabalho do dia a dia desses servidores.

No que tange à inovação no setor público, em especial em gestão de pessoas na APF, vários avanços foram abordados pelos respondentes, seja na melhoria dos processos, considerando as evoluções naturais proporcionadas ao longo do tempo, seja no aprimoramento do produto, quando se faz referência aos sistemas de gestão de pessoas sob responsabilidade da SGP.

Percebeu-se que o processo de inovação ocorreu junto com a evolução da maturidade da transformação digital, conforme a capacidade de desenvolvimento e implantação de novos instrumentos, entendidos como parte do processo de inovação e da transformação digital em gestão de pessoas, consoante à capacidade de absorção e uso por seus usuários. Houve maturação na automação dos sistemas e processos, criação de novos arranjos, melhoria no atendimento aos usuários, e a disponibilização de novos serviços, com novas tecnologias, modificando a forma como o usuário recebe, atua e reage aos processos e procedimentos.

A percepção dos usuários em relação ao SouGov.br inclui os ganhos obtidos, tanto no que se refere à melhoria no uso do tempo do servidor, que atende ao usuário de gestão de pessoas, quanto na

otimização do tempo do próprio usuário final, pois não é preciso deslocar-se para a sua unidade de gestão de pessoas para resolver as suas questões de rotina. Eles resolvem em seu próprio celular de onde estiverem, ou solicitam os serviços de maneira mais automatizada.

Outro resultado claro foi o reconhecimento da necessidade de melhorias nos sistemas, e no SouGov.br, considerando as possíveis lacunas existentes, imperfeições no desenvolvimento, ou falta de disponibilidade dos sistemas em determinados momentos, integrações ainda não concluídas, muitas vezes não divulgadas, ou incompreendidas pelos usuários. Um exemplo deste caso é o Atestado de Saúde, que foi implantado, e por necessidades de projeto, não foi incluído o módulo de perícia em saúde para a conclusão do processo. O resultado é a falta de compreensão do usuário a respeito das consequências dos procedimentos do lançamento do documento nos sistemas, para que se tenha o registro ou o efeito necessário à sua conclusão.

Contudo, é incontestável o ganho da implantação do módulo do Atestado de Saúde, considerando que não é preciso que o servidor se desloque para a sua unidade de RH para a entrega do documento. O tempo de deslocamento, espera e atendimento por parte do servidor que é atendente devem ser levados em consideração. A redução do tempo gasto não se trata de economia de orçamento no final do ano, mas sim da melhoria do gasto público no tempo do servidor.

Por outro lado, a despeito de muitos respondentes não terem se manifestado sobre o módulo Prova de Vida, e por ser um procedimento mandatário, ou seja, obrigatório para os aposentados, pensionistas e anistiados, é inegável que houve vantagens com a sua implantação, pela melhoria no processo, quando foi possível ao usuário realizar a sua comprovação de vida, sem o deslocamento à sua antiga unidade de gestão de pessoas. Outro ganho de valor foi a possibilidade de se realizar no banco, no qual o beneficiário tem conta corrente, e em certos casos, quando o banco se utiliza de outras tecnologias, não existindo a necessidade do usuário ir até ele. Houve ganhos tanto para as equipes de RH, quanto para o favorecido. Em que pese a pesquisa tenha um recorte de maio/21 até dezembro/21, não se pode deixar de registrar que em abril de 2022, em menos de um ano, houve 300 mil

provas de vida realizadas em um universo de 720 mil, segundo Brasil (2022).

Em ambos processos tratados nesta pesquisa houve dificuldades sobre a manifestação dos usuários, hora por não utilizarem o processo, hora por não ter a necessidade de utilizá-lo, indicando que devem ser realizados estudos com maior tempo de pesquisa e maior abrangência em relação aos participantes. Ainda assim, a percepção do usuário final pode ser verificada no resultado dos atendimentos realizados por meio da central de atendimento e ouvidoria. Foi por meio desses resultados que foram obtidas as evidências sobre a necessidade de melhorias na comunicação e divulgação dos novos módulos e como os usuários podem utilizá-los.



## 4

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa demonstrou que as inovações geradas por meio da transformação digital em gestão de pessoas é um caminho sem volta, não há como retroceder, ao contrário, deve-se avançar. A questão é: quais são os avanços imediatos que são importantes? Eles devem ser tanto no sentido de se incluir mais processos e o aperfeiçoamento dos que estão vigentes, e de cada fase, de modo a não existirem lacunas, realizando-os de ponta a ponta, quanto no sentido da inclusão e cuidado com as pessoas.

É primordial observar quando as pessoas não conseguem realizar o processo digital, permitindo que exista o atendimento da necessidade delas, seja de modo presencial, ou incluindo o usuário no processo, dentre outras necessidades a serem identificadas. É incontestável que a estratégia inicial foi a priorização do atendimento das necessidades da maioria dos usuários, considerada, pelos líderes da SGP, como uma estratégia acertada, contudo as exceções também podem ser observadas e a inserção digital poderia ser contemplada no rol de futuras implantações.

Por outro lado, o contingenciamento orçamentário crescente, para o desenvolvimento dessas iniciativas parece vir na contramão do projeto SouGov.br, e na inserção das pessoas no mundo digital. Então deve-se buscar iniciativas inovadoras reinventando e implantando projetos que se utilizem da otimização de recursos de toda a natureza. As políticas públicas estabelecidas pela SGP através do laboratório de inovação, e do observatório de pessoal podem ser objetos de estudo e das políticas públicas para maturação dessas iniciativas, de modo que sejam investidos recursos, estudos e pesquisas na própria geração da eficiência e eficácia da estrutura do Estado. Em gestão de pessoas as escassezes são maiores ainda, considerando que são as pessoas que inovam e implantam as políticas públicas.

A otimização e melhoria do gasto público faz parte de um rol de questões relevantes, em que os efeitos percebidos e demonstrados pela pesquisa ainda podem ser mais explorados, em especial, no que

concerne ao significado da economia do tempo do servidor. Ele pode ser alocado em tarefas mais estratégicas e menos operacionais. E qual seria o resultado real para o Estado e para a sociedade? Caberia um estudo com mais tempo de pesquisa, em busca de maior participação dos usuários finais, a diversificação de elementos estudados, como demonstrado nas estratégias da transformação digital, talvez até um estudo institucional como determinado pela SGD, na Portaria SGD/ME nº 548, de 24 de janeiro de 2022, que é o instrumento indicado pelo próprio ME para a verificação da qualidade dos serviços apresentados para a sociedade, contudo, ainda deverá existir um período de maturação. A própria política ainda não entrou em vigor de forma plena, mas já indica o caminho a ser trilhado, além de que devem ser aplicados critérios científicos aceitos academicamente nos estudos a serem realizados.

Adicionalmente e ainda fazendo referência à portaria da SGD, sugere-se a realização de pesquisa futura a respeito das estratégias e dimensões do Governo Digital aplicados a todas as disciplinas e macroprocessos de gestão de pessoas, garantindo assim a sua plena transformação digital.

Ainda associada à sugestão anterior, percebeu-se que existem necessidades da administração que são identificadas pelas áreas de negócio e nem sempre são apresentadas como prioritárias nos projetos de desenvolvimento. Essas demandas devem ser qualificadas, visando o preenchimento de lacunas que muitas vezes serão revertidas em ações ou até mesmo em política pública, voltada ao usuário.

De qualquer modo, parece existir uma infraestrutura estabelecida e que precisa ser consolidada tanto nas áreas de Governança Digital, quanto na de Gestão de Pessoas, considerando as crises e escassezes predominantes no Brasil e no mundo. A Transformação Digital em Gestão de Pessoas demonstrou grandes ganhos, mas é importante a sua estruturação e consolidação de modo permanente, para que realmente existam os avanços na prestação dos serviços e nas políticas públicas em Gestão de Pessoas da APF, convertendo os ganhos em benefícios para a sociedade



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

AGOLLA, J. E.; LILL, J. B. V. Public Sector Innovation Drivers: A Process Model. *Kamla-Raj*, n. J Soc Sci, 34(2), p. 165–176, 2013.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. DE F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, v. 47, p. 227–248, fev. 2013.

