

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL

## EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**OS BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO DO E-GOVERNMENT E M-GOVERNMENT NO ATENDIMENTO AOS ÓRGÃOS DE RECURSOS HUMANOS NO ÂMBITO DO DISTRITO FEDERAL**

**BRUNO VIEIRA FREITAS**

Brasília-DF, 2025

**BRUNO VIEIRA FREITAS**

**OS BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO DO E-GOVERNMENT  
E M-GOVERNMENT NO ATENDIMENTO AOS ÓRGÃOS  
DE RECURSOS HUMANOS NO ÂMBITO DO DISTRITO  
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

**Orientador**

Professora Doutora Paula Salomão Martins

Brasília-DF 2025

**BRUNO VIEIRA FREITAS**

**OS BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO DO E-GOVERNMENT  
E M-GOVERNMENT NO ATENDIMENTO AOS ÓRGÃOS  
DE RECURSOS HUMANOS NO ÂMBITO DO DISTRITO  
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 24 / 06 / 2025

**Banca Examinadora**

---

Profa. Dra. Paula Salomão Martins - Orientador

---

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

---

Prof. Dr. Danny de Castro Soares

Código de catalogação na publicação – CIP

F866b Freitas, Bruno Vieira

Os benefícios da integração do E-Government e M-Government no atendimento aos órgãos de recursos humanos no âmbito do Distrito Federal / Bruno Vieira Freitas. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025.  
101 f. :

Orientador: Profa. Dra. Paula Salomão Martins

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. Governo eletrônico. 2. Administração pública. 3. Administração de pessoal. 4. Inovação. I.Título

CDD 351

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus amores , Sandra Marinho e Pedro Henrique meu refúgio de afeto.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto de pesquisa não teria sido possível sem o apoio e incentivo de pessoas que foram fundamentais ao longo da minha trajetória.

Agradeço, em especial, à minha madrinha Terezinha de Jesus do Valle Sidou, por acreditar no meu potencial mesmo nos momentos em que eu duvidei de mim. Sua fé, apoio incondicional e palavras de encorajamento sempre foram uma fonte de força e inspiração.

Aos meus irmãos, que, cada um à sua maneira, contribuíram para que eu seguisse firme nesta caminhada, com companheirismo, escuta e suporte nos momentos mais desafiadores.

Registro aqui minha profunda gratidão à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Paula Salomão Martins, por sua incansável dedicação, paciência, escuta atenta e rigor acadêmico ao longo de todo o processo. Sua orientação foi essencial não apenas para a construção deste trabalho, mas também para meu crescimento enquanto pesquisador. Sua postura acolhedora e comprometida fez toda a diferença em cada etapa da jornada.

Agradeço ao Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz, examinador interno desta pesquisa, pelos valiosos dizeres, sugestões criteriosas e pela escuta generosa durante o processo de avaliação. Sua contribuição foi decisiva para o aprimoramento deste trabalho e para minha formação acadêmica.

Agradeço ao Prof. Dr. Danny de Castro Soares, examinador externo desta banca, pela amplitude de informações compartilhadas, pela visão crítica e construtiva e pelas reflexões instigantes que agregaram valor ao presente estudo.

Meu reconhecimento e apreço aos colegas do mestrado, com quem compartilhei aprendizados, desafios e conquistas ao longo desta jornada. As trocas de experiências, os diálogos e o espírito de colaboração foram fundamentais para tornar este percurso mais leve, enriquecedor e motivador.



Estendo meus agradecimentos a todos os que, direta ou indiretamente, colaboraram com esta trajetória acadêmica.



┌

**Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças."**

*Charles Darwin*

└

## RESUMO

Este projeto de pesquisa analisa os benefícios da integração das tecnologias de governo eletrônico (e-Government) e governo móvel (m-Government) no atendimento aos órgãos de Recursos Humanos no âmbito do Governo do Distrito Federal (GDF), com foco na Secretaria de Economia (SEEC-DF). A pesquisa parte da constatação de que, embora haja avanços na digitalização dos serviços públicos, persistem desafios relacionados à eficiência administrativa, à inclusão digital e à integração de sistemas. A partir de abordagem qualitativa e exploratória, foram coletados dados com servidores da SEEC-DF para mapear percepções, dificuldades e oportunidades associadas ao uso de tecnologias móveis nos processos de gestão de pessoas. Os resultados apontam para o potencial transformador das soluções digitais na otimização de processos como recadastramento funcional, controle de benefícios e atendimento a demandas dos servidores, destacando-se ainda os riscos envolvidos quanto à segurança de dados e à adesão dos usuários. Conclui-se que a adoção planejada de tecnologias móveis, alinhada à transformação digital e à legislação vigente, pode promover maior eficiência, acessibilidade e inovação na gestão pública distrital.

**Palavras chave: governo eletrônico; governo móvel; transformação digital; gestão de pessoas; inovação pública;**

## ABSTRACT

This research project analyzes the benefits of integrating electronic government (e-Government) and mobile government (m-Government) technologies in supporting Human Resources departments within the Government of the Federal District (GDF), focusing on the Secretariat of Economy (SEEC-DF). The study begins with the recognition that, although there have been advances in the digitalization of public services, challenges remain concerning administrative efficiency, digital inclusion, and system integration. Using a qualitative and exploratory approach, data were collected from SEEC-DF staff to map perceptions, difficulties, and opportunities associated with the use of mobile technologies in human resource management processes. The results highlight the transformative potential of digital solutions in optimizing processes such as functional re-registration, benefit management, and service delivery to public servants, while also emphasizing risks related to data security and user adoption. The study concludes that the planned adoption of mobile technologies, aligned with digital transformation efforts and current legislation, can promote greater efficiency, accessibility, and innovation in district-level public administration.

**Keywords:** electronic government; mobile government; digital transformation; human resource management; public innovation;

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACLU	American Civil Liberties Union
APF	Administração Pública Federal
BRB	Banco Regional de Brasília
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Denatran	Departamento Nacional de Trânsito
Detran-DF	Departamento de Trânsito do Distrito Federal
E-Digital	Estratégia Brasileira para a Transformação Digital
e-Gov	Governo Eletrônico
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
G2B	Governo para Negócios
G2C	Governo para Cidadãos
GDF	Governo do Distrito Federal
GP	Gestão de Pessoas
GPAI	General Purpose Artificial Intelligence Model
IA	Inteligência Artificial
IDP	Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa
iESGo	Índice de Efetividade da Gestão Organizacional
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IoT	Internet das Coisas
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
ME	Ministério da Economia
MIT	Massachusetts Institute of Technology
PPGAP	Programa de Pós-Graduação em Administração Pública
PWC	PricewaterhouseCoopers
SEDGG	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SEEC-DF	Secretaria de Economia do Distrito Federal
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SES-DF	Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal



SI

Sistemas de Informação



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **Figura 1**

Processo de Gestão de Atestado e Perícia Médica da SEEC-DF .....25

### **Gráfico 1**

Área de Atuação no Recursos Humanos do GDF .....61

### **Gráfico 2**

Tempo de Atuação na Área de Gestão de Pessoas do GDF .....62

### **Gráfico 3**

Benefícios de Adoção de Tecnologias Móveis na Gestão de Pessoas do GDF .....63

### **Gráfico 4**

Desafios para Implementação de Tecnologias Móveis na Gestão de Pessoas do GDF .....64

### **Gráfico 5**

Preparação da SEEC-DF para Adoção de Soluções Moveis em Larga Escala .....65

### **Gráfico 6**

Frequência de Uso de Sistemas de RH para Demandas Pessoais .....66

### **Gráfico 7**

Dificuldades no Uso de Sistemas de RH em Dispositivos Móveis .....67

### **Gráfico 8**

Nível de Satisfação com o Uso de Sistemas de RH em Dispositivos Móveis .....68

### **Gráfico 9**

Importância de Melhorias em Aplicativos Móveis de RH. ....69

### **Gráfico 10**

Possíveis Conflitos entre Expectativas de Gestores e Necessidades de Usuários .....70

### **Gráfico 11**

Ações Prioritárias para Implementação de Tecnologias Móveis no GDF. ....71



## LISTA DE QUADROS

### **Quadro 1**

Matriz de alinhamento metodológico: objetivos, variáveis, técnicas, categorias e Pressupostos

.....73



# SUMÁRIO

## 1. INTRODUÇÃO ..... 18

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA ..... 18

1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA.....  
..... 23

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS..... 29

1.3.1 OBJETIVO GERAL..... 29

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 30

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO ..... 32

2.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO ..... 32

2.2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL..... 34

2.3 CONCEITO DO M-GOVERNMENT..... 36

2.3.1 VANTAGENS DO M-GOVERNMENT..... 37

2.3.2 EXEMPLOS DE PLATAFORMA M-GOVERNMENT ..... 39

2.3.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO DE PESSOAS POR MEIO DO E-  
GOVERNMENT E M-GOVERNMENT..... 41

2.4 A INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA: BENEFÍCIOS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS..... 43

2.4.1 BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO DE IA, E-GOVERNMENT E M-  
GOVERNMENT ..... 46

2.4.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E AS SUAS INCONSISTÊNCIAS ..... 47

2.4.3 MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE PROFISSIONAIS DE M-  
GOVERNMENT E E-GOVERNMENT UTILIZANDO O BLOCKCHAIN ..... 48

2.4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O USO DE TECNOLOGIAS NA GESTÃO  
PÚBLICA ..... 49

2.6. PERSPECTIVAS FUTURAS..... 51

2.7 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA..... 52

2.7.1 APLICABILIDADE - POTENCIAL USO DA TECNOLOGIA..... 52

2.7.2 POTENCIALIDADE - BENEFÍCIOS GERADOS..... 53

2.7.3. FATORES CRÍTICOS - RISCOS E RESTRIÇÕES..... 54

## 3. METODOLOGIA ..... 56

# SUMÁRIO

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ..... 60

4.1 REPRESENTAÇÃO DOS DADOS E VERIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS APRESENTADOS ..... 72

## 5. CONCLUSÃO .....76

REFERÊNCIAS .....82

APÊNDICES .....95



## 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA

A adoção do governo eletrônico (e-Gov) é um fenômeno presente em todo o mundo, caracterizado pela utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC) para alcançar metas governamentais. Inicialmente, o foco do e-Gov estava voltado para a implementação de sistemas de informação (SI) destinados a otimizar processos internos da administração pública. Com o tempo, o escopo foi ampliado para abranger a utilização de tecnologias digitais na oferta de serviços aos cidadãos, fortalecendo a interação entre o governo e a sociedade (Vargas *et al.*, 2021). Segundo Grant e Chau (2005), Reis *et al.* (2018), Reis, Santo e Melão (2021) e Santos e Souza (2021), o governo eletrônico continua a evoluir, adaptando-se às novas demandas sociais e revelando um cenário promissor para o seu desenvolvimento futuro.

No Brasil, desde a reforma administrativa da década de 1990 e, com maior intensidade, a partir dos anos 2000, a Administração Pública Federal (APF) vem incorporando gradativamente tecnologias de informação e comunicação (TIC) em suas práticas burocráticas, visando consolidar o governo eletrônico (e-Gov) e estabelecer novas formas de interação entre as instituições públicas e a sociedade. De acordo com Brognoli e Ferenhof (2020) e Brasil (2020), a partir desse período, diversas políticas e iniciativas foram planejadas, desenvolvidas e implementadas, atuando em três áreas principais: (i) atendimento ao cidadão, promovendo a qualificação dos serviços e ampliando o acesso à informação; (ii) melhoria da gestão interna, com foco na otimização das rotinas de trabalho; e (iii) integração com parceiros e fornecedores, fortalecendo a cooperação interinstitucional.

Essa transformação ocorrida sinalizou a passagem de um simples uso de tecnologias para uma imersão no ambiente digital, consolidando um novo modelo de gestão pública, prestação de serviços e fortalecimento do exercício da cidadania (Brasil, 2020; Brognoli; Ferenhof, 2020).

Como uma evolução da abordagem do e-Gov, de acordo com Cristóvão, Saikali e Souza (2020), o governo digital traz uma nova

dimensão tecnológica para os serviços públicos no Brasil, caracterizada por uma perspectiva experimental na administração pública. Os autores defendem que a nova inserção das TIC nos serviços governamentais provoca uma mudança disruptiva em comparação com o modelo tradicional de governo eletrônico, que seguia um processo mais incremental. Esse novo paradigma utiliza as tecnologias como instrumentos para potencializar os direitos sociais (Cristóvão, Saikali; Souza, 2020).

Nessa linha, o documento "Estratégia Brasileira para a Transformação Digital" (E-Digital), publicado pelo governo brasileiro em 2018, destaca a importância de gerar valor público por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC). A iniciativa busca promover um ambiente digital que simplifique e otimize as interações entre o governo e a sociedade (Brasil, 2018), oferecendo bens e serviços mais adequados às demandas da população, facilitando o acesso aos serviços públicos e garantindo que estes sejam pautados pelos princípios de justiça, equidade, eficiência e efetividade. Além disso, visa distribuir benefícios de forma justa e gerar valor por meio do uso estratégico de dados abertos governamentais.

A ampla utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em diferentes etapas e contextos — desde a digitalização de documentos e processos até a reestruturação interna das instituições, o engajamento de stakeholders e a formulação de políticas públicas — fez com que o conceito de governo digital evoluísse, tornando-se mais abrangente, complexo e especializado (Janowski, 2015), revelando múltiplas nuances para estudo. Neste trabalho, as TIC e a implementação do governo digital são abordadas como sinônimos da adoção avançada de sistemas de informação de e-Gov, a partir de uma perspectiva sociotécnica, que integra de maneira holística as dimensões tecnológica, humana e organizacional (Audy, 2017).

Nesse contexto, dada a vasta gama de iniciativas relacionadas à transformação digital impulsionadas pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), a implementação dessas tecnologias demanda um planejamento cuidadoso, gestão eficiente e atenção aos aspectos específicos das organizações envolvidas. Esse processo gera transformações profundas, afetando procedimentos, fluxos de trabalho, recursos e políticas em todos os níveis governamentais. As alterações provocadas influenciam diretamente a estrutura

organizacional, a abordagem administrativa, a gestão de pessoas e os resultados alcançados (Monteiro; Dias, 2021).

Conforme Claver-Cortés, Juana-Espinosa e Valdes-Conca (2016), é essencial considerar que as estruturas governamentais possuem características marcadamente hierarquizadas e são moldadas por processos burocráticos, onde a implementação de TICs no governo requer uma transformação organizacional profunda, abrangendo desde a operação até os níveis estratégicos mais elevados. Esse processo depende fortemente das percepções dos gestores e das partes interessadas, o que torna crucial a aplicação de teorias e ferramentas que possam representar a dinâmica organizacional no contexto da administração pública (Baacke, *et al.*, 2008). Assim, torna-se pertinente explorar os fatores que influenciam e desafiam a adoção desses sistemas tecnológicos governamentais.

Como um avanço ao conceito de e-Government, alguns autores (Goyal; Purohit, 2012; Sørensen, 2011) introduziram o conceito de m-Government, ou governo móvel. O termo refere-se à utilização de dispositivos móveis e tecnologias mobile, como smartphones e tablets, para oferecer serviços governamentais de maneira mais acessível, eficiente e interativa. A aplicação prática dessas tecnologias visa à modernização da gestão pública e à facilitação do acesso à informação aos cidadãos.

Há um debate em torno de se o governo móvel é meramente uma extensão do governo eletrônico, funcionando como um novo canal de interação, ou se ele possui características que o configuram como uma abordagem tecnológica verdadeiramente inovadora no âmbito da administração pública. Embora ainda não haja consenso entre os especialistas sobre seu potencial disruptivo, conforme definido por Christensen (1997), a transição dos serviços públicos para plataformas móveis representa uma nova onda de transformações significativas — sejam elas inovações incrementais ou disruptivas. Essa evolução agrega valor tanto para os cidadãos quanto para a administração pública (Kushchu; Kuscu, 2003). Assim, independentemente da natureza da inovação, as oportunidades proporcionadas pelo chamado governo móvel já o posicionam como um instrumento eficaz para melhorar a qualidade dos serviços públicos e aumentar a eficiência da gestão pública (Misuraca, 2009).

Dado esse contexto de transformação digital da administração pública e o potencial benefício gerado pelas tecnologias mobile, esta pesquisa visa identificar maneiras pelas quais a Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF) pode utilizar tecnologias móveis para melhorar sua gestão de resultados, **com especial atenção ao impacto e às oportunidades na gestão de Recursos Humanos**, sendo fonte de análise propositiva e instrumento de replicação do conhecimento. Afinal, a transformação digital na administração pública não é apenas tecnológica, mas também organizacional e, crucialmente, humana.

A Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF) desempenha um papel estratégico, não apenas na gestão econômica e financeira do Governo do Distrito Federal (GDF), como também na administração de seus recursos humanos. Suas atribuições em Gestão de Pessoas incluem o desenvolvimento de políticas de pessoal, a coordenação dos processos de recrutamento, seleção e capacitação, bem como a administração de benefícios e a execução da folha de pagamento dos servidores do GDF. Num escopo mais amplo, além de sua missão central de formular e implementar políticas voltadas ao equilíbrio fiscal e ao desenvolvimento econômico, a SEEC-DF é responsável por promover a eficiência administrativa em todos os seus setores, incluindo a gestão de pessoas, o que a torna uma beneficiária potencial da eficiência e da efetividade provocadas pela adoção de práticas ligadas ao e-Gov e ao m-Gov.

Assim sendo, a pesquisa focou nas oportunidades de adoção de soluções móveis e outras tecnologias avançadas para a coleta de dados, comunicação com os órgãos de Recursos Humanos e disseminação de boas práticas administrativas. Ao integrar essas tecnologias, a SEEC poderá otimizar os seus processos internos, e também fortalecer sua relação com os órgãos de recursos humanos, tornando-se um modelo de inovação no setor público.

Na SEEC-DF, a implementação potencial de práticas inseridas no contexto do m-government representa uma evolução das políticas de e-government (ou governo digital). Essa abordagem visa não apenas ampliar o acesso e a transparência para os cidadãos, mas também otimizar os processos internos da gestão de Recursos Humanos. O foco central está em agilizar e modernizar o atendimento às demandas dos órgãos de RH, proporcionando maior eficiência operacional e uma resposta mais rápida às necessidades de servidores e gestores.

Nesse contexto, alguns benefícios potenciais da adoção de práticas ligadas ao chamado m-government na SEEC-DF incluem:

- 1. Acessibilidade: Facilita o acesso a serviços de RH, como consultas de contracheques e solicitação de benefícios, diretamente por dispositivos móveis.**
- 2. Eficiência: Reduz a burocracia e acelera processos administrativos relacionados à folha de pagamento e gestão de benefícios.**
- 3. Transparência: Permite o acompanhamento em tempo real das solicitações e movimentações de pessoal.**
- 4. Inclusão Digital: Alcança servidores que não possuem acesso constante a computadores, mas utilizam smartphones, promovendo maior integração.**

A reformulação de processos internos de gestão de pessoas utilizando tecnologias móveis e outras, potencializa a eficiência administrativa e a inovação tecnológica na gestão de Recursos Humanos do GDF. No entanto, a implementação de práticas relacionadas ao m-government na SEEC-DF também enfrenta desafios como a necessidade de uma infraestrutura tecnológica robusta, segurança de dados, adaptação dos servidores e integração com sistemas já existentes.

Neste contexto, o presente trabalho explorará o impacto potencial do uso de ferramentas móveis no aprimoramento dos processos de gestão de pessoas na Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF). O foco propositivo recai sobre a modernização e simplificação do processo de cadastramento dos servidores do Governo do Distrito Federal, com vistas à atualização ágil e precisa das informações. Essa mudança tem como objetivo não apenas a retroalimentação eficiente do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), mas também a incorporação de benefícios do m-government, como a acessibilidade, a redução de burocracia, a melhora na experiência do usuário e a ampliação da transparência e eficiência administrativa, alinhando-se às demandas de uma gestão pública digital e inclusiva. A pesquisa também visa identificar oportunidades para o desenvolvimento de um novo sistema que possa facilitar o cruzamento de dados, promover maior inteligência na gestão de pessoas e auxiliar na descoberta de novos talentos, contribuindo para a melhoria contínua da gestão de recursos humanos no setor público.

## 1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA

A Transformação Digital tem gerado impactos significativos em diversas áreas da gestão pública, incluindo a gestão de pessoas (GP), no âmbito da Administração do Governo do Distrito Federal (GDF).

Em resposta aos desafios desse setor, o Governo Federal lançou, em 2021, a plataforma Sou Gov.br, que passou a reunir todos os serviços voltados à gestão da vida funcional dos servidores públicos do Poder Executivo Federal, abrangendo também aposentados, pensionistas e anistiados (Brasil, 2021a). Essa iniciativa de Transformação Digital na Gestão de Pessoas é liderada pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), responsável pela coordenação integrada de 209 órgãos da administração direta e indireta, sob a supervisão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) do Ministério da Economia (ME).

Essa política está alinhada às iniciativas da SEEC para desburocratizar, digitalizar e simplificar os serviços. No entanto, ainda há necessidade de maior aprofundamento e reflexão sobre os seus impactos e resultados (Brasil, 2021b).

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) é o sistema da gestão distrital focado nos gestores de pessoal do Governo do Distrito Federal, sendo responsável pela execução de todos os processos e serviços relacionados à área de recursos humanos (RH), abrangendo as atividades administrativas no âmbito de gestão de pessoas. Dessa forma, a fim de mapear potenciais áreas de melhoria, torna-se essencial compreender a experiência dos usuários, analisando suas percepções e dificuldades, além de avaliar o sucesso ou as limitações dos serviços oferecidos por meio dos sistemas em uso atualmente.

Além disso, é crucial investigar como a integração tecnológica entre diferentes plataformas e serviços pode ampliar a eficiência dos processos e promover uma experiência mais intuitiva para os usuários. Essa análise permite identificar oportunidades de melhorias nos sistemas existentes, garantindo que a transformação digital seja inclusiva, acessível e atenda às necessidades específicas.

Nesse cenário de inovação e transformação digital, como objetos para exploração comparativa, foram selecionados dois módulos do aplicativo SouGov.br: o Módulo Atestado Web e o Módulo Prova de Vida Digital.

**a) Módulo Atestado Web: Esse subsistema é destinado aos servidores ativos e automatiza o processo de envio de atestados à área de gestão de pessoas por meio do aplicativo Sou Gov.br. O atestado de saúde, seja médico ou odontológico, é um documento que cumpre a legislação vigente e possibilita ao servidor ausentar-se do trabalho para tratar da própria saúde ou acompanhar um familiar próximo, desde que o dependente esteja devidamente registrado.**

Antes da implementação do Sou Gov.br, o registro do atestado ocorria de maneira presencial, exigindo que o servidor se dirigisse à unidade de saúde de seu órgão para entregar o documento em formato físico ao setor responsável. Em seguida, o atestado era digitalizado e os dados eram inseridos manualmente no Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), culminando na análise para determinar a necessidade de perícia médica. Esse processo exigia o tempo de pelo menos dois servidores e gerava a necessidade de deslocamento do servidor durante o horário de expediente.

Com a implantação do Atestado Web, o servidor digitaliza o documento e o envia diretamente por meio de celular ou computador. Em seguida, recebe automaticamente uma notificação sobre o registro do atestado ou, caso necessário, é informado sobre a obrigatoriedade de perícia médica. A automatização torna o processo mais ágil e eficiente, beneficiando tanto o servidor que apresenta o documento quanto o servidor responsável pelo seu processamento (Brasil, 2020).

No Governo do Distrito Federal, o procedimento atual segue as diretrizes estabelecidas pela Portaria nº 30, de 18 de novembro de 2022, que regulamenta o fluxo e as etapas para a apresentação e gestão dos atestados de saúde dos servidores públicos, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1 -** Processo de Gestão de Atestado e Perícia Médica da SEEC-DF



Fonte: SEEC ([2025?]).

A necessidade de realização da perícia médica exige a abertura de um processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), com nível de acesso sigiloso, ao qual deve ser anexado o atestado médico digitalizado. Para atestados com duração superior a 10 dias, a perícia deve ser realizada presencialmente, o que pode representar um grande transtorno para servidores com dificuldades de locomoção.

**a) Módulo Prova de Vida Digital: A prova de vida anual é um requisito obrigatório para todos os servidores aposentados, anistiados políticos e civis, e pensionistas que recebem seus proventos pelo Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), conforme estabelecido pela Lei nº 10.559, de 13 de novembro de 2002. Antes da digitalização, esse procedimento era realizado presencialmente nas unidades de gestão de pessoas responsáveis pelo pagamento ou em agências bancárias conveniadas.**

Para facilitar esse procedimento, foi desenvolvido no SouGov.br o Módulo Prova de Vida Digital, que possibilita aos usuários com biometria cadastrada no Tribunal Superior Eleitoral (TSE) ou no Departamento Nacional de Trânsito (Denatran) realizarem a

comprovação de vida diretamente pelo aplicativo do sistema (Brasil, 2021a).

No Governo do Distrito Federal, o processo é realizado por meio do aplicativo Prova de Vida GDF, disponível para download na App Store e no Google Play, cuja gestão é feita pelo Banco Regional de Brasília-BRB.

Nesse contexto, um ponto de importante, seria realizar atualizações cadastrais, como endereço, dados bancários ou atualizações diretamente para o SIGRH, permitindo o controle e validação automática de quem realizou a prova de vida por meio do aplicativo. Essas informações são utilizadas pelo SIGRH para garantir a continuidade dos benefícios sem a necessidade de comparecimento presencial.

Assim, quando o servidor solicitasse, por meio do “SouGDF.br,” a provisão de benefícios, como auxílio-transporte e auxílio-saúde, automaticamente o SIGRH, poderia atualizar a sua base de dados. Além disso, os servidores poderiam realizar atualizações cadastrais, como alteração de endereço ou dados bancários, diretamente no aplicativo de forma rápida e prática.

A partir dessa breve contextualização comparativa, nota-se que as tecnologias móveis são capazes de gerar uma série de benefícios aos usuários e gestores dos sistemas móveis e aplicativos de GP, sendo os principais:

**Prova de Vida Automatizada:** Com o uso de tecnologias móveis, seria possível integrar funcionalidades como biometria, geolocalização e validação de identidade para realizar a prova de vida remotamente, garantindo a segurança e a autenticidade do processo sem a necessidade de comparecimento presencial.

**Redução de Burocracia:** O m-government automatiza os processos, como o envio de documentos e a validação de dados, eliminando etapas intermediárias e tornando o sistema mais eficiente e menos burocrático.

**Inclusão e Acessibilidade:** Para servidores com dificuldades de locomoção ou que residem em áreas distantes dos centros administrativos.

Segurança e Validação: O m-government poderia integrar-se ao SIGRH (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos) para garantir todas as atualizações e prova de vida sejam registradas e validadas automaticamente, utilizando criptografia e tecnologias de segurança avançadas para proteger os dados dos usuários.

Diante do cenário atual, projeta-se o desenvolvimento de softwares voltados para a Gestão de Recursos Humanos que automatizam a administração de dados e facilitam o controle de benefícios, como o Auxílio-Transporte e o Adicional de Qualificação, além de otimizar o fluxo de trabalho nas atividades de RH. Adicionalmente, poderão ser criados sistemas que permitirão a geração automática de documentos padronizados para o cadastramento de servidores e o uso de assistentes virtuais baseados em comandos de voz para apoiar os setores de RH. Embora as funcionalidades dos futuros softwares de Recursos Humanos não possam ser previstas com total precisão, é possível antecipar inovações como a solicitação de auxílio-transporte interestadual com uso do mesmo QR code da passagem, a aplicação de cruzamento de dados para verificar a autenticidade das informações, a implementação de salas de atendimento virtuais, entre outras possibilidades.

Visto isso, a pesquisa em questão se justifica pela relevância do problema abordado, especialmente no que tange aos critérios e procedimentos que regulam a vida funcional dos servidores públicos. Atualmente, muitos processos de gestão de pessoas ainda são realizados manualmente ou por meio de sistemas desatualizados, o que acarreta maior risco de erros administrativos, descumprimento de normas e baixa eficiência. Nesse contexto, a pesquisa busca contribuir para a formulação de políticas e práticas que aprimorem a atuação do setor de Recursos Humanos, promovendo maior eficiência e economia. Além disso, o estudo considera os desafios do RH digital, incluindo o desenvolvimento de softwares específicos, os possíveis conflitos com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a conformidade com a legislação vigente que regula a gestão de pessoas no serviço público.

Adicionalmente, a transição para um RH digital exige a implementação de estratégias que promovam a segurança da informação. Essa transformação também demanda a adaptação de processos tradicionais para novas tecnologias, o que inclui o desenvolvimento de sistemas que assegurem a eficiência operacional sem comprometer a privacidade e os direitos dos servidores. Assim, é

necessário um alinhamento entre a inovação tecnológica e os requisitos legais específicos do setor público, como a observância de normas relacionadas à transparência, prestação de contas e acessibilidade.

Entre os estudos acadêmicos que abordam o tema de Recursos Humanos digital, destacam-se as pesquisas de Sakurai e Zuchi (2018), Schwab (2018), Fábio Duarte (2007), Martins e Oliveira (2017) e Romero e Ventura (2017). Além desses, no Brasil, vários grupos de pesquisa investigam a relação entre Recursos Humanos e tecnologia, como o Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq, constituindo a base de dados que contém informações sobre grupos de pesquisa em atividade no país e o grupo de pesquisa da Universidade de Brasília.

O Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq é uma base de dados mantida pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Ele tem como objetivo principal registrar e divulgar informações sobre grupos de pesquisa em atividade no Brasil, proporcionando um panorama detalhado das atividades científicas realizadas em instituições de ensino e pesquisa. Esses grupos são formados por equipes de pesquisadores que desenvolvem projetos de forma contínua em torno de linhas de pesquisa específicas.

Além disso, o Portal Lattes do CNPq é uma plataforma que centraliza informações sobre currículos de pesquisadores e grupos de pesquisa, onde é possível encontrar grupos especializados em Recursos Humanos Digital, que analisam como a tecnologia está transformando áreas como recrutamento, treinamento e gestão de desempenho, além de explorar temas mais amplos sobre gestão de pessoas e inovação tecnológica.

Assim, para responder às questões de regulação, tecnologia, análise de sistemas e conformidade, a estratégia definida na presente pesquisa abrange os seguintes passos:

- 1. Relatar as atividades dos setores de Recursos Humanos conforme estabelecido pela Lei Complementar nº 840/2011, que regula os direitos, deveres e organização dos servidores públicos no âmbito do Governo do Distrito Federal. Essa legislação é crucial para delinear as responsabilidades e as rotinas administrativas relacionadas à gestão de pessoas.**

2. Identificar os softwares utilizados na gestão de pessoas que geram conteúdos voltados para o setor de Recursos Humanos, como sistemas de folha de pagamento, controle de benefícios, gestão de desempenho e outras ferramentas que automatizam processos essenciais. Exemplos de tais softwares podem incluir o SIGRH e o SouGov.br, além de soluções específicas adotadas pelo Governo do Distrito Federal.
3. Correlacionar as atividades dos setores de RH com as funcionalidades dos softwares mencionados, destacando como cada ferramenta contribui para a execução das rotinas de RH e facilita a gestão de informações. Essa análise ajuda a verificar se as funcionalidades dos sistemas atendem de maneira efetiva às atividades previstas pela legislação e às demandas dos gestores.
4. Analisar possíveis conflitos no uso das ferramentas propostas, como questões de conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e outras legislações pertinentes. Isso inclui examinar como a coleta, armazenamento e processamento dos dados dos servidores são geridos e quais medidas de segurança estão implementadas para garantir a proteção das informações pessoais.

Com essa abordagem, é possível não apenas mapear o cenário atual de gestão de pessoas, mas também identificar pontos de melhoria e sugerir soluções que aprimorem a eficiência e segurança no uso das tecnologias de RH.

## **1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral desta pesquisa é:

- a) **Analisar como a adoção de tecnologias móveis pode transformar os processos de gestão de pessoas no Governo do Distrito Federal, identificando oportunidades para aumento da eficiência administrativa e melhoria da experiência dos usuários.**

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos desta pesquisa:

- a) Identificar os principais desafios e gargalos nos processos atuais de gestão de pessoas no GDF, a partir da perspectiva tanto dos gestores quanto dos servidores usuários.
- b) Avaliar o nível de preparação e receptividade dos servidores que atuam na gestão de pessoas para a implementação de soluções digitais, especialmente tecnologias móveis.
- c) Comparar as soluções tecnológicas existentes no contexto federal (SouGov.br) com as necessidades específicas do GDF, identificando adaptações necessárias.
- d) Com base nos dados levantados, propor diretrizes para o desenvolvimento de uma solução digital (aplicativo) que atenda às necessidades identificadas, com foco inicial no processo de cadastramento de servidores; e,
- e) Analisar o potencial impacto da digitalização dos processos de gestão de pessoas na eficiência administrativa do GDF.



?

# 2

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Embora os debates sobre inovação não sejam recentes, historicamente, eles foram mais intensamente discutidos no âmbito da iniciativa privada, refletindo uma vasta produção literária nesse contexto. No entanto, no setor público, a literatura sobre o tema permaneceu mais restrita. Porém, nos últimos anos, a inovação no setor público tem ganhado maior relevância, exigindo uma distinção clara entre os processos inovadores dos dois setores.

As discussões sobre inovação abrangem uma variedade de temas e muitas vezes se concentram na intersecção entre o desenvolvimento econômico e o avanço das novas tecnologias. Contudo, no contexto público, a inovação vai além da mera aplicação tecnológica, englobando também inovações sociais, inovações nos serviços prestados ao cidadão e inovações na Gestão Pública, conforme destacado por Brandão e Bruno-Faria (2013) e Cavalcante e Cunha (2017). A inovação no setor público, diferentemente do setor privado que busca primariamente o lucro e a competitividade de mercado, visa a geração de valor público, a melhoria da qualidade dos serviços, a promoção da cidadania, a eficiência na gestão e a resolução de problemas sociais complexos. Ela pode ser incremental ou radical, mas é sempre orientada para o interesse público e para a entrega de melhores resultados à sociedade. Essas inovações buscam não só a melhoria da eficiência e eficácia do setor público, mas também o aumento da transparência e da responsividade às demandas da sociedade.

Uma das definições mais influentes sobre inovação foi apresentada por Schumpeter (1982), que destacou seu papel estratégico no desenvolvimento econômico. Segundo o autor, a inovação tem o poder de transformar profundamente a estrutura econômica de maneira contínua e dinâmica, substituindo tecnologias antigas por novas, em um processo que ele denominou “destruição criadora”. Esse conceito é central na teoria econômica de Schumpeter, sendo visto como um fator essencial para o capitalismo, com uma clara

ênfase na aplicação comercial e no contexto da iniciativa privada (Cavalcante; Cunha, 2017).

Além disso, Schumpeter associou a inovação à atividade empreendedora, caracterizando-a como uma nova ideia ou solução que gera um diferencial econômico ao redirecionar os recursos e meios de produção existentes. A inovação, portanto, é a criação de algo novo por meio de novas combinações de esforços e materiais, resultando em produtos ou processos que aumentam a lucratividade e a competitividade no mercado (Cavalcante; Cunha, 2017).

É importante ressaltar que, enquanto a perspectiva schumpeteriana foca na "destruição criadora" e na dinâmica de mercado, a inovação no setor público opera em um ambiente com características distintas. Ela lida com restrições orçamentárias, processos burocráticos, a necessidade de legitimidade e *accountability*, e a complexidade de atender a múltiplas partes interessadas. Tais fatores moldam a natureza da inovação pública, tornando-a um processo que, embora diferente em suas motivações e desafios, é igualmente vital para o aprimoramento contínuo da governança e da entrega de valor à sociedade.

A transformação digital, no contexto público, pode ser considerada um dos aspectos mais relevantes da inovação contemporânea, pois envolve a introdução e implementação de novos processos, novas formas de governança e, fundamentalmente, novas tecnologias que impactam diretamente a gestão de pessoas. Essa abordagem vai além da mera digitalização de documentos, representando uma reestruturação profunda que visa otimizar a eficiência, a transparência e a capacidade de resposta do setor público às demandas dos cidadãos e à gestão de seus próprios recursos humanos.

A iniciativa GovTech do Banco Mundial, por exemplo, surge como um esforço contínuo e global para fomentar a inovação no setor público por meio da tecnologia. Seu objetivo é impulsionar a transformação do setor público, aprimorar a prestação de serviços, e aumentar a eficiência, a transparência e a responsabilidade (BANCO MUNDIAL, [2025?]). Isso demonstra como a inovação transcende a mera aplicação tecnológica, buscando redefinir a interação governamental para um governo mais simples, acessível e eficaz.

O próximo tópico aborda o tema, com o objetivo de realizar uma revisão bibliográfica com foco na identificação de elementos-chave que auxiliem na análise dos efeitos dessa política pública na gestão de pessoas.

## 2.2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital, embora não seja um tema recente, é vista, por autores como Rogers (2017), como um processo que vai além da simples implementação de sistemas de TI. Trata-se, sobretudo, de uma mudança de mentalidade estratégica, onde o foco principal está em novas formas de pensar, agir e conduzir os negócios. Não é apenas sobre tecnologia, mas sim sobre uma transformação cultural e comportamental dentro das organizações, que passa por novas abordagens estratégicas e formas de raciocínio que agregam valor à organização (Salvador; Castello, 2020). Como destaca Rogers (2017, p. 8), "transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais do que sua infraestrutura de TI".

Segundo Rogers (2017), as mudanças provocadas pela transformação digital podem ser comparadas às transformações ocorridas durante a eletrificação da manufatura: ambas foram extraordinárias e revolucionárias. No entanto, na era digital, o impacto foi ainda mais profundo, pois não se limitou apenas ao processo de manufatura, mas afetou todos os aspectos da estratégia de negócios.

Entre as principais características da transformação digital, Cunha *et al.* (2016) destacam: a) hiperconectividade, impulsionada pela expansão global contínua do acesso à internet; b) mídias sociais, que ampliam o alcance e a participação da opinião pública; c) mobilidade, com o aumento significativo de dispositivos móveis de alta velocidade conectados; e d) computação em nuvem, que tornou o acesso a serviços digitais mais rápido e econômico, além de facilitar a incorporação de novos processos, práticas de negócios e o aumento da eficiência.

A transformação digital no setor público está intrinsecamente ligada à proliferação dos dispositivos móveis. Dados da *International Telecommunication Union* (ITU, 2022), corroborados pelo *United Nations Department of Economic and Social Affairs* (UNDESA, 2020), indicam um crescimento sem precedentes na conectividade móvel global, passando de 11 milhões de assinaturas em 1990 para 8,6 bilhões

em 2021, com 95% da população mundial tendo acesso a uma rede móvel (BANCO MUNDIAL, [2025?]). Em reconhecimento a essa realidade, a União Europeia formalizou a transição do governo eletrônico para o governo móvel por meio da Declaração de Berlim de 2020 (UNIÃO EUROPEIA, 2020 apud BANCO MUNDIAL, [2025?]), alinhando-se à visão de modernização e acessibilidade governamental.

O futuro da transformação digital, portanto, deixa de ser encarado como um projeto pontual para se transformar em uma jornada dinâmica e permanente, dirigida pelo uso intensivo de dados, automação inteligente e preocupação crescente com sustentabilidade. Clientes e cidadãos agora demandam respostas rápidas, personalizadas e integradas, o que obriga líderes a promover estruturas organizacionais inovadoras, flexíveis e abertas ao aprendizado. Nesse sentido, mais do que uma simples adoção tecnológica, o sucesso do processo de transformação digital depende da capacidade adaptativa das organizações, de uma estratégia bem definida e de uma abordagem transversal que contemple múltiplos setores e dimensões institucionais (Rogers, 2017; Salvador; Castello, 2020).

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).

Outrossim, a transformação digital é entendida como o uso estratégico das tecnologias da informação e comunicação (TICs) para criar soluções inovadoras e escaláveis que visam resolver problemas complexos. Como destacado por Rogers (2017), a tecnologia, nesse contexto, é apenas um meio facilitador, e não o objetivo final. O foco da transformação digital está mais na forma de abordar a solução de problemas, na inovação e na adaptação estratégica, do que na própria tecnologia. Assim, a implementação bem-sucedida de uma

transformação digital depende de uma estratégia clara e orientada para resultados e inovação, em vez de simplesmente adotar novas ferramentas tecnológicas.

De forma ampla, atualmente, tanto no setor público quanto no privado, há uma forte tendência de digitalização dos serviços existentes, visando aumentar a agilidade, melhorar a experiência e o engajamento dos usuários, além de proporcionar benefícios que superam os modelos tradicionais baseados em processos não digitais. Essa transformação digital busca otimizar a eficiência operacional, facilitar o acesso aos serviços e aprimorar a transparência e a qualidade das interações.

Assim como a vida cotidiana, as inovações tecnológicas também transformaram a administração pública, gerando novas expectativas quanto à transparência e à participação cidadã. No caso do Brasil, em 2022, o país se destacou ao conquistar o segundo lugar no Índice de Maturidade GovTech do Banco Mundial (2022), além de alcançar a sua melhor posição no Índice de Serviços Online da ONU, figurando em 14º lugar entre 193 países. Um dos principais marcos desse avanço é a plataforma gov.br, que, com mais de 140 milhões de usuários cadastrados, tem impulsionado a transformação digital no país. Esse sucesso tem atraído a atenção de acadêmicos e governos internacionais interessados nas práticas inovadoras da administração pública brasileira.

## **2.3 CONCEITO DO M-GOVERNMENT**

Ao longo dos séculos, a forma como dados e informações são gerados, processados e transmitidos passou por uma profunda evolução. Desde a invenção do telégrafo na Revolução Industrial até os avanços contemporâneos, como a popularização de smartphones, computadores e a internet, essas tecnologias moldaram a economia da informação (Castells, 2003; Kraemer; Dedrick, 2001). Hoje, um smartphone possui mais poder de processamento do que grandes corporações há três décadas, e a conectividade 5G disponibiliza uma capacidade de dados superior à dos maiores escritórios de vinte anos atrás. Tecnologias como GPS em tempo real, sensores embutidos em dispositivos móveis e serviços em nuvem são amplamente utilizados, impulsionando mudanças significativas nos setores econômicos e na sociedade como um todo (Tapscott, 1999).

Observa-se que há um grande volume de dados e evidências gerados pelos sistemas e aplicativos móveis, onde as reclamações dos usuários são atendidas pelas equipes do Ministério da Economia (ME), registradas e convertidas em indicadores. Entretanto, esses dados ainda não foram analisados de forma sistemática. Identifica-se também o potencial de benefícios, como a otimização da força de trabalho, maior agilidade no atendimento, e aumento da eficiência na aplicação de recursos públicos destinados à gestão de pessoas (Cunha; Melo, 2019). Por outro lado, existem possíveis desafios, como baixa adesão dos usuários, dificuldades de acesso e incompatibilidade dos aplicativos.

Por outro lado, o m-Government surge como uma extensão natural do e-Government, adaptando as soluções digitais para dispositivos móveis. Essa abordagem se mostra particularmente eficaz em um contexto em que o uso de smartphones e tablets se torna predominante. Ao permitir que os cidadãos acessem serviços públicos a qualquer hora e em qualquer lugar, o m-Government promove a inclusão digital e democratiza o acesso à informação, sendo um aliado crucial na universalização dos serviços públicos (Castells, 2003).

O conceito de Governo Móvel (mGov) emerge como uma evolução natural do e-Government, focando na ubiquidade dos dispositivos móveis. De acordo com o guia do Banco Mundial (BANCO MUNDIAL, [2025?]), 'mGov, mGovernment ou governo móvel é geralmente entendido como qualquer acesso baseado em telefones móveis a sistemas, serviços e comunicações do governo com os cidadãos. O principal objetivo é conectar os cidadãos ao governo por meio de dispositivos móveis e promover serviços públicos simples, acessíveis e eficientes para qualquer pessoa, em qualquer lugar e a qualquer momento.' Essa transição, já prevista há mais de uma década por organizações como a OCDE e a ONU, tem sido objeto de diversos estudos que exploram seu potencial e desafios para a introdução sustentável do mGov em países em desenvolvimento (OGUNLEYE; VAN BELLE, 2014; ISAGAH; WIMMER, 2017, 2019; DUTRA; SUARES, 2019 apud BANCO MUNDIAL, [2025?]).

### **2.3.1 VANTAGENS DO M-GOVERNMENT**

Ndou (2004) identificou as vantagens do m-Government na prestação de serviços eletrônicos, que incluem a redução da burocracia organizacional, o acesso mais rápido às informações, a criação de oportunidades para interações G2B (Governo para Negócios) e G2C

(Governo para Cidadãos) e a promoção da qualidade dos serviços públicos. Para ter uma melhor compreensão dos serviços móveis lucrativos do m-Government, outras vantagens podem ser consideradas:

- a) Mais rentabilidade: O lucro obtido com a prestação de serviços públicos depende não apenas do valor dos serviços, mas também do conteúdo deles. Se o conteúdo dos serviços for atualizado, completo e incluir uma ampla gama de cidadãos, o lucro será maior.**
- b) Promoção da qualidade do serviço: A prestação de serviços eletrônicos do m-Government é benéfica para ambas as partes e aumenta a qualidade dos serviços eletrônicos. Alguns pesquisadores consideram a qualidade superior dos serviços como um dos principais requisitos para a satisfação dos cidadãos com os serviços públicos (El-Kiki; Lawrence, 2006; Tomas *et al.*, 2008; Kaliannan *et al.*, 2009).**
- c) Transações eficazes: A prestação de m-services no governo será eficaz e eficiente quando possuir acessibilidade pública, alta segurança e proteção da privacidade dos cidadãos.**

As vantagens do m-Government são multifacetadas, abrangendo desde a ampliação do acesso a serviços governamentais até a otimização da eficiência operacional. O guia do Banco Mundial destaca, entre os principais benefícios:

- a) Ampliação do acesso a serviços: o mGov pode alcançar mais pessoas, especialmente em áreas remotas, promovendo a inclusão social (BANCO MUNDIAL, [2025?]). Por exemplo, em áreas rurais de países em desenvolvimento, 88% da população está coberta por redes de banda larga móvel, em contraste com apenas 11% com acesso fixo (ITU, 2022 apud BANCO MUNDIAL, [2025?]).**
- b) Identificação e documentação digital: dispositivos móveis podem ser usados para fornecer identificação, como cartões de saúde e carteiras de motorista em e-wallets móveis. Mais de 1 bilhão de pessoas no mundo não possuem documentos de identidade básicos, e o mGov ajuda a suprir essa lacuna (BANCO MUNDIAL, 2019 apud BANCO MUNDIAL, [2025?]). A posse de identidade e telefone móvel pode aumentar em até cinco vezes a chance de inclusão financeira (GELB, 2020 apud BANCO MUNDIAL, [2025?]).**

- c) **Inclusão financeira:** por meio do dinheiro móvel, é possível distribuir subsídios e pagamentos para populações carentes, mesmo sem contas bancárias. Agentes de dinheiro móvel têm uma capacidade de alcance sete vezes maior que caixas eletrônicos e vinte vezes maior que agências bancárias (ECONOFACT, 2020 apud BANCO MUNDIAL, [2025?]).
- d) **Eficiência e custo-benefício:** soluções móveis reduzem a necessidade de formulários físicos e visitas a agências públicas, economizando tempo e dinheiro. Um estudo no Reino Unido mostrou que verificações de trânsito com suporte móvel foram 66% mais rápidas, economizando 14.000 horas de trabalho policial (UK DRIVER AND VEHICLE LICENSING AGENCY, 2021 apud BANCO MUNDIAL, [2025?]).
- e) **Redução de custos e benefícios climáticos:** o mGov contribui para a redução de emissões de CO2 ao eliminar viagens desnecessárias e reduzir o uso de papel, beneficiando a economia e o meio ambiente (BANCO MUNDIAL, [2025?]).
- f) **Engajamento e dados dos cidadãos:** o uso de dados móveis e o feedback dos cidadãos aprimoram a qualidade dos serviços públicos e a personalização das políticas. Em Madagascar, lembretes via SMS aumentaram a arrecadação fiscal em 7,8% (PEIXOTO et al., 2019 apud BANCO MUNDIAL, [2025?])."

### 2.3.2 EXEMPLOS DE PLATAFORMA M-GOVERNMENT

No estado de São Paulo ([2024?]), o cadastramento digital dos servidores públicos segue uma estrutura que utiliza o Portal de Cadastramento (<https://recad.sp.gov.br>) e o aplicativo SOU.SP.GOV.BR, disponíveis para download nas plataformas Android e iOS. O processo é conduzido de maneira totalmente digital, permitindo a atualização de informações cadastrais, funcionais e a realização da Prova de Vida de forma integrada. Servidores que enfrentam dificuldades com a tecnologia podem obter suporte presencial nos setores de Recursos Humanos de suas unidades.

O procedimento envolve várias etapas de validação de dados, como informações pessoais, endereços, contatos, dependentes e dados funcionais. Além disso, utiliza reconhecimento facial para a Prova de Vida, que pode ser integrada ao aplicativo do Sougov.br, caso o servidor não tenha biometria cadastrada no sistema eleitoral. O objetivo é garantir a precisão e a conformidade dos dados no sistema e-Social e

outras plataformas estaduais, facilitando o controle e a gestão dos recursos humanos de maneira eficiente e segura.

Com o intuito de aprimorar suas atuações e universalizar os serviços, diversos órgãos públicos passaram a adotar os conceitos de governo digital em suas atividades legalmente estabelecidas. A participação e aceitação dos cidadãos têm sido fundamentais para o êxito na implementação do governo móvel e de seus canais digitais baseados em mobilidade. Esse respaldo popular não só auxilia na ampliação dos serviços ofertados, mas também contribui para a redução de custos e para o avanço sustentável, por meio da diminuição do uso de papel e outros insumos.

A concretização do m-Government pode ser observada em diversas plataformas ao redor do mundo, que oferecem soluções inovadoras para a prestação de serviços públicos. Exemplos notáveis, destacados pelo guia do Banco Mundial (BANCO MUNDIAL, [2025?]), incluem:

- a) Identidade Móvel: Em Moldova, o aplicativo *MobiSign* permite identificação, autenticação e assinatura de documentos de forma simples e segura, com mais de 1,2 milhão de usuários ativos, servindo tanto instituições públicas quanto privadas.**
- b) Serviços Integrados (*One-Stop Shops*): A Áustria implementou o '*Digitales Amt*' (Escritório Digital), um aplicativo que consolidou múltiplos serviços governamentais (registro de residência, solicitações de cartões de votação, certidões de nascimento, lembretes de passaporte, assinatura de PDFs). Outros exemplos incluem o *DubaiNow* e o *UMANG* (Índia), este último oferecendo acesso a mais de 2.000 serviços governamentais.**
- c) Acesso a Registros e Informações: Bangladesh com o *e-Porcha* digitalizou o acesso a registros de terras, com milhões de usuários, reduzindo tempo e custo. Na República Dominicana, o aplicativo *Revísame* permite verificar a legalidade de produtos e reportar irregularidades, com mais de 250.000 downloads.**
- d) Pagamentos Móveis em Larga Escala: O *M-PESA* no Quênia é um serviço baseado em SMS para transferências de dinheiro, com 51 milhões de usuários ativos na África e transações anuais de US\$ 314 bilhões, sendo um dos maiores exemplos de inclusão financeira via celular.**

- e) **Suporte a Operações em Campo:** A Suíça utiliza o *JuraVerifier* para autenticar documentos digitais via QR code, enquanto a Áustria aplica realidade aumentada em controles aduaneiros.
- f) **Transferências de Renda para Populações Vulneráveis:** Mianmar realizou transferências monetárias via smartphones de baixo custo para mães e crianças, melhorando significativamente os resultados nutricionais.
- g) **Engajamento Cidadão e Anticorrupção:** No Paquistão, um programa de feedback via SMS após a emissão de passaportes gerou mais de 40.000 ações corretivas. A *U-Report* da UNICEF, uma plataforma de mensagens móveis de código aberto, dá voz a jovens, com mais de 6 milhões de participantes em 52 países.

### **2.3.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO DE PESSOAS POR MEIO DO E-GOVERNMENT E M-GOVERNMENT**

O conceito de e-Government, que começou a se consolidar no início dos anos 2000, evoluiu rapidamente para incorporar tecnologias cada vez mais sofisticadas, como inteligência artificial, *big data* e *cloud computing*. Esse movimento tem facilitado a criação de portais e plataformas digitais que oferecem serviços variados, como a consulta de informações fiscais, a realização de inscrições em programas governamentais e a emissão de documentos oficiais. A digitalização desses processos não só agiliza o atendimento aos cidadãos, mas também contribui para a redução de custos operacionais e o aumento da eficácia governamental.

No Brasil, o e-Government se materializa em várias iniciativas, tais como:

1. **Aplicativo Gov.br:** Oferece acesso móvel a uma vasta gama de serviços públicos, permitindo que cidadãos realizem desde a consulta de informações até a solicitação de benefícios sociais diretamente pelo celular.  
**Impacto:** Facilitou o acesso a serviços governamentais em qualquer lugar e a qualquer hora, especialmente útil em áreas onde o acesso a computadores é limitado (Mendonça; Silva, 2021).
2. **Receita Federal e-CAC (Centro Virtual de Atendimento):** Os contribuintes podem acessar informações fiscais, realizar

declarações de impostos, consultar dívidas e emitir certidões negativas de débito.

**Impacto:** Agilizou processos fiscais e melhorou a eficiência no atendimento ao contribuinte (Camargo; Riedl, 2020).

3. **SISU (Sistema de Seleção Unificada):** É um sistema informatizado pelo qual instituições públicas de ensino superior oferecem vagas a candidatos com base em suas notas no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

**Impacto:** Democratizou o acesso ao ensino superior, facilitando o processo de inscrição e seleção de estudantes em todo o país. (Oliveira; Pereira, 2019).

4. **TSE-e-Título:** Versão Digital do título de eleitor que permite a consulta de local de votação, situação eleitoral e justificativa de ausência às urnas.

**Impacto:** Tornou o processo eleitoral mais acessível e sustentável, eliminando a necessidade de impressões físicas. (Barros; Almeida, 2019).

5. **Meu INSS:** É um aplicativo que permite aos cidadãos realizar consultas, atendimentos e solicitações de benefícios previdenciários diretamente de seus dispositivos móveis (Santos; Freitas, 2020).

**Impacto:** Facilitou o acesso a serviços previdenciários, especialmente para idosos e pessoas em regiões remotas.

No Governo do Distrito Federal, temos os seguintes modelos:

1. **Detran-DF Mobile:** Oferece aos motoristas a possibilidade de acessar informações sobre veículos, realizar consultas de multas, agendar serviços e obter orientações sobre procedimentos administrativos relacionados ao trânsito no Distrito Federal.

**Impacto:** Facilitou o acesso aos serviços de trânsito, agilizando processos e proporcionando maior conveniência aos usuários (Deloitte Brasil, 2021).

2. **Agendamento e Serviços de Saúde (SES-DF):** Agendamento de consultas e serviços de saúde via aplicativo móvel. O app permite que os cidadãos marquem consultas, verifiquem horários disponíveis e acessem informações sobre a rede de saúde do DF.

**Impacto:** Facilitou o acesso ao sistema de saúde, reduzindo filas e o tempo de espera para consultas médicas, especialmente em áreas mais remotas. (PWC Brasil, 2019).

Na mesma esteira, no Brasil, conforme estipulado pela Lei n.º 14.129/2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital, os órgãos e entidades encarregados da oferta (digital) de serviços públicos devem, dentro de suas respectivas competências, conduzir a gestão de políticas públicas com embasamento em dados e evidências, utilizando a inteligência de dados em ambientes digitais seguros, mediante compartilhamento de informações.

A transformação digital na gestão de pessoas, impulsionada pelo e-Government e m-Government, busca replicar os benefícios observados em outras esferas da administração pública. O guia do Banco Mundial enfatiza que soluções móveis podem otimizar o 'trabalho operacional diário de funcionários públicos no campo' e tornar 'tarefas de back-office mais eficientes', princípios diretamente aplicáveis aos departamentos de Recursos Humanos (BANCO MUNDIAL, [2025?]). A implementação de sistemas de identidade digital, como o *MobiSign* na Moldávia, exemplifica como a autenticação segura e simplificada via dispositivos móveis pode revolucionar o acesso a informações e serviços por parte dos servidores, desde o cadastramento até a consulta de contracheques, promovendo maior agilidade e transparência nas operações de RH (BANCO MUNDIAL, [2025?]).

## **2.4 A INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: BENEFÍCIOS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

As transformações tecnológicas mencionadas anteriormente no cenário global contemporâneo são discutidas por diversos autores que abordam como essas inovações impactam diferentes setores, especialmente na gestão pública. Assim sendo, algumas das principais tecnologias de fronteira aplicadas a esse contexto incluem:

- 1. Inteligência Artificial (IA): Conforme apontado por Brynjolfsson e McAfee (2017), a IA está revolucionando a automação de processos, desde a análise de dados até a tomada de decisões. No setor público, ela melhora a eficiência administrativa, otimiza o atendimento ao cidadão e antecipa tendências em áreas como saúde, educação e segurança.**

2. **Big Data e Análise de Dados:** Segundo Mayer-Schönberger e Cukier (2013), o uso de Big Data permite que grandes volumes de dados sejam processados e analisados em tempo real, facilitando decisões mais informadas. No setor público, essa capacidade é essencial para prever demandas e aprimorar a prestação de serviços.
3. **Automação e Robótica:** Para Ford (2015), a automação está substituindo processos manuais em diversas áreas, aumentando a produtividade e reduzindo erros. Na gestão pública, isso inclui tarefas como processamento de documentos e gerenciamento de recursos, criando novos padrões de eficiência.
4. **Computação em Nuvem:** De acordo com Marston *et al.* (2011), a computação em nuvem oferece flexibilidade no armazenamento e acesso remoto de dados. No setor público, ela centraliza informações e reduz custos operacionais, facilitando o acesso a serviços governamentais de maneira segura e eficiente.
5. **Internet das Coisas (IoT):** Conforme Gubbi *et al.* (2013), a IoT transforma a maneira como os governos monitoram infraestruturas públicas, como transporte e saneamento. Sensores conectados permitem uma gestão mais inteligente e eficiente desses recursos, integrando cidades em um ecossistema de dados.
6. **Blockchain:** Tapscott e Tapscott (2016) destacam o blockchain como uma tecnologia que garante maior segurança e transparência em transações. No setor público, ele pode ser utilizado para o registro de propriedades, contratos públicos e até mesmo processos eleitorais, aumentando a confiança da sociedade.
7. **Plataformas Digitais e E-Government:** Janssen *et al.* (2014) observam que as plataformas digitais e o governo eletrônico (e-government) facilitam a interação entre cidadãos e governo, reduzindo a burocracia e tornando os serviços públicos mais acessíveis e eficientes. O uso de plataformas como o gov.br, no Brasil, exemplifica essa transformação.

Entretanto, a implementação dessas tecnologias não é isenta de desafios. Autores como Sherry Turkle (2011) e Evgeny Morozov (2011) alertam para os potenciais riscos sociais e éticos envolvidos, como a desumanização das interações entre governo e cidadão e a

possibilidade de aumento da vigilância estatal. Além disso, há preocupações sobre a exclusão digital de populações vulneráveis, que podem não ter acesso adequado à tecnologia necessária para usufruir desses serviços.

O guia do Banco Mundial detalha os 'Desafios do Governo Móvel', que incluem:

- a) Acesso desigual e custos elevados: Preços altos de assinaturas e dispositivos, além de infraestrutura limitada, especialmente em países em desenvolvimento (BANCO MUNDIAL, [2025?]). Dados da GSMA (2021 apud BANCO MUNDIAL, [2025?]) mostram que em alguns países de baixa renda, apenas 12% dos dispositivos são smartphones 4G ou 5G.**
- b) Confiança e segurança: Garantir a segurança e privacidade das informações é crucial para aumentar a adesão ao mGov, já que a relutância em fornecer dados pessoais é significativa (BANCO MUNDIAL, [2025?]).**
- c) Design centrado no usuário: Desenvolver soluções móveis amigáveis e acessíveis para todas as populações, independentemente de alfabetização digital, é um desafio significativo (BANCO MUNDIAL, [2025?]).**
- d) Falta de Estratégias e Coordenação: Muitos governos carecem de uma estratégia integrada e coordenação centralizada para implementar o mGov de forma eficiente (BANCO MUNDIAL, [2025?]).**
- e) Habilidades Digitais: Tanto os cidadãos quanto os funcionários públicos frequentemente carecem de habilidades digitais suficientes para utilizar soluções de mGov de maneira eficaz (BANCO MUNDIAL, [2025?]).**
- f) Fragmentação da Administração: A fragmentação horizontal (entre ministérios) e vertical (entre níveis de governo) dificulta iniciativas abrangentes (BANCO MUNDIAL, [2025?]).**

A perspectiva futura do mGov, por outro lado, aponta para a contínua evolução das gerações de comunicação móvel, desde o 1G nos anos 80 até o 5G nos anos 2020. O 5G, por exemplo, possibilitará aplicações de última geração, como gráficos de alta qualidade, realidade virtual (VR), aumentada (AR) e mista (MR), com baixa latência, essenciais para serviços em tempo real e interações imersivas (BANCO MUNDIAL, [2025?]).

## 2.4.1 BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO DE IA, E-GOVERNMENT E M-GOVERNMENT

A integração de Inteligência Artificial (IA) com as plataformas de e-government e m-government tem potencial para otimizar os processos administrativos, especialmente na gestão de pessoas. A IA automatiza tarefas repetitivas, como processamento de folhas de pagamento e gestão de benefícios, o que contribui para a eficiência operacional (Tolbert; Zucker, 1999). A abordagem teórica de Tolbert e Zucker sugere que a institucionalização de práticas inovadoras. Por outro lado, estudiosos como Jane E. Fountain (2001) e Pippa Norris (2001) argumentam que, quando implementados de forma inclusiva e ética, o e-Government e o m-Government têm o potencial de transformar positivamente a administração pública, promovendo uma maior transparência, eficiência e participação cidadã.

na administração pública ocorre em três fases: habitualização, objetificação e sedimentação. Essas fases são essenciais para garantir que a adoção de novas práticas, como a IA, seja consolidada e legitimada ao longo do tempo.

Além disso, Xu (2007) introduz a importância da sistematização do uso de dados e da colaboração interdepartamental, destacando o papel da Big Data e da Inteligência de Negócios como facilitadores da tomada de decisões com base em dados. O autor complementa as ideias de Tolbert e Zucker (1999) ao destacar a eficiência promovida pela tecnologia na gestão pública.

Por outro lado, Melati e Janissek-Muniz (2023) oferecem uma visão contemporânea ao incluir dimensões tecnológicas e sociais no processo de institucionalização. Para eles, a infraestrutura tecnológica e o engajamento social são componentes fundamentais para a adoção efetiva de tecnologias inteligentes no setor público.

A sinergia entre Inteligência Artificial (IA), e-Government e m-Government promete otimizar substancialmente os processos administrativos. Um exemplo prático dessa integração é o projeto *DataCrowd* na Nigéria, destacado pelo guia do Banco Mundial (BANCO MUNDIAL, [2025?]). Este projeto utiliza IA para enriquecer soluções móveis de governo, promovendo maior transparência no monitoramento de gastos públicos e progresso de projetos. A IA processa dados coletados via aplicativo móvel (pesquisas, fotos, vídeos

georreferenciados), realiza classificação automática de imagens e análise de sentimentos, demonstrando como a IA pode 'elevar o nível funcional de soluções móveis governamentais' e contribuir para decisões mais informadas e direcionadas (BANCO MUNDIAL, [2025?]).

## **2.4.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E AS SUAS INCONSISTÊNCIAS**

O desenvolvimento de serviços baseados em inteligência artificial (IA) é sustentado por programas e algoritmos elaborados por seres humanos. Contudo, esses sistemas estão sujeitos a vieses comportamentais, sociais e culturais, conhecidos como vieses algorítmicos. Por exemplo, um aplicativo de Recursos Humanos que sugere a atualização cadastral anual pode ser inadequado se seus dados forem treinados em realidades distintas, como no setor privado, gerando resultados ineficazes no setor público.

Estudos, como o da ACLU (2018), expuseram esses riscos. Testes com tecnologias de reconhecimento facial revelaram que 28 membros do Congresso dos EUA foram erroneamente identificados como criminosos, com maior prevalência de erros em pessoas negras. Adicionalmente, o MIT (Heaven, 2020) destacou que algoritmos preditivos de crimes perpetuam o racismo estrutural, concentrando ações policiais em áreas de risco com base em dados enviesados.

Críticas semelhantes surgiram no uso de ferramentas para calcular a reincidência criminal, como o estudo de Angwin, Larson, Mattu e Kirchner (2016), que indicou que pessoas negras têm o dobro de probabilidade de serem erroneamente identificadas como reincidentes em comparação com pessoas brancas. Tais vieses podem restringir o acesso a serviços públicos e impactar indicadores sociais, como a escolaridade.

Apesar dos avanços, muitos problemas persistem. Contudo, a introdução do método "Transformer", em 2017 (Morales, 2024), corrigiu diversas limitações da IA (Morales, 2024). A regulação sobre IA varia entre países, com alguns adotando uma postura mais liberal e outros impondo restrições rigorosas. Um exemplo é a Lei da Inteligência Artificial da União Europeia, que passou por um longo processo de aprovação entre 2021 e 2023, culminando em um acordo entre o Parlamento e a Comissão Europeia.

Essa legislação classifica o uso da IA por níveis de risco. As aplicações de risco inaceitável, como a classificação social e o policiamento preditivo, são proibidas. Já aplicações de alto risco, como a identificação biomédica, devem seguir padrões rígidos. As de transparência, como chatbots, são permitidas com o devido esclarecimento aos usuários, enquanto aquelas de risco mínimo, como filtros antisspam, são permitidas sem restrições.

A implementação da lei europeia prevê a criação de um órgão transnacional para monitorar a conformidade dos modelos de IA, como o GPAI (*General Purpose Artificial Intelligence Model*). Modelos de uso intenso devem ser avaliados, quanto a riscos sistêmicos, por especialistas independentes.

No âmbito da responsabilização civil, a União Europeia propõe a modificação da Product Liability Directive (85/374/ECC), que inclui a IA em suas disposições. A legislação também contempla um sistema específico de responsabilização, levando em consideração a complexidade jurídica de cada país-membro.

### **2.4.3 MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE PROFISSIONAIS DE M-GOVERNMENT E E-GOVERNMENT UTILIZANDO O BLOCKCHAIN**

A Era Digital, com tecnologias como a Internet, tem transformado radicalmente a natureza e o funcionamento da democracia e do governo (Cepik, Canabarro; Possamai, 2014). Nesse cenário, a tecnologia Blockchain emerge como um elemento crucial para a gestão pública, influenciando a confiabilidade e a segurança dos dados governamentais, aspectos essenciais para um diálogo construtivo entre Estado e sociedade (Cavalcante, 2018). Gestores públicos são desafiados a adaptar as formas de governança para tornar as estruturas mais eficientes e transparentes, mantendo a competitividade global (Shava; Hofisi, 2017).

A Blockchain, caracterizada por sua confiabilidade, imutabilidade e autenticidade através de dados criptografados e uma rede de validação horizontal (Han, 2017), oferece um potencial significativo para a administração pública. Ela pode proporcionar segurança no armazenamento e gerenciamento de dados públicos (Bindu, Sankar e Kumar, 2019), aumentando a transparência, a segurança e a eficiência nos processos governamentais. Ao permitir a

criação de registros descentralizados e imutáveis, a tecnologia reduz a possibilidade de fraudes, promove maior confiança na gestão de dados e pode diminuir custos operacionais ao eliminar intermediários (Peters; Panayi, 2016; Tapscott; Tapscott, 2016).

Exemplos práticos de sua aplicação incluem o relatório do governo do Reino Unido de 2015, que apontou a Blockchain como uma ferramenta para a melhoria de serviços públicos (Government Office For Science, 2016). No Brasil, o SERPRO lançou uma plataforma Blockchain em 2017 para questões do Tesouro Direto (SERPRO, 2017), e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) implementou diplomas digitais baseados em Blockchain em 2019 para combater a falsificação de documentos (Rede Nacional de Ensino e Pesquisa, 2019).

Apesar do otimismo, a implementação da Blockchain no setor público enfrenta desafios técnicos e operacionais. Estes incluem a baixa capacidade de transferência de informações por segundo, o tempo de latência para gerar transferências seguras, o tamanho dos dados gerados, questões de segurança, o consumo energético da mineração e a complexidade de desenvolvimento de aplicações (Yli-Huumo *et al.*, 2016).

Ainda assim, a relação entre a Blockchain e a administração pública é vista como positiva e construtiva. Embora as transações possam ser consideradas lentas para sistemas computacionais, a Blockchain pode oferecer uma agilidade superior em comparação com os métodos atuais de gestão pública, especialmente na confecção de documentos e registros públicos, como identidades e certidões. A imutabilidade dos dados e a facilidade de acesso a registros armazenados em um mesmo código contribuem para registros públicos mais eficientes e transparentes (Allessie *et al.*, 2019; Maza, 2019). A tecnologia afeta a dinâmica social, produtiva e organizacional, oferecendo novas ferramentas para solucionar problemas contemporâneos na gestão pública.

#### **2.4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O USO DE TECNOLOGIAS NA GESTÃO PÚBLICA**

Przebylovicz, Cunha e Meirelles (2018), ao tratar o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para o desenvolvimento do Governo Eletrônico, identificam que é necessário considerar o contexto legal e socioeconômico onde se trabalha essa

implementação, considerando os atores envolvidos e a capacidade institucional dos órgãos participantes. Também, deve-se considerar a necessidade de educação dos cidadãos no uso das tecnologias, facilitando práticas de democracia digital.

A necessidade de buscar a implementação do Governo Eletrônico, introduzindo a tecnologia nos processos públicos, visa melhorar a eficiência da prestação de serviços públicos juntamente com segmentação dos usuários desses serviços para responder melhor às demandas, mensurar com maior exatidão a efetividade das políticas públicas, responder às demandas econômicas do país e engajar os cidadãos nas decisões e políticas públicas a partir da confiança no setor gerada pela utilização de tecnologia (Al-Jenaibi, 2015).

A adoção do Governo Eletrônico vai além da modernização tecnológica, pois busca transformar a relação entre governo e sociedade, promovendo maior transparência, acessibilidade e participação cidadã. Segundo Fang (2002), o e-government é fundamental para a construção de uma administração pública mais responsiva, ao proporcionar canais digitais que ampliam a interação entre cidadãos e órgãos públicos, permitindo a personalização de serviços e a otimização de recursos. Além disso, a integração de tecnologias, como big data e inteligência artificial, contribui para a análise preditiva e a tomada de decisões baseadas em evidências, fortalecendo a confiança da população na eficiência e eficácia das políticas públicas (Nam; Pardo, 2011). Por fim, a segmentação de usuários e a utilização de dados digitais possibilitam uma abordagem mais inclusiva e direcionada, atendendo às especificidades das demandas sociais e econômicas, conforme apontado por Castells (2010), ao destacar que o uso estratégico da tecnologia é imprescindível para a gestão pública contemporânea.

O uso eficaz das tecnologias na gestão pública exige uma abordagem estratégica e multifacetada. O guia do Banco Mundial, por meio de seu documento sobre Governo Móvel, propõe uma 'Abordagem Holística Centrada no Usuário' que integra coordenação governamental, estratégias de transformação digital e um processo de design de serviços iterativo (BANCO MUNDIAL, [2025?]). Essa perspectiva destaca a importância de:

**a) Coordenação e Estratégia em Todo o Governo: Essencial para a transformação digital sustentável, com uma agência**

- dedicada estabelecendo um marco regulatório digital (BANCO MUNDIAL, [2025?]).
- b) **Políticas Específicas por Área:** Devem complementar o quadro geral e facilitar soluções centradas no usuário (BANCO MUNDIAL, [2025?]).
  - c) **Design e Implementação de Serviços:** Um processo iterativo que envolve a identificação de desafios, geração de ideias, prototipagem e implementação da solução, com o engajamento de formuladores de políticas, desenvolvedores e cidadãos (BANCO MUNDIAL, [2025?]).
  - d) **Laboratórios Ágeis de Inovação:** Atuam como catalisadores para a cocriação de soluções (BANCO MUNDIAL, [2025?]). O 'Nine Pillars of Digital Government Readiness Assessment' (Nove Pilares de Avaliação de Prontidão para Governo Digital) do Banco Mundial (2020 apud BANCO MUNDIAL, [2025?]) oferece um arcabouço completo para que governos avaliem sua capacidade e planejem a transformação digital, cobrindo aspectos como liderança, design centrado no usuário, capacidades, infraestrutura tecnológica, dados, cibersegurança, legislação, ecossistema digital e gestão de mudanças.

## 2.6. PERSPECTIVAS FUTURAS

- a) O futuro da gestão pública está intimamente ligado à automação e à integração de tecnologias digitais. Sousa Júnior (2023) destaca a tendência de automação cognitiva, onde sistemas de IA não apenas executam tarefas, mas também aprendem a melhorar processos com base em dados históricos. Isso permitirá uma gestão de recursos humanos mais preditiva.
- b) A digitalização dos serviços públicos, por meio de e-government e m-government, continua a se expandir, melhorando o acesso a serviços públicos e aumentando a satisfação dos cidadãos (Brasil, 2024). O uso de dados para a governança também emerge como uma tendência importante, com a IA auxiliando na tomada de decisões baseadas em evidências.
- c) A necessidade de uma governança digital robusta será crucial para que o GDF implemente esses novos sistemas de forma eficaz, conforme discutido por Ernst & Young Brasil (2020). A

**requalificação dos servidores também é vista como essencial para preparar o setor público para o futuro do trabalho (Deloitte Brasil, 2021).**

As perspectivas futuras para a gestão pública são indissociáveis da evolução do Governo Móvel e das tecnologias emergentes. O guia do Banco Mundial, em suas 'Recomendações para Níveis Específicos de Desenvolvimento', delineia um caminho progressivo para o mGov, que vai desde a otimização de serviços básicos via SMS em economias em desenvolvimento, até a incorporação de realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR) em países mais avançados (BANCO MUNDIAL, [2025?]). A infraestrutura de comunicação, impulsionada pelo avanço para o 5G, é vista como um catalisador para estas inovações, permitindo uma experiência governamental mais imersiva e responsiva (BANCO MUNDIAL, [2025?]). A tendência de consolidar serviços em plataformas 'one-stop shop' também moldará o futuro, buscando uma integração contínua e uma experiência cada vez mais fluida para os cidadãos (BANCO MUNDIAL, [2025?]).

## **2.7 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA**

Como base na revisão da literatura apresentada, pode-se tomar como principais pressupostos da presente pesquisa os seguintes aspectos ligados à aplicação e potencialidade do uso tecnológico, divididos em: Aplicabilidade; Potencialidade; e Fatores Críticos, conforme detalhado a seguir.

### **2.7.1 APLICABILIDADE - POTENCIAL USO DA TECNOLOGIA**

- a) A transformação digital e a integração de e-Government e m-Government, aumenta a eficiência e a acessibilidade dos serviços públicos, tornando-os mais inclusivos.**
- b) O uso de Inteligência Artificial (IA) no setor público otimiza processos administrativos, especialmente em tarefas repetitivas, como gestão de folhas de pagamento e análise de dados.**
- c) A Blockchain pode ser utilizada para modernizar registros públicos, como identidade digital, títulos acadêmicos e gestão de recursos financeiros, aumentando a transparência.**

- d) Plataformas digitais, como o gov.br, exemplificam a viabilidade de unificar serviços governamentais em uma interface única e acessível.
- e) A implementação do m-Government é facilitada pela popularização de smartphones, promovendo inclusão digital e democratização do acesso aos serviços públicos.

## 2.7.2 POTENCIALIDADE - BENEFÍCIOS GERADOS

- a) A transformação digital promove maior transparência, eficiência operacional e responsividade às demandas dos cidadãos.
- b) A integração de IA, Big Data e computação em nuvem melhora a tomada de decisões no setor público, utilizando análises preditivas e evidências.
- c) O m-Government reduz burocracias, agiliza processos e melhora a experiência do usuário com serviços públicos.
- d) A Blockchain contribui para maior segurança e confiabilidade nos dados públicos, combatendo fraudes e promovendo *accountability*.
- e) Tecnologias disruptivas aumentam a competitividade e eficiência da gestão pública, atraindo mais confiança da sociedade.
- f) A digitalização dos serviços públicos economiza recursos operacionais, como papel e deslocamento físico, promovendo a sustentabilidade.

O m-Government impulsiona a 'eficiência operacional' e a 'transparência', além de 'reduzir a burocracia' e 'agilizar processos', melhorando a experiência do usuário. A integração da IA, como no projeto DataCrowd, permite 'análises em tempo real e preditivas', subsidiando decisões mais assertivas. Adicionalmente, a 'digitalização dos serviços públicos' é apresentada como um vetor de sustentabilidade, 'economizando recursos operacionais' (ex: redução de CO2 e papel) e contribuindo para a redução de emissões, demonstrando um impacto positivo tanto na economia quanto no meio ambiente (BANCO MUNDIAL, [2025?]).

### 2.7.3. FATORES CRÍTICOS - RISCOS E RESTRIÇÕES

- a) A exclusão digital ainda é um desafio significativo, especialmente em populações vulneráveis sem acesso a smartphones ou internet.
- b) Os vieses algorítmicos em sistemas de IA podem perpetuar preconceitos e prejudicar decisões justas na administração pública.
- c) A segurança de dados pessoais é um risco crescente, exigindo conformidade rigorosa com legislações como a LGPD.
- d) A implementação de tecnologias como Blockchain enfrenta barreiras técnicas, como baixa capacidade de transferência de dados e alto consumo de energia.
- e) Falhas na adaptação dos cidadãos às novas plataformas podem reduzir a eficácia de soluções como o m-Government.
- f) A falta de qualificação dos servidores públicos pode dificultar a adaptação às novas tecnologias.



3

## 3

## METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, buscando compreender os significados, experiências e contextos sociais relacionados ao uso de tecnologias móveis (m-government) na gestão de pessoas no Governo do Distrito Federal (GDF). A natureza do problema investigado, que explora o “como” e o “porquê” das percepções e interações dos servidores com as tecnologias móveis, aliada à escassez de estudos sobre m-government na gestão pública brasileira, justifica a escolha por uma abordagem predominantemente indutiva. Conforme Bauer e Gaskell (2017), a metodologia qualitativa é particularmente adequada para explorar os significados atribuídos pelos indivíduos às suas práticas e funções, sendo eficaz na investigação de fenômenos sociais complexos.

Para a coleta de dados, o estudo combinou análise documental e levantamento empírico por meio de um questionário online. A análise documental, conforme Cellard (2008) e Bardin (2011), foi fundamental para compreender as estruturas normativas e as práticas organizacionais, permitindo verificar o alinhamento entre as políticas existentes e os objetivos estratégicos de modernização administrativa. Os documentos serviram como base para enriquecer a análise e fortalecer as conclusões, proporcionando uma visão sistêmica das transformações na gestão pública distrital.

O lócus da pesquisa foi a Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF), com foco nos servidores que atuam ou atuaram nos setores de Recursos Humanos do GDF, especialmente os vinculados à Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP/SEEC). A escolha da SEEC-DF justifica-se por sua relevância institucional na implementação de políticas de gestão de pessoas e pela possibilidade de acesso privilegiado a dados e informações. A amostragem foi intencional (não probabilística), com critérios de inclusão como atuar há pelo menos um ano na SEEC-DF e ter utilizado sistemas de RH nos últimos seis meses. Gestores de RH, como chefes de seção e coordenadores, foram perfis prioritários.

O principal instrumento de coleta de dados foi um questionário online, elaborado via *Google Forms* e distribuído por e-mail e aplicativos

de mensagens para órgãos públicos distritais. O questionário, que ficou disponível por 21 dias, foi estruturado em seções para abordar desde dados demográficos até percepções sobre as responsabilidades, desafios e competências necessárias aos profissionais de RH. As perguntas foram majoritariamente fechadas, utilizando escalas Likert para medir o nível de conhecimento e uso de competências, e incluíram uma pergunta aberta sobre a autopercepção do profissional de Recursos Humanos. A estrutura do questionário contemplou:

- a) Seção 1: Dados Demográficos: Caracterização do perfil dos participantes (área de atuação, tempo de experiência).**
- b) Seção 2: Perspectiva como Gestor(a): Visão estratégica de lideranças sobre benefícios e desafios da adoção de tecnologias móveis e capacidade institucional.**
- c) Seção 3: Perspectiva como Usuário(a): Experiência prática dos usuários com sistemas de RH via dispositivos móveis (frequência de uso, dificuldades, satisfação).**
- d) Seção 4: Conflitos e Sugestões: Identificação de divergências entre expectativas e necessidades, prioridades para implementação e sugestões livres.**
- e) Seção 5: Dados Adicionais (Opcional): Identificação de participantes interessados em receber os resultados da pesquisa.**

A análise dos dados coletados seguiu uma abordagem predominantemente qualitativa, focada na compreensão das percepções, desafios e sugestões dos servidores públicos diante da digitalização e adoção de ferramentas móveis. Conforme Silva e Menezes (2005), essa abordagem permite captar as nuances de experiências e opiniões. As frequências relativas das respostas fechadas foram analisadas descritivamente, e as manifestações espontâneas das respostas abertas foram categorizadas e interpretadas com base na metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2011). O foco foi na avaliação qualitativa das competências técnicas e comportamentais dos profissionais, considerando suas percepções e experiências.

O modelo analítico foi estruturado para orientar a observação, organização e interpretação dos dados, garantindo clareza e profundidade. Baseado no referencial teórico e nos objetivos específicos, o modelo delineou quatro eixos temáticos principais para a categorização das respostas:

- 1. Percepção sobre os benefícios da digitalização e do uso de aplicativos móveis na rotina de gestão de pessoas.**
- 2. Desafios institucionais e estruturais que dificultam a implementação efetiva de soluções de m-Government.**
- 3. Funcionalidades esperadas e sugestões de melhoria em aplicativos institucionais (ex: SouGov.br).**
- 4. Grau de maturidade digital percebido, incluindo o alinhamento entre servidores e gestores quanto à adoção de tecnologias digitais.**

Este modelo buscou revelar padrões de percepção, tensões institucionais e oportunidades de melhoria, oferecendo subsídios para futuras ações de transformação digital na gestão de pessoas do GDF.

Entre as limitações da pesquisa estão o viés de autopercepção nas respostas dos participantes, que pode influenciar a avaliação das competências. Além disso, por ser um estudo restrito à SEEC-DF, os resultados podem não ser diretamente generalizáveis para outras instituições.



4

## 4

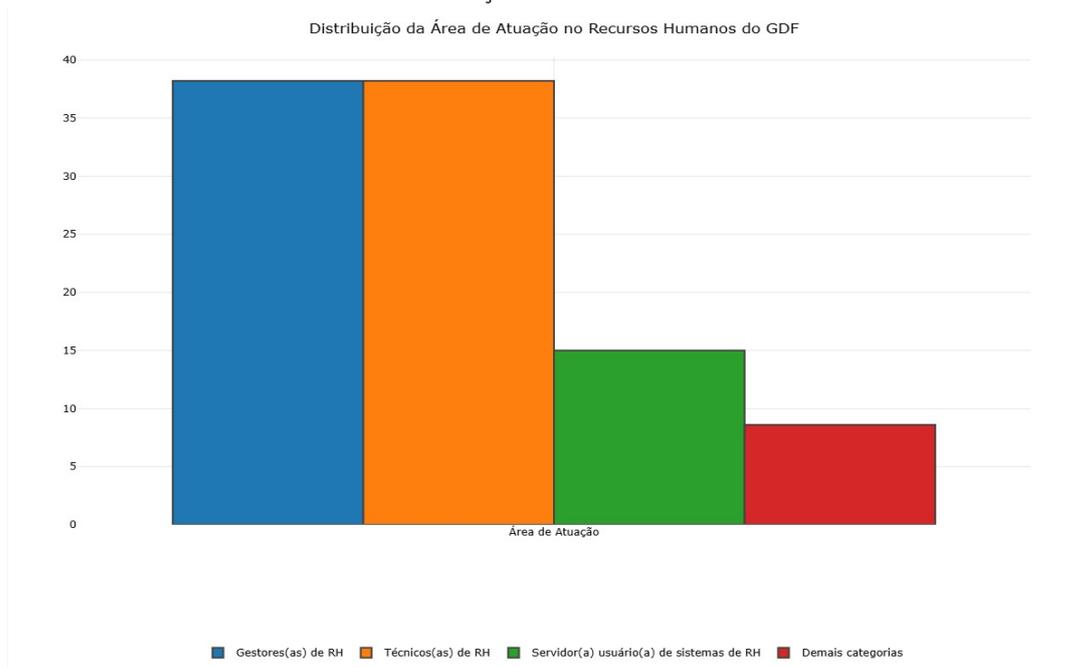
## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados por meio da aplicação de um questionário estruturado, voltado a servidores atuantes na área de gestão de pessoas no Governo do Distrito Federal (GDF), com ênfase nos processos, desafios e percepções relacionados à adoção de tecnologias móveis (*m-Government*) no setor público. A amostra da pesquisa foi composta por 55 respondentes, contemplando profissionais de diferentes níveis hierárquicos, áreas de atuação e graus de experiência na administração pública distrital.

O questionário teve como objetivo captar a percepção dos servidores sobre os benefícios, desafios e condições institucionais para a utilização de sistemas móveis no contexto da gestão de pessoas. Os dados obtidos subsidiam a compreensão sobre o nível de maturidade digital da Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF), bem como as barreiras enfrentadas e os caminhos apontados para o aprimoramento da infraestrutura tecnológica e dos processos organizacionais.

A seguir, são apresentados os gráficos elaborados a partir das respostas obtidas, acompanhados de suas respectivas análises interpretativas. Os resultados foram organizados por blocos temáticos, abordando: (i) perfil profissional dos respondentes; (ii) benefícios percebidos com a adoção de tecnologias móveis; (iii) desafios institucionais e técnicos; (iv) frequência e dificuldades no uso dos sistemas de RH; (v) nível de satisfação dos usuários; (vi) prioridades de melhoria e percepção sobre conflitos institucionais; e (vii) ações estratégicas para a transformação digital no setor de recursos humanos do GDF.

**Gráfico 1 – Área de Atuação no Recursos Humanos do GDF**

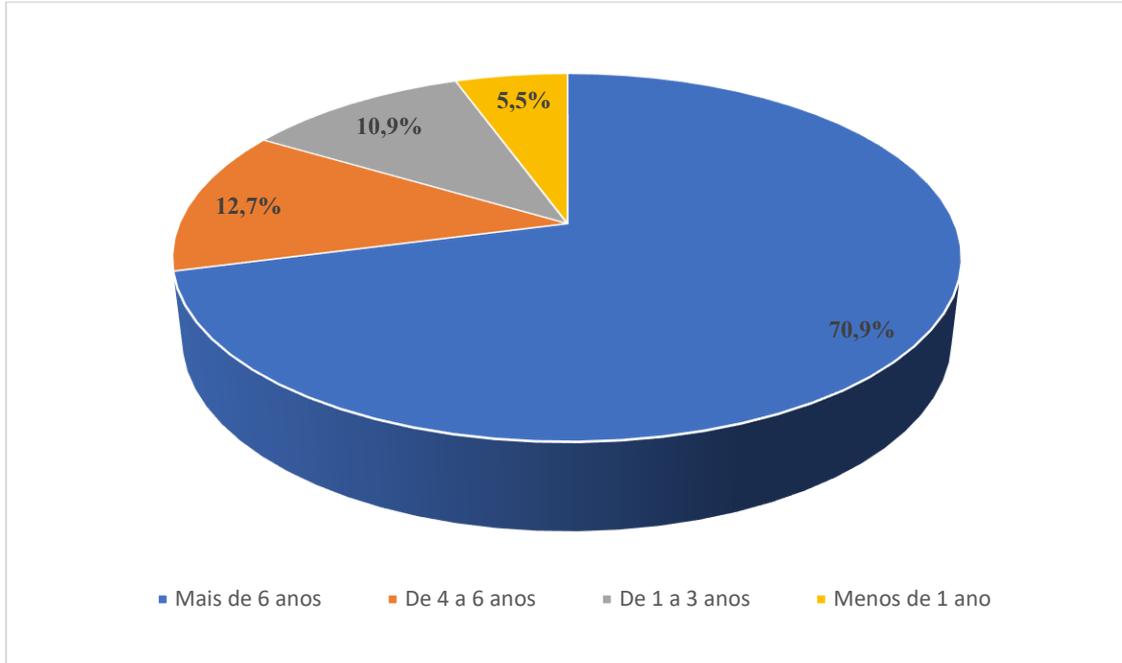


Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

**Resultado:** No Gráfico 1 – Área de Atuação no Recursos Humanos do GDF, dos 55 respondentes, 38,2% são Gestores(as) de RH (coordenadores, chefes de seção), 38,2% Técnicos(as) de RH, 15% são Servidores(as) usuários(as) de sistemas de RH e as demais categorias (Cargo de Assessor, Servidor e Setor de Precatórios) somam percentuais individualmente inferiores a 5%.

A predominância de gestores e técnicos de RH entre os respondentes (76,4% do total) evidencia o alinhamento da amostra com o público-alvo da pesquisa, que buscou captar a percepção de profissionais diretamente envolvidos com os processos de gestão de pessoas. Essa composição é relevante, pois assegura a consistência das análises sobre o uso de tecnologias móveis, especialmente no que se refere à implementação, acesso e operação de sistemas digitais no âmbito do GDF.

**Gráfico 2 -** Tempo de Atuação na Área de Gestão de Pessoas do GDF



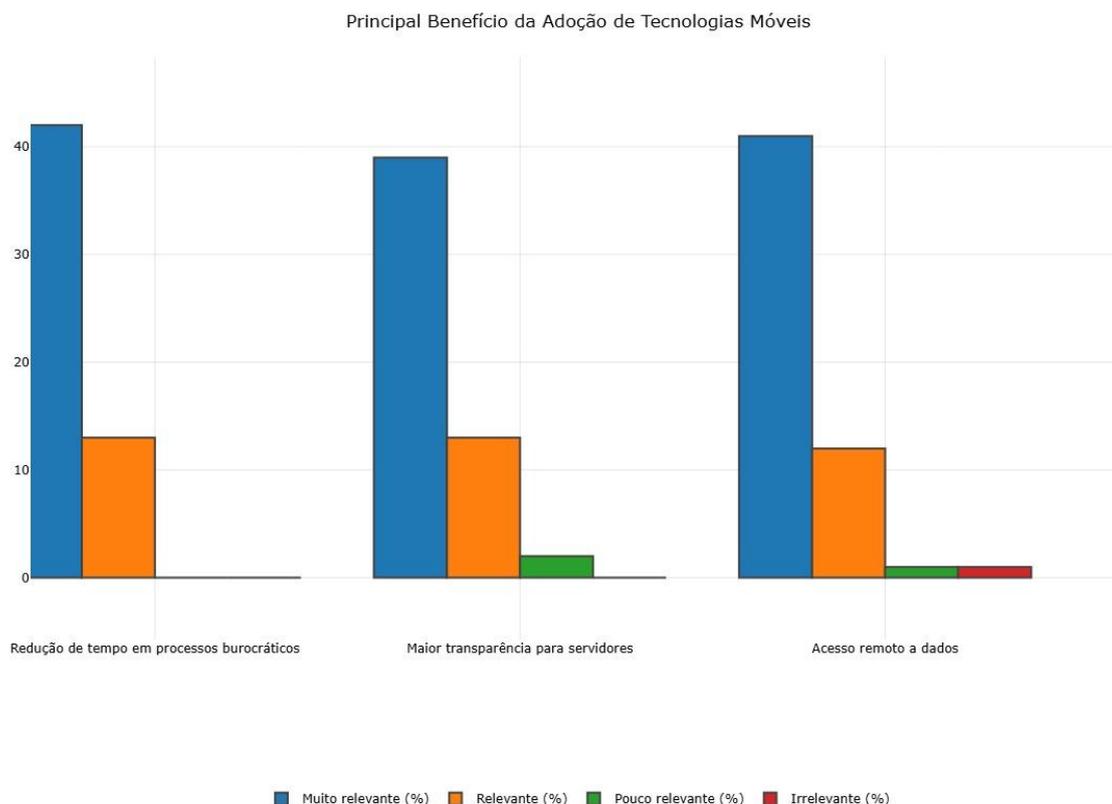
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

**Resultado:** No Gráfico 2: Tempo de Atuação na Área de Gestão de Pessoas do GDF, dos 55 respondentes, 70,9% afirmaram possuir mais de seis anos de experiência; 12,7%, entre quatro a seis anos; 10,9%, entre um a três anos; e 5,5% possuem menos de um ano de atuação na área.

O Gráfico 2 demonstra que a grande maioria dos respondentes possui uma trajetória profissional consolidada na área de Recursos Humanos do GDF. A soma dos que possuem mais de quatro anos de experiência atinge 83,6% (aproximadamente 44 respondentes), o que evidencia um corpo técnico com alto grau de maturidade e vivência institucional.

Esses dados reforçam que os profissionais de RH no GDF apresentam significativa experiência prática, o que os torna aptos a avaliar, propor e implementar melhorias nos processos de gestão de pessoas, especialmente no que tange à digitalização, inovação e uso de ferramentas móveis no setor público distrital

### Gráfico 3 – Benefícios de Adoção de Tecnologias Móveis na Gestão de Pessoas do GDF



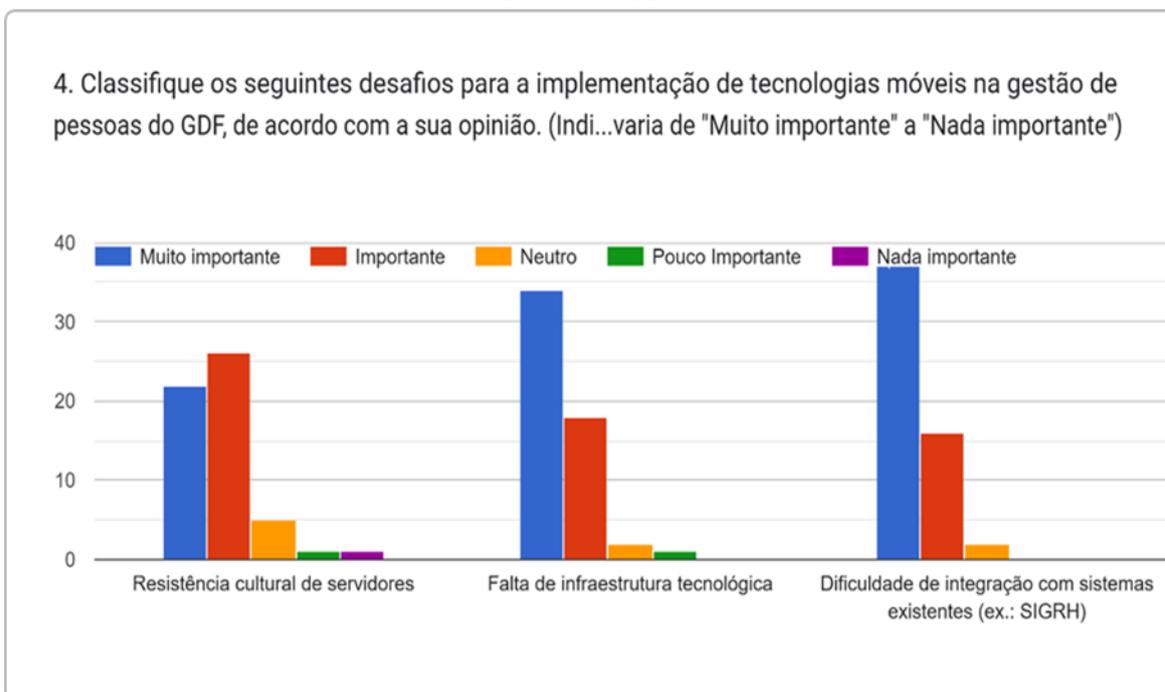
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

**Resultado:** No Gráfico 3, observa-se que a redução de tempo em processos burocráticos foi considerada muito relevante por cerca de 44 respondentes, seguida por maior transparência para servidores, também com aproximadamente 43 avaliações como muito relevante, e acesso remoto a dados, igualmente com cerca de 42 respostas nessa mesma categoria.

A categoria “Relevante” foi atribuída por uma minoria — em média, cerca de 10 participantes por item. As opções “Pouco relevante” e “Irrelevante” tiveram incidência mínima, com destaque para o baixo índice de irrelevância atribuído ao item “Acesso remoto a dados”, que obteve apenas 1 avaliação como irrelevante.

Esses resultados evidenciam que os servidores públicos do GDF reconhecem claramente o valor das tecnologias móveis na gestão pública, especialmente quanto à eficiência administrativa, transparência e acessibilidade da informação. Tais percepções reforçam a importância de políticas públicas voltadas à digitalização e à ampliação do uso de aplicativos móveis no contexto da gestão de pessoas e serviços públicos.

**Gráfico 3** – Desafios para Implementação de Tecnologias Móveis na Gestão de Pessoas do GDF



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

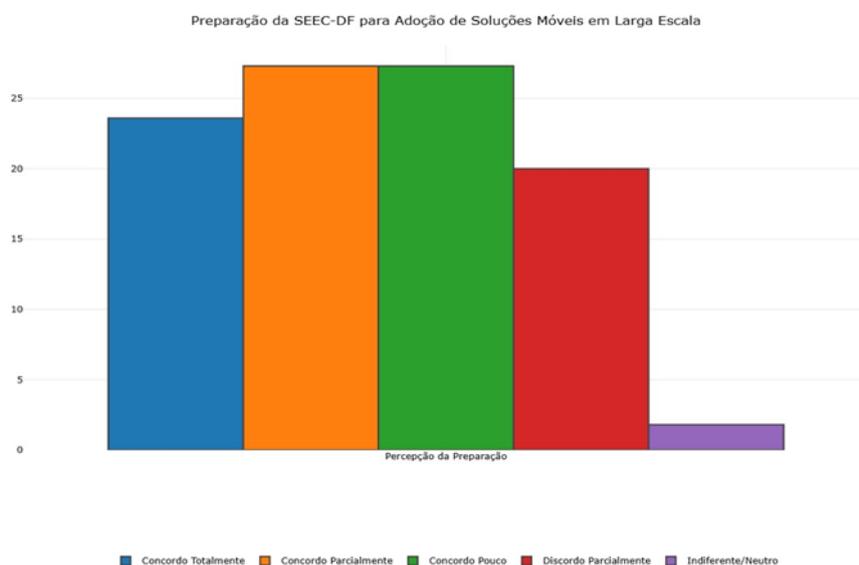
**Resultado:** No Gráfico 4 – Desafios para a implementação de tecnologias móveis na gestão de pessoas do GDF, observa-se que os três principais obstáculos apontados pelos respondentes foram: dificuldade de integração com sistemas existentes (ex.: SIGRH), falta de infraestrutura tecnológica e resistência cultural de servidores.

A dificuldade de integração foi considerada muito importante por aproximadamente 38 respondentes, seguida pela falta de infraestrutura, com 33 menções como muito importante, e resistência cultural, com cerca de 22 avaliações nessa mesma categoria. A opção “Importante” também apresentou expressiva incidência, sobretudo para o item “resistência cultural”, com cerca de 26 respostas.

As categorias “Pouco importante” e “Nada importante” tiveram baixa adesão em todos os itens, com destaque para a quase ausência de indicações que minimizassem a relevância da integração entre sistemas como o SIGRH. Isso evidencia uma percepção generalizada da gravidade desses entraves.

Esses dados revelam que os servidores reconhecem a existência de barreiras estruturais, culturais e sistêmicas para a transformação digital no setor público distrital.

**Gráfico 4 –** Preparação da SEEC-DF para Adoção de Soluções Móveis em Larga Escala



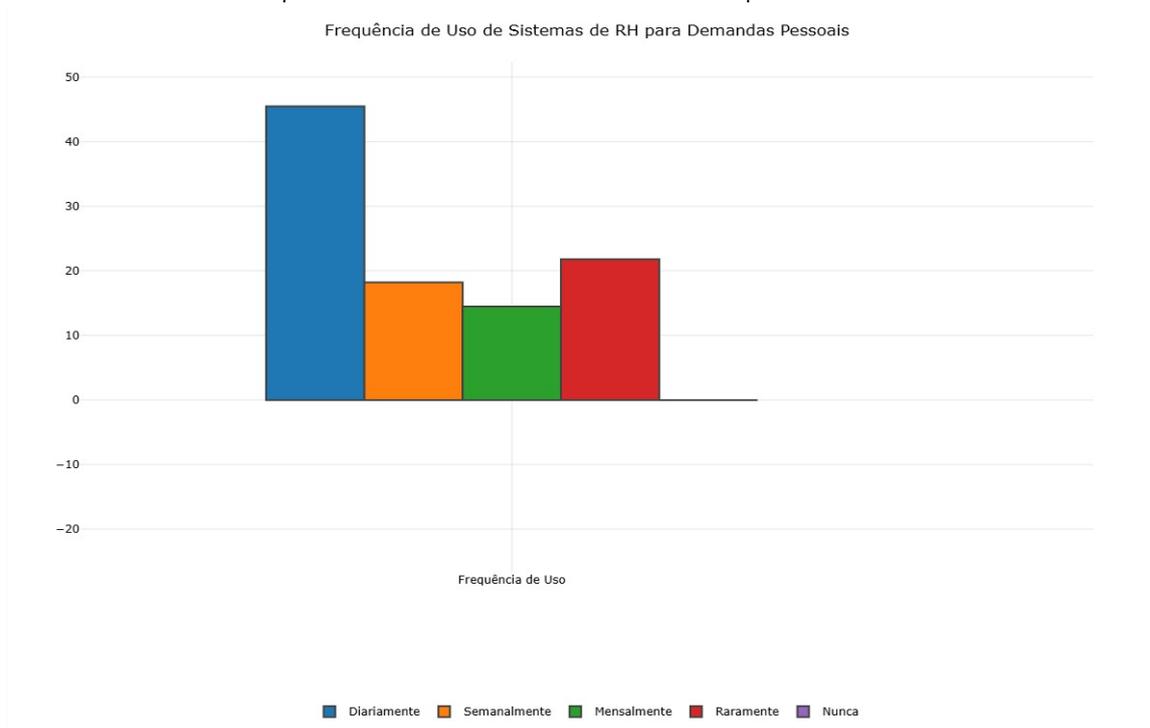
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

Resultado: No Gráfico 5 – Preparação da SEEC-DF para soluções móveis em larga escala, entre os 55 respondentes, 27,3% concordam parcialmente e 27,3% concordam pouco que a SEEC-DF está preparada. Outros 23,6% concordam totalmente, enquanto 20% discordam parcialmente. Apenas uma pequena fração (cerca de 1,8%) se declarou indiferente ou neutra em relação ao tema.

A análise mostra que, embora exista uma percepção positiva majoritária (com 78,2% dos respondentes em algum grau de concordância), a preparação da SEEC-DF para adotar soluções móveis ainda não é amplamente reconhecida como consolidada. O fato de a maior parte das respostas se concentrar em "concordância parcial" e "concordo pouco" sugere que há expectativas e reservas quanto à efetiva capacidade institucional e tecnológica do órgão.

Esses dados indicam uma visão crítica, porém construtiva, por parte dos servidores. A adesão significativa às respostas de concordância, mesmo que moderada, revela uma abertura para a transformação digital, ao passo que os índices de discordância reforçam a necessidade de fortalecimento da infraestrutura, capacitação e comunicação institucional, para que as soluções móveis se integrem de forma eficaz à gestão de recursos humanos.

**Gráfico 5 –** Frequência de Uso de Sistemas de RH para Demandas Pessoais



Fonte: Elaborado pelo Autor,2025.

Resultado: No Gráfico 6 – Frequência de uso dos sistemas de RH para demandas pessoais, dos 55 respondentes, 45,5% afirmaram utilizar os sistemas diariamente; 21,8%, raramente; 18,2%, semanalmente; 14,5%, mensalmente; e nenhum servidor respondeu “nunca”.

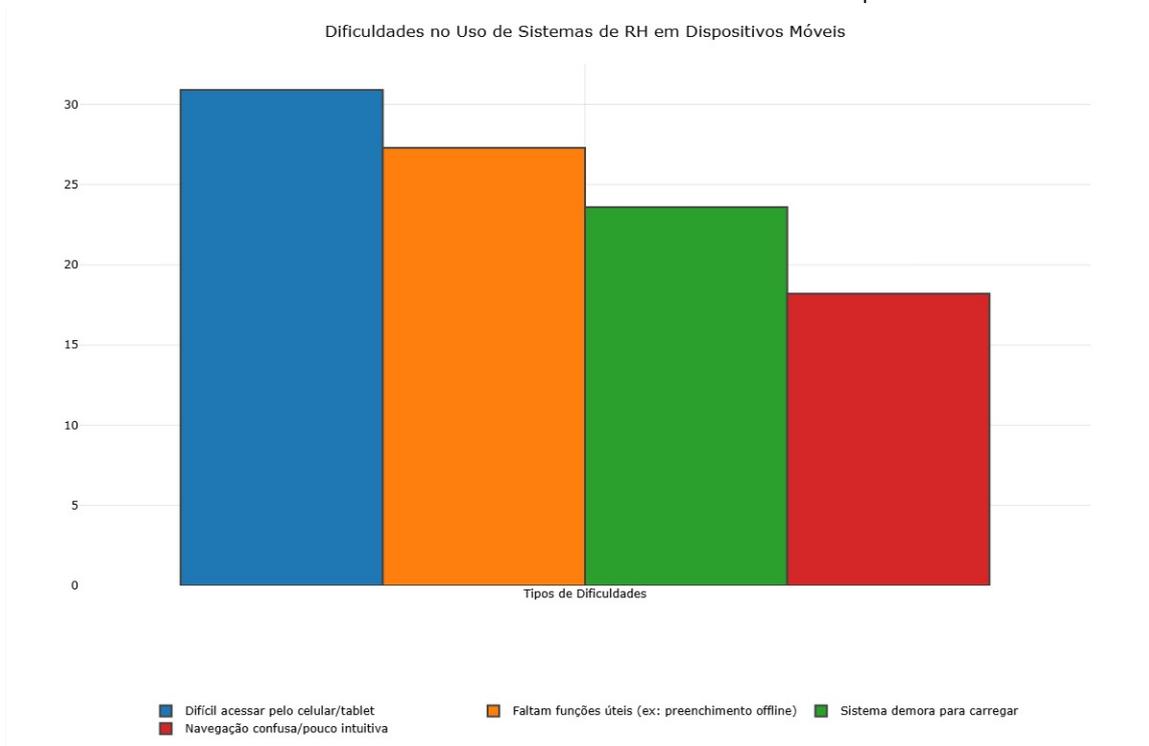
A análise mostra que uma parcela expressiva dos servidores, quase a metade, acessa os sistemas de RH com alta frequência (diariamente), o que indica um grau elevado de familiaridade com as plataformas institucionais. Esse uso recorrente reforça a importância da disponibilidade, funcionalidade e usabilidade dos sistemas como ferramentas essenciais no cotidiano dos servidores públicos.

Por outro lado, os 21,8% que utilizam os sistemas apenas raramente e os 14,5% que o fazem mensalmente evidenciam que ainda há variação na dependência ou no acesso às plataformas, o que pode refletir diferenças nas atribuições dos servidores, no grau de digitalização de suas rotinas ou em eventuais barreiras tecnológicas ou institucionais.

Em síntese, o gráfico revela que os sistemas de RH são, em sua maioria, amplamente utilizados pelos servidores para gestão de demandas pessoais, o que justifica investimentos contínuos em

melhoria, integração com aplicativos móveis e capacitação dos usuários.

**Gráfico 6** – Dificuldades no Uso de Sistemas de RH em Dispositivos Móveis



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

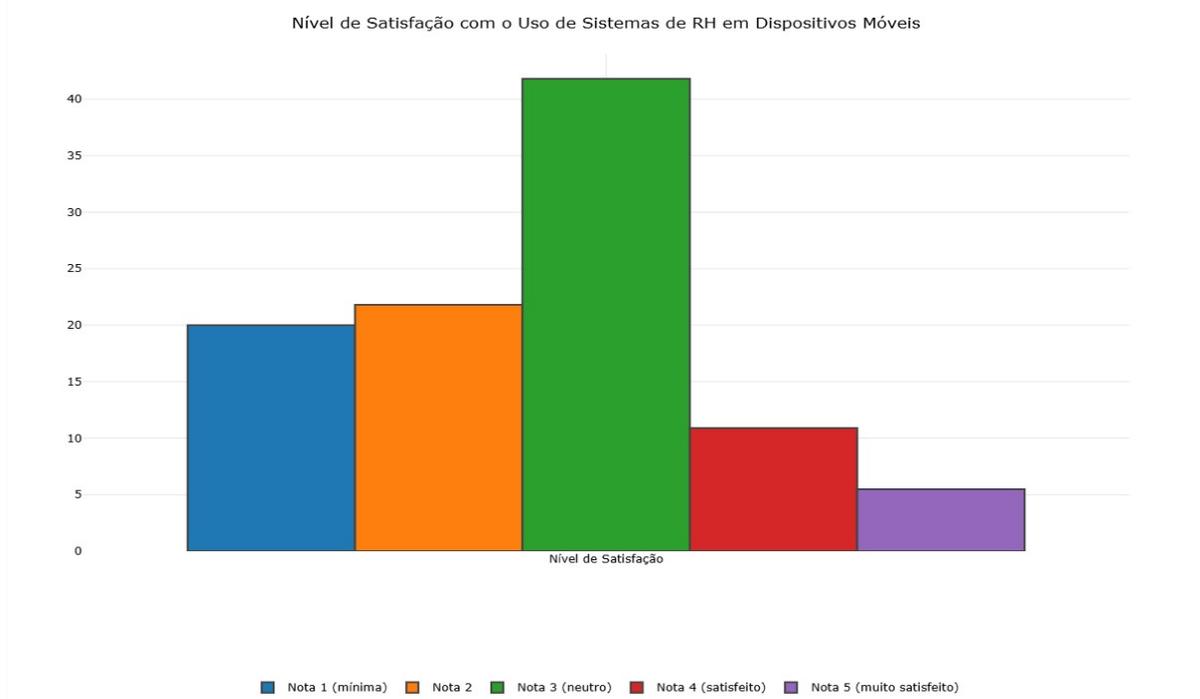
Resultado: No Gráfico 7 – Dificuldades no uso de sistemas de RH em dispositivos móveis, entre os 55 respondentes, 30,9% indicaram que é difícil acessar os sistemas pelo celular ou tablet; 27,3% afirmaram que faltam funções úteis para celular, como o preenchimento offline; 23,6% relataram que o sistema demora para carregar; e 18,2% apontaram que a navegação é confusa ou pouco intuitiva.

Esses resultados revelam que, embora exista acesso aos sistemas em dispositivos móveis, há um conjunto expressivo de limitações funcionais e estruturais que comprometem a experiência dos usuários. A dificuldade de acesso por dispositivos móveis, a falta de funcionalidades adequadas e o desempenho insatisfatório (lentidão) são aspectos recorrentes nas respostas.

Além disso, a interface pouco intuitiva — apontada por quase 1 em cada 5 respondentes — indica um problema de usabilidade, que pode impactar diretamente na adesão e no aproveitamento das ferramentas tecnológicas disponibilizadas pelo GDF.

Em síntese, os dados reforçam a necessidade de investimentos em design responsivo, funcionalidades específicas para dispositivos móveis e melhorias de desempenho, a fim de garantir maior eficiência, acessibilidade e satisfação no uso dos sistemas de RH em ambiente digital.

**Gráfico 7 – Nível de Satisfação com o Uso de Sistemas de RH em Dispositivos Móveis**



Resultado: No Gráfico 8 – Nível de Satisfação com o uso de sistemas de RH em Dispositivos Móveis, dos 55 respondentes, 41,8% atribuíram nota 3 (neutro) à experiência; 21,8% atribuíram nota 2; 20%, nota 1 (mínima); 10,9% deram nota 4 (satisfeito); e apenas uma pequena fração não ultrapassou a marca de 5% com a nota 5 (muito satisfeito).

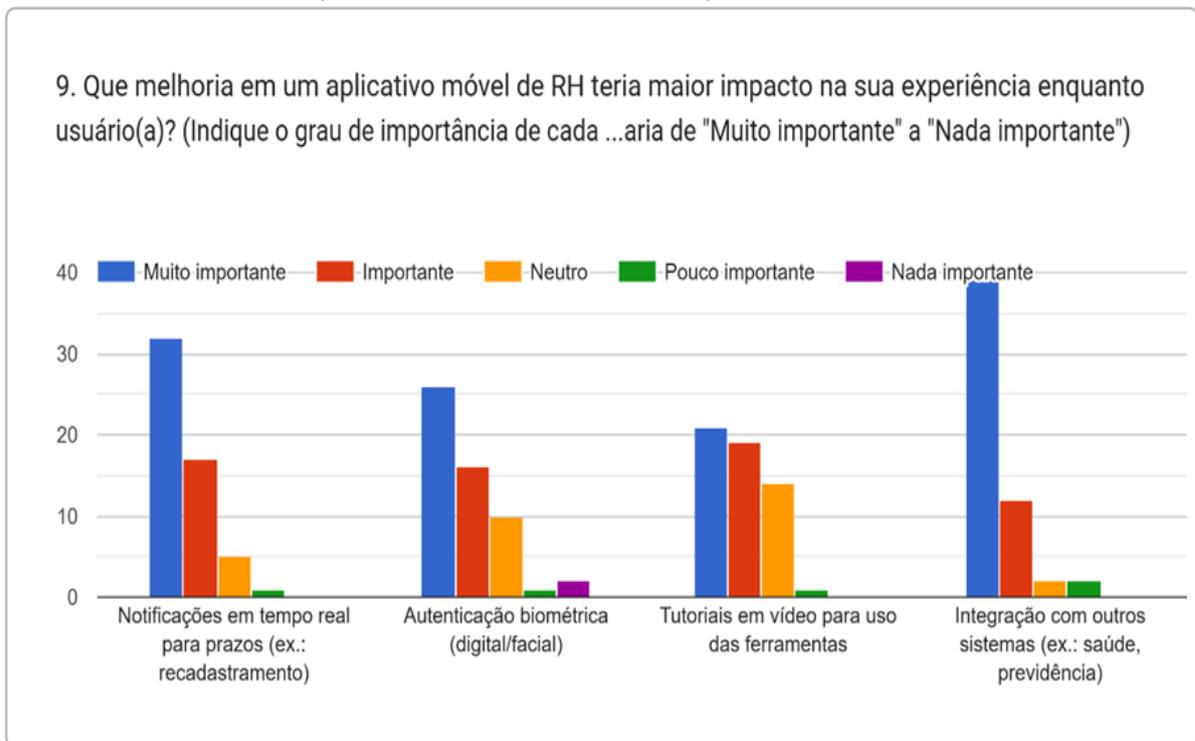
A predominância de respostas concentradas entre os níveis neutro e insatisfatório (1 a 3), somando mais de 83% dos participantes, revela que a satisfação com o uso dos sistemas em dispositivos móveis ainda é baixa. A pouca expressividade das notas 4 e 5 evidencia que os usuários enfrentam barreiras significativas, sejam elas relacionadas à usabilidade, desempenho, acessibilidade ou falta de funcionalidades adaptadas a dispositivos móveis.

Esses dados reforçam a urgência de intervenções estruturais e tecnológicas, não apenas no aprimoramento dos sistemas existentes, mas também na implantação de soluções móveis mais modernas,

intuitivas e funcionais, capazes de atender às necessidades dos servidores com mais eficácia.

Em suma, a insatisfação predominante registrada no gráfico deve ser interpretada como um indicador crítico de desempenho das ferramentas digitais de RH no GDF, exigindo atenção estratégica por parte da gestão pública para garantir maior aderência, eficiência e confiança nos serviços prestados via dispositivos móveis.

**Gráfico 8** – Importância de Melhorias em Aplicativos Móveis de RH



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

Resultado: No Gráfico 9– Importância de Melhorias em Aplicativos Móveis de RH, os respondentes atribuíram maior importância às seguintes melhorias: integração com outros sistemas (ex.: saúde, previdência), com destaque para a opção "muito importante", seguida de notificações em tempo real para prazos (ex.: recadastramento) e autenticação biométrica.

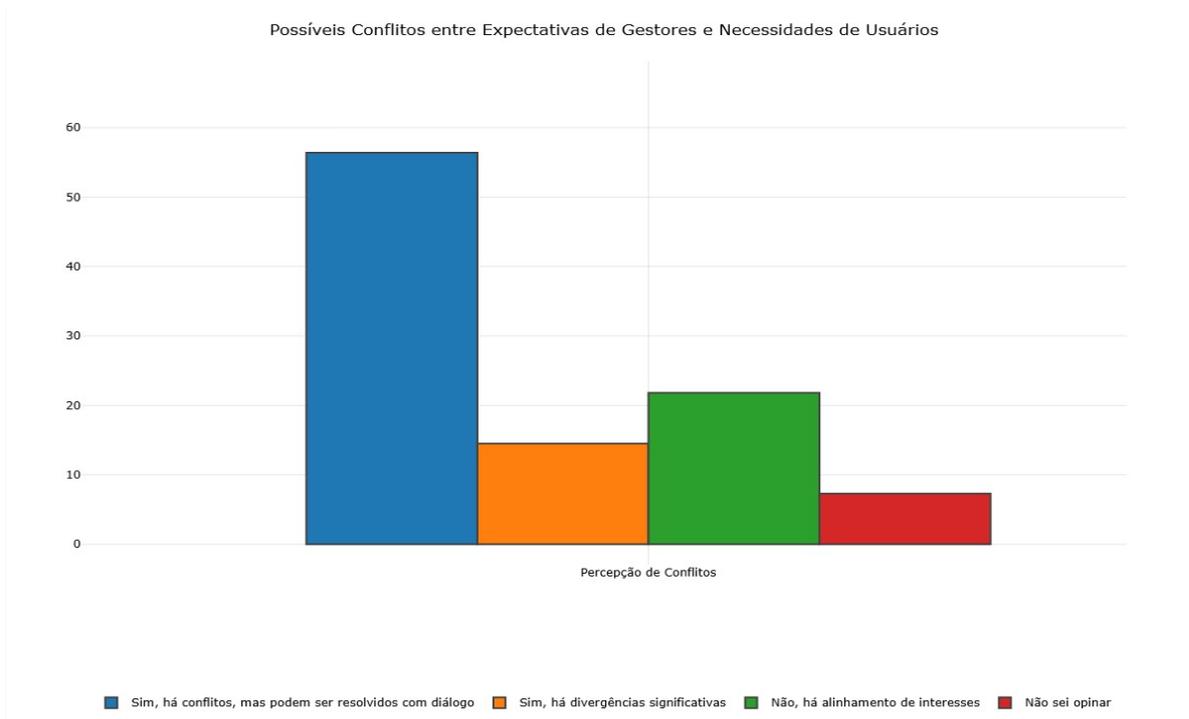
A funcionalidade de integração com outros sistemas foi avaliada como muito importante por mais de 35 respondentes, demonstrando uma forte demanda por interoperabilidade entre sistemas públicos. Em seguida, cerca de 30 participantes destacaram as notificações em tempo real como altamente relevantes, refletindo a necessidade de comunicação ativa e automatizada com o usuário. A autenticação

biométrica, tanto digital quanto facial, também se destacou como relevante para a maioria, com aproximadamente 25 avaliações como muito importante.

Por outro lado, tutoriais em vídeo tiveram uma distribuição mais equilibrada, com proporções próximas entre “muito importante”, “importante” e “neutro”, indicando que, embora úteis, essas ferramentas de apoio não são vistas como prioritárias. As opções “pouco importante” e “nada importante” tiveram baixa adesão em todas as categorias, reforçando o reconhecimento da utilidade geral de cada funcionalidade apresentada.

Em síntese, os resultados revelam que os servidores valorizam, acima de tudo, integração sistêmica, praticidade no acesso e comunicação eficiente, sinalizando um caminho claro para o desenvolvimento de aplicativos móveis mais completos e eficazes no contexto da gestão de pessoas no GDF.

**Gráfico 9 – Possíveis Conflitos entre Expectativas de Gestores e Necessidades de Usuários**



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

Resultado: No Gráfico 10 – Possíveis Conflitos entre Expectativas de Gestores e Necessidades de Usuários, entre os 55 respondentes, 56,4% afirmaram que sim, há conflitos, mas que podem ser resolvidos com diálogo; 14,5% consideram que há divergências significativas; 21,8%

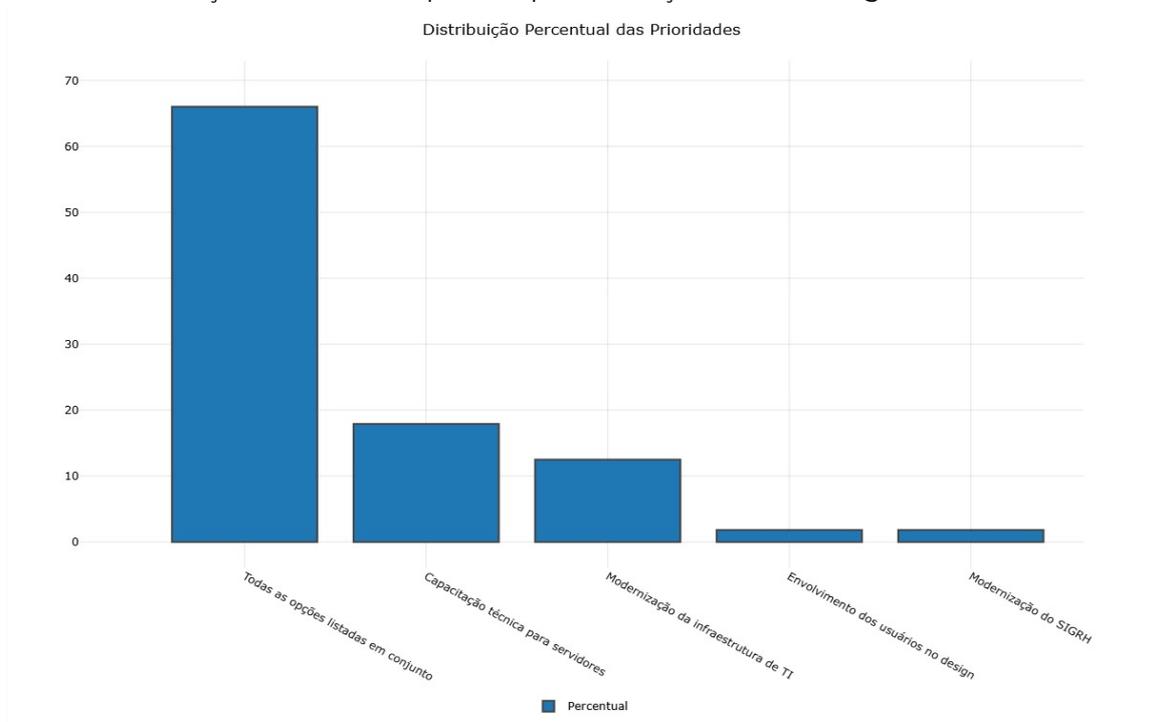
acreditam que não há conflito, pois há alinhamento de interesses; e 7,3% responderam que não sabem opinar.

A maior parte dos participantes reconhece a existência de divergências entre as expectativas dos gestores e as necessidades dos usuários, embora veja o diálogo institucional como um caminho viável para superação desses entraves. Esse dado indica que, embora haja desafios relacionados à comunicação e à compreensão mútua dos objetivos da digitalização, existe abertura por parte dos servidores para a construção de soluções colaborativas.

Por outro lado, o percentual de respondentes que percebem divergências significativas (14,5%) sinaliza a presença de tensões estruturais ou culturais que podem dificultar a efetiva implementação das tecnologias móveis, se não forem devidamente gerenciadas.

Em síntese, o gráfico evidencia que a adoção de soluções móveis no setor público não é apenas uma questão tecnológica, mas também organizacional e relacional, exigindo governança participativa, escuta ativa e gestão de expectativas entre os diferentes atores envolvidos no processo.

**Gráfico 10** – Ações Prioritárias para Implementação de Tecnologias Móveis no GDF.



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

**Resultado:** No Gráfico 11– Ações prioritárias para a implementação de tecnologias móveis no GDF, entre os 55 respondentes, 66,1% apontaram que todas as opções listadas devem ser observadas de forma conjunta; 17,9% destacaram a capacitação técnica para servidores como ação prioritária isolada; 12,5% enfatizaram a modernização da infraestrutura de TI; e apenas pequenas frações indicaram, isoladamente, o envolvimento dos usuários no design das soluções e a modernização do SIGRH.

A ampla predominância da opção que contempla todas as ações em conjunto demonstra a percepção dos servidores de que o sucesso da adoção de tecnologias móveis depende de uma estratégia integrada e multidimensional. Essa visão reforça a necessidade de coordenação entre capacitação, infraestrutura, usabilidade, modernização sistêmica e participação dos usuários no processo de transformação digital.

A capacitação técnica, citada como prioridade individual por quase 18% dos respondentes, evidencia a relevância da preparação dos servidores para o uso pleno das ferramentas digitais, enquanto a menção à infraestrutura de TI confirma a demanda por bases tecnológicas mais robustas e atuais.

Em síntese, os dados sugerem que os servidores compreendem que a inovação digital bem-sucedida no GDF requer uma abordagem sistêmica, que vá além da simples aquisição de tecnologia, incluindo aspectos humanos, organizacionais e técnicos de forma articulada.

Esses achados oferecem subsídios valiosos para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas digitais, bem como orientam os próximos passos na implementação de soluções de m-Government em contexto distrital.

#### **4.1 REPRESENTAÇÃO DOS DADOS E VERIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS APRESENTADOS**

A representação será utilizada como estratégia metodológica para integrar múltiplas fontes de dados e perspectivas analíticas, assegurando maior validade e confiabilidade aos achados da pesquisa. Esse processo permitirá confirmar padrões recorrentes nas percepções dos profissionais de gestão de pessoas, confrontando os dados

empíricos coletados por meio do questionário, das análises documentais e do referencial teórico.

Para sistematizar essa abordagem, foi elaborada uma matriz de alinhamento metodológico entre os objetivos específicos do estudo, as variáveis empíricas observadas, as técnicas de coleta e análise, as categorias analíticas e os pressupostos correspondentes. Essa matriz permite uma leitura integrada do percurso metodológico e orienta a verificação das hipóteses apresentadas.

<b>Quadro 1 – Matriz de alinhamento metodológico: objetivos, variáveis, técnicas, categorias e Pressupostos</b>				
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variáveis Investigadas</b>	<b>Técnica de Coleta/Análise</b>	<b>Categorias Analíticas (previstas)</b>	<b>Pressuposto Correspondente</b>
Avaliar o uso de tecnologias de fronteira (IA, Big Data, Blockchain) na gestão de RH no GDF	Nível de uso das tecnologias; percepção sobre eficiência, segurança e tomada de decisão	Questionário (escala Likert e aberta); análise documental	Eficiência administrativa; tomada de decisão baseada em dados; segurança e transparência	H2 – O mapeamento das competências permitirá identificar lacunas na utilização de tecnologias como IA e Blockchain
Mapear percepções dos gestores da SUGEP e unidades de RH sobre os módulos tecnológicos utilizados	Grau de satisfação; facilidade de uso; contribuição das ferramentas digitais	Questionário (Likert e aberta); análise de conteúdo	Usabilidade; aderência funcional; facilidade de acesso e operação	H1 – A falta de uniformidade na compreensão das ferramentas pode comprometer sua eficácia
Identificar desafios na implementação de tecnologias digitais nos órgãos de RH	Barreiras técnicas e culturais; infraestrutura; resistência dos servidores	Questionário (aberta); análise documental; representação	Infraestrutura e conectividade; capacitação; gestão da mudança	H3 – A exclusão digital e a falta de capacitação comprometem a adoção efetiva das tecnologias

Validar o papel do m-Government na melhoria da comunicação e acesso aos serviços de RH	Frequência de uso; percepção sobre agilidade e inclusão digital; resolução de demandas	Questionário (Likert e aberta); estudo comparativo (pré e pós); análise de conteúdo	Acessibilidade; comunicação digital; autonomia do servidor	H4 – O m-Government contribui para inclusão digital, mas depende da adaptação dos usuários
--	--	---	--	--

Fonte: Elaborado pelo Autor,2025.

Essa matriz atua como instrumento integrador e será utilizada para orientar a codificação das respostas qualitativas, facilitar o cruzamento entre os dados e sustentar a verificação das hipóteses formuladas. A articulação entre objetivos, variáveis e categorias fortalecerá a interpretação dos dados empíricos, fundamentando os achados em evidências robustas e alinhadas à realidade institucional da SEEC-DF.



5

## 5

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos servidores ligados a Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF) sobre a adoção de tecnologias móveis na gestão de pessoas, considerando benefícios percebidos, desafios enfrentados e perspectivas institucionais para a transformação digital no âmbito do Governo do Distrito Federal (GDF).

Os resultados obtidos, a partir da aplicação de um questionário junto a 55 respondentes, revelaram um perfil predominante de profissionais experientes e diretamente envolvidos com a área de Recursos Humanos, o que conferiu robustez e pertinência à amostra. A maioria dos participantes atua como gestor ou técnico de RH, com tempo de serviço superior a seis anos, o que assegura uma visão qualificada sobre os processos administrativos, sistemas digitais e possíveis melhorias por meio da adoção de soluções móveis.

A análise dos dados indicou uma forte valorização dos benefícios proporcionados pelas tecnologias móveis, especialmente no que se refere à redução da burocracia, transparência e acesso remoto à informação. Contudo, também foram evidenciadas barreiras relevantes, como dificuldades de integração com sistemas existentes (como o SIGRH), infraestrutura tecnológica deficiente e resistência cultural por parte dos servidores.

A percepção sobre a preparação da SEEC-DF para a adoção de soluções móveis em larga escala foi marcada por expectativas moderadas, com prevalência de avaliações que demonstram certa cautela institucional. Ainda que a maioria dos respondentes manifeste algum grau de concordância sobre a preparação da secretaria, os índices de “concordância parcial” e “concordo pouco” revelam uma confiança ainda em construção.

Adicionalmente, os dados mostram que os sistemas de RH são amplamente utilizados no cotidiano dos servidores, embora persistam dificuldades no acesso por dispositivos móveis, como interface pouco intuitiva, falta de funcionalidades específicas e desempenho insatisfatório. Tais limitações impactam diretamente o nível de

satisfação dos usuários, que se mostrou majoritariamente neutro ou insatisfeito.

Entre as funcionalidades mais desejadas para futuros aplicativos móveis destacam-se a integração com outros sistemas públicos, o envio de notificações automatizadas e a autenticação biométrica, sinalizando uma demanda clara por funcionalidades modernas, interoperáveis e centradas na experiência do usuário. Também foi identificada a percepção de que conflitos entre gestores e usuários existem, mas podem ser resolvidos com diálogo e participação institucional.

Por fim, a maioria dos participantes apontou que as ações prioritárias para a implementação de tecnologias móveis no GDF devem ser adotadas de forma integrada, contemplando capacitação técnica, modernização da infraestrutura de TI, melhoria da usabilidade dos sistemas e envolvimento ativo dos usuários no desenvolvimento das soluções.

Em síntese, os achados da pesquisa demonstram que a transformação digital no âmbito da gestão de pessoas no GDF, por meio da adoção de soluções móveis, é viável, necessária e desejada, mas requer um esforço coordenado entre estrutura tecnológica, mudanças organizacionais e políticas de engajamento dos servidores. A consolidação de um ecossistema digital eficiente e centrado no cidadão depende da superação de entraves técnicos e culturais, bem como da valorização contínua da participação dos profissionais que operam e vivenciam esses sistemas diariamente.

Os resultados desta pesquisa oferecem subsídios valiosos para gestores públicos, especialmente aqueles vinculados à área de gestão de pessoas e à condução da transformação digital no GDF. Dentre as principais implicações práticas, destaca-se a necessidade de:

- a) Fortalecer a governança digital, promovendo a interoperabilidade entre sistemas como o SIGRH, saúde, previdência e demais plataformas institucionais;**
- b) Investir na capacitação técnica contínua dos servidores, garantindo que todos estejam aptos a utilizar ferramentas móveis com segurança e eficiência;**
- c) Aprimorar a infraestrutura tecnológica, com foco em conectividade, responsividade e acessibilidade dos sistemas de RH em dispositivos móveis;**

- d) Adotar práticas de escuta ativa, envolvendo usuários finais na concepção, teste e aperfeiçoamento de aplicativos móveis, em uma abordagem centrada no usuário (user-centered design);**
- e) Superar resistências culturais, por meio de campanhas institucionais, incentivos à inovação e valorização do servidor como agente de transformação.**

Tais medidas não apenas ampliam a eficiência administrativa, como também fortalecem a confiança do servidor na gestão pública digital, favorecendo um ambiente mais colaborativo e responsivo.

Todavia, alguns achados se mostraram contraditórios ou em desacordo com o esperado, uma vez que, apesar da expectativa de maior familiaridade com as tecnologias digitais, parte dos respondentes relatou dificuldades significativas na adaptação a novos sistemas, bem como certa insegurança quanto ao uso de aplicativos móveis em atividades sensíveis. Esses resultados evidenciam que a implementação do m-Government, embora promissora, requer o desenvolvimento de ações complementares, tais como programas de capacitação e reforço ao suporte técnico, para garantir a efetiva adesão dos usuários e a plena utilização das ferramentas digitais.

No que concerne às limitações da pesquisa, destaca-se o tamanho reduzido da amostra, restrita ao contexto específico da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEC-DF), e à natureza auto declaratória dos dados coletados, fatores que podem impactar a generalização dos resultados. Além disso, o recorte temporal e possíveis influências externas, como alterações recentes em normas internas ou infraestrutura tecnológica, devem ser considerados na análise e interpretação dos dados apresentados.

No que se refere às perspectivas de pesquisas futuras, este estudo abre caminhos para novas investigações, tais como:

- a) Estudos comparativos entre órgãos do GDF quanto à maturidade digital e à adoção de soluções móveis;**
- b) Análises longitudinalmente orientadas para verificar a evolução da digitalização na gestão de pessoas ao longo do tempo;**
- c) Pesquisas qualitativas aprofundadas (entrevistas ou grupos focais) com servidores de diferentes perfis, para compreender barreiras subjetivas à inovação;**

#### **d) Investigações sobre o impacto da transformação digital no engajamento, produtividade e bem-estar dos servidores públicos.**

No que se refere à correlação entre os resultados obtidos e os pressupostos inicialmente estabelecidos, observou-se que os servidores manifestaram predisposição positiva à adoção de soluções móveis, em consonância com os objetivos do estudo e com as tendências de modernização administrativa. Essa constatação reforça a hipótese de que a transformação digital pode contribuir significativamente para o aumento da eficiência e do engajamento no setor público.

Contudo, alguns achados divergiram das expectativas, destacando dificuldades de adaptação a novas tecnologias e insegurança operacional manifestada por parte dos respondentes, além de preocupações relativas à proteção de dados institucionais e pessoais. Esses resultados evidenciam a necessidade de ações complementares, especialmente no âmbito da capacitação e do suporte técnico, para garantir a plena adesão dos servidores às ferramentas digitais.

Dentre as limitações deste estudo, destaca-se o número reduzido de participantes, restrito ao universo da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEC-DF), bem como o uso de instrumento auto declaratório, fatores que podem restringir a generalização dos achados. Ressalta-se, ainda, a possível influência de mudanças externas, sejam elas normativas ou estruturais, ocorridas durante o período de coleta dos dados.

Em relação ao desenvolvimento futuro do aplicativo de gestão pública móvel, recomenda-se a implementação de funcionalidades voltadas à personalização da experiência do usuário, melhoria da usabilidade, integração com sistemas já existentes, comunicação interna facilitada e mecanismos de feedback contínuo. Destaca-se a necessidade de módulos específicos para acompanhamento de desempenho individual e coletivo, bem como ferramentas que promovam o reconhecimento de boas práticas e fomentem o engajamento dos servidores.

Sugere-se, ainda, a realização de novas investigações quanto ao impacto da transformação digital no engajamento, produtividade e bem-estar dos servidores públicos. Estudos futuros podem contemplar

análises quantitativas e qualitativas mais abrangentes, comparando diferentes setores da administração, bem como acompanhar, longitudinalmente, os efeitos da adoção de novas tecnologias sobre clima organizacional, saúde mental e eficiência do trabalho no serviço público.

Assim, a presente pesquisa contribui não apenas para o entendimento do cenário atual da gestão digital de pessoas no GDF, mas também para a formulação de estratégias públicas mais eficazes, baseadas em evidências, voltadas ao fortalecimento de um governo mais moderno, eficiente e orientado ao cidadão.



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

ACLU - AMERICAN CIVIL LIBERTIES UNION. ACLU challenges Trump administration's family separation policy. Teen Vogue, New York, 7 jun. 2018. Disponível em: <https://www.teenvogue.com/story/aclu-challenge-trump-administration-immigrant-family-separation-policy>. Acesso em: 3 jun. 2025

AL-JENAIBI, B. The practice of e-government in the United Arab Emirates (UAE). **International Journal of E-Adoption**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 21–39, 2015. Disponível em: [https://d1lwqtxts1xzle7.cloudfront.net/84686219/00001294-libre.pdf?1650645085=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA\\_Framework\\_for\\_Effectiveness\\_of\\_Cyber\\_S.pdf&Expires=1750200263&Signature=YGHa-dkbWNaaYkBGUSOtDh3tCbIkA7MT4e0OHbLtFNw1BLg6vKWA0kBC7AAhBK~iWflxcEDUXtQ9ubAzEHcf~IXA-mjFd3MdcXGKhY~JiUI7QtGWNyui2rGdCQTRuJtduzxfNBdmTVME4PqoZceTfnW5jfYoU0l5AmYpjB0JqHrg7-bh5H2FcWDXJyNBn0lfxuDuh-zxWPs2la9YYa48ZbUI45EiSb8OCyQ0XBHWaZBFX9r9VXKMAgZ6d3SzFqZhMBGC4K0f-86vkzU27gJbu1s~3WXKI~wg1Hr25HEqJzHUGY87rlnQA25nt3NARqWj-SC9HpRXOuyS6NvZCMBRg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1lwqtxts1xzle7.cloudfront.net/84686219/00001294-libre.pdf?1650645085=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Framework_for_Effectiveness_of_Cyber_S.pdf&Expires=1750200263&Signature=YGHa-dkbWNaaYkBGUSOtDh3tCbIkA7MT4e0OHbLtFNw1BLg6vKWA0kBC7AAhBK~iWflxcEDUXtQ9ubAzEHcf~IXA-mjFd3MdcXGKhY~JiUI7QtGWNyui2rGdCQTRuJtduzxfNBdmTVME4PqoZceTfnW5jfYoU0l5AmYpjB0JqHrg7-bh5H2FcWDXJyNBn0lfxuDuh-zxWPs2la9YYa48ZbUI45EiSb8OCyQ0XBHWaZBFX9r9VXKMAgZ6d3SzFqZhMBGC4K0f-86vkzU27gJbu1s~3WXKI~wg1Hr25HEqJzHUGY87rlnQA25nt3NARqWj-SC9HpRXOuyS6NvZCMBRg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 2 jun. 2025.

ALLESSIE, G., *et al.* **Blockchain for digital government**: an assessment of pioneering implementations in public services. Brussels: EU Publications, 2019. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/da1576a7-9772-11e9-9369-01aa75ed71a1>. Acesso em: 2 jun. 2025.

ANGWIN, J., *et al.* Machine bias. ProPublica, [S.l.], 2016. Disponível em: <https://www.propublica.org/article/machine-bias-risk-assessments-in-criminal-sentencing>. Acesso em: 2 jun. 2025.

AUDY, J. L. N. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 75–87, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/rtKFhmw4MF6TPm7wH9HSpFK/?lang=pt>. Acesso em: 02 jun. 2025.

BAACKE, D. *et al.* Organizational change and ICT in public administration: From administrative modernization to digital

transformation. **Journal of E-Government Studies and Best Practices**, [S.l.], v. 2008, p. 1–15, 2008. Disponível em: <https://ibimapublishing.com/articles/JEGSBP/2008/484180/>. Acesso em: 02 jun. 2025.

BANCO MUNDIAL. **Índice de Maturidade GovTech 2022**: promovendo governos mais inclusivos, eficientes e eficazes. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2022. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/govtech-maturity-index-2022>. Acesso em: 2 jun. 2025.

**BANCO MUNDIAL**. *Assessing Government Readiness for Digital Transformation: A Toolkit for Practitioners*. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/govtech-maturity-index-2020>. Acesso em: 25 jun. 2025.

**BANCO MUNDIAL**. *The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2021. <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/govtech-maturity-index-2021>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, R. A.; ALMEIDA, R. M. Segurança da informação e privacidade na era digital. **Revista de Políticas Públicas Digitais**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 12–29, 2019. Disponível em: <https://revistapoliticaspUBLICASdigitais.com.br/article/view/188>. Acesso em: 02 jun. 2025.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2017.

BINDU, S.; SANKAR, C. P.; KUMAR, K. Blockchain technology in e-governance: Applications and challenges. **International Journal of Advanced Research in Computer Science**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 55–60, 2019. Disponível em: <https://ijarcs.info/index.php/ijarcs/article/view/6020>. Acesso em: 2 jun. 2025.

BRANDÃO, H. P.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: proposta de classificação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 227–248, 2013. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/49935>. Acesso em: 02 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012**. Regulamenta a Lei de Acesso à Informação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 mai. 2012. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm). Acesso em: 02 jun. 2025.

BRASIL. **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital)**. Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/estrategia-digital>. Acesso em: 02 jun. 2025.

BRASIL. Governo Federal. **Relatório de Transformação Digital 2024**. Brasília: Secretaria de Governo Digital, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital>. Acesso em: 02 jun. 2025.

BRASIL. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Governo Federal, Brasília, 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/agendas-de-autoridades/secretaria-especial-de-desburocratizacao-gestao-e-governo-digital>. Acesso em: 2 jun. 2025.

BRASIL. Sou Gov.br. Governo Federal, Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov>. Acesso em: 2 jun. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020**. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente. Brasília, DF, 2020. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo\\*/TC003180520200.pdf](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo*/TC003180520200.pdf). Acesso em: 02 jun. 2025.

BROGNOLI, T. S.; FERENHOF, H. A. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 10, p. 1–11, 2020. Disponível em:

<https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-11.989>. Acesso em: 2 jun. 2025.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **Machine, platform, crowd**: harnessing our digital future. New York: W. W. Norton & Company, 2017.

CAMARGO, M. A. K.; RIEDL, M. J. P. Impactos da Lei Geral de Proteção de Dados na gestão pública: desafios e oportunidades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 5, p. 1299-1318, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em: 2 jun. 2025.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. (A Era da Informação: economia, sociedade e cultura; v. 1).

CASTELLS, M. **Comunicação e poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

CAVALCANTE, P. Blockchain e a reinvenção da confiança no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 4, p. 567-590, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/686>. Acesso em: 02 jun. 2025.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, A. S. **Inovação no setor público**: conceito, tipologia e modelos. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3385>. Acesso em: 02 jun. 2025.

CEPIK, M. A. C.; CANABARRO, D. R.; POSSAMAI, A. J. Do novo gerencialismo público à governança na era digital. *In*: CEPIK, M. A. C.; CANABARRO, D. R. (Orgs.). **Governança de TI**: Transformando a Administração Pública no Brasil. Porto Alegre: UFRGS, 2014.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CLAVER-CORTÉS, E.; JUANA-ESPINOSA, S.; VALDÉS-CONCA, J. Impacto do governo digital no desempenho dos funcionários públicos: uma análise empírica. **Revista de Administração e Inovação**, São Carlos, v. 13, n. 2, p. 112-129, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300258>. Acesso em: 02 jun. 2025.

CRISTÓVÃO, A.; SAIKALI, C.; DE SOUZA, D. Smart cities and sustainability: a review of the literature. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 258, 120701, 2020.

CUNHA, M. A., et al. Smart cities: transformação digital de cidades. Programa Gestão Pública e Cidadania, FGV, São Paulo, 2016. Disponível em:

[https://diretorio.fgv.br/sites/default/files/attachments/smart\\_cities\\_transformacao\\_digital\\_cidades.pdf](https://diretorio.fgv.br/sites/default/files/attachments/smart_cities_transformacao_digital_cidades.pdf). Acesso em: 02 jun. 2025.

CUNHA, M. A.; MELO, C. F. Transformação digital no setor público: oportunidades e desafios. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 627–652, 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/859>. Acesso em: 2 jun. 2025.

DELOITTE BRASIL. **Tendências globais de capital humano**: a era das organizações sociais. São Paulo: Deloitte, 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-globais-de-capital-humano-2021-brasil.html>. Acesso em: 02 jun. 2025.

DUARTE, F. **Cidade e mobilidade**: a era das redes inteligentes. São Paulo: Perspectiva, 2007

**DUTRA, A.; SUARES, D.** Mobile government in Brazil: challenges and opportunities. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-GOVERNMENT, 18., 2019, Nice. **Proceedings [...]**. Nice: IGE, 2019. p. 115-125.

ECONOFACT. • *Mobile money agents: a growing network for financial inclusion*. Tufts University, 2020.

**EIBL, G.; LAMPOLTSHAMMER, T. J.; TEMPLE, L.** Usability and user experience in m-government: a systematic literature review. *Government Information Quarterly*, v. 39, n. 1, 101614, 2022.

EL-KIKI, T.; LAWRENCE, E. Efficiency in mGovernment services: an evaluation framework. **WSEAS Transactions on Information Science and Applications**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 416–423, 2006. Disponível em: <https://www.wseas.us/e-library/transactions/information/2006/154-177.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2025.

FANG, Z. E-government in digital era: concept, practice, and development. International **Journal of the Computer, the Internet**

**and Management**, [S./], v. 10, n. 2, p. 1–22, 2002. Disponível em: <http://www.ejournalism.au.edu/article2.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2025.

FORD, M. **Rise of the robots**: technology and the threat of a jobless future. New York: Basic Books, 2015.

FOUNTAIN, J. E. **Building the Virtual State**: Information Technology and Institutional Change. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.

GELB, A. *The identity revolution: how digital ID and payments can transform the lives of the poor*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2020.

GSMA. *The mobile economy 2021*. London: GSMA, 2021.

GOVERNMENT OFFICE FOR SCIENCE (UK). **Distributed Ledger Technology**: beyond blockchain. London: HM Government, 2016. Disponível em: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/58d2b05c40f0b606e400019/gs-16-1-distributed-ledger-technology.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2025.

GOYAL, E.; PUROHIT, S. Emergence of m-Government: The way forward. **SIES Journal of Management**, [S./], v. 8, n. 1, p. 56–65, 2012. Disponível em: <https://www.siescoms.edu/journals/journalmanagement/April13/5.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.

GRANT, G.; CHAU, D. Developing a generic framework for e-government. **Journal of Global Information Management**, [S./], v. 13, n. 1, p. 1–30, 2005. Disponível em: <https://www.irma-international.org/viewtitle/4562/?isxn=9781591409236>. Acesso em: 2 jun. 2025.

GUBBI, J. *et al.* Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. **Future Generation Computer Systems**, [S./], v. 29, n. 7, p. 1645–1660, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167739X13000241>. Acesso em: 02 jun. 2025.

HAN, Y. The blockchain: A gentle four-page introduction. *Communications of the ACM*, [S./], v. 60, n. 4, p. 105–113, 2017. Disponível

em: <https://cacm.acm.org/magazines/2017/4/215032-the-blockchain/abstract>. Acesso em: 02 jun. 2025.

HEAVEN, W. D. Predictive policing algorithms are racist. They need to be dismantled. **MIT Technology Review**, [S.l.], 2020. Disponível em: <https://www.technologyreview.com/2020/07/17/1005454/predictive-policing-algorithms-racist-dismantled-machine-learning-bias-criminal-justice/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

**ISAGAH, M.; WIMMER, M. A.** M-government: a systematic literature review. In: ELECTRONIC GOVERNMENT: 16th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2017, St. Petersburg, Russia. **Proceedings [...]**. Cham: Springer, 2017. p. 195–207.

**ISAGAH, M.; WIMMER, M. A.** A maturity model for m-government. In: ELECTRONIC GOVERNMENT: 18th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2019, San Remo, Italy. **Proceedings [...]**. Cham: Springer, 2019. p. 306–319.

ITU *Measuring digital development: facts and figures 2022*. Geneva: ITU, 2022.

JANOWSKI, T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. **Government Information Quarterly**, [S.l.], v. 32, n. 3, p. 221–236, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X15000775>. Acesso em: 02 jun. 2025.

JANSSEN, M. *et al.* Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. **Information Systems Management**, [S.l.], v. 29, n. 4, p. 258–268, 2014. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10580530.2012.716740>. Acesso em: 02 jun. 2025.

KALIANNAN, M.; AWANG, H.; RAMAN, M. Government purchasing: a review of E-procurement system in Malaysia. **Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management**, [S.l.], v. IV, p. 1–10, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228375386>. Acesso em: 02 jun. 2025.

KRAEMER, K. L.; DEDRICK, J. The productivity paradox: is technology failing or succeeding in the public sector? **Public Productivity & Management Review**, [S.l.], v. 24, n. 3, p. 256–269, 2001. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3381125>. Acesso em: 02 jun. 2025.

KUSHCHU, I.; KUSCU, M. H. **From e-Government to m-Government: Facing the inevitable**. In: Proceedings of the 3rd European Conference on e-Government. Dublin: Trinity College, 2003. p. 253–260. Disponível em: <https://www.ejeg.com/issue/download.html?idArticle=126>. Acesso em: 02 jun. 2025.

MARSTON, S. *et al.* Cloud computing—The business perspective. **Decision Support Systems**, [S.l.], v. 51, n. 1, p. 176–189, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>. Acesso em: 2 jun. 2025.

MARTINS, L.; OLIVEIRA, M. **Smart cities: a review of the literature**. Journal of Urban Technology, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 3–27, 2017.

MAYER-SCHÖNBERGER, V.; CUKIER, K. **Big data: a revolution that will transform how we live, work, and think**. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2013.

MAZA, A. **Blockchain e gestão pública: potencialidades e desafios**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4377>. Acesso em: 02 jun. 2025.

MELATI, E.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Transformação digital e inovação institucional na administração pública brasileira**. Curitiba: Appris, 2023.

MENDONÇA, A. S.; SILVA, R. F. O impacto do aplicativo Gov.br na acessibilidade dos serviços públicos. **Revista Gestão Pública em Foco**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45–62, 2021. Disponível em: <https://www.gestaoemfoco.unifap.br/index.php/gestaoemfoco/article/view/423>. Acesso em: 02 jun. 2025.

MISURACA, G. **e-Governance in Africa: from theory to action – a practical-oriented research and case studies on ICT-supported governance**. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/798f047e-ce52-46e5-b0e5-f1532815d8c5>. Acesso em: 02 jun. 2025.

MONTEIRO, D.; DIAS, T. Transformação digital no setor público: desafios e oportunidades. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 55, n. 3, p. 345–367, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/83810>. Acesso em: 02 jun. 2025.

MORALES, J. What Researchers Behind OpenAI's Foundational Framework Are Doing Today. **CCN**, [S.l.], 13 out. 2024. Disponível em: <https://www.ccn.com/news/technology/what-researchers-behind-openai-do-today/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

MOROZOV, E. **The Net Delusion**: The Dark Side of Internet Freedom. New York: PublicAffairs, 2011.

NAM, T.; PARDO, T. A. Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. In: **Digital Government Innovation in Challenging Times**. College Park: ACM, 2011. p. 282–291.

NDOU, V. E-Government for developing countries: opportunities and challenges. **The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 1-24, 2004. Disponível em: <https://www.ejisdc.org/ojs2/index.php/ejisdc/article/view/21>. Acesso em: 02 jun. 2025.

NORRIS, P. **Digital Divide**: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

OGUNLEYE, **A. S.**; **VAN BELLE, J.** E-government in developing countries: a systematic literature review. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-GOVERNMENT, 13., 2014, Kitakyushu. **Proceedings [...]**. Kitakyushu: IGE, 2014. p. 320-332.

OLIVEIRA, A. P.; PEREIRA, L. A. Avaliação da usabilidade do Sistema de Seleção Unificada (SISU) sob a perspectiva dos estudantes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - Campus João Pessoa. **Research, Society and Development**, [S.l.], v. 8, n. 12, e158122036, 2019. Disponível em: <https://www.rsdjournal.org>. Acesso em: 02 jun. 2025.

PETERS, G. W.; PANAYI, E. Understanding modern banking ledgers through blockchain technologies: Future of transaction processing and smart contracts on the internet of money. In: CHU, J. (Ed.). **Banking Beyond Banks and Money**. Cham: Springer, 2016. p. 239–278.

PEIXOTO, **T.**; **ROTHSCHILD, S.**; **MELO, P.** Mobile technology and public sector performance: evidence from a tax compliance experiment in Madagascar. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 29, n. 4, p. 570–585, 2019.

PRZEYBILOVICZ, E.; CUNHA, M. A.; MEIRELLES, F. S. The use of information and communication technology to characterize smart cities: a research agenda. **Information Polity**, [S.l.], v. 23, n. 3, p. 251–263, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/5wHzDB68Tp7H7STqVkjTd8B/?lang=en&format=pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.

PWC BRASIL. Tendências globais de capital humano 2019. São Paulo: PWC Brasil, 2019. Disponível em: [www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br). Acesso em: 2 jun. 2025.

REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA. UFPB implementa diploma digital com tecnologia Blockchain para combater falsificação de documentos. Brasília, DF, 26 ago. 2019. Disponível em: [www.rnp.br](http://www.rnp.br). Acesso em: 2 jun. 2025.

REIS, R. *et al.* Smart cities: a review of concepts, goals and results. In: **Proceedings of the 2018 International Conference on Smart Cities**. São Paulo: IEEE, 2018. p. 1–6.

REIS, R.; SANTO, P.; MELÃO, N. Digital transformation in public administration: a systematic literature review. **Government Information Quarterly**, v. 38, n. 3, 2021. Disponível em: <https://www.openaccessojournals.com/JBReview/article/view/2372>. Acesso em: 2 jun. 2025.

ROGERS, D. L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Alta Books, 2017.

ROMERO, R.; VENTURA, S. Data mining in smart cities: a review. **Expert Systems with Applications**, [S.l.], v. 89, p. 273–283, 2017.

SAKURAI, M.; ZUCHI, P. Digital government transformation: a case study of Japan. **Government Information Quarterly**, [S.l.], v. 35, n. 4, p. 769–776, 2018.

SALVADOR, F.; CASTELLO, D. **Transformação digital**: como construir organizações ágeis em um mundo em constante mudança. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

SANTOS, A.; SOUZA, B. E-government initiatives in Brazil: challenges and opportunities. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 2, p. 123–140, 2021. Disponível em: <https://www.bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em: 2 jun. 2025.

SÃO PAULO (Estado). Recadastramento digital. **RECAD.gov.br**. [2024?]. Disponível em: <https://recad.sp.gov.br>. Acesso em: 12 jun. 2025.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016

SEEC - SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL. Sobre a Subsaúde. SIAPMED, Brasília, [2025?]. Disponível em: <https://siapmed.df.gov.br/sobre.html>. Acesso em: 2 nov. 2024.

SERPRO. Conectando o governo. [S.l.], 2017. Disponível em: [www.serpro.gov.br](http://www.serpro.gov.br). Acesso em: 02 jun. 2025.

SHAVA, E.; HOFISI, C. Challenges and opportunities for public administration in Africa. **African Journal of Public Affairs**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 90–101, 2017. Disponível em: <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC-c13dbfea9>. Acesso em: 2 jun. 2025.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/7504>. Acesso em: 02 jun. 2025.

SØRENSEN, E. Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration & Society**, [S.l.], v. 43, n. 8, p. 842–868, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0095399711418768>. Acesso em: 02 jun. 2025.

TAPSCOTT, D. **A sociedade digital**: como a Internet está mudando nossas vidas. São Paulo: Makron Books, 1999.

TAPSCOTT, D.; TAPSCOTT, A. **Blockchain revolution**: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. New York: Portfolio/Penguin, 2016.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. Tradução: Humberto F. Martins e Regina Luna S. Cardoso. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 196–219.

TOMAS, M. *et al.* Adoption and use of e-Government services: a case study on e-Procurement in Malaysia. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 133–140, 2008. Disponível em:

<https://www.wseas.us/e-library/transactions/economics/2008/27-343.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2025.

TURKLE, S. **Alone Together**: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other. New York: Basic Books, 2011.

**UK DRIVER AND VEHICLE LICENSING AGENCY**. *DVLA's digital services: an evaluation*. Swansea: DVLA, 2021.

**UNDESA**. *E-Government Survey 2020: Digital Government in the Age of Global Pandemic*. New York: United Nations, 2020.

**UNIÃO EUROPEIA**. *Declaração de Berlim: sobre sociedade digital e governo eletrônico baseado em valores*. Berlim: União Europeia, 2020.

VARGAS, G. A. et al. Uso da informação para tomada de decisão em uma organização pública: um estudo de caso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 18, n. 1, p. 235-252, 2021. Disponível em: Acesso em: 02 jun. 2025.

YLI-HUUMO, J. et al. Where is current research on blockchain technology?—a systematic review. **Plos One**, [S.l.], v. 11, n. 10, e0163477, 2016. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0163477>. Acesso em: 2 jun. 2025.



APÊNDICES

**APÊNDICES**

## APÊNDICES

### APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO PARA O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS NA SECRETARIA DE ECONOMIA.

**Objetivo:** O objetivo desta pesquisa é investigar a forma como a SEEC pode melhorar a eficiência de seus processos utilizando tecnologias de e-government e m-government. Essa abordagem é adequada pois permite o estudo detalhado de documentos relevantes, como leis, regulamentações e relatórios de implementação de tecnologias no governo do Distrito Federal

**Procedimento:** A participação na pesquisa envolve responder a um questionário online elaborado no Microsoft Forms. O questionário contém perguntas sobre autopercepção, conhecimento, gestão de processos e dados, comunicação e colaboração, capacitação e suporte, qualidade da informação e ferramentas, liderança e cultura organizacional, desafios e barreiras, e satisfação e motivação

**Confidencialidade:** Todas as informações fornecidas serão tratadas com confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. *Os dados serão armazenados em um ambiente seguro e somente os pesquisadores envolvidos terão acesso a eles. Os resultados da pesquisa serão apresentados de forma agregada, sem identificação individual dos participantes.*

*Privacidade: Em conformidade com a LGPD, seus dados pessoais serão protegidos.*

*Voluntariedade: Sua participação é voluntária e você pode desistir a qualquer momento.*

*Contato: Para dúvidas, entre em contato pelo e-mail b\*@economia.df.gov.br.*

Seção 1: Dados Demográficos

1. Qual sua área de atuação na SEEC-DF?

( ) Gestor(a) de RH (coordenador, chefe de seção)

- Técnico(a) de RH
- Servidor(a) usuário(a) de sistemas de RH
- Outro: \_\_\_\_\_

2. Há quanto tempo atua na gestão de pessoas do GDF?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- Mais de 6 anos

Seção 2: Perspectiva como Gestor(a)

3. Como gestor(a), qual é o principal benefício que você enxerga na adoção de tecnologias móveis (ex.: apps) para a gestão de pessoas? (Atribua uma nota de 1 a 4 para cada item, sendo 1 o mais relevante e 4 o menos relevante. Não repita números.)

- Redução de tempo em processos burocráticos
- Maior transparência para servidores
- Acesso remoto a dados críticos
- Outro: \_\_\_\_\_

4. Em sua opinião, classifique os seguintes desafios para a implementação de tecnologias móveis na gestão de pessoas do GDF (*Preencha com números de 1 a 4, sem repetir, sendo 1 mais importante e 4 menos importante*)

- Resistência cultural de servidores
- Falta de infraestrutura tecnológica

- Dificuldade de integração com sistemas existentes (ex.: SIGRH)
- Outro (especifique): \_\_\_\_\_

Se desejar, explique brevemente sua escolha ou comente outro desafio que considere relevante:

---



---



---

5. Como você avalia a preparação da SEEC-DF para adotar soluções móveis em larga escala?

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Pouco
- Discordo Parcialmente
- Indiferente/Neutro

Seção 3: Perspectiva como Usuário(a)

6. Como usuário(a), com que frequência você utiliza sistemas de RH (ex.: SIGRH, SouGov) para resolver demandas pessoais (ex.: consultar contracheque, solicitar férias)?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Raramente
- Nunca

7. Na sua experiência, qual dessas dificuldades você mais encontra ao usar os sistemas de RH do GDF em dispositivos móveis? (Escolha uma opção e, se quiser, explique abaixo)

- O sistema demora para carregar
- A navegação é confusa e pouca intuitiva
- Faltam funções úteis para celular(ex: Preenchimento offline)
- É difícil acessar pelo celular e tablet
- Outro

Deseja comentar ou detalhar sua resposta?

---



---



---

8. Em uma escala de 1 a 5, quão satisfeito(a) você está com a experiência de uso de sistemas de RH em dispositivos móveis (ex.: celular)?

- (1) Muito insatisfeito(a)
- (2) Insatisfeito(a)
- (3) Neutro(a)
- (4) Satisfeito(a)
- (5) Muito satisfeito(a)

9. Que melhoria em um aplicativo móvel de RH teria maior impacto na sua experiência como usuário(a)? *(Preencha com números de 1 a 5, sem repetir, sendo 1 mais importante e cinco menos importante)*

- ( ) Notificações em tempo real para prazos (ex.: recadastramento)

- Autenticação biométrica (digital/facial)
- Tutoriais em vídeo para uso das ferramentas
- Integração com outros sistemas (ex.: saúde, previdência)
- Outro: \_\_\_\_\_

#### Seção 4: Conflitos e Sugestões

10. Na sua opinião, a adoção de tecnologias móveis pode gerar conflitos entre as expectativas dos gestores e as necessidades dos usuários?

- Sim, há divergências significativas
- Sim, mas podem ser resolvidas com diálogo
- Não, há alinhamento de interesses
- Não sei opinar

11. Quais ações prioritárias o GDF deve adotar para implementar tecnologias móveis com sucesso?

- Capacitação técnica para servidores
- Modernização da infraestrutura de TI
- Envolvimento dos usuários no design das soluções
- Outro: \_\_\_\_\_

12. Deixe uma sugestão prática para melhorar a gestão de pessoas via tecnologias móveis:

(Campo aberto) \_\_\_\_\_

#### Seção 5: Dados Adicionais (Opcional)

Deseja receber os resultados desta pesquisa?



( ) Sim (informe e-mail): \_\_\_\_\_

( ) Não





idn

Bo  
pro  
cit  
ref  
Ness  
são e

**idp**

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO