

**idp**

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

v. 3 n. 5

104

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

SANDRA SCHERRER DE AMORIM NAGEM VIDAL

[www.idp.edu.br](http://www.idp.edu.br)

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

**SANDRA SCHERRER DE AMORIM NAGEM VIDAL <sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP Brasília/Setembro/2022.

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

## DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

### Diretor Geral

Francisco Schertel

### Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

## CONSELHO EDITORIAL

### Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

### Supervisão e Revisão

Matheus Gonçalves

Emmanuel Brasil

Rafael Viana

### Apoio Técnico

Igor Silva

### Projeto Gráfico e Diagramação

Juliana Vasconcelos

[www.idp.edu.br](http://www.idp.edu.br)

**Revista Técnica** voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

**Convidamos a comunidade** acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

**As publicações** da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: [www.idp.edu.br](http://www.idp.edu.br)

**As opiniões emitidas** nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

# debates em administração pública

## SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Referencial teórico	7
3. Metodologia	15
4. Resultados e Discussão	17
5. Considerações finais	29
6. Referências	31

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar os efeitos percebidos pelos usuários do SouGov.br no uso da plataforma. Para o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade, o Governo Federal estabeleceu a Inovação e a Transformação Digital em Gestão de Pessoas como uma política estratégica do Ministério da Economia, materializada em instrumentos de governança voltados aos servidores públicos federais. Desta maneira, foi formulada a pergunta de pesquisa: Com a implantação do SouGov.br, quais foram os efeitos e o ganho de valor à sociedade identificados a partir da percepção dos usuários, sejam eles gestores de pessoas ou usuários finais? O estudo foi do tipo exploratório e qualitativo, utilizando-se do estudo de caso como forma de detalhamento das temáticas, em dois módulos do SouGov.br: o Atestado em Saúde, utilizado por servidores efetivos, e o Prova de Vida, voltado aos aposentados e pensionistas. A pesquisa indicou os parâmetros necessários à aplicação das entrevistas aos gestores da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) e do questionário aos usuários gestores das unidades vinculadas à SGP. Os resultados revelaram que existem vários ganhos, que é necessário constante aprimoramento nessas políticas e que é primordial a atenção às pessoas, gerando real valor público e bem-estar à sociedade.

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

## ABSTRACT

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

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

## 1. INTRODUÇÃO

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

Entre as disciplinas que abrangem a transformação da sociedade e do Estado, a inovação é um tema essencial e sustentador desse processo, que está presente tanto no setor privado quanto no setor público (CAVALCANTE et al., 2017). Mesmo existindo diferenças, a inovação é considerada fator basilar no aumento da competitividade no setor privado.

A Transformação Digital (TD) também se insere no contexto de inovação necessitando de investigação, considerando os desafios, complexidades e variedades de perspectivas as quais abarca. No setor público, esse estímulo vem sendo auspicioso, em particular, no projeto de Transformação Digital em Gestão de Pessoas (TD GP), materializado no SouGov.br, pois é desenvolvido pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), que integra 235 órgãos da administração direta e indireta, vinculado à Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) do Ministério da Economia (ME).

É neste contexto que este artigo se insere e tem como objetivo investigar os efeitos percebidos pelos usuários com a implantação do Sou Gov.br e geração de valor em relação às políticas de TD GP aos órgãos federais da Administração Pública Federal (APF), considerando-se que existem poucos estudos na área. Para atingir esse objetivo buscaram-se as impressões dos usuários sobre a eficiência e desoneração das áreas de GP; as sensações e experiências deles no uso do aplicativo; e se os módulos atingiram o seu objetivo.

A metodologia utilizada foi classificada como exploratória, por meio de bibliografia em livros, artigos, e-books, regulamentos e demais publicações a respeito dos temas da pesquisa, a documentação existente na SGP e os sistemas sob sua responsabilidade, conferindo melhor compreensão e delimitação da pesquisa. Segundo GIL, (2021), esse tipo de pesquisa, dentre outras finalidades, se propõe a descobrir a existência de relações entre variáveis e a natureza dessas relações, conferindo uma nova visão do problema. Ela é uma

pesquisa qualitativa, pois pretendeu-se obter impressões com a participação dos usuários. Também foi considerada como estudo de caso, o qual fez-se um recorte para operacionalização da investigação, e verificação do contexto, de seus limites e do contexto do fenômeno pesquisado, por meio das evidências obtidas.

Seguindo essas diretrizes, passou-se à construção do protocolo de pesquisa para o estabelecimento do roteiro e o registro de suas etapas. A seguir, efetuou-se a coleta de dados, com as entrevistas aos gestores da SGP e aplicação do questionário aos usuários dos sistemas gestores/operadores dos órgãos do Sipec, obtenção das avaliações nas lojas dos aplicativos do SouGov.br e as manifestações dos usuários nos canais de atendimento. Por fim, foram confrontados os dados coletados com os elementos-chave identificados no referencial teórico, para alcance do objetivo, respondendo à pergunta: Com a implantação do SouGov.br, quais foram os efeitos e o ganho de valor à sociedade identificados a partir da percepção dos usuários, sejam eles gestores de pessoas ou usuários finais?

Os resultados demonstraram as percepções dos respondentes, confirmando os ganhos tanto para os usuários, quanto para a APF e a necessidade de constante aprimoramento das políticas, das tecnologias e da atenção ao usuário, além do essencial cuidado com as pessoas, gerando valor, por meio da política pública.

O trabalho foi organizado em cinco seções, iniciando-se pela introdução, apresentando um panorama do trabalho com a contextualização, a problemática do estudo, o objetivo, a justificativa e as contribuições resultantes da pesquisa. Na segunda seção apresenta-se a revisão de literatura que foi o embasamento teórico utilizado e relacionado aos principais temas, seguido pela terceira seção, com a metodologia, em que são descritas as técnicas de medição utilizadas. Na quarta seção estão os resultados e discussões. Por fim, na quinta seção, serão apresentadas as conclusões e possíveis recomendações de estudos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inovação no setor público

Os debates sobre inovação não são recentes, uma das definições paradigmáticas sobre inovação surgiu nos estudos de Schumpeter (1934) quando sustentou que por meio da inovação ocorre um estímulo estratégico ao desenvolvimento econômico. O processo de inovação cumpriria o papel de revolucionar a estrutura econômica incessantemente e

intensamente, destruindo uma tecnologia antiga e criando uma nova, apresentando a “destruição criadora”, como sua teoria econômica. Ela seria fator essencial ao capitalismo, com aplicação voltada à iniciativa privada. É percebida como uma ação empreendedora que estabelece diferencial econômico, para uma nova ideia, que redireciona os meios de produção existentes (SCHUMPETER, 1934). A inovação seria a geração de algo novo, com novas combinações de esforços e materiais, dispondo de novos resultados, benefícios, lucro e competitividade (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Rogers (1995) define inovação como uma ideia, uma prática ou um objeto que deve ser entendido como novo, não necessariamente precisa envolver novos conhecimentos, mas a novidade deve ser apreendida pelo indivíduo para ser considerada inovação. Também carece de uma conduta produtiva em relação a ela exigindo geração de valor. Segundo o autor, pode ser expressa por meio de conhecimento, persuasão ou pela decisão da adoção da inovação (ROGERS, 1995).

Para OECD (2005), os tipos de Inovação são:

a) Produto: É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne suas características e usos. São progressos nas especificações técnicas, componentes, materiais, softwares ou outros aspectos funcionais (OECD, 2005).

b) Processo: É a implementação de um novo método de produção ou distribuição (logística) ou significativamente melhorado. Com mudanças relevantes na técnica, equipamentos e/ou softwares dentre outros, na produção de bens e serviços. A implementação de novas TICs são consideradas inovação de processo quando visam melhorar a eficiência e qualidade de uma atividade de suporte (OECD, 2005).

c) Organizacional: É quando ocorre a implementação de novo método organizacional nas rotinas e na organização, no local de trabalho ou nas relações externas e nos procedimentos para a condução do trabalho. (OECD, 2005)

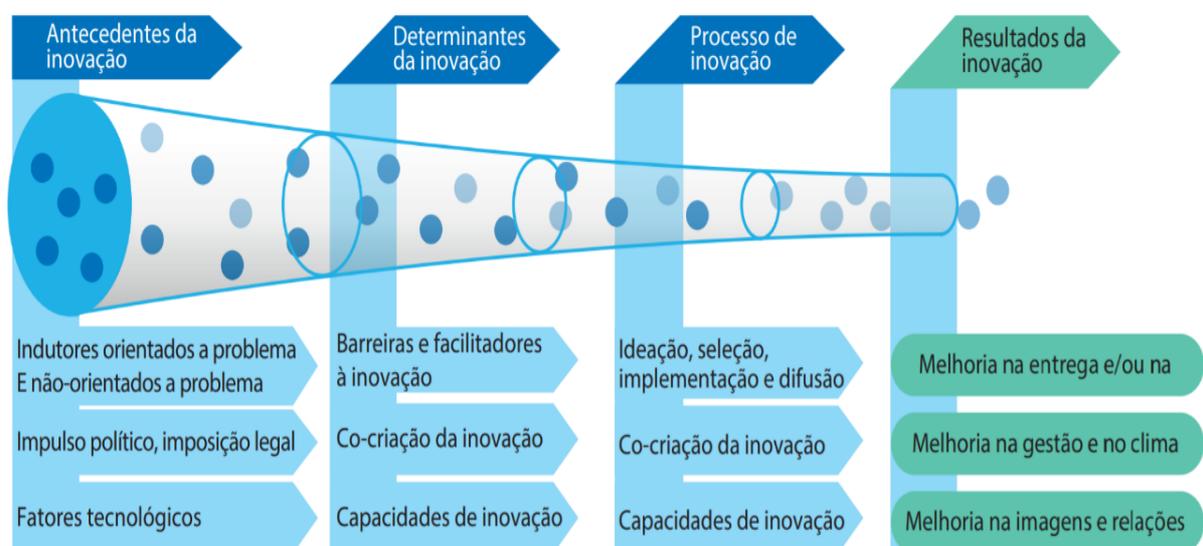
d) Marketing: É a implementação de mudanças significativas na concepção do produto ou na embalagem, na divulgação, ou na fixação de preços dos produtos. Pode ser o desenvolvimento e a introdução de novo símbolo para uma marca posicionando-a de forma diferenciada no mercado (OECD, 2005)

Em relação ao processo de inovação, Meeus e Edquist (2006) e Cavalcante et. al. (2017, p. 123) afirmam que a introdução de novas tecnologias, podem ser divididas em evolutivas, quando sucedem mudanças incrementais, ou revolucionárias, quando acontecem de maneira transformadora. Em ambas as situações, o processo ocorre de maneira disruptiva, havendo uma descontinuidade com o passado, por meio de drivers interna ou externamente à organização. (OECD, 2005)

Adicionalmente, Isidro-Filho (2017), apresentou um framework da inovação pública gerado a partir da pesquisa a respeito das experiências de inovações premiadas no Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal, promovidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no período de 1999-2014. Ele fez uma revisão de literatura que identificou diversos autores, que consideraram a inovação como processo, que é composto por: antecedentes da inovação; atividades relacionadas ao ciclo de inovação; capacidades ou recursos para inovação; e; resultados ou impactos. Foram incluídas outras variáveis relevantes e presentes no processo da inovação que são: indutores, barreiras e facilitadores, tipologias, coprodução e/ou cocriação, de modo que o framework foi aplicado ao contexto do setor público brasileiro. Teve a finalidade de organizar conceitualmente, classificar ideias e visões sobre a inovação. Está apresentado na Figura 1 com seus elementos, as quais vários autores convergem com suas ideias.

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

FIGURA 1 - FRAMEWORK DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO



FONTE: ISIDRO-FILHO, 2017, p.167.

Outro elemento relevante a ser detalhado é a capacidade de realização de inovações. Na Figura 1, este componente está apresentado de modo transversal no ciclo da inovação. Vários autores como Valladares; Vasconcellos; Serio (2014), Isidro Filho (2017) e Emmendoerfer (2019, p. 47-48) consideram de fundamental importância identificar e desenvolver a capacidade de inovar, determinando o sucesso ou insucesso do processo e os resultados. São sete as principais capacidades de inovação no setor público, quais sejam: liderança transformadora; Intenção estratégica de inovar; GP para inovação, conhecimento do público-alvo; gestão estratégica da tecnologia; organicidade da estrutura organizacional; desempenho em inovação e gestão de projetos.

Após a geração da inovação, deve-se verificar os resultados, que associados aos objetivos, necessitam de monitoramento para verificação dos efeitos da inovação, neste sentido, Cavalcante et al. (2017) apontam, segundo sua revisão de literatura, três objetivos principais: gerar eficiência nas organizações, aprimorar soluções para negócios e serviços disponibilizados ao cidadão e promover a inovação entre setores.

Na próxima seção apresenta-se a revisão de literatura sobre a TD, a qual pode-se afirmar que é um dos vieses da inovação, pois tem o condão de transformação e implementação do que é novo, novos processos, nova governança, novas tecnologias, e, depende da capacidade de adaptação e satisfação dos clientes e usuários.

## 2.2 Transformação digital

A transformação digital (TD) é defendida pelos autores que a descrevem, assim como Rogers (2017), como um processo que tem mais a ver com uma nova forma de pensar, agir e operacionalizar os negócios, do que a implantação de soluções tecnológicas de TI. Não tem a ver só com novas tecnologias, mas sim, com uma mudança de mentalidade, o pensar estratégico. São novas maneiras de raciocinar a organização, agregando-se valor (SALVADOR; CASTELLO, 2020).

Rogers (2017) defende que as tecnologias digitais têm redefinido a atuação das empresas no mercado, para serem bem-sucedidas. Elas adotam os cinco domínios estratégicos como método de reestruturação e desenvolvimento são eles:

a) Clientes: é a forma que a organização se relaciona com seus clientes, antes consumiam por meio de formas analógicas, enquanto hoje, na era digital, o relacionamento passou a ser em redes. Salvador e Castello (2020) apontam três fenômenos importantes: o aumento da competição; a transparência da informação, a mudança na forma de consumir,

pois o cliente passa a exigir produtos exclusivos. Os clientes tornaram-se participativos e possuem cinco tipos de comportamento: acesso, engajamento, customização, conexão e colaboração. A interação ocorre pelas plataformas digitais com publicações de conteúdo, avaliações e oferta de produtos. (SALVADOR; CASTELLO, 2020).

b) Competição: é como as empresas relacionam-se entre si e com o mercado. As fronteiras de atuação tornaram-se menos definidas, permitindo a mútua cooperação alcançando maior abrangência no mercado em cada uma das partes (ROGERS, 2017);

c) Dados: A produção, gerenciamento e utilização dos dados de uma organização deve ser estruturada estrategicamente. Produz-se informações permanentemente vindo de múltiplas fontes externamente à empresa. As informações não estruturadas são processadas transformando-se em ativos estratégicos, agregando valor à empresa (ROGERS, 2017).

d) Inovação: As tecnologias digitais têm permitido que os resultados da inovação sejam alcançados de forma simples e iterativa. O que é novo deve ser experimentado rapidamente e com custos menores, como os Protótipos de Viabilidade Mínima – MVPs – que minimizam o desenvolvimento e os custos para experimentação. (ROGERS, 2017).

e) Valor (Criação de valor): As empresas devem rever continuamente as suas estratégias para identificarem como podem gerar valor, seja no modelo de negócio, seja nas necessidades dos clientes. (ROGERS, 2017).

Outra forma de entender o processo de TD é a descrição feita por Salvador; Castello (2020) sobre essa jornada que foi subdividida em estágios, a qual muitas vezes coexistem entre si, são eles:

a) O primeiro estágio: são as novas tecnologias, com a automatização de processos, mudando o físico pelo digital, a alteração de infraestrutura com vistas ao ganho de escala na produção ou oferta de serviços, a robotização como alternativa de atendimento ou substituição de mão-de-obra;

b) O segundo estágio: é a alteração de funções e papéis com o redesenho das rotinas, transferindo as atividades repetitivas para a máquina e as complexas ficam reservadas às pessoas, exigindo novas competências e dinâmica de trabalho;

c) O terceiro estágio: é a TD do negócio, ocorre quando a empresa se reinventa usando as tecnologias digitais disponíveis. Ela melhora a sua performance, pois opera mais rápido, modificando a entrega e o pensar das pessoas na organização.

Tadeu et al. (2018) apresentam drivers da TD e os descrevem como um processo evolucionário que necessita de tempo, adaptabilidade, mudanças gradativas e que não tem fim. É preciso que exista maturação para ambientes cada vez mais digitais. Essa maturidade dispõe de dimensões diversas, em que existem estudos e modelos que enfatizam aspectos de tecnologia, enquanto outros são abrangentes e incluem questões organizacionais. As

dimensões as quais defendem, convergem com os drivers da inovação e também são aplicáveis ao setor público e percebidos nas políticas de TD do governo brasileiro, descritas na próxima seção.

## 2.3 Transformação digital no setor público

Pode-se afirmar que a TD no setor público brasileiro foi introduzida com o chamado “governo eletrônico” (e-Gov), a partir do ano 2000. Inicialmente, foi implantado o portal “Rede Governo” e depois, em 2009, o “Portal Governo Eletrônico”, nos quais foram disponibilizados diversos serviços, estabelecendo padrões. Era a consolidação da utilização da tecnologia da informação (TICs) para implantação de políticas públicas e o aperfeiçoamento da oferta de serviços digitais (BRASIL, 2018b).

Em 2018, foi estabelecida a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital, considerada pela OECD (2020) como importante e relevante. Em continuidade à política de TD, foi implantada a EGD -2020-2022 com a coordenação de diferentes iniciativas governamentais sobre as questões digitais com estrutura da produção, a promoção do ensino, o treinamento para o ambiente digital e o crescimento econômico. Segundo Brasil (2022), a EGD definiu princípios, objetivos e iniciativas, que tem fomentado o processo de digitalização e a maneira de atuação, buscando ser um Governo centrado no cidadão; integrado; inteligente; confiável; transparente e eficiente. A EGD estabeleceu 18 objetivos dentre os quais, os que mais se relacionam a esta pesquisa são: a avaliação de satisfação nos serviços, a oferta de canais e serviços simples e intuitivos, e a oferta de acesso digital único aos serviços públicos, que é o Gov.br, que reuniu mais de 1500 domínios em um único lugar.

A publicação da Portaria SGD/ME nº548/2022 da SEDGG e da Secretaria de Governo Digital (SGD) é o instrumento pela qual serão realizadas aferições com parâmetros de qualidade. A portaria determinou graus de satisfação do usuário com uma escala em cinco níveis e princípios a serem atendidos, são eles: simplicidade; acessibilidade; privacidade; segurança; interoperabilidade e transparência. Alguns deles foram utilizados como parâmetros na pesquisa sendo norteadores da percepção dos usuários (BRASIL, 2022b).

## 2.4 Transformação digital em gestão de pessoas

O Decreto-Lei nº 200/1967 regulamenta a gestão administrativa do Governo Federal

e estabelece os sistemas estruturadores como responsáveis por operacionalizar essas atividades. São estruturas orgânicas formadas pelos órgãos da APF e não devem ser confundidos com os sistemas estruturantes de TI, que dão suporte aos seus processos de trabalho (BRASIL, 1967). É neste contexto que ocorrem as políticas de GP para os servidores ativos, inativos, pensionistas e anistiados do Poder Executivo Federal que são estabelecidas pelo órgão central do Sipec, a SGP. É um quadro funcional de quase 590 mil servidores efetivos, com dispêndios de 200 bilhões de reais anuais, constituindo-se da segunda maior despesa do governo (BRASIL, 2019).

Dentre as competências da SGP está a gestão dos sistemas informatizados que dão suporte aos processos em GP, para atender aos órgãos do Sipec (BRASIL, 2019). A SGP estabeleceu o Decreto nº 10.715 de 8/06/2021, atualizando os sistemas estruturantes de gestão de pessoa da APF, são eles: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - Siape; Siapenet; Siape Saúde; Sistema de Gestão de Pessoas do Executivo Federal - Sigep; além dos novos sistemas. (BRASIL, 2021e).

O SouGov.br é o novo sistema estruturante voltado ao Sipec, propondo-se a simplificar, padronizar e automatizar os processos de trabalho em GP, reduzindo o tempo de resposta aos serviços, aumentando a geração de valor público e a conectividade entre os seus usuários servidores e usuários gestores de pessoal da APF. Alguns serviços eram disponibilizados em plataformas mobile no sistema Sigep, sendo unificados, além do acréscimo de outros, com a apresentação dos serviços de atendimento virtual, a fim de tirar dúvidas sobre a plataforma. Inicialmente foram disponibilizados 42 serviços, com previsão final de 69 (BRASIL, 2021f).

Os gestores das unidades que atendem aos servidores também se beneficiaram adaptando-se aos novos serviços, utilizando um canal único para tratamento das solicitações dos processos de RH, tendo como benefício a automação parcial dos processos, desonerando-os de diversas atividades operacionais (BRASIL, 2021j).

### 2.4.1. Estudo de caso – O módulo Atestado de Saúde

O Atestado de Saúde permite ao servidor o envio do atestado por meio digital, no próprio celular, ou no computador e de onde estiver, sem a necessidade do deslocamento à sua unidade de GP. O documento deve ser enviado em até 5 dias a contar do início do

afastamento, atendendo a legislação. Conforme Brasil (2017), esta declaração deve conter a identificação do servidor, do familiar (se for para acompanhamento de alguém da família); o tempo de afastamento; o CID da doença (código identificador da doença); o local e a data, o nome do profissional de saúde, seu registro no controle de classe; e, por fim, a assinatura do profissional.

Para a recepção do atestado, são designados servidores na área de saúde, ou no RH, que realizam o lançamento do atestado no sistema de forma manual e emitem um comprovante impresso da entrega ao servidor. Se houver necessidade, ele realiza o agendamento da perícia, assim, em outra data, o servidor deve retornar para a avaliação pericial. Esta, por sua vez, pode gerar, ou não, a confirmação do afastamento para tratamento de saúde. Essas informações devem ser lançadas no Subsistema Integrado de Saúde do Servidor (SIASS). A conclusão desse processo é a impressão e a entrega do comprovante ao interessado. O SIASS é integrado ao Siape, que processa os efeitos financeiros, se for necessário, o desconto por faltas, nos casos em que a avaliação pericial for negada. Contudo, existem os atestados que são dispensados da realização da perícia, sendo eles a maioria dos atestados emitidos. (BRASIL, 2017).

Antes da implantação do módulo do Atestado de Saúde no SouGov.br, os atestados eram entregues pessoalmente nas unidades de saúde do órgão, são distribuídas pelo país, não existindo em todos os órgãos do Sipec. Assim, podem estar próximas ao servidor, até no mesmo edifício, ou, distantes, obrigando ao seu deslocamento para a entrega do documento. O planejamento do módulo resultou na versão em MVP, executando-se a etapa de envio automático do atestado: Se o documento atender a determinados requisitos e estiver nítido é analisado pela própria ferramenta, por meio da tecnologia de Optical Character Recognition (OCR) que identifica os caracteres. O processo é concluído, sem a análise por parte do atendente da unidade, não exigindo a impressão. Se a leitura do OCR falhar, o documento seguirá para análise e posterior conclusão pela equipe da unidade de saúde. Caso seja necessária a perícia, após a sua realização, é que o atestado será concluído, finalizando-se o processo no SouGov.br.

#### 2.4.2. Estudo de caso – O módulo Prova de Vida

A prova de vida é a comprovação de vida e atualização cadastral anual, que é obrigatória para os aposentados, pensionistas e anistiados políticos que recebem pelo Siape.

A sua realização se dá pelo acesso ao Gov.br, com a biometria facial, seguindo para o SouGov.br para consulta. Contudo, é preciso que o beneficiário tenha o cadastro no Tribunal Superior Eleitoral (TSE) ou no Departamento Nacional de Trânsito (Denatran). Caso contrário, ele deverá fazer pelo banco. Neste caso, pode ser realizada em qualquer agência bancária onde o interessado recebe seu benefício, apresentando-se pessoalmente, portando documento de identificação com foto e CPF. Para os correntistas do Banco do Brasil, existe uma tecnologia extra, que é a Prova de Vida Analytics. O banco aplica ciência de dados com um conjunto de regras que realiza a comprovação de vida, liberando o beneficiário do deslocamento até a agência. (BRASIL, 2022a).

A Lei nº 9.527/97 estabelece a obrigatoriedade anual da atualização cadastral e do comparecimento pelos aposentados, pensionistas e anistiados políticos na unidade de GP de origem do beneficiário. Ocorre no mês de aniversário do interessado, sendo premissa para o recebimento dos proventos do beneficiário. Na impossibilidade de apresentação por razões de saúde, a unidade de GP deve ser acionada, e enviará um servidor para visita técnica, realizando a prova de vida (BRASIL, 2022a).

Ao longo do tempo tornou-se um processo custoso aos atores do processo, com envolvimento, emprego do tempo e deslocamento. A modernização desse procedimento parece ser uma trajetória evidente e importante.

### 3. METODOLOGIA

Pereira (2007) considera que a metodologia é o resultado obtido pela interação entre a ciência e a tecnologia, na qual se aplicam composições de técnicas e procedimentos, adequados à pesquisa, para o alcance de determinados objetivos.

Esta investigação foi classificada como exploratória, pois, segundo Gil, (2021), tem o objetivo de tornar clara e minuciosa a problemática da pesquisa, permitindo a construção de hipóteses. O estudo foi realizado com o levantamento bibliográfico e documental, artigos de periódicos, livros, físicos ou e-books e sites. Esta fase permitiu a apreensão de conhecimentos e delimitação do tema, a identificação das relações entre as informações e a problemática da pesquisa. A fase analítica teve o objetivo de organização dos temas, hierarquização, sintetização das ideias e identificação das unidades de análise, resultando na construção do referencial teórico, sendo basilar para a produção do trabalho.

Os documentos da SGP foram relevantes na pesquisa, sendo obtidos com prévia autorização dos responsáveis. Nas bases de dados, houve o cuidado com a anonimização dos participantes resguardando-se dados pessoais e sensíveis. Enquadrou-se como estudo de caso pela necessidade de descrição do seu objeto. “É o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos” (YIN, 2013 apud GIL, 2021, p. 34).

Para Gil (2021), este tipo de estudo requer a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados, possibilitando o detalhamento e a percepção do caso e de seu contexto, outorgando maior credibilidade aos resultados. Essa condição de rigor na pesquisa foi conferida com a triangulação, que é o cruzamento de dados pelas várias fontes. Foram utilizados: documentos, entrevistas, observações e o referencial teórico para confronto com os paradigmas e elementos determinantes da inovação e da TD. Gil (2021, p.112), defende que o pesquisador poderá aceitar ou rejeitar a explicação das variáveis ou ainda adicionar dados e informações à pesquisa.

Dessa forma, a necessidade de identificação de características que possam levar a algum tipo de generalização, levou à definição de dois dentre os módulos do Sou Gov.br: o Atestado de Saúde e o Prova de Vida, os objetivos a serem atingidos pelas equipes da SGP que os conceberam, além da coleta de informações, por meio de relatórios desenvolvidos para a tomada de decisão nas políticas de GP.

Para Gil (2021), faz-se necessária a elaboração de protocolos e cuidados específicos na condução da coleta de dados. Neste sentido, optou-se pela realização das entrevistas semiestruturadas com os gestores da SGP e a aplicação do questionário junto as equipes de RH dos órgãos, possibilitando a caracterização do fenômeno, pelo levantamento das opiniões, atitudes e crenças dessa população, revelando a existência de associações entre as variáveis, que foram parte das medições. As variáveis foram identificadas por meio do referencial teórico e foram base para as perguntas da entrevista e do questionário.

Por razões operacionais e necessidade de delimitação da pesquisa, foram realizados recortes relacionados ao público-alvo, optando-se pela aplicação de pelo menos 10 entrevistas entre os gestores da SGP, sendo alcançadas 13, que foram identificados como P1 a P13. Em relação à aplicação do questionário junto aos gestores e operadores dos sistemas de GP dos órgãos do Sipec, o recorte foi na delimitação do tempo, permanecendo disponível durante 30 dias, havendo a adesão de 74 respondentes, atingindo a expectativa para uma amostra confiável estatisticamente, tendo em vista o plano amostral identificado.

A pesquisa foi realizada por meio de formulário eletrônico do Google Forms enviado para os e-mails das unidades dos órgãos do Sipec e disponibilizado em grupos de trabalho de WhatsApp gerenciados pela SGP. Os participantes representariam os 235 órgãos/unidades do Sipec, que constituem a população da pesquisa.

O tamanho da amostra foi determinado com a aplicação da fórmula específica para populações finitas, a seguir demonstrada:

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

Por meio dela foi possível determinar o tamanho da amostra ( $n$ ), com base na estimativa da proporção populacional, conforme Triola (2017). Adotou-se uma pergunta como parâmetro: “o aplicativo SouGov.br apresenta novas tecnologias que são aplicadas aos processos de trabalho em gestão de pessoas” Onde:  $n$  = Número de órgãos na amostra;  $N$  = Número de órgãos;  $\frac{Z_{\alpha}}{2}$  = Grau de confiança desejado;  $\hat{p}$  = Proporção estimada dos órgãos que concordam ou concordam plenamente com a pergunta;  $\hat{q}$  = Proporção estimada dos órgãos que discordam ou não concordam nem discordam; ( $\hat{q} = 1 - \hat{p}$ );  $\hat{q}$  = Proporção estimada dos órgãos que discordam ou não concordam nem discordam; ( $\hat{q} = 1 - \hat{p}$ );  $E$  = Margem de erro ou erro máximo de estimativa, que identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional ( $p$ ).

Desta maneira, a população de 235 órgãos, nível de confiança de 95%, variância máxima de 0,5 ( $\hat{p}\hat{q}$ ) e margem de erro de 10%, teríamos que a amostra necessária seria de pelo menos 68 órgãos/ unidades, garantida com um número total de 74 respostas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Cavalcante et.al. (2017), entre os principais driver da inovação está a capacidade de realizar a inovação, requerendo lideranças competentes. Ela motiva a atuação das equipes as conduzindo à ampliação da capacidade de inovar promovendo mudanças no mindset digital. Os resultados da pesquisa, nas entrevistas e no questionário, apresentaram a relevância dos participantes pois no primeiro caso foram os de mais alto grau no comando da SGP, 1 participante do gabinete, diretores e coordenadores-gerais, com experiências

diversificadas. No questionário os respondentes tiveram o percentual de 37,84 % na ocupação de cargos de confiança e 40,54% em funções/gratificações, tiveram elevado grau de experiência no setor público pois o maior percentual dos respondentes, 32,43% possuíam mais de 25 anos de experiência, seguido por 22,97% com tempo entre 6-10 anos, depois 20,27% com tempo entre 11-15 anos, 13,51 % entre 16-20 anos.

Sobre os tipos de inovação, o SouGov.br foi o produto mais recorrente, seguido por outras indicações, relacionadas a seus módulos, e , sobre a inovação nos processos, foram indicadas algumas iniciativas inovadoras da SGP como a Transparência Ativa, o Painel Estatístico de Pessoal; o Observatório de Pessoal; Laboratório de Inovação, especialmente, em modalidades diferentes de trabalho como o Time Volante e FreeLA, que segundo P5 e Brasil (2021i) é um ambiente motivador a novas formas de liderar times. Em ambos os casos demonstram aderência aos princípios preconizados por OECD (2005, p.57-63).

Entendendo a TD GP na APF como uma inovação, as manifestações foram quase unânimes afirmando que a TD vem ocorrendo gradualmente e continuamente, Enquanto P13 observou que o processo de transformação pode ser considerado disruptivo, citando a implantação do Sigepe mobile, pois era uma nova tecnologia utilizando-se de novo tipo de equipamento, como os smartphones. Esses elementos geraram aumento da capacidade de processamento, contribuindo para o maior uso de dispositivos móveis.

A disrupção, segundo P13, ocorreu no módulo de Prova de Vida, pois houve simultaneamente alteração de normativos, aplicação do procedimento de reconhecimento facial, a biometria, além do desenvolvimento das funcionalidades necessárias ao seu funcionamento, com alterações simples obteve-se grandes ganhos para este processo, confirmando as afirmações de Cavalcante et.al (2017) sobre a inovação disruptiva, em que ocorre uma descontinuidade com o passado.

Todos os participantes indicaram como marco principal da TD GP, o SouGov.br, evidenciando-se a priorização dada pela SEDGG, o empenho das equipes para a realização do projeto. Este fator tem relação com a maturidade digital da APF, convergindo com os comentários de Salvador, Castello, (2020), sobre as etapas da TD e os estágios em que se encontram os sistemas e processos de GP e sua automação.

Nas percepções obtidas no questionário, sobre novas tecnologias no SouGov.br, constatou-se que 48,65 % concordam plenamente e 41,89 % concordam, resultando em

90,54%, com baixos percentuais de discordância conforme o Gráfico 1. Para Emmendoerfer (2019) é fator essencial, tornando o processo de inovação mais eficiente e transformador. Essa consciência dos usuários demonstra que a inovação tem feito diferença no dia a dia assim como a TD. Para Rogers (2017) a única prevenção para não-obsoloscência, no contexto dos negócios, é a adoção de todas as tecnologias, incluindo as novas tecnologias, para agregar valor e atender aos clientes, mantendo a atualização no negócio e neste caso, na TD GP.

Rogers (2017) estabeleceu como um dos domínios da TD o ganho de valor gerado por sua implantação. No caso da implantação do SouGov.br, nas entrevistas, as manifestações sobre as mudanças promovidas por sua implantação demonstraram que houve uma evolução vantajosa para a APF. A maioria dos participantes declarou que houve ganho de valor relacionado ao tempo, tanto para o servidor que resolve seus problemas, por meio de autosserviços, quanto para os líderes que resolvem as questões com seus subordinados, de modo mais célere.

Enquanto o P1 enfatizou o ganho relacionado a plataforma para atendimento a vários órgãos e servidores, a possibilidade de disseminação de uma informação a partir de uma ferramenta única, abrangendo todos os servidores, o ganho de escala e economia gerada. No entanto, o participante P4 considerou que é cedo para conclusões categóricas sobre os ganhos, mas reconhece que houve melhorias relevantes com o projeto SouGov.br. Contudo, Salvador, Castello (2020) defende que as plataformas digitais permitem tanto a interação entre as empresas e os clientes, quanto o ganho de valor para ambas as partes.

Ainda sobre o ganho de valor, houve unanimidade entre os entrevistados sobre a redução no tempo de atendimento pelas unidades de GP, pois houve ganho de escala na resolução de questões repetitivas, permitindo a realização da gestão estratégica e o cuidado com as pessoas (P6, P10). Segundo P13, houve ganhos relacionados ao módulo Prova de Vida, com a alteração do fluxo do processo e as pessoas já não se deslocam para as unidades de GP. Afirmou que seria inviável a execução do processo no modelo antigo, com o retorno e fim da pandemia do Covid 19. Os participantes P1, P3 e P10 concordaram com as afirmações de P3.

No questionário, em relação ao ganho de valor, os respondentes opinaram quanto a melhoria e automação dos processos de trabalho em GP no SouGov.br. Conforme o Gráfico 1, o resultado foi um percentual de quase 80 % de aceitação entre os que concordaram plenamente e concordaram, corroborando com as respostas das entrevistas. Assim como

sobre a pergunta sobre a redução de tempo da resolução dos problemas, os percentuais resultantes mostraram alto índice de concordância sobre o tempo de resolução dos problemas em GP no SouGov.br, revelando que os participantes consideram que houve aumento da eficiência e eficácia.

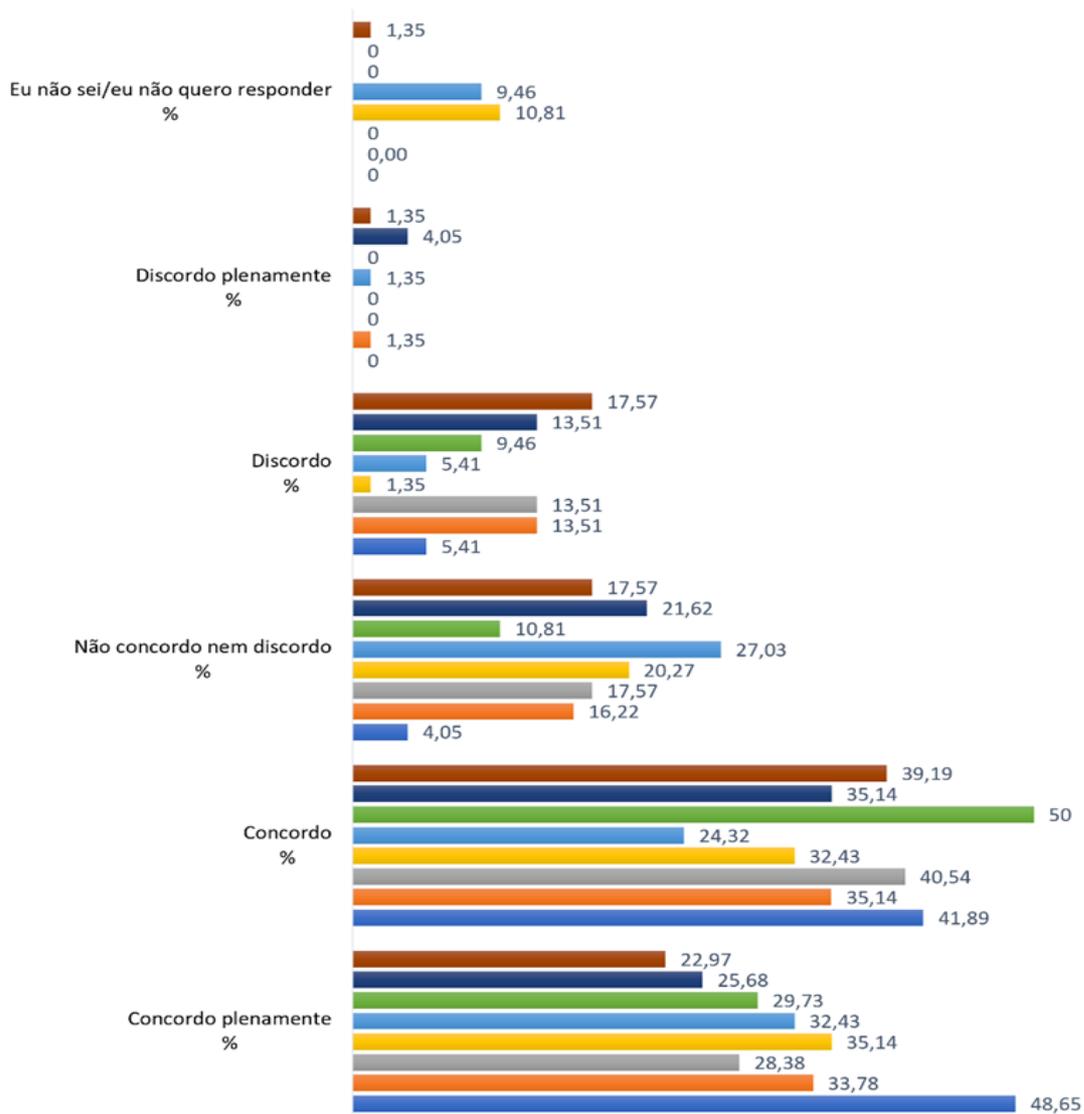
Do mesmo modo das perguntas anteriores, sobre a cultura por resultados e aumento da eficiência, a pergunta sobre “resolução dos problemas de forma autônoma pelo usuário servidor, liberando o operador servidor de RH para fazer outras atividades”, e sobre o aumento de produtividade no dia-a-dia do trabalho com a implantação das funcionalidades do SouGov.br, tiveram aproximadamente percentuais e quantidades próximos e que revelam ganhos de produtividade e a melhoria nos resultados, são parte dos impactos positivos relacionados ao aumento de eficiência e efetividade, que também impactam na gestão da organização (Vieira, 2015).

Rogers (2017) defende que a melhoria dos serviços e resultados estão relacionados à satisfação e foco no cliente. Na entrevista com P7 e P10 mencionaram a contribuição e participação dos órgãos do Sipec nas decisões da SGP, com o intuito de haver alinhamento sobre as necessidades dos órgãos e os interesses da SGP, fomentando as relações em rede. A formação de redes (Cavalcante et. al., 2017) e o relacionamento em redes (Rogers, 2017) são características compartilhadas entre a inovação e a TD.

Em outra perspectiva, o participante P1 declarou que, no SouGov.br, houve preocupação e cuidado no projeto, antes do desenvolvimento, com a experiência do usuário e aplicação de princípios de User Experience (UX). Rogers (2017) apresenta o cliente como o primeiro domínio da TD, seja individualmente ou na forma de redes, com relações de interação que se influenciam mutuamente, e como consequência influenciam as mudanças dos produtos as quais consomem.

**GRÁFICO 1** Resultados questionário - SouGov.br

- O servidor resolve o seu problema na forma de autosserviço liberando a pessoa que atende para a realização de outras atividades.
- Houve redução no tempo de resolução de problemas.
- Houve melhoria e automação nos processos de trabalho.
- Tenho confiança que não compartilha meus dados.
- O aplicativo é seguro?
- Boa disponibilidade, conexão, performance em qualquer dos dispositivos digitais
- Aumento de produtividade no dia a dia
- Novas Tecnologias no SouGov



Fonte: Elaboração própria

Os aspectos abordados nas perguntas anteriores, tanto para as entrevistas quanto para o questionário se relacionam com as evidências geradas pela melhoria das entregas dos serviços, o aumento da satisfação e o envolvimento dos usuários, associado à melhoria das condições de trabalho e o aprimoramento da cultura da inovação (Vieira, 2015).

Brasil (2022) estabelece os princípios e objetivos da EGD/2020-2022 para a TD que estão relacionados à segurança e à confiabilidade do serviços, no caso do aplicativo SouGov.br, nas entrevistas, todos os participantes o consideraram seguro, contudo, quanto à confiabilidade, quase metade dos participantes mencionaram a lentidão como fator crítico e os participantes mais técnicos apontaram que esse problema pode ser ocasionado pela quantidade de usuários simultâneos. Segundo P8 as equipes de infraestrutura têm trabalhado no aperfeiçoamento e desempenho dos sistemas, mas a quantidade de usuários chegou a um milhão, afetando a performance.

No questionário, as perguntas sobre segurança resultaram na maioria concordando que o aplicativo é seguro, conforme apresentado no Gráfico 1. Sob o ponto de vista de avaliar o SouGov quanto a satisfação e qualidade do aplicativo perguntou-se aos entrevistados e no questionário sobre a qualidade dos serviços segundo os parâmetros estabelecidos por Brasil (2022b). De um modo geral, demonstraram que o aplicativo é de fácil utilização, boa usabilidade, simples de usar, intuitivo, acessível, essas são posições praticamente unânimes dentre os participantes.

P5 mencionou que o seu amigo teve dificuldades com algumas funcionalidades pois ele não conseguia localizar a informação que precisava. Enquanto outros divergiram dessa posição, pois P1, P10 e P12 consideraram o design e o layout modernos e disseram que o aplicativo os atende plenamente.

No questionário, as crenças relacionadas a qualidade do aplicativo foram abordadas nos módulos específicos do Atestado em Saúde, no Gráfico 2, e, no Prova de Vida, no Gráfico 3. Nas entrevistas, houve relatos sobre a economia do tempo do servidor e a economia de itens administrativos, como papel, impressora e o deslocamento do servidor para atendimento ao beneficiário do Prova de Vida.

Sobre o Atestado de Saúde, nas entrevistas, as manifestações foram em número reduzido em razão dos servidores que possuem cargos em comissão, e não necessitam registrar o ponto, portanto, não registram o Atestado. Somente 3 já haviam enviado o

documento e utilizado a funcionalidade. No questionário, pode-se ver no Gráfico 2, que houve percentuais importantes de participantes que preferiram não se manifestar, sendo coincidente ao posicionamento no não uso do módulo.

Nas entrevistas, houve dois casos de apresentação do atestado e envio, mas a etapa da perícia não, e no SouGov o atestado estava sem a conclusão. Então fica em espera, até que a unidade de saúde atue na conclusão do processo.

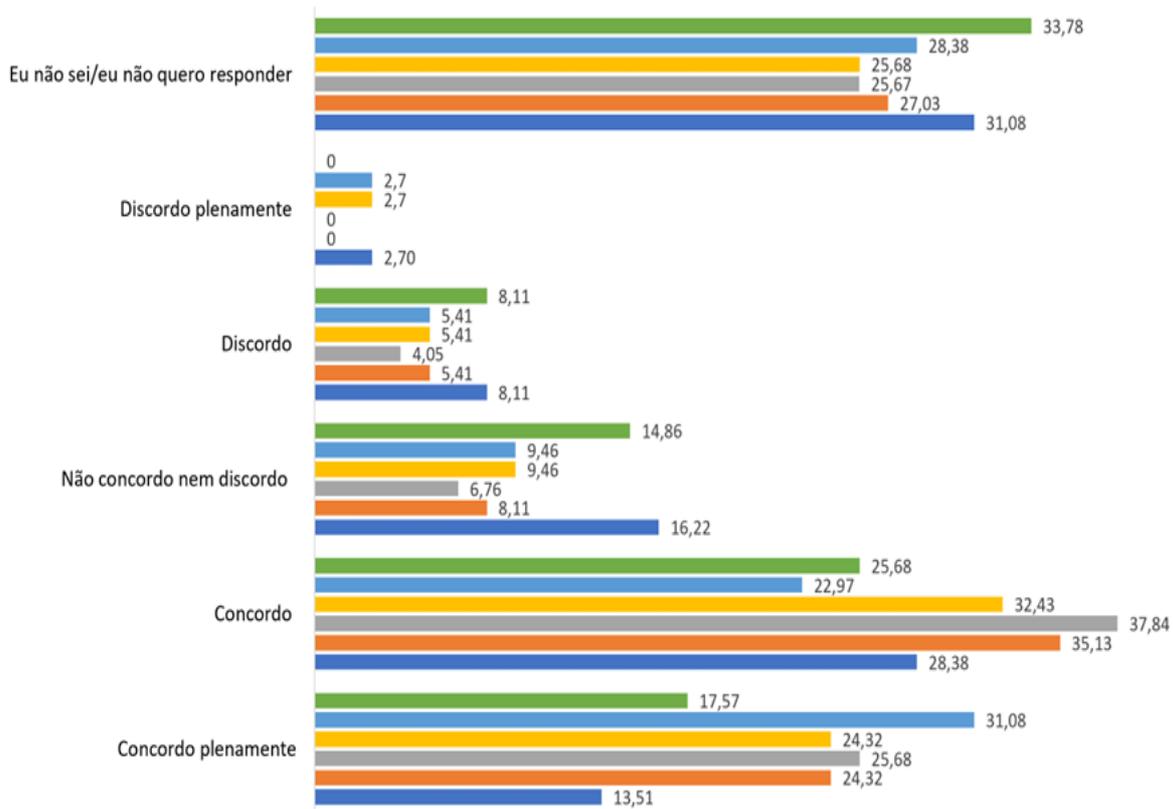
Por outro lado, P11 relatou sua experiência na apresentação de dois atestados e a realização das perícias em somente um comparecimento, por solicitação de P11. Houve dificuldade após o registro das perícias, pois ocorreu o cancelamento de um dos atestados. O agente administrativo ao realizar os lançamentos atualizou o *status* no SouGov.br para “Atestado Rejeitado”. Essa notificação causou insegurança ao usuário, ficando receoso de ser descontado no salário, os dias correspondentes ao atestado rejeitado. Esse episódio apresentou a necessidade de melhorias, requerendo a evolução e desenvolvimento da integração do atestado com o módulo de perícia.

Apesar desse relato, no questionário, as respostas tiveram avaliações positivas. Os parâmetros da usabilidade, sobre ser fácil de usar, ser amigável e sobre o design ajudar na localização das informações, tiveram maioria na resposta: “concordo” e quando somados ao “concordo plenamente” tornou os percentuais elevados em relação às outras respostas. Do mesmo modo, sobre os resultados positivos, relacionado ao envio do atestado e a não necessidade de deslocamento, e, sobre o *feedback* do registro do atestado, tiveram maioria dos percentuais de concordância.

GRÁFICO 2

## Resultados questionário - Atestado de Saúde

- O módulo permite consultas e feedbacks automáticos ao usuário sobre os registros do atestado.
- O módulo permite enviar o atestado de saúde pelo celular, com agilidade e não preciso me deslocar à minha unidade de gestão de pessoas.
- O design do aplicativo ajuda na localização das informações.
- módulo é amigável pois tem uma linguagem simples.
- O módulo é fácil de usar, pois encontro rapidamente o que preciso.
- Consigo receber o atestado de saúde e atuar no restante do processo rapidamente, sem a necessidade de fazer o atendimento presencial, na maioria dos casos.

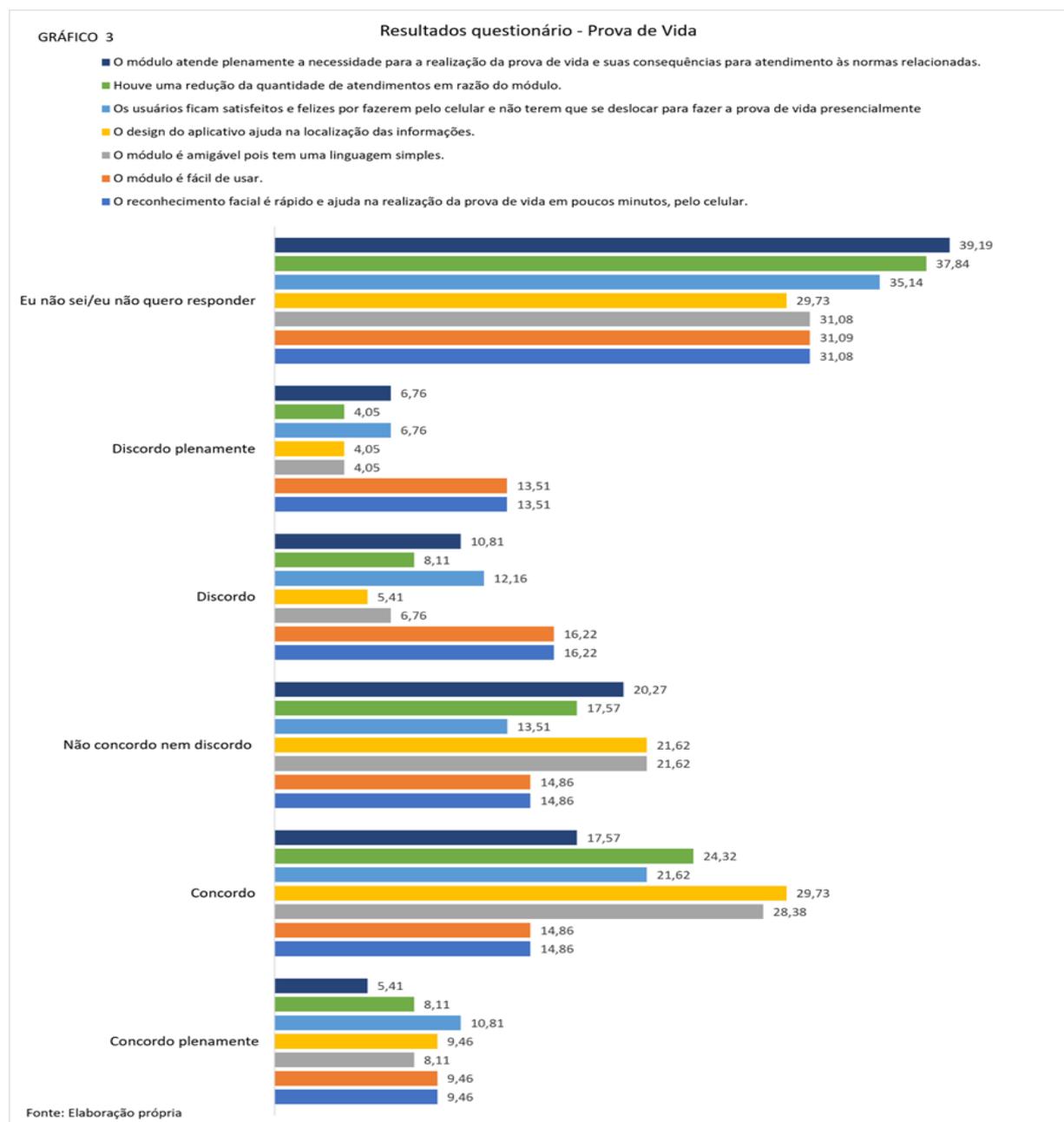


Fonte: Elaboração própria

Os resultados para o Prova de Vida, em relação aos mesmos parâmetros de usabilidade, sobre ser fácil de usar, ser amigável e sobre o design, demonstraram que a maioria das respostas foram: “Eu não sei/eu não quero responder“, que somadas à “Não concordo nem discordo ” revelaram que os respondentes podem não utilizar a

funcionalidade, pois é específica para os aposentados e pensionistas, demonstrando um alinhamento de opiniões entre os entrevistados e o resultado do questionário.

Contudo, no SouGov.br, existem os níveis de confiabilidade para acessá-lo, que estão dispostos no Gov.br. São recursos que permitem dar maior segurança na identificação do usuário. O nível de autenticação pode ser elevado ao máximo com a realização da biometria facial, conforme apresentado por Brasil (2022a).



As experiências com biometria facial relatadas por dois dos entrevistados, para elevação do grau de segurança de acesso ao SouGov.br, demonstraram que não foi tão fácil e rápido. P1 e P13 tinham proficiência em aplicativos, contudo demoram na realização do acesso e elevação do nível autenticação ao SouGov.br.

Outro ponto relatado é a possibilidade de se fazer pela rede bancária, e boa parte do público-alvo realiza a prova de vida por meio dessa alternativa, conforme dois casos apontados por P11.

Ainda sobre o módulo do Prova de Vida, conforme o Gráfico 3, foram realizadas perguntas relacionadas eficiência do módulo sobre a possibilidade de não deslocamento do beneficiário, a redução da quantidade de atendimentos e a possibilidade do atendimento das necessidades do usuário sobre a realização da prova de vida. Em todos os casos, a maioria dos respondentes tiveram a percepção convergente no sentido que eles não quiseram manifestar-se possivelmente demonstrando que ou não quiseram responder, ou não tiveram acesso ao módulo por não serem usuários dele. Esse resultado pode demonstrar a necessidade de investigação mais aprofundada sobre o uso das funcionalidades vinculadas ao módulo.

## 4.1 Dados das lojas dos aplicativos, ouvidoria, sic e central sipec

Foram observados os dados sobre as notas dadas pelos usuários ao aplicativo, que são apuradas mensalmente pela equipe do SouGov.br. Desde o seu lançamento em maio de 2021 até abril de 2022, o APP recebeu 16.592 avaliações na loja Play Store, enquanto na loja App Store foram 18.992 avaliações. A média dos resultados na loja Play Store foi de 4,6 e a menor foi a de 3,6, enquanto na loja App Store se manteve estável no valor de 4,3. Contudo, é evidente que as notas variam de acordo com o bom funcionamento ou não do aplicativo. Ocorrendo indisponibilidades, o usuário não se furta em criticar, entretanto, existe uma constante responsividade por parte da equipe de projeto, nas respostas aos usuários. Essa comunicação e feedback é importante pois melhora a prestação do serviço e a percepção do usuário. O primeiro domínio: cliente é um dos principais para a TD, conforme defende Rogers (2017).

Foram obtidos dados dos atendimentos do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC que não tiveram manifestações relacionadas a esta pesquisa. Também se obteve os dados

sobre os atendimentos da Ouvidoria do ME e da Central de Atendimento Sipec, as quais os resultados, em ambos os casos, evidenciaram motivações relacionadas aos problemas dos usuários, tem o viés de reclamação e insatisfação. Demonstram erros nos módulos, dificuldades de acessos ou na operação das funcionalidades. Ou ainda, casos de exceções, apresentados pelas áreas de GP, em que o atendente da central não consegue resolver. Essas ocorrências são redirecionadas para as equipes da SGP, que resolvem os tickets e os remetem ao usuário que gerou o chamado.

Quando não há a resolução do problema pela Central Sipec, o usuário costuma abrir novo chamado na Ouvidoria do ME. A partir das críticas, novas soluções devem ser estudadas e aplicadas, conforme defende Salvador; Castello (2020), considerando que o foco no cliente, a comunicação e a divulgação das formas de uso das tecnologias são dimensões e elementos norteadores da TD.

Por fim, o Quadro 1 resume os resultados e confronta os parâmetros obtidos na teoria do trabalho. Após ele apresentam-se as conclusões gerais da pesquisa.

QUADRO 1: PARÂMETROS E RESULTADOS

Parâmetros: Revisão da literatura	Resultado das Entrevistas	Resultado do Questionário
Inovação no produto ou no processo?	Foram citados exemplos de melhorias tanto em produtos como em processos	Melhoria do produto
Inovação evolutiva ou revolucionária?	Evolutiva de modo geral e disruptiva em casos específicos	Não fez parte das perguntas do questionário
1º Estágio: Digitalização, 2º Estágio: Mudança nas funções e atividades nas áreas; 3º Estágio: Adoção de novos modelos e geração de valor ao cliente	Houve a percepção de que a transformação digital passou por todas as fases e ainda permanece nos diversos estágios, variando de acordo com a maturidade do órgão.	Não fez parte das perguntas do questionário
Cultura por resultados	Eficiência das ferramentas; Automação dos processos em gestão de pessoas.	Percepção da eficiência do uso do SouGov.br como ferramenta nos processos em gestão de pessoas
Uso de novas tecnologias	OCR -Atestado de Saúde; Biometria facial - Prova de Vida.	conclusão

		Houve a percepção do uso de novas tecnologias pelos respondentes
Geração de valor à sociedade	Redução do tempo empreendido pelos RHs no atendimento e nos processos de trabalho, aplicação do tempo em atividade analíticas e mais estratégicas.	Concordância com a otimização do tempo dos servidores no uso do SouGov.br
Foco no cliente	Valorização das equipes dos órgãos setoriais; Preocupação com a experiência do usuário.	Foco no cliente
Liderança competente	Servidores com elevada formação acadêmica e muita experiência na área de sua atuação.	Servidores com elevada formação acadêmica e muita experiência na área de gestão de pessoas
RH Estratégico	Migração dos processos operacionais para os processos analíticos.	GP Estratégica
Geração de valor	Geração de valor	Geração de valor
Simplicidade / simplificação	Simplificação de procedimentos; Realização dos processos de trabalho por meio do aplicativo SouGov.br.	O aplicativo é fácil, simples de ser utilizado, amigável
Acessibilidade	Pontos de melhoria	Preferência pela não participação
Segurança	O aplicativo é seguro.	O aplicativo é seguro
Atestado de Saúde	Necessita de integração ao processo de Perícia.	Fácil de se usar; Existe ganho de valor no envio; É necessária a integração com a perícia.
Prova de Vida	É necessária pesquisa da sobre a experiência do usuário, pois o que se sabe não é suficiente.	Os resultados do questionário demonstraram que o aplicativo é fácil para alguns, mas não se tem informações o suficiente sobre a experiência do usuário.

Fonte: Elaboração própria

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo apresentar os efeitos e as percepções dos usuários de dois módulos do SouGov.br a respeito da TD GP do Governo Federal. Foi considerado relevante tendo em vista a carência de estudos analíticos, com base científica existente até o presente e tendo em vista a sua recente implantação.

No que tange à inovação em GP na APF, vários avanços foram evidenciados como resultado, na melhoria dos processos, nas evoluções naturais proporcionadas ao longo do tempo e no aprimoramento do produto, referente aos sistemas de GP sob responsabilidade da SGP.

O processo de inovação ocorreu adjacente à evolução da maturidade da TD, conforme a capacidade de desenvolvimento e implantação de novos instrumentos, entendidos como parte do processo de inovação e da TD GP, consoante à capacidade de absorção e uso por seus usuários. Houve amadurecimento na automação dos sistemas e processos, criação de novos arranjos, melhoria no atendimento e a disponibilização de novos serviços, e avanços na forma como o usuário reage aos processos e procedimentos.

A percepção dos usuários em relação ao SouGov.br inclui os ganhos obtidos, quanto a melhoria no uso do tempo do servidor, usuário final e o atendente na unidade de GP, pois o deslocamento não é necessário, para resolver as questões administrativas. Eles resolvem no próprio celular, de onde estiverem e solicitam pelo autosserviço. O tempo de deslocamento, espera e atendimento deve ser levado em conta. Adicionalmente, deve-se verificar a economia nas impressões e deslocamentos. Mas a redução do tempo gasto não se trata de economia de orçamento durante o ano, e sim, da melhoria do gasto público, do tempo do servidor.

Em relação ao módulo Prova de Vida, é inegável a melhoria no processo, permitindo que o usuário possa realizar sua comprovação de vida sem o deslocamento à sua antiga unidade de GP, facilitando este, que é um procedimento obrigatório, para aposentados, pensionistas e anistiados. Outro ganho de valor foi a possibilidade de se realizar no banco, no qual o beneficiário tem conta corrente, utilizando-se das tecnologias vigentes, não existindo a necessidade de o usuário ir até ele. Existindo ganhos para as equipes de RH e para o favorecido. Registra-se que em menos de um ano, no mês de abril de 2022, houve 300 mil provas de vida realizadas em um universo de 720 mil, segundo Brasil (2022).

Contudo, em ambos os processos tratados nesta pesquisa houve dificuldades sobre a manifestação dos usuários, hora por não utilizarem o processo, hora por não ter a necessidade de utilizá-lo. Além das reclamações registradas pelos usuários obtidas com os relatórios de atendimento na Central Sipec e na Ouvidoria, as evidências demonstraram a necessidade de melhoria na comunicação, divulgação dos módulos e como os usuários podem utilizá-los. Além da necessidade de melhorias no SouGov.br, considerando as possíveis lacunas ou imperfeições no desenvolvimento, não compreendidas pelos usuários, mas que ainda serão corrigidas.

Por outro lado, a pesquisa demonstrou que as inovações geradas por meio da TD é um caminho sem volta, não há como retroceder, ao contrário, deve-se avançar. Essa evolução deve ocorrer no sentido da inclusão digital das pessoas que ainda não possuem esse conhecimento, além da inserção de todos os processos de GP e o aperfeiçoamento de ponta a ponta dos que estão vigentes.

A melhoria do gasto e economia direta, fazem parte de um rol de questões relevantes, em que os efeitos demonstrados pela pesquisa ainda podem ser mais explorados, em especial, no que concerne ao significado da economia do tempo do servidor, que pode ser alocado em tarefas mais estratégicas e menos operacionais.

Outro estudo relevante sugerido a partir desta pesquisa é a aferição da qualidade dos serviços digitais indicados pela Portaria SGD/ME nº 548/2022. Ela deve ser realizada com critérios científicos permitindo a obtenção de evidências qualificadas, e que sejam para todos os processos de GP.

Por fim, existe uma infraestrutura estabelecida que precisa ser consolidada tanto nas áreas de Governança Digital, quanto na de GP, considerando as crises e escassezes predominantes no Brasil e no mundo. A Transformação Digital em Gestão de Pessoas demonstrou grandes ganhos, mas torna-se importante a sua estruturação e consolidação de modo permanente, para que realmente existam avanços na prestação dos serviços e nas políticas públicas em Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal, convertendo os ganhos em benefícios para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

\_\_\_\_\_, I. N. **DECRETO-LEI No 200, de 25 de fevereiro de 1967.**, 25 fev. 1967.

\_\_\_\_\_, I. N. **DECRETO No 10.715, DE 8 DE JUNHO DE 2021**, 8 jun. 2021e.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.  
MEEUS, M.; EDQUIST, C. Introduction to Part I: Product and process innovation. In: International Journal of Behavioral Medicine - INT J BEHAVIORAL MEDICINE. 2006. p. 23–37.

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

\_\_\_\_\_.; EUROSTAT. **Oslo Manual 2005: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, 3th Edition. 3. ed. OECD/European Communities, 2018. p. 57-63.

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

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

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

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

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

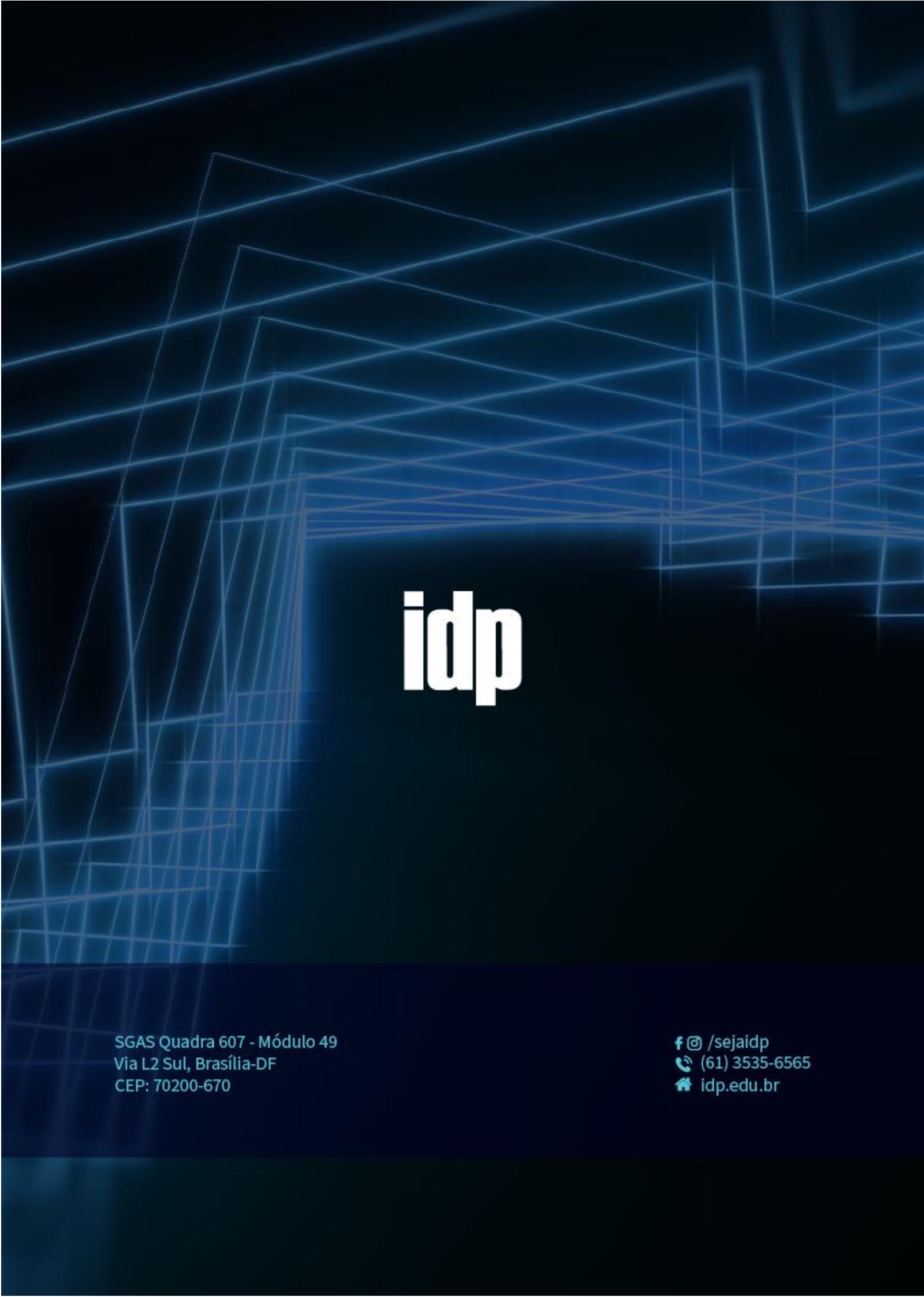
SCHUMPETER, J. A. **Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934

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

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

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

VIEIRA, L. V. **INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Indutores, Capacidades, Tipos e Resultados de Inovação**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, jan. 2016.



# idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49  
Via L2 Sul, Brasília-DF  
CEP: 70200-670

  /sejaidp  
 (61) 3535-6565  
 [idp.edu.br](http://idp.edu.br)