BRASIL. [ONU divulga ranking de governo digital](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/planejamento/onu-divulga-ranking-de-governo-digital). Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/planejamento/onu-divulga-ranking-de-governo-digital>>. Acesso em: 18 fev. 2021a.

\_\_\_\_\_. [Observatório de Pessoal](https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr). Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr>>. Acesso em: 5 out. 2021b.

\_\_\_\_\_. [LEI Nº 14.129 de 29 de março de 2021](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm)>. Acesso em: 1 jul. 2021c.

\_\_\_\_\_. [Processo de Prova de Vida do Governo Federal — Português \(Brasil\)](https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/servidor/recadastramento). Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/servidor/recadastramento>>. Acesso em: 10 maio. 2022a.

\_\_\_\_\_, T. DE C. DA. [TCU avalia governança das estratégias de transformação digital da Administração Pública Federal | Portal TCU](https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-governanca-das-estrategias-de-transformacao-digital-da-administracao-publica-federal-8A81881E7AB5C6AE017BCFE142AD1692.htm). Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-governanca-das-estrategias-de-transformacao-digital-da-administracao-publica-federal-8A81881E7AB5C6AE017BCFE142AD1692.htm>>. Acesso em: 13 set. 2021d.

\_\_\_\_\_, I. [DECRETO Nº 10.332, DE 28 DE ABRIL DE 2020](#), 28 abr. 2020a.

\_\_\_\_\_, I. N. [DECRETO-LEI Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967](#)., 25 fev. 1967.

\_\_\_\_\_, I. N. [PORTARIA Nº 282, DE 24 DE JULHO DE 2020 - DOU - Imprensa Nacional](https://www.in.gov.br/web/dou). Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou>>. Acesso em: 30 out. 2021b.

\_\_\_\_\_, I. N. [DECRETO Nº 10.715, DE 8 DE JUNHO DE 2021](#), 8 jun. 2021e.

\_\_\_\_\_, I. N. [PORTARIA SGD/ME Nº 548, DE 24 DE JANEIRO DE 2022 - DOU - Imprensa Nacional](https://www.in.gov.br/web/dou). Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou>>. Acesso em: 8 fev. 2022b.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **Banco de Talentos do governo federal já conta com 100 mil currículos de servidores cadastrados.** Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2021/setembro/banco-de-talentos-do-governo-federal-ja-Conta-com-100-mil-curriculos-de-servidores-castrados>>. Acesso em: 30 out. 2021a.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **Projeto Básico do Contrato no.03/2019, Sigepe,** 2019.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **Gestão de Pessoas: Governo lança programa de avaliação de desempenho do alto escalão.** Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/02/governo-lanca-programa-de-avaliacao-de-desempenho-do-alto-escalao>>. Acesso em: 29 out. 2021c.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **Atestado de Saúde será enviado pelo Sigepe.** Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/atestado-de-saude-sera-enviado-pelo-sigepe>>. Acesso em: 2 nov. 2021d.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **GESTÃO DE PESSOAS - Governo lança canal único e digital de atendimento a servidores públicos federais.** Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/05/governo-lanca-canal-unico-e-digital-de-atendimento-a-servidores-publicos-federais>>. Acesso em: 26 set. 2021f.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **LideraGOV.** Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/gestao-de-pessoas/pndp/lideragov>>. Acesso em: 30 out. 2021g.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **Portal do Servidor.** Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sipec/conectagente/conectagente>>. Acesso em: 6 out. 2021h.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **LA-BORA! gov.** Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/la-bora-gov>>. Acesso em: 29 out. 2021i.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **Painel Estatístico de Pessoal — Português (Brasil).** Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/painel-estatistico-de-pessoal>>. Acesso em: 30 out. 2021j.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **Rede PGD.** Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/rede-de-multiplicacao-colaborativa-em-pgd-1>>. Acesso em: 30 out. 2021k.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **Programa de Gestão**. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/programa-de-gestao>>. Acesso em: 30 out. 2021l.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/pesquisa-de-clima-organizacional>>. Acesso em: 30 out. 2021m.

\_\_\_\_\_, M. DA E. **Do Eletrônico ao Digital — Português (Brasil)**. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>>. Acesso em: 17 maio. 2022c.

\_\_\_\_\_, M. DO P., Desenvolvimento e Gestão. **Manual de perícia oficial em saúde do servidor público federal**. 3. ed. Brasília, DF: MPDG, 2017.

\_\_\_\_\_, M. DO P., Desenvolvimento e Gestão. **Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo**. 2018.

\_\_\_\_\_. **Serviço Federal de Processamento de Dados. Você sabe o que são sistemas estruturantes?** Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-antigas/noticias-2015/voce-sabe-o-que-sao-sistemas-estruturantes>. Acesso em 29/01/2022d

CAVALCANTE, P. et al. **INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP IPEA, 2017.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. CAPÍTULO 1 É PRECISO INOVAR NO GOVERNO, MAS POR QUÊ? p. 18, 2017.

CHOPRA, A. **Innovative State: How New Technologies Can Transform Government**. Atlantic Monthly Press, 2014.

DE NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R. **Produtividade no Brasil: desempenho e determinantes – Vol. 2 – Determinantes** Fernanda De Negri e Luiz Ricardo Cavalcante (Organizadores) / Brasília, 2015. Brasília: [s.n.]. v. 2

EDEN, R. et al. Digital transformation requires workforce transformation. p. 1-17, 12 mar. 2019.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília, DF: Enap, 2019.

FARAH, M. F. S. **Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local**. Revista Organizações & Sociedade, 15(45), 10-126, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HECKERT, C. R. Plataforma de Cidadania Digital. 1 out. 2018.

MEEUS, M.; EDQUIST, C. Introduction to Part I: Product and process innovation. In: **International Journal of Behavioral Medicine - INT J BEHAVIORAL MEDICINE**. 2006. p. 23–37.

OECD. **A Caminho da Era Digital no Brasil**. [s.l.] OECD, 2020.

\_\_\_\_\_; EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition**. 4. ed. [s.l.] OECD, 2018.

\_\_\_\_\_. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese version)**. Text. Disponível em: <[https://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil\\_9789264086098-pt](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt)>. Acesso em: 1 jul. 2021.

PALOTTI, P. L. DE M.; FILGUEIRAS, F. DE B.; BAIA DO NASCIMENTO, M. I. Policy Design e Múltiplas Evidências: proposta analítica da dinâmica da política de transformação digital dos serviços públicos da administração pública federal brasileira. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 24, p. 79–89, 3 dez. 2020.

PEREIRA, J. M. **Manual da Metodologia da Pesquisa**. 1a. Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

ROGERS, D. L. **Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital**. 1. ed. eBook Kindle: Autêntica Business, 2017.

ROGERS, E. M. **DIFUSION OF INOVATIONS**. 4th. ed. New York. 1995.

RESENDE-JUNIOR, P. C., & GUIMARÃES, T. A. (2011). **Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 14(44), 293- 313.

SALVADOR, A.; CASTELLO, D. **Transformação digital: uma jornada que vai muito além da tecnologia**. eBook Kindle: Atelier de conteúdo, 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934

TADEU, H. F. B. et al. Transformação Digital: Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital. **Nova Lima: DOM**, 2018.

TRIOLA, F. M., **Introdução à Estatística**, 12ª. Edição. São Paulo: Editora LTC, 2017.

YU-CHE, C. & Ahn, M. (Orgs.). **Handbook on Information Technology in Government**. Routledge, 2017.

VALLADARES, P. S. D. DE A.; VASCONCELLOS, M. A. DE; SERIO, L. C. D. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. [Revista de Administração Contemporânea](#), v. 18, n. 5, p. 598–626, 2014.

VEREINTE NATIONEN (ED.). [ESTUDO SOBRE GOVERNO ELETRÔNICO DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS 2018 - ORIENTAR O GOVERNO ELETRÔNICO PARA APOIAR A TRANSFORMAÇÃO RUMO A SOCIEDADES SUSTENTÁVEIS E RESILIENTES](#). New York: 2018.

VERGARA, S. C. [Métodos de pesquisa em administração](#). São Paulo: Atlas.2005.

VIEIRA, L. V. [INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Indutores, Capacidades, Tipos e Resultados de Inovação](#). Brasília, DF: Universidade de Brasília, jan. 2016.

WORLD BANK GROUP. [World Development Report 2017: Governance and the Law](#). [s.l.] Washington, DC: World Bank, 2017.



# APÊNDICES

# **APÊNDICES**

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 : ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Pesquisa: Inovação e transformação digital em gestão de pessoas no Governo Federal: O Caso Sou Gov.br.

#### a) Contextualizar a pesquisa:

Esta pesquisa está no contexto da Transformação Digital em Gestão de Pessoas da APF.

Na pesquisa foram abordados os conceitos de inovação e transformação digital. A pesquisa tem por base autores que defendem que a aplicação dessas temáticas tem por objetivo melhorar os serviços e gerar valor para o cidadão. Não sendo diferente no âmbito do setor público, a digitalização dos serviços tem por objetivo tanto a automação como a otimização dos processos, o aumento da capacidade de entrega e de serviços, a economia e otimização de recursos, além da remodelagem das experiências dos usuários com base em suas necessidades. Desta maneira, gerar ganhos de produtividade nos sistemas de governo e no nosso caso em gestão de pessoas. Por isso, essa pesquisa trata da implantação do SouGov.br.

#### b) Explicar o propósito da Pesquisa:

Assim, o propósito dessa pesquisa é investigar os efeitos percebidos pelos usuários. sejam eles gestores e/ou servidores como usuários finais, com a implantação dos módulos do Sou Gov.br e a geração de valor em relação às políticas de transformação digital em gestão de pessoas na APF.

#### c) Citar as fontes de dados:

As fontes de dados para a verificação do resultado, é a pesquisa bibliográfica dando respaldo por meio da literatura sobre os assuntos da pesquisa, os documentos da SGP, essas entrevistas aos gestores da SGP, a aplicação do questionário tipo Formulário/*Survey*, que permitirão a realização da triangulação de informações de diferentes fontes, de maneira a se buscar a confirmação ou não de hipóteses e resultados.

#### d) Relembrar o que está dito no Termo de Consentimento:

Lembrando que esta entrevista será gravada, as respostas e citações serão anônimas. Todos os dados obtidos tanto no questionário, quanto

nesta entrevista serão anônimos, ou seja sem a identificação dos participantes.

#### e) Explicitar que a dinâmica da entrevista se dará com a subdivisão dos temas da pesquisa:

Apresentações, Inovação no Setor Público, Transformação Digital, Transformação digital em Gestão de Pessoas e O Caso SouGov.br com os módulos Atestado de Saúde e Prova de Vida. Posso começar a gravação?

#### 1) Apresentações:

Entrevistadora e entrevistado.

a) Qual é sua atuação em gestão de pessoas? Cargo? Atividade atual? A quanto tempo?

b) Descreva de um modo geral suas contribuições mais recentes nas políticas de gestão de pessoas da SGP e aos órgãos do Sipec?

#### 2) Inovação

Vários estudos a respeito de inovação afirmam que seus conceitos e práticas são utilizadas em políticas públicas, na forma de prestação de serviços, na resolução de problemas sociais, econômicos, em atividades internas ou externas, para gerar valor e melhorar os serviços voltados ao cidadão.

a) Na sua percepção, por favor identifique as iniciativas inovadoras nas políticas de gestão de pessoas da SGP?

#### 3) Transformação Digital

A Transformação Digital é considerada uma mudança tão relevante que modifica todos os elementos da estratégia de negócio e a forma de pensar do ser humano, abarcando muito mais do que somente sistemas de TI, mudando comportamentos, cultura, e o pensamento estratégico.

a) Na sua opinião, a transformação digital chegou na APF? A partir de quando? Houve algum tipo de ruptura, ou tem chegado gradualmente? Você poderia descrevê-la?

#### 4) Transformação Digital em Gestão de Pessoas

a) Você poderia identificar marcos da transformação digital em gestão de pessoas na APF?

b) Em relação ao SouGov.br, você considera que houve mudanças com a implantação do aplicativo?

- c) Ele contribui para a transformação digital? Ele desburocratiza processos?
- d) Você considera que de alguma forma, o SouGov.br agrega valor nas entregas ao cidadão?
- e) Você considera que os servidores estão preparados para a sua utilização?
- f) Ele é adequado para a aplicação das políticas de gestão de pessoas? Ou precisa de ajustes?
- g) Você considera possível o uso em todos os processos de gestão de pessoas, ou pelo menos a maioria?
- h) Se já houve entregas...você considera que atingiu os objetivos?
- i) Na sua opinião são necessárias melhorias?

## 5) O SouGov.br

- a) Você é usuário do SouGov.br?
- b) Qual é a frequência de sua utilização?
- c) Como você avalia o aplicativo? Sua experiência? Gosta de usar?
- d) Como é a apresentação dele? O seu design? É bonito?
- e) Como é a usabilidade? A acessibilidade?
- f) Como é a segurança? A confiabilidade? (sempre funciona? carrega rápido?)
- g) Qual é a sua avaliação de um modo geral?
- f) Em sua área existe atendimento em terceiro nível pela central Sipec ao servidor? De um modo geral como avalia os atendimentos?
- g) Você já recebeu algum feedback de usuário a respeito do SouGov.br?
- h) Como você avalia o atendimento ao servidor?

## 6) Os Estudos de Caso - Atestado de Saúde e Prova de Vida

Sobre o Atestado de Saúde

- a) Antes do lançamento do módulo do atestado, você já entregou um atestado em sua unidade de gestão de Pessoas?
- b) Já teve que passar por algum tipo de perícia médica? Agendamento de exames?
- c) E depois...você já usou alguma vez o módulo do Atestado de Saúde?

Sobre o Prova de vida

- a) Antes da implantação do módulo de Prova de Vida, você se lembra como era realizada a comprovação de vida de um aposentado, pensionista e anistiado? (Recadastramento)
- b) Você já ajudou alguém a utilizar o módulo Prova de Vida? Se sim, qual é a sua avaliação de um modo geral?
- c) O que você acha sobre a adequação do módulo ao seu público-alvo (aposentados, pensionistas e anistiados)?

#### **7) Conclusão - Consideração Finais - Dúvidas Perguntas Adicionais**

- a) Você quer acrescentar alguma consideração final, alguma observação sobre os módulos do SouGov.br, ou outras questões relacionadas sobre a transformação digital em gestão de pessoas?
- b) Encerramento da entrevista, agradecendo a gentileza e disponibilidade e informando que, assim que a versão da dissertação e do o artigo ficarem prontos e aprovados, o texto será enviado aos entrevistados.

## **APÊNDICE 2: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado(a) participante,

Você é convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: Inovação e transformação digital em gestão de pessoas no Governo Federal: O Caso Sou Gov.br. Tendo por objetivo investigar os efeitos percebidos pelos usuários com a implantação dos módulos do Sou Gov.br, em especial os casos, atestado de saúde e prova de vida, buscando os resultados e a possibilidade de geração de valor, no âmbito da transformação digital em gestão de pessoas voltada à APF.

O estudo está sendo realizado pela aluna SANDRA SCHERRER DE AMORIM NAGEM VIDAL sob a orientação do Prof. Dr PEDRO CAVALCANTE, como um dos requisitos para o Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP).

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Aceitando este convite, você participará de uma entrevista com a mestrande, que será gravada, podendo ocorrer da maneira que lhe seja mais conveniente. Os dados obtidos serão confidenciais, visando assegurar o sigilo de sua participação.

Agradeço sua disposição, pois é muito importante. Implicará apenas no tempo despendido para na entrevista, com riscos mínimos ao participante. Comprometo-me no envio da versão final da dissertação e artigo científico gerados a partir dessa pesquisa.

Segue uma cópia deste termo e os dados de contato da pesquisadora, para eventuais dúvidas sobre a pesquisa.

Contato da pesquisadora: Sandra Scherrer de Amorim Nagem Vidal (sandravidalevidal@gmail.com) – Mestranda

Assessoria Acadêmica dos Mestrados Profissionais em Administração Pública e Economia +55 (61) 3535-6565; +55 (61) 99862-8600; (mestrado@idp.edu.br) SGAS Quadra 607 - Módulo 49 - Via L2 Sul Brasília - DF | CEP: 70200-670

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Brasília/DF, de março de 2022.



Nome do participante:

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Nome da pesquisadora: SANDRA SCHERRER DE AMORIM NAGEM VIDAL

Assinatura da pesquisadora: \_\_\_\_\_



## APÊNDICE 3: QUADRO 11 – QUESTIONÁRIO

Questionário: O questionário foi aplicado por meio da ferramenta *Google Forms*, durante o período de 09 de março de 2022, à 10 de abril de 2022. Foram transmitidos por e-mail e colocado nos grupos de WhatsApp dos contatos da SGP para comunicações diversas, havendo 74 respostas.

Quadro 11: Questionário

Bloco	Fator	Item	Códi-go Per-gunta	Comando do tipo de preenchimento da pergunta	Pergunta	Respostas
1- Introdução: Sociodemo-gráfico	Escolaridade	1	QA1	Por favor, selecione as opções para informar um pouco sobre você:	Qual é o seu mais alto nível de escolaridade?	1 Ensino Médio 2 Graduação 3 Especialização 4 Mestrado 5 Doutorado 999 Eu não sei/eu não quero responder
	Tempo no serviço público	2	QA2		Há quantos anos você atua no serviço público?	1 Entre 1-5 anos 2 Entre 6-10 anos 3 Entre 11-15 anos 4 Entre 16-20 anos 5 Entre 21-25 anos 6 Mais de 25 anos 999 Eu não sei/eu não quero responder

	Cargo	3	QA3		Você ocupa cargo de confiança? Qual?	1 Função/gratificação 2 DAS ou equivalente (livre provimento) 3 Outro 4 Não ocupo cargo de confiança 999 Eu não sei/eu não quero responder
	Tipo de Organização	4	QA4		Você trabalha em que tipo de organização?	1 Administração direta 2 Agência reguladora 3 Autarquia/ fundação pública 4 Empresa pública 999 Eu não sei/eu não quero responder
	Órgão	5	QA5	Escreva	Em qual órgão você trabalha atualmente? Escreva o nome do órgão por extenso, sem acento, cedilha ou abreviações.	
2. SouGov.br	Novas tecnologias	6	QB1	Na sua percepção, o SouGov.br como aplicativo apresenta. Como você percebe o SouGov.br como aplicativo? Opine conforme as alternativas:	O aplicativo apresenta novas tecnologias que são aplicadas aos processos de trabalho em gestão de pessoas.	5 Concordo plenamente 4 Concordo 3 Não concordo nem discordo 2 Discordo 1 Discordo plenamente 999 Eu não sei/eu não quero responder
	Produtividade	7	QB2		Por causa do aplicativo, os processos são otimizados para os servidores, levando ao aumento da produtividade da	

					sua unidade no dia a dia.	
	Disponibilidade	8	QB3		O aplicativo possui boa disponibilidade, conexão, performance em qualquer dos dispositivos digitais disponíveis ao usuário.	
	Segurança da Informação	9	QB4		O aplicativo é seguro	
	Segurança da Informação	10	QB5		Tenho confiança que ele não compartilha meus dados	
	Eficiência	11	QB6	Acerca da eficiência e da eficácia na resolução dos problemas e nos processos de	Houve melhoria e automação nos processos de trabalho.	5 Concordo plenamente 4 Concordo 3 Não concordo nem discordo 2 Discordo 1 Discordo plenamente 999 Eu não sei/eu não quero responder
	Tempo	12	QB7		Houve redução no tempo de resolução de problemas.	

	Produtividade	13	QB8	trabalho, resposta:	O servidor resolve o seu problema na forma de autosserviço liberando a pessoa que atende para a realização de outras atividades.	
3. Atestado de Saúde	Produtividade	14	QC1	A respeito de sua percepção como GESTOR, você considera que na sua unidade, o fluxo de recepção do atestado mudou pois:	Consigo receber o atestado de saúde e atuar no restante do processo rapidamente, sem a necessidade de fazer o atendimento presencial, na maioria dos casos.	5 Concordo plenamente 4 Concordo 3 Não concordo nem discordo 2 Discordo 1 Discordo plenamente 999 Eu não sei/eu não quero responder
	Facilidade Como servidor	15	QC2	Na sua percepção como usuário servidor, acerca do módulo de Atestado de Saúde do SouGov.br, resposta:	O módulo é fácil de usar, pois encontro rapidamente o que preciso.	5 Concordo plenamente 4 Concordo 3 Não concordo nem discordo 2 Discordo 1 Discordo plenamente 999 Eu não sei/eu não quero responder
	Esforço	16	QC3		O módulo é amigável pois tem uma linguagem simples.	
		17	QC4		O design do aplicativo ajuda na localização das informações.	

		18	QC5		O módulo permite enviar o atestado de saúde pelo celular, com agilidade e não preciso me deslocar à minha unidade de gestão de pessoas.	
	Informação	19	QC6		O módulo permite consultas e feedbacks automáticos ao usuário sobre os registros do atestado.	
Prova de Vida	Esforço	20	QD1	Na sua percepção como gestor, em relação ao uso do módulo prova de vida do SouGov.br pelos aposentados e pensionistas, eles consideram que:	O reconhecimento facial é rápido e ajuda na realização da prova de vida em poucos minutos, pelo celular.	5 Concordo plenamente 4 Concordo 3 Não concordo nem discordo 2 Discordo 1 Discordo plenamente 999 Eu não sei/eu não quero responder
	Facilidade	21	QD2		O módulo é fácil de usar.	
	Usabilidade	22	QD3		O módulo é amigável pois tem uma linguagem simples.	
	Design	23	QD4		O design do aplicativo ajuda na localização das informações.	

	Satisfação	24	QD5	Na sua percepção como gestor, em relação ao uso do módulo prova de vida do SouGov.br pelos aposentados e pensionistas, responda:	Os usuários ficam satisfeitos e felizes por fazerem pelo celular e não terem que se deslocar para fazer a prova de vida presencialmente.	5 Concordo plenamente 4 Concordo 3 Não concordo nem discordo 2 Discordo 1 Discordo plenamente 999 Eu não sei/eu não quero responder
	Produtividade	25	QD6		Houve uma redução da quantidade de atendimentos em razão do módulo.	
	Eficiência	26	QD7		O módulo atende plenamente a necessidade para a realização da prova de vida e suas consequências para atendimento às normas relacionadas.	

Fonte: Elaboração própria



idp

Bo  
pro  
cit  
ref  
Mess  
são e  
idp

**idp**

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO