



PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SILVIA ALVES MONTEIRO

**AUTOSSERVIÇO NA GESTÃO DE PESSOAS: Percepção dos Gestores de Pessoas sobre o Uso
das Tecnologias Digitais no IFPB**

Sousa
2024

SILVIA ALVES MONTEIRO

**AUTOSSERVIÇO NA GESTÃO DE PESSOAS: Percepção dos Gestores de Pessoas sobre
o Uso das Tecnologias Digitais no IFPB**

Dissertação apresentada a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Ferreira Batista

M775a

Monteiro, Silvia Alves.

Autosserviço na gestão de pessoas: percepção dos gestores de pessoas sobre o uso das tecnologias digitais no IFPB / Silvia Alves Monteiro. – Sousa, 2024.

102 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2024.

"Orientação: Prof. Dr. Fabiano Ferreira Batista".

Referências.

1. Gestão de Pessoas. 2. Transformação Digital. 3. Autosserviço – Tecnologias Digitais – Gestão de Pessoas. I. Batista, Fabiano Ferreira. II. Título.


CDU 005.95(043)

SILVIA ALVES MONTEIRO


**AUTOSSERVIÇO NA GESTÃO DE PESSOAS: Percepção dos Gestores de
Pessoas sobre o Uso das Tecnologias Digitais no IFPB**

Dissertação apresentada a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.


Aprovada em: 08/04/2024

Documento assinado digitalmente
 **FABIANO FERREIRA BATISTA**
Data: 12/04/2024 19:46:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Fabiano Ferreira Batista
Orientador e Presidente da Banca examinadora
PROFIAP/UFCG

Documento assinado digitalmente
 **PABLO LUIZ MARTINS**
Data: 15/04/2024 14:16:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Pablo Luiz Martins
Examinador interno
PROFIAP/UFSJ

Documento assinado digitalmente
 **FLAVIO PERAZZO BARBOSA MOTA**
Data: 15/04/2024 08:07:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota
Examinador externo
PGPCI/UFPB

Dedico este trabalho a todos os gestores de pessoas,
profissionais comprometidos com o cuidado e o
desenvolvimento das pessoas dentro das instituições.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me dar a vida e por sempre estar presente em minha jornada, me fortalecendo e me amparando nas horas difíceis.

Ao meu querido esposo, Francisco Graciano, grande incentivador, cujo apoio, companheirismo e paciência foram essenciais para que eu pudesse chegar até aqui. Sou privilegiada por tê-lo ao meu lado.

À minha amada filha, Lívia Maria, agradeço a compreensão pelas vezes que precisei me ausentar para estudar. Seu companheirismo e amor me ajudaram a manter o equilíbrio e a focar nos meus objetivos.

À minha querida mãe, meu maior exemplo de força e perseverança, por todo o esforço investido na minha educação. Minhas conquistas são suas também.

Aos meus irmãos Suzana, Jorge Flávio, Diana, e minhas cunhadas Érica e Celiane, pela cumplicidade e por estender a mão sempre que preciso.

À minha chefe, Bárbara Birney, pelo apoio incondicional no momento de liberação para as aulas e durante meu afastamento para participação em programa de pós-graduação *Stricto sensu* na fase da coleta de dados.

Ao meu novo chefe, José Gustavo, pela compreensão de minha ausência no setor de trabalho para conclusão da pesquisa.

Aos amigos e colegas de trabalho, Jessyka, Tales, Wendel, Clerya, Luiza, Alonso, Célia, Jarbas e tantos outros que por gestos, palavras, indicações, críticas, sugestões e intenções manifestaram sua torcida, apoio e contribuição.

Aos gestores de pessoas do IFPB, que prontamente se dispuseram a participar das entrevistas semiestruturadas, permitindo a realização de uma coleta de dados rápida e uma amostragem significativa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fabiano Ferreira Batista, pelos ensinamentos compartilhados, contribuições e pela paciência durante todo o processo de orientação.

Aos professores Doutores do PROFIAP da Turma 2022, por todos os preciosos ensinamentos que recebi de vocês.

Agradeço também a todos os colegas de turma que fizeram parte desta jornada, compartilhando ideias, aprendizados e experiências, em especial Taisa Falchetti, pelos trabalhos desenvolvidos em dupla.

À UFCG, por ter abraçado o PROFIAP dando oportunidade de desenvolvimento ao servidor técnico administrativo e disponibilizado o transporte para as aulas.

Por fim, agradeço ao IFPB, pelo expressivo programa de incentivo à qualificação, e à Direção Geral do Campus Patos, pelo apoio ao desenvolvimento de sua força de trabalho, com a participação no Programa de Incentivo à Qualificação do Servidor do IFPB (PIQIFPB), do qual fui bolsista.

RESUMO

O uso crescente das tecnologias digitais nas atividades de gestão de pessoas é uma realidade que se iniciou nos anos 90 e atualmente faz parte da estratégia de transformação digital e das iniciativas de Governo Digital da administração pública brasileira para prestar serviços menos burocráticos, simplificados, transparentes, eficientes e menos onerosos. Esse estudo tem como tema o uso das tecnologias digitais para o autosserviço na gestão de pessoas do setor público federal. O objetivo principal deste estudo é analisar como os gestores de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), percebem a digitalização dos serviços de gestão de pessoas. Para atingir esse objetivo, foram utilizados três tipos de estudos: documentais, descritivos e de caso. A pesquisa documental auxiliou na definição do arcabouço normativo e legal da transformação digital no contexto estudado. A pesquisa descritiva envolveu a coleta e análise de dados qualitativos para compreender o fenômeno. Já o estudo de caso analisou o contexto em sua particularidade e complexidade. Os dados foram coletados por meio da pesquisa documental, entrevista semiestruturada e observação participante. Para análise dos dados, foi utilizado o software Atlas.ti 23, por meio da técnica análise de conteúdo. Dos resultados obtidos, destacam-se melhorias que tornam o setor mais estratégico e eficiente, à medida que proporciona rapidez nas respostas, segurança nas entregas, transparência, maior produtividade, qualidade no atendimento, comunicação e difusão de informações mais rápidas, serviços simplificados e padronizados em aplicativos, comodidade no acesso a serviços por meio do autosserviço, novas formas de trabalho, redução de custos e registros cadastrais mais precisos e atualizados. Por outro lado, a pesquisa evidenciou desafios emergentes do uso das tecnologias que precisam ser gerenciados, como o desenvolvimento de uma cultura organizacional com foco na aprendizagem de habilidades digitais, treinamento, inclusão de servidores, distanciamento e intrusividade.

Palavras-chave: Transformação digital, Autosserviço, Tecnologia, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The growing use of digital technologies in human resources (HR) office activities is a reality that began in the 1990s and is currently part of the digital transformation strategy and Brazilian Digital Government initiatives of the country's public administration sector to provide less bureaucratic, simplified, transparent, efficient and less costly services. This study discusses the use of digital technologies for self-service in human resources offices in the federal public sector whose main objective is to analyze how HR clerks from the IFPB (Brazilian acronym for Federal Institute of Education, Science and Technology of Paraíba) perceive the digitalization of people management services. To achieve this objective, three types of research methods were employed: documentary, descriptive and case analysis. Documentary research helped to define the normative and legal framework for digital transformation in the investigated context. Descriptive research involved the collection and analysis of qualitative data to understand the phenomenon. The case study analyzed the context in its particularities and complexity. Data were collected through documentary research, semi-structured interviews and participant observation. For data analysis, the software Atlas.ti 23 was applied, where the content analysis technique was used. From the results obtained, we emphasize the improvements that make the sector more strategic and efficient, as it provides speed in responses, security in deliveries, transparency, greater productivity, quality of service, faster communication and dissemination of information, simplified and standardized services in applications, convenience in accessing services through self-service, new ways of working, cost reduction and more accurate and updated registration records. On the other hand, the research also highlighted emerging challenges in the use of technologies that need to be managed, such as the development of an organizational culture focused on learning digital skills, training, inclusion of servers, distancing and intrusiveness.

Keywords: Digital transformation, Self-service, Technology, People management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da DGEP.....	52
Figura 2 - <i>Network</i> sobre os benefícios do e-RH.....	76
Figura 3 - <i>Network</i> sobre os desafios do e-RH.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aplicações da Quarta Revolução Industrial.....	21
Quadro 2 - Linha do tempo do Governo Eletrônico ao Governo Digital.....	26
Quadro 3 - Aspectos da digitalização dos serviços de gestão de pessoas e seus efeitos...	41
Quadro 4 - Identificação dos parâmetros da pesquisa sobre digitalização de serviços de gestão de pessoas.....	49
Quadro 5 - Resultados relacionados aos benefícios do e-RH na visão do gestor de pessoas do IFPB.....	63
Quadro 6 - Resultados relacionados aos desafios do e-RH vivenciados pelos gestores de pessoas do IFPB quanto ao uso dos sistemas digitais para oferecer o autoatendimento nas demandas de GP.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela Demonstrativa da Amostra.....	53
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3D	- 3 Dimensões
AFD	- Assentamento Funcional Digital
APF	- Administração Pública Federal
ARH	- Administração de Recursos Humanos
BID	- Banco Interamericano de Desenvolvimento
CAS	- Coordenação de Assistência ao Servidor
CCQP	- Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoal
CLAP	- Coordenação Executiva de Legislação e Administração de Pessoal
CPFP	- Coordenação de Produção de Folha de Pagamento de Pessoal
Conlegis	- Sistema de Consulta de Atos Normativos da Administração Pública Federal
DASP	- Departamento Administrativo do Serviço Público
Dataprev	- Empresa de Tecnologia e Informação da Previdência
DCPP	- Departamento de Cadastro e Produção de Pagamento
DDP	- Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DGEP	- Diretoria de Gestão de Pessoas
DLAP	- Departamento de Legislação e Administração de Pessoal
DOU	- Diário Oficial da União
EGD	- Estratégia de Governo Digital
e-GOV	- Governo Eletrônico
e-GRH	- Gestão de Recursos Humanos Eletrônico
EGTI	- Estratégia Geral da Tecnologia da Informação
e-HRM	- Electronic Human Resource Management
e-RH	- Recursos Humanos Eletrônico
GP	- Gestão de Pessoas
GRH	- Gestão de Recursos Humanos
GTTI	- Grupo de Trabalho em Tecnologia da Informação
HRM	- Human Resource Management
IA	- Inteligência Artificial
ICP	- Infraestrutura de Chaves Públicas
IF	- Instituto Federal
IFPB	- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

IN	- Instrução Normativa
INDE	- Infraestrutura Nacional de Dados Espaciais
Iot	- Internet das Coisas
LGPD	- Lei Geral de Proteção de Dados
ME	- Ministério da Economia
MEC	- Ministério da Educação
MGI	- Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos
MS	- Ministério da Saúde
NPM	- Nova Administração Pública
OCDE	- Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Econômico
PDRAE	- Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PESCAD	- Sistema de Cadastro de Pessoal
PGD	- Programa de Gestão e Desempenho
PIQIFPB	- Programa de Incentivo à Qualificação do Servidor do IFPB
PTD	- Plano de Transformação Digital
PTT	- Produto Técnico Tecnológico
RA	- Realidade Aumentada
RH	- Recursos Humanos
RJU	- Regime Jurídico Único
RV	- Realidade Virtual
SEDGG	- Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SEI	- Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	- Serviço Federal de Processamento de Dados
SGP	- Secretaria de Gestão de Pessoas
SIAPE	- Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGEPE	- Sistema de Gestão de Pessoas
SIPEC	- Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SUAP	- Sistema Unificado de Administração Pública
TAM	- Modelo de Aceitação de Tecnologia
TD	- Transformação Digital
TI	- Tecnologia da Informação
TIC	- Tecnologia da Informação e Comunicação
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização do Tema e Problemática.....	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Contexto histórico, tecnologias e efeitos da Quarta Revolução Industrial.....	20
2.2 Dos modelos históricos de administração pública ao Governo Digital.....	24
2.2.1 História e Evolução do Governo Digital no Brasil	25
2.2.2 Governo Digital e seus desafios.....	30
2.2.3 Gestão de Pessoas no Contexto do Governo Digital.....	33
2.3 Transformação Digital em Gestão de Pessoas do Serviço Público Federal	35
2.4 Digitalização, Autoatendimento e seus efeitos na Gestão de Pessoas	39
2.5 Estudos Correlatos.....	43
2.5.1 Estudos nacionais sobre o uso da tecnologia na gestão de pessoas	43
2.5.2 Estudos internacionais sobre o uso da tecnologia na gestão de pessoas.....	45
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 Caracterização da pesquisa e procedimentos metodológicos.....	47
3.2 Característica da amostra	50
3.3 Questões Éticas.....	53
4 RESULTADOS E ANÁLISES	54
4.1 Apresentação dos resultados	54
4.1.1 Arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas	54
4.1.2 Benefícios do e-RH.....	57
4.1.3 Desafios do e-RH	65
4.2 Discussões	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERÊNCIAS	87

ANEXO 1: PARECER CONSUBSTIANCIADO DO CEP	95
APÊNDICE 1: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	100

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema e Problemática

A eficiência é um dos princípios constitucionais da administração pública e, para atender à esse princípio, acompanhando a tendência trazida pela Revolução 4.0, ou revolução digital, vêm-se utilizando das tecnologias digitais para tornar seus processos menos burocráticos, simplificados, transparentes, eficientes e menos onerosos (Brasil, 2022a).

No Brasil, a introdução do uso de ferramentas da tecnologia da informação e comunicação (TICs) remonta à década de 1990 e a política de e-governo teve início nos anos 2000 (Alves, 2022). A partir desse período, nota-se uma evolução dessa pauta na agenda pública, com a instituição crescente de políticas públicas de digitalização de processos como a Estratégia de Governo Digital (EGD) para o período de 2020 a 2023 e a Lei do Governo Digital (Lei n. 14.129, de 29 de março de 2021), observando às agendas públicas internacionais e seguindo as recomendações de organismos como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

As iniciativas de introdução e consolidação do Governo Digital no Brasil evidenciam a busca pelo aumento da eficiência da administração pública por meio da melhoria na qualidade dos serviços, que passaram a ser ofertados também na modalidade de autosserviço, podendo possibilitar uma transformação no relacionamento e na oferta de serviços públicos para a sociedade. De acordo com o artigo 4º da Lei 14.129/2021, autosserviço é definido como o acesso a serviço público sem a necessidade da mediação humana, por meio digital (Brasil, 2021a).

No que tange à Gestão de Pessoas (GP) ou Gestão de Recursos Humanos (GRH), o Governo Federal tem investido no desenvolvimento de novos sistemas, a partir das tecnologias digitais, que trazem automatização aos seus processos e reduz as atividades operacionais, manuais e repetitivas (Vidal, 2023).

O uso das inovações tecnológicas transpõe a gestão de pessoas tradicional para um novo modelo que utiliza as tecnologias digitais para a implementação de políticas e práticas de Recursos Humanos (RH), tornando o setor mais digital (Liboni *et al.*, 2019).

O uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nas políticas e práticas de gestão de pessoas, doravante tratada por e-RH, tem tornado a atuação do setor mais estratégica, à medida que torna os processos mais eficientes e ágeis, transferindo parte das entregas de recursos humanos (RH) para os chefes imediatos, que mantêm contato direto com os servidores no ambiente

de trabalho. Essa transformação na atuação do setor é possível devido à utilização crescente de sistemas informatizados que permitem o autoatendimento nas demandas de RH (Mascarenhas, 2003).

Dentre as vantagens alcançadas com o uso da tecnologia da informação nos processos de RH está a geração de informações para a tomada de decisões, maior eficiência, redução de custos de comunicação, treinamento de servidores por meio digital e processamento de transações por sistemas (Vasconcelos; Mascarenhas, Vasconcelos, 2004).

Como desvantagens, Silva (2009) elenca o risco de confundir a linha que separa a vida profissional da vida pessoal; a redução das relações de trabalho devido ao distanciamento; necessidade de redução, requalificação ou mudança nos quadros de pessoal; e a resistência à mudança por parte de gestores e servidores ao se depararem com os novos processos de RH automatizados, exigindo dessa forma, investimento em comunicação e treinamento.

Bondarouk e Brewster (2016) descrevem realidades contraditórias, em que uma delas revela que a adoção do e-RH parece, em alguns casos, ter criado benefícios como economia de custos, eficiência, serviços flexíveis e participação dos funcionários. Enquanto, em outras realidades, a implementação do e-RH apresenta perspectivas negativas, tais como: estresse no trabalho, decepções com propriedades tecnológicas e distanciamento devido à falta de contato entre servidores e entre setores. Realidades em que, mesmo com operações de alta tecnologia, servidores preferem obter suas informações diretamente de seu gestor, do departamento de recursos humanos ou de seu representante sindical.

As tecnologias digitais como Internet das Coisas, Big Data e Inteligência Artificial (IA) vão automatizar grande parte dos processos de RH, resultando em equipes de RH mais eficientes e enxutas (Liboni *et al.*, 2019). Servidores públicos precisarão se adaptar às mudanças organizacionais cada vez mais frequentes, além de adquirir novas habilidades e experiências para realizar novas tarefas e até mesmo se requalificar para atuarem no novo contexto digital (Silva; Silva; Rabêlo, 2021).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), referência na oferta de educação profissional, tecnológica e humanística em todos os níveis e modalidades no Estado da Paraíba (IFPB, 2016), vem buscando garantir serviços e soluções de TIC que acrescentem eficiência e qualidade aos seus processos de gestão (IFPB, 2022). No âmbito da gestão de pessoas, o instituto tem adotado, iniciativas como o processo eletrônico e sistemas digitais para proporcionar serviços de GP mais eficientes e de melhor qualidade aos seus mais de 2.300 servidores (IFPB, 2022).

Diante das especificidades, da complexidade do serviço público e das transformações trazidas pelo e-RH, percebe-se a necessidade de se investigar aspectos relacionados ao e-RH que contribuam com sua melhor implementação, no âmbito de uma instituição pública.

Os efeitos do uso das tecnologias digitais na gestão de pessoas vêm sendo investigados por pesquisas que exploraram como o e-RH reordena o setor (Mascarenhas, 2003), contribui para o desenvolvimento do quadro de pessoal (Silva; Ludena, 2013) e torna a organização mais estratégica em termos de gestão de pessoas (Froehlich; Silva, 2014); a influência dos sistemas digitais de gestão de pessoas no desempenho organizacional (Otonieno, 2016), na melhoria dos processos de negócios, na eficiência de operações e na satisfação dos trabalhadores (Verma; Bansal; Verma, 2020).

Os estudos sobre a digitalização do RH têm abordado aspectos relacionados à importância, às vantagens, aos ganhos de eficiência e ao aumento da produtividade do RH, conforme descrito nos estudos correlatos (item 2.5). Contudo, além de concentrarem principalmente no setor privado, as pesquisas não discutem os desafios e armadilhas inerentes ao uso da tecnologia na GP em conjunto com os benefícios da digitalização a partir da visão do gestor de pessoas.

Do exposto, percebe-se ausência de evidências relacionadas à percepção dos gestores de pessoas de órgãos públicos quanto ao e-RH enquanto sistema de gestão de pessoas em expansão na administração pública federal (APF).

Diante disso, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: “Qual a percepção dos gestores de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) quanto ao e-RH?”

A fim de esclarecer este questionamento, foram traçados alguns objetivos, descritos no próximo subitem. Os objetivos específicos subsidiam o alcance do objetivo geral.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Investigar como os gestores de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) percebem a digitalização dos serviços de gestão de pessoas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar quais os benefícios que a digitalização trouxe para os processos e serviços de Gestão de Pessoas a partir da visão do gestor de pessoas do IFPB;
- Identificar os desafios vivenciados pelos gestores de pessoas do IFPB quanto ao uso dos sistemas digitais para oferecer o autoatendimento nas demandas relacionadas à Gestão de Pessoas;

- Elaborar uma cartilha com a descrição dos serviços oferecidos por autoatendimento e seu respectivo meio de acesso direcionada aos servidores usuários de serviços de gestão de pessoas.

1.3 Justificativa

A tecnologia da informação tem sido utilizada para tornar a atuação da gestão de pessoas mais estratégica à medida que torna os processos mais eficientes e ágeis, transferindo parte das entregas de RH para os gestores dos diversos setores das instituições, por meio da utilização crescente de sistemas digitais de gestão de pessoas que permitem que usuários autogerenciem parte de suas demandas.

O estudo de revisão de literatura e tendências sobre a interferência da digitalização na GRH realizado por Silva *et al.* (2022) aponta que existem lacunas na literatura sobre como a evolução da GRH é afetada pela Indústria 4.0, assim como as mudanças na gestão de pessoas diante dos desafios impostos pela implantação de tecnologias inteligentes. Os autores destacam que é importante entender como a tecnologia pode mudar os processos de Gestão de Recursos Humanos em organizações que pretendem se tornar mais produtivas, humanas e digitais.

A Deloitte (Deloitte Company, 2021) afirma que menos de 33% dos trabalhadores estão preparados para as mudanças tecnológicas como o trabalho remoto e o uso de tecnologias inteligentes (Silva *et al.*, 2022). À medida que as tecnologias digitais são incorporadas pelas instituições públicas e privadas, as mudanças na forma como as pessoas realizam seu trabalho devem ser compreendidas para que a GRH apoie iniciativas como requalificação, gestão de desempenho, desenvolvimento de habilidades e inclusão de usuários.

Embora exista uma estrutura de tecnologias em desenvolvimento para aumentar a eficiência, a produtividade e a redução de custos para o atendimento das demandas de GP, as percepções dos usuários dos sistemas digitais de gestão de pessoas determinam, em grande parte, como e se a tecnologia será utilizada.

Diante do exposto, o estudo da percepção dos gestores de pessoas de um Instituto Federal se justifica diante da relevância da necessidade de que gestores públicos tenham o conhecimento e a compreensão sobre os benefícios e os desafios da implementação de sistemas digitais de gestão de pessoas no setor público, uma vez que é a partir das percepções, compreensão e experiência dos usuários que um sistema de recursos humanos ganha qualidade (Bondarouk; Brewster, 2016).

Assim, essa pesquisa traz como novidade a perspectiva do gestor de pessoas do setor público sobre o processo de transformação digital da gestão de pessoas a partir da introdução de sistemas digitais que permitem o autosserviço nas demandas de RH.

Diante disso, esse estudo pretende contribuir para o avanço do conhecimento teórico e empírico no campo da pesquisa em gestão de pessoas a partir do conhecimento sobre os efeitos da digitalização de processos e serviços de RH.

Os resultados desta investigação são úteis para que gestores de institutos federais; gestores de instituições públicas; gestores de pessoas que atuam diretamente na condução da implementação dos processos e serviços digitais de gestão de pessoas; servidores de instituições federais vinculadas ao SIPEC enquanto usuários finais dos sistemas de gestão de pessoas tenham o entendimento sobre os benefícios e os desafios da transformação digital da gestão de pessoas a fim de impulsionar a sua implementação. Por fim, espera-se que a sociedade perceba melhorias na eficiência, produtividade e transparência na gestão de pessoas do setor público.

Esse estudo pode ainda servir de base para outras pesquisas que tenham por objetivo estudar as percepções de outros usuários imediatos da tecnologia aplicada à gestão de pessoas ou os efeitos da tecnologia no RH de outras instituições no âmbito do SIPEC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contexto histórico, tecnologias e efeitos da Quarta Revolução Industrial

As revoluções têm ocorrido ao longo da história quando novas tecnologias e novas formas de perceber o mundo desencadeiam uma alteração profunda nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos (Schwab, 2016). Antes do surgimento da indústria, tudo era produzido de forma manual, em pequena escala e que já não atendia à demanda de uma população que crescia descontroladamente (Sakurai; Zuchi, 2018).

A primeira revolução industrial, ou indústria 1.0, ocorreu aproximadamente entre 1760 e 1840, provocada pela construção de ferrovias e pela invenção da máquina a vapor, que deu início à produção mecânica (Schwab, 2016). Entre 1850 e 1950 aconteceu a segunda revolução industrial, ou indústria 2.0, que foi um período marcado por grandes descobertas como energia elétrica, petróleo, linha de montagem, lâmpadas incandescentes, automóvel, evolução dos meios de transporte e comunicação, criação de vacinas e antibióticos (Nascimento Júnior, 2020).

A terceira revolução industrial, ou indústria 3.0, começou na década de 1960 e também ficou conhecida como revolução digital ou revolução informacional, pois foi impulsionada pelo desenvolvimento dos semicondutores, da computação em *mainframe* (década de 1960), da computação pessoal (década de 1970 e 1980) e da internet (década de 1990) (Schwab, 2016). Algumas das características da indústria 3.0 são: utilização de várias fontes de energia, uso crescente da informática, aumento da consciência ambiental, substituição da mão de obra por máquinas cada vez mais modernas, ampliação dos direitos trabalhistas, globalização, surgimento de potências industriais e massificação de produtos tecnológicos (Silva *et al.*, 2002).

De acordo com Schwab (2016) a quarta Revolução Industrial, também conhecida como Indústria 4.0, teve início na virada deste século e se baseia na chamada “revolução digital”, sendo caracterizada pela internet acessível às pessoas, por eletrônicos menores e mais eficientes, pela inteligência artificial e internet das coisas, que possui a função de integrar diversos dispositivos.

O termo “indústria 4.0” foi criado em 2011 na feira de Hannover, Alemanha, para descrever o processo de profundas transformações, em que as tecnologias dos mundos físico, digital e biológico se fundem, reformulando a maneira como se produz, consome, trabalha e se comunica, levando a reformulação de governos e instituições a partir das novas maneiras de se usar as tecnologias (Schwab, 2016). O modo como a sociedade produz seus bens impacta nos aspectos culturais e econômicos de uma comunidade, inclusive na forma como a administração pública vai lidar com essa nova conjuntura (Nascimento Júnior, 2020).

Para Schwab (2016, p. 16), a Quarta Revolução Industrial se diferencia em três aspectos em relação à terceira revolução industrial:

- **Velocidade:** ao contrário das revoluções industriais anteriores, esta evolui em um ritmo exponencial e não linear. Esse é o resultado do mundo multifacetado e profundamente interconectado em que vivemos; além disso, as novas tecnologias geram outras mais novas e cada vez mais qualificadas.
- **Amplitude e profundidade:** ela tem a revolução digital como base e combina várias tecnologias, levando a mudanças de paradigma sem precedentes da economia, dos negócios, da sociedade e dos indivíduos. A revolução não está modificando apenas o “o que” e o “como” fazemos as coisas, mas também “quem” somos.
- **Impacto sistêmico:** ela envolve a transformação de sistemas inteiros entre países e dentro deles, em empresas, indústrias e em toda a sociedade.

Outro diferencial é que as informações, e conseqüentemente as inovações, são difundidas de maneira muito rápida. Tome-se como exemplo a eletricidade, invenção da segunda Revolução Industrial, que ainda precisa ser vivida por 1,3 bilhão de pessoas; ou a *internet*, invenção da terceira Revolução Industrial, que 4 bilhões de pessoas ainda não possuem acesso; ou até a principal máquina da primeira Revolução Industrial: o tear mecanizado, que levou mais de 120 anos para chegar a todas as partes do mundo (Schwab, 2016).

Para Schwab (2016, p. 17) “um dos grandes determinantes do progresso consiste na extensão que a inovação tecnológica é adotada pela sociedade”. Diante disso, se faz necessário que governos, instituições públicas, setor privado e os próprios cidadãos enxerguem os benefícios de longo prazo das inovações tecnológicas. Na visão de Atamanczuk e Siatkowski (2019) as revoluções industriais foram sempre impulsionadas pelas escolhas individuais e coletivas da sociedade, sendo um reflexo dos desejos e escolhas da sociedade como um todo, não apenas dos desenvolvedores de tecnologias.

Muitas são as tecnologias que surgiram no contexto da Indústria 4.0 e algumas se destacam e constituem os pilares da quarta revolução industrial, conforme o disposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Aplicações da Quarta Revolução Industrial

TECNOLOGIA	CARACTERÍSTICA	REFERÊNCIA
Big Data	São estruturas de dados extensas e complexas que utilizam novas abordagens para captura, análise e gerenciamento de informações. Também pode ser definido como um conjunto de tecnologias de armazenamento e processamento de grande volume de informações. Essas informações são oriundas de fontes como: redes sociais, sensores de máquinas, sensores meteorológicos, bancos de dados, GPS, transações bancárias etc.	Cardoso (2016); Atamanczuk; Siatkowski (2019)

Biotecnologia	Usa organismos vivos na produção de medicamentos, nutrientes químicos, combustíveis e materiais diversos.	Atamanczuk; Siatkowski (2019)
Blockchain	Registra transações financeiras em um arquivo digital de forma distribuída, imutável, transparente e auditável. Também pode ter outros usos, como monitoramento de cadeias de fornecimento, de registros e de certificações diversas.	Atamanczuk; Siatkowski (2019)
Computação em nuvem	Pode ser definida com um banco de dados capaz de ser acessado de qualquer lugar do mundo por meio de dispositivos conectados à <i>internet</i> .	Sakurai e Zuchi (2018)
Impressão em três dimensões (3D)	Permite a produção de qualquer coisa, com o uso de qualquer material, em um sistema de pequena escala.	Atamanczuk; Siatkowski (2019)
Inteligência Artificial	Permite que os sistemas aprendam sem necessidade de programação. É usada na identificação facial e de voz, em veículos autônomos e na automação de processos e serviços.	Atamanczuk; Siatkowski (2019)
Internet das Coisas (Iot)	Conecta máquinas, eletrodomésticos, veículos produtos ou qualquer coisa, inclusive pessoas, à internet. É utilizada em diversos setores, na gestão das cidades e nas residências. Os sistemas a base da Internet das Coisas são denominados de sistemas <i>Cyber</i> -físicos e são dotados de sensores e atuadores.	Cardoso (2016); Atamanczuk; Siatkowski (2019)
Neurotecnologia	Implanta equipamentos eletrônicos nos organismos, com potencial de melhorar o monitoramento da saúde e o tratamento de doenças e de ampliar a capacidade cognitiva.	Atamanczuk; Siatkowski (2019)
Robótica Autônoma	Produz robôs para automação de atividades a custos decrescentes. Inspira uma nova geração de robôs capazes de aprender novas funções e se auto programarem a partir de informações do ambiente.	Cardoso (2016); Atamanczuk; Siatkowski (2019)
Realidade Virtual (RV) ou Simulação	<i>Software</i> capaz de simular um ambiente ou situação.	Cardoso (2016)
Realidade Aumentada (RA)	Pode ser definida como a integração do ambiente real e virtual em tempo real por meio tecnológico. Se caracteriza pela utilização e apresentação de objetos virtuais em situações reais.	Cardoso (2016)
Segurança cibernética	Destina-se a proteger redes industriais, computadores ou sistemas de comunicação de acessos não autorizados.	Cardoso (2016)

Fonte: Adaptado de Cardoso (2016); Sakurai; Zuchi (2018) e Atamanczuk; Siatkowski (2019).

O Quadro 1 descreve algumas das principais tecnologias no contexto da Indústria 4.0, que representam as tecnologias digitais que estão “transformando a sociedade e a economia global” (Schwab, 2016, p. 16).

Na visão de Schwab (2016) a Quarta Revolução Industrial traz um impacto vasto e multifacetado na economia global, tornando difícil separar determinado efeito do outro. Na economia, os impactos abrangem todas as variáveis macroeconômicas como PIB, investimentos, consumo, emprego, comércio e inflação.

Segundo Atamanczuk e Siatkowski (2019, p. 287), “é necessária atenção da sociedade, governos e empresas para todas as mudanças que a Quarta Revolução Industrial pode acarretar no mundo nas próximas décadas”, pois, além dos impactos positivos, surgirão desafios a superar.

A fim de alavancar os níveis de produtividade e reduzir custos operacionais, as fábricas passaram a adotar padrões 4.0 no processo produtivo, investindo em tecnologias que possibilitam que máquinas se comuniquem entre si, com produtos e com o consumidor final por meio da internet. A produção se torna mais enxuta, com diminuição dos estoques, evitando desperdício de mão de obra e matéria prima para atender um consumidor interessado em produtos customizados e com padrões de consumo mais consciente (Cardoso, 2016).

O mercado de trabalho no contexto da Indústria 4.0 exige profissionais com conhecimentos multidisciplinares, habilidades com o mundo digital, que conheçam conceitos de informática, matemática, tecnologia da informação, robótica e ainda, que tenham flexibilidade para atender demandas em horários diversos e onde estiverem (Antônio *et al.*, 2018).

A oferta de empregos está mudando em diferentes categorias de trabalho, em que o trabalho mecânico, repetitivo e manual será automatizado. O trabalho de profissionais como advogados, analistas financeiros, médicos, jornalistas, contadores e bibliotecários poderá ser total ou parcialmente automatizados com a crescente capacidade de processamento advindas da evolução tecnológica (Schwab, 2016).

Essas mudanças no mercado de trabalho exigem mudanças no perfil dos trabalhadores, que terão que desenvolver características essenciais aos profissionais do futuro como boa formação, conhecimento variado, senso de urgência (flexibilidade) e bom relacionamento interpessoal (Cardoso, 2016).

Os efeitos no mercado de trabalho evidenciam os maiores desafios sociais a serem superados pela força de trabalho decorrente das mudanças demográficas já em curso – envelhecimento da população - e da maior exigência de qualificação e aperfeiçoamento de competências para lidar com as novas tecnologias e garantir a empregabilidade (Schwab, 2016; Tessarini; Saltorato, 2018).

Por fim, para que a Indústria 4.0 seja viabilizada, os governos precisam aprovar novas regulamentações visando à adaptação, à difusão e à proteção às tecnologias digitais. É necessário superar o desafio da atuação conjunta entre governos, iniciativa privada e sociedade civil para criar regras e regulamentos que permitam manter a justiça, a competitividade, a equidade, a segurança e a confiabilidade na economia e no Estado (Schwab, 2016; Tessarini; Saltorato, 2018).

A Indústria 4.0 traz tecnologias capazes de promover maior produtividade, melhor qualidade, mais eficiência e redução de custos em diversos setores da sociedade. As aplicações da Quarta Revolução Industrial promovem também mudanças no setor público com a finalidade de superar desafios existentes na gestão governamental, a próxima seção aborda a evolução histórica dos modelos de administração pública no Brasil até chegar ao governo digital.

2.2 Dos modelos históricos de administração pública ao Governo Digital

Historicamente, a administração pública no Brasil se divide em três modelos de administração: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Ao longo do tempo, esses modelos foram se renovando em busca de implementar melhorias aos modelos anteriores. Contudo, não é raro que a gestão pública atual apresente traços de cada um desses modelos.

O modelo patrimonialista teve início no período colonial, sendo herança da colonização portuguesa (Martins, 2019). A administração patrimonialista é característica das monarquias absolutas e de Estados que antecederam o capitalismo industrial. Esse modelo de administração confunde o patrimônio privado do príncipe com o patrimônio público e sobrevive por meio do clientelismo (Bresser-Pereira, 2000). O patrimonialismo se caracteriza principalmente pela distribuição de privilégios e apadrinhamentos (Bandeira *et al.*, 2017) O nascimento do funcionalismo público no Brasil remete à própria formação do Estado Brasileiro, no início do período imperial que surgiu com a emancipação política do Brasil.

O modelo de gestão burocrático teve início em 1936, no governo de Getúlio Vargas, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Segundo Nascimento Júnior (2020, p. 23), “o departamento possuía a missão de implementar em toda administração pública os princípios da burocracia, com o intuito de reduzir as disfunções do modelo patrimonialista latente brasileiro.” Esse período é marcado pela introdução da centralização, da hierarquia, da impessoalidade e do direcionamento correto dos recursos públicos (Martins, 2019). Porém, o modelo burocrático apresentou disfunções relacionadas à legalidade que o tornaram obsoleto (Bandeira *et al.*, 2017), levando a busca pelo rompimento do modelo.

As reformas administrativas no Brasil que buscaram estabelecer a perspectiva gerencialista como forma de superação do modelo burocrático seguiram os princípios da Nova Administração Pública¹ (NPM). O NPM, segundo Bandeira et al. (2017, p. 89),

(...) tinha como pontos centrais a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, pressupondo a redução do tamanho da máquina administrativa e dando ênfase crescente na competição e no aumento de sua eficiência.

O modelo gerencial busca reestruturar a gestão pública, seguindo os pressupostos da eficiência, da eficácia, da produtividade e da competitividade e foi implementada no Brasil em 1995 com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

O objetivo da transição do modelo burocrático para o gerencial foi instituir um aparelho estatal inovador, capaz de atender às crescentes demandas sociais. No entanto, nenhum dos três modelos de administração pública – patrimonialismo, burocracia e gerencialismo - foi completamente substituído pelo posterior (Martins, 2019).

No Brasil, os primeiros passos para o estudo e implementação de políticas, normas e diretrizes para a implementação gradual da digitalização de serviços públicos e procedimentos na administração pública federal ocorreram com a instituição do Grupo de Trabalho em Tecnologia da Informação (GTTI) no ano 2000 (Nascimento Júnior, 2020). A partir desse período, verificam-se as primeiras iniciativas para a ampliação do uso das ferramentas de TIC para a oferta de serviços e informações digitais no setor público.

2.2.1 História e Evolução do Governo Digital no Brasil

O governo brasileiro introduziu as TICs como políticas de governo com o objetivo de melhorar seus processos e a prestação de serviços públicos a partir do ano 2000, período em que foi introduzido o conceito de governo eletrônico. A implementação do Programa de Governo Eletrônico possibilitou a implementação de adaptações e inovações para a melhoria da qualidade do serviço público (Brasil, 2020).

O Quadro 2 mostra os principais acontecimentos na linha do tempo do governo eletrônico ao governo digital.

¹ *New Public Management*

Quadro 2 – Linha do tempo do Governo Eletrônico ao Governo Digital

Período	Principais acontecimentos	Destaque
2000 a 2005	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do Comitê Executivo e da Política de e-Gov; - Infraestrutura de Chaves Públicas (ICP Brasil); - Disponibilização do Portal Rede Governo; - Comitê Gestor da Internet e Infraestrutura de Chaves Públicas; - Padrões de Interoperabilidade de e-Gov; - Disponibilização do Portal da Transparência. 	Nesse período, foi aprovada a política do Governo Eletrônico. O desenvolvimento do ICP-Brasil – Infraestrutura de Chaves Públicas tornou possível a utilização de assinaturas eletrônicas, certificação digital e validade legal de documentos eletrônicos. Após essas etapas, foi possível disponibilizar o Portal da Transparência.
2006 a 2010	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilização do Portal da Inclusão Digital; - Infraestrutura Nacional de Dados Espaciais (INDE); - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI); - Dec. Simplificação de atendimento ao cidadão; - Programa Nacional de Banda Larga; - Pesquisa TIC Governo Eletrônico; - Modelo de Acessibilidade de e-Gov. 	O Portal da Inclusão Digital (atualmente fora do ar) reunia informações das iniciativas do governo para a população mais carente.
2011 a 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Comitê Interministerial Governo Aberto; - Lei de Acesso à Informação; - Infraestrutura Nac. e Portal de Dados Abertos; - Programa Cidades Digitais; - Dec. Política Nac. de Participação Social; - Dec. Processo Eletrônico Nacional; - Marco Civil da Internet (Lei 12.964/2014) 	O paradigma de “governo eletrônico” para “governo digital” teve início em 2015, a partir da informatização dos processos internos de trabalho. Para dar início ao novo paradigma de governo digital, a administração pública buscou avançar e construir um arcabouço legal.
2016 a 2017	<ul style="list-style-type: none"> - Dec. Política e Estratégia de Governança Digital para o período de 2016 a 2019. (Decreto 8.638/2016); - Dec. Política de Dados Abertos; 	Esse período é marcado pela instituição da Política de Governança Digital, com elaboração da Estratégia de Governança Digital (EGD) publicada em março de 2016. Em 2017 o governo instalou o Conselho Nacional para a Desburocratização – Brasil

	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de Dados Abertos; - Dec. Compartilhamento de bases de dados; - Portal de Serviços; - Lei Identificação Civil Nacional; - Dec. Simplificação dos Serviços Públicos. 	<p>Eficiente, visando modernizar e dar mais eficiência aos serviços públicos. O conselho foi instituído pelo Decreto 9.094/2017.</p>
2018	<ul style="list-style-type: none"> - ConectaGov (Plataforma de Interoperabilidade); - Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-digital); - Lei usuário de serviços públicos; - Proteção de Dados Pessoais (LGPD) (Lei 13.709/2018). 	<p>Em 2018, foi publicada a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-digital), documento que traz uma visão de futuro para a transformação digital da economia, do governo e da sociedade brasileira, com ações para que o Brasil acelere sua própria transformação.</p>
2019	<ul style="list-style-type: none"> - Dec. Unificação dos canais digitais federais; - Dec. Governança do compartilhamento de dados; - INs do novo marco de compras de TIC; - Dec. Governança da e-Digital; - Lançamento do Portal Único do GOV.BR. 	<p>Com a atingimento de diversas metas da EGD, o governo lançou, por meio do Decreto 9.756, de 11 de abril de 2019, o portal único GOV.BR, cujo objetivo principal é reunir, em um só lugar, serviços para o cidadão e informações sobre a atuação do Governo Federal.</p>
2020	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto da Estratégia de Governo Digital (EGD) para o período de 2020 a 2022 (Decreto 10.322 de 28 de abril de 2020); - Dec. 11.260, de 22 de novembro de 2022, prorroga a EGD até o ano de 2023 e acrescenta o princípio “integrado” para a integração de estados e municípios por meio da rede GOV.BR. 	<p>A prorrogação da EGD surge da intenção de propagar a cultura do Governo Digital como política de Estado e de buscar o alinhamento com a vigência do Plano Plurianual para fortalecer o Governo Digital e assegurar sua continuidade. A EGD será construída de forma colaborativa com estados e municípios.</p>
2021	<ul style="list-style-type: none"> - Lei do Governo Digital (Lei 14.129 de 29 de março de 2021); - Lançamento do aplicativo SouGov.br em maio de 2021, nas versões <i>mobile</i> e <i>web</i>. 	<p>A Lei 14.129/2021 estabelece princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública, com o uso da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão.</p> <p>O SouGov.br tem como objetivo se tornar um canal único de atendimento a servidores ativos, aposentados e pensionistas para requerimento de direitos e benefícios.</p>

Fonte: Adaptado de Brasil, 2020a; Brasil, 2022a; Brasil, 2022b; Brasil 2022c.

Para Vidal (2023, p. 55): “(...) a transformação digital no setor público brasileiro foi iniciada com a estruturação do chamado “governo eletrônico” (e-Gov), a partir do ano 2000.” Sua implantação passou por várias etapas, o que demonstra que a TD é um compromisso político de Estado e não de gestão (Nascimento Júnior, 2020).

Com o objetivo de trazer inovações tecnológicas à administração pública e ajudar governos a adotarem abordagens mais estratégicas para o uso das tecnologias, a fim de se tornarem mais abertos, participativos e inovadores, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), sob a coordenação do Comitê de Governança Pública, publicou, em 2014, o primeiro instrumento jurídico internacional sobre governo digital, intitulado “Recomendação sobre Estratégias de Governo Digital”, documento que traz estratégias para países interessados na inserção ao governo digital (OCDE, 2014; Nascimento Júnior, 2020).

A recomendação é aplicável a todos os níveis de governo (federal, estadual e municipal) e estabelece princípios que apoiam uma mudança na cultura do setor público: de um governo eletrônico, caracterizado pela implementação de tecnologias da informação e uso da internet, para o governo digital, que integra o uso das tecnologias digitais aos esforços de modernização do setor público em uma perspectiva de longo prazo, criando valor público e mitigando riscos relacionados à qualidade dos serviços públicos, eficiência, inclusão e participação social, confiança pública e governança (OCDE, 2014; Nascimento Júnior, 2020).

A partir do crescente interesse do Brasil em conhecer mais detalhadamente a dinâmica da OCDE e suas formas de trabalhar, o governo brasileiro solicitou à Direção de Governança Pública da OCDE uma revisão de seu Governo Digital, intitulado Revisão do Governo Digital do Brasil, que se baseia na Recomendação sobre Estratégias de Governo Digital da OCDE (2014) e tem como objetivo auxiliar o governo em seus esforços de transição do governo eletrônico (*e-government*) para o governo digital, trilhando o caminho para a transformação digital sustentável do setor público (OCDE, 2018; Reck; Hübner, 2021).

A revisão tem como objetivo ajudar o Brasil a melhorar suas políticas, programas e projetos de governo digital. No documento a OCDE descreve seis dimensões do governo digital e da mudança de governo eletrônico para o governo digital, a saber: parte-se de uma administração centrada no usuário para uma administração conduzida pelo usuário; de um governo reativo a proativo na elaboração de políticas públicas e prestação de serviços; de um

governo centrado na informação para um setor público orientado por dados; da digitalização de processos existentes ao processo por concepção digital (*digital by design*); de um governo provedor de serviços para um governo como plataforma para cocriação de valor público e o acesso à informação para abertura como padrão (*open bydefault*) (OCDE, 2018; Reck; Hübner, 2021).

A partir da publicação das recomendações e instruções para inserir novas tecnologias em países interessados pela OCDE, o Brasil instituiu a Estratégia de Governo Digital por meio do Decreto 8.638, de 15 de janeiro de 2016, que vigorou de 2016 a 2019. Foi revogado pelo Decreto nº 10.332/2020 (alterado pelo Decreto nº 10.996, de 14 de março de 2022 e pelo Decreto nº 11.260, de 22 de novembro de 2022), que criou a Estratégia de Governo Digital (EGD), para o período de 2020 a 2023, que dispõe sobre os princípios, objetivos e iniciativas que orientarão a transformação do governo por meio do uso das tecnologias digitais (Brasil, 2022a).

A Lei nº 14.129/2021, de 29 de março de 2021, também conhecida como GovTech, dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão. A lei também tem por objetivo unificar o acesso do cidadão a serviços públicos e amplia o uso das assinaturas eletrônicas nas interações e comunicações entre órgãos públicos e entre esses e os cidadãos (Reck; Hübner, 2021).

Como princípios e diretrizes do Governo Digital e da eficiência pública, a lei em questão estabelece, dentre outros: a disponibilização em plataforma única do acesso às informações e aos serviços públicos; possibilidade aos cidadãos, às pessoas jurídicas e aos outros entes públicos de demandar e de acessar serviços públicos por meio digital, sem necessidade de solicitação presencial; o uso de linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão; a simplificação dos procedimentos de solicitação, oferta e acompanhamento dos serviços públicos, com foco na universalização do acesso e no autosserviço; permanência da possibilidade de atendimento presencial, de acordo com as características e o público alvo do serviço; o uso da tecnologia para aperfeiçoar processos de trabalho da administração pública; o estímulo a ações educativas para qualificação dos servidores públicos para o uso das tecnologias digitais e para a inclusão digital da população (Brasil, 2021a; Reck; Hübner, 2021).

Sobre o serviço público digital, o artigo 14 da Lei nº 14.129/2021, estabelece que “a prestação digital dos serviços públicos deverá ocorrer por meio de tecnologias de amplo acesso pela população, inclusive pela de baixa renda ou residente em áreas rurais e isoladas, sem prejuízo do direito do cidadão a atendimento presencial (Brasil, 2021a)”. O parágrafo único do art. 14 estabelece que essa prestação de serviço seja realizada, preferencialmente por meio do autosserviço (Brasil, 2021a).

O artigo 4º da Lei 14.129/2021 define autosserviço como o “acesso a serviço público prestado por meio digital, sem a necessidade da mediação humana” (Brasil, 2021a) e o art. 16 estabelece que cada ente federado poderá editar uma estratégia de governo digital no âmbito de sua competência, de forma a buscar a compatibilização com a estratégia do governo federal (Brasil, 2021a).

Do texto trazido da Lei 14.129/2021, observa-se que o serviço público digital deve ser acessível a todos os cidadãos, por meio de tecnologias digitais capazes de serem acessadas em qualquer lugar e horário, e que o serviço seja prestado na modalidade de autoatendimento. Contudo, a lei garante que o cidadão que preferir se dirigir a uma repartição pública para obter o atendimento presencial, tenha esse direito garantido pela APF.

Desde o início do século XXI, o Brasil desenvolveu diferentes estratégias com foco na melhoria da utilização de tecnologias no setor público, destaca-se que a pandemia da COVID-19 contribuiu para o aceleração desse processo. Com a crise sanitária, a onda de digitalização passou a ser mais necessária (Reck; Hübner, 2021).

2.2.2 Governo Digital e seus desafios

As tecnologias da Indústria 4.0 como *Big Data*, *Blockchain* e Inteligência Artificial estão propiciando uma revolução digital que começa a dá origem a um novo tipo de gestão pública chamado de governo 4.0 ou governo digital. As novas tecnologias induzirão a administração pública a uma melhoria na qualidade do serviço público, redução de processos e custos, ampliação da transparência e o fortalecimento da democracia (Stefano; Jankavski; Yoshida, 2019; Nascimento Júnior, 2020).

Ao fenômeno de mudanças profundas em alguns governos a partir da introdução das tecnologias digitais em seus serviços dá-se o nome de digitalização, sendo considerada a

solução para problemas como administração aumentada, ineficiente e de alto custo. Os computadores são utilizados nas repartições públicas há mais de 30 anos, porém, apenas a partir do século XXI, com a criação e expansão da computação em nuvem, que houve significativa mudança de paradigma, trazendo a digitalização acentuada de serviços e processos, com a diminuição acentuada de custos (Stefano; Jankavski; Yoshida, 2019; Nascimento Júnior, 2020).

A gestão pública enfrenta desafios crescentes decorrentes dos déficits fiscais em países ricos e emergentes ocasionados, em grande parte, pela pressão demográfica oriunda do envelhecimento populacional (Stefano; Jankavski; Yoshida, 2019). Com uma população mais idosa, a demanda por serviços assistenciais e de saúde crescem, evidenciando a necessidade de redução de custos inerentes ao funcionamento estatal, para que não seja preciso expandir ou elevar impostos.

Estima-se que existem mais de 1 bilhão de idosos no mundo e que esse número irá dobrar até 2050 e triplicar em 2.100. Nesse contexto, a digitalização se apresenta como grande aliada, pois cria a oportunidade para que os governos se tornem mais ágeis e eficientes (Stefano; Jankavski; Yoshida, 2019; Nascimento Júnior, 2020).

Em 2021, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) publicou uma pesquisa sobre a satisfação dos usuários de serviços públicos no Brasil. Dentre os resultados divulgados, destacam-se alguns dados: quanto à forma de acesso a serviços públicos digitais, 87% dos entrevistados acessam pelo celular, 42% acessam também pelo notebook ou computador, 5% pelo tablete e 6% não sabe. A proporção de pessoas que preferem ser atendidas por meio de canais digitais é de 60%, enquanto 24% preferem o atendimento presencial (Lafuente *et al.*, 2021; Reck; Hübner, 2021).

A pesquisa do BID, publicada em 2021, revela que a parcela da população menos adaptada ao mundo digital é aquela que prefere o atendimento presencial como a população com mais de 60 anos (34%), as pessoas com menor escolaridade formal (28%) e as pessoas de menor renda (31%). Esse grupo também acessa a internet principalmente pelo celular (Lafuente *et al.*, 2021; Reck; Hübner, 2021).

De acordo com o exposto na pesquisa do BID, pelo menos 60% dos usuários de serviços públicos no Brasil preferem utilizar os serviços públicos digitais por meio do autosserviço. Porém, existe uma parcela da população que não tem meios de acesso ou não possui habilidades digitais para fazer uso de serviços públicos digitais, dentre esses usuários, estão os idosos com

mais de 60 anos, os cidadãos não alfabetizados e as pessoas com baixa renda, que têm acesso restrito à internet, muitas vezes por meio do celular, evidenciando uma lacuna digital no Brasil.

O desafio da superação da exclusão digital no Brasil precisa ser superado a partir do investimento na melhoria da conectividade de banda larga, da disponibilização de computadores e da alfabetização digital para o grupo menos adaptado ao mundo digital (Reck; Hübner, 2021).

Os dados da pesquisa do BID trazem que a satisfação com os serviços digitais privados é superior à dos serviços públicos digitais no Brasil, o que aponta a necessidade de um diagnóstico a ser realizado pelo governo, em parceria com o cidadão usuário, de como tornar a prestação de serviços públicos digitais mais qualificada (Reck; Hübner, 2021).

Em 2022, o Brasil foi reconhecido pelo Banco Mundial como o segundo país do mundo com a mais alta maturidade em governo digital, a partir da avaliação do *GovTech Maturity Index 2022*. O *ranking* é composto por a Coreia do Sul em primeiro lugar, seguida por Brasil, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Estônia, França, Índia, Lituânia, Mongólia e Rússia. A avaliação considera o estado atual da transformação digital do serviço público em 198 economias globais. O Brasil subiu cinco posições em relação ao ranking divulgado em 2021 (Brasil, 2022d).

Este resultado se deve a crescente oferta de serviços públicos por meio da plataforma Gov.br que, segundo dados do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), divulgados em junho de 2023, atingiu a marca de 150 milhões de usuários – equivalente a mais 80% da população brasileira com mais de 18 anos. O Gov.br permite acesso com senha única a cerca de 4.200 mil serviços digitais para o cidadão, que corresponde a 87,5% do total de 4,8 mil serviços oferecidos atualmente pelo Governo Federal (Brasil, 2023b).

A meta é digitalizar 100% dos serviços públicos federais durante a vigência da Estratégia de Governo Digital (EGD) 2020 a 2023. A transformação digital dos serviços públicos federais também atinge o público de 1,3 milhão de servidores ativos, aposentados e pensionistas, que passaram a utilizar os sistemas digitais para o atendimento de suas demandas de gestão de pessoas (Brasil, 2022e; Brasil, 2023).

O contexto apresentado revela que a transformação digital provocou a reconfiguração não apenas na relação e nos serviços públicos ofertados aos cidadãos, mas também nos serviços

de gestão de pessoas e no relacionamento da administração pública com os servidores públicos. A seção abaixo aborda os aspectos da gestão de pessoas no contexto do governo digital.

2.2.3 Gestão de Pessoas no Contexto do Governo Digital

A digitalização de processos e a oferta de serviços na modalidade de autoatendimento, ou autosserviço, também engloba a gestão de pessoas do governo federal, provocando a mudança de um modelo tradicional para um novo modelo que utiliza as tecnologias digitais para ofertar serviços e processos de gestão de pessoas de forma digital. Segundo Liboni *et al.* (2019), o modelo de RH que utiliza as tecnologias digitais em seus processos e políticas de gestão de pessoas pode ser denominado como RH digital. Para Fregman, Ivaldi e Scaratti (2020), a conexão entre novas tecnologias e a GRH pode ser descrita como RH eletrônico (e-RH).

O processo contínuo e irreversível de digitalização e transformação digital provocou uma reconfiguração na forma de trabalho e no quadro de pessoal na administração pública. Segundo dados do Ministério de Economia (ME) publicados em 2022, entre janeiro de 2019 e julho de 2022 houve a redução de 9% no número de servidores em atividade (redução de 626.093 para 570.288). Essa redução decorre do cenário de crescente automatização de processos e serviços e provoca a redução natural da taxa de reposição de servidores aposentados. A tendência é que os cargos de nível médio, obsoletos e compostos por atividades operacionais e repetitivas sejam extintos e que a força de trabalho alocada nessas áreas seja requalificada e direcionada para atribuições mais estratégicas (Brasil, 2022e).

Estima-se que a taxa de reposição de servidores seja em torno de um servidor para cada dez aposentados, pois as ferramentas da tecnologia da informação a exemplo da inteligência artificial e os computadores vão fazer o trabalho de milhares de servidores, numa tendência de melhoria da eficiência e racionalização dos gastos públicos (Stefano; Jankavski; Yoshida, 2019).

A transformação digital no governo brasileiro não pode ser entendida como uma questão meramente técnica, mas uma realidade transversal que exige o desenvolvimento de competências digitais (Alves, 2022). Entende-se por competências digitais as habilidades

técnicas e mentais para adquirir, processar, produzir e usar informações digitais (Fregman; Ivaldi; Scaratti, 2020; Silva *et al.*, 2022). De acordo com OCDE (2018, p. 14):

A transformação digital do setor público enfrenta desafios não apenas relacionados a atração, desenvolvimento e retenção de ativos organizacionais (profissionais de TI com o conjunto adequado de habilidades), mas também pela necessidade de desenvolver competências digitais e de conscientização entre os dirigentes, decisores e implementadores de políticas.

A OCDE (2018) recomenda que o Brasil faça investimentos em políticas públicas para difundir a cultura digital entre os servidores públicos criadores, implementadores e avaliadores dos programas de governo. Assim, a administração pública deverá traçar estratégias de capacitação a serem adotadas para superar os déficits de competências digitais no contexto da gestão de pessoas que, segundo Dutra (2018), pode ser entendida como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Segundo Jones e George (2012), a gestão de pessoas (GP) inclui as atividades nas quais os gestores se dedicam a atrair e reter pessoas para trabalhar na organização e para garantir que elas apresentem um alto desempenho e contribuam para a consecução dos objetivos da organização. Essas atividades constituem o sistema de gestão de recursos humanos de uma organização, com cinco componentes principais: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e *feedback*, salários e benefícios e, por fim, relações trabalhistas.

Tradicionalmente, o departamento de Gestão de Pessoas (GP) de qualquer organização é responsável por gerenciar todos os aspectos relacionados ao ciclo de vida do funcionário, desde o recrutamento até a saída. Embora o papel da GP seja fundamental para o crescimento organizacional, os departamentos de GP em diferentes organizações são vistos como tendo apenas um papel operacional devido a seus processos altamente ineficientes que são agravados por infraestrutura de tecnologia inadequada ou obsoleta (Sivathanu; Pillai, 2018).

A transformação digital na APF e na gestão de pessoas do governo federal possibilitou a introdução de sistemas digitais de gestão de pessoas capazes de automatizar serviços que integram o sistema de gestão de recursos humanos do governo, trazendo maior eficiência para as atividades de GP. A próxima seção explora como ela ocorre no setor público.

2.3 Transformação Digital em Gestão de Pessoas do Serviço Público Federal

A transformação digital em gestão de pessoas da APF acontece em conjunto com as iniciativas de modernização do setor público, a partir das iniciativas do governo de introduzir as tecnologias digitais como instrumento de modernização deste (Vidal, 2023). Para se entender como o processo acontece na área de gestão de pessoas, esta pesquisa aborda a estrutura da gestão de pessoas da administração pública federal direta, autarquias e fundações.

A Constituição Federal de 1988 instituiu a obrigatoriedade de adoção do Regime Jurídico Único (RJU) a todos os servidores integrantes da administração direta, autárquica e fundacional. De acordo com Pires *et al.* (2005) *apud* Lopes (2021) essa medida trouxe maior uniformidade de regulamentos e ferramentas de apoio à execução dos processos, entretanto houve importante redução na flexibilidade operacional de órgãos da administração indireta, uma vez que foram submetidos às mesmas regras da administração direta. Assim, os órgãos integrantes da administração pública federal seguem as mesmas regras de gestão, processos e serviços na área de pessoal, tendo que utilizar também os mesmos sistemas digitais.

Um conjunto de 209 órgãos da administração direta e indireta integra de forma orgânica o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que foi instituído por meio do Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970 e suas principais atribuições são: a classificação e redistribuição de cargos e empregos; recrutamento e seleção; cadastro e lotação; aperfeiçoamento; legislação de pessoal; e atenção à saúde e segurança do trabalho (Alves, 2022; Vidal, 2023).

A partir da década de 1990, o SIPEC passou a utilizar ferramentas de TIC no desenvolvimento e disponibilização de sistemas na área de gestão de pessoas, com o objetivo de padronizar ações, bem como controlar e fiscalizar sua execução (Alves, 2022).

O SIPEC é composto por três níveis. O primeiro é o órgão central que é representado pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), vinculada ao Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, até 1985 foi representado pelo Departamento Administrativo de Serviço Público (DASP), criado em 1938, e possui como competências o estudo, a formulação de diretrizes, a orientação normativa, a supervisão, a coordenação, o controle e a fiscalização de assuntos concernentes à administração pública federal (Lopes, 2021; Alves, 2022; Brasil,

2023c). O segundo nível é composto pelos órgãos setoriais, representados por cada um dos Ministérios da APF. E o terceiro nível é representado pelos órgãos seccionais, ou seja, as unidades de gestão de pessoas de cada unidade. Os níveis dois e três são subordinados administrativamente ao órgão central e responsável pela gestão e execução das políticas e diretrizes por ele estabelecidas (Lopes, 2021; Alves, 2022).

A transformação digital em gestão de pessoas é conduzida pela SGP, órgão central do SIPEC, vinculada ao Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI). A SGP é responsável pelos sistemas estruturantes em gestão de pessoas dos órgãos do SIPEC, tendo como objetivo a automatização e a otimização dos processos de trabalho em gestão de pessoas, o que leva ao aumento da capacidade de entrega dos serviços e ao ganho de produtividade nos sistemas de governo (Vidal, 2023).

O Governo Federal tem investido no desenvolvimento de novos sistemas, a partir das inovações tecnológicas emergentes, na busca por maior produtividade, simplificação, automação e aperfeiçoamento dos processos em gestão de pessoas. A automatização dos processos de gestão de pessoas possibilita a redução das atividades operacionais, manuais e repetitivas. Dessa maneira, possibilitando a transposição da força de trabalho, para atividades mais estratégicas, além de ser possível a absorção das atividades realizadas pelo quadro de pessoal decorrente de aposentadorias, viabilizando a reposição de somente parte desse contingente (Vidal, 2023).

O desenvolvimento e uso das TICs nos processos e práticas de gestão de pessoas na APF é um processo contínuo e irreversível. A Portaria nº 4.764, de 27 de abril de 2021 instituiu a obrigatoriedade da utilização das soluções estruturantes em TIC em gestão de pessoas, disponibilizadas pelo órgão central do SIPEC, admitindo-se, em casos excepcionais, mediante oficialização e apresentação de justificativa pelo órgão setorial, autorização de coexistência ou integração de sistema próprio (Brasil, 2021b; Alves, 2022).

O artigo 3º do Decreto nº 10.715 de 8 de junho de 2021 define sistemas estruturantes de gestão de pessoal como “sistemas informatizados de gestão de pessoas da administração pública federal, que têm por característica centralizar, em plataformas tecnológicas, a execução de atividades de gestão de pessoal da administração pública federal gerenciadas pelo órgão central” (Brasil, 2021c).

A Portaria nº 4.764, de 27 de abril de 2021 estabelece, em seu artigo 3º, que as unidades de gestão de pessoas deverão atender as solicitações realizadas pelos servidores, pensionistas ou anistiados por meio do sistema estruturante de TIC em gestão de pessoas disponibilizado pelo órgão central do SIPEC. As solicitações realizadas por meios diversos deverão ser devolvidas ao usuário, sem análise, informando o canal de atendimento dentro da estrutura de TIC em gestão de pessoas adequado. Se houver a impossibilidade justificada de acesso pelo usuário, o órgão setorial deverá registrar a demanda na plataforma indicada (Brasil, 2021b).

Os sistemas estruturantes de gestão de pessoas da APF instituídos pelo Decreto nº 10.715/2021 foram o SIAPE, SIAPEnet, SIAPE saúde, SIGEPE e novos sistemas disponibilizados pelo órgão central do SIPEC, como forma de oferecer instrumentos de modernização para a área, com vistas à integração sistêmica (Brasil, 2021b; Alves, 2022).

O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), foi instituído pelo Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990 e desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), com o objetivo de centralizar, como plataforma obrigatória, o cadastro e a gestão da folha de pagamento de pessoal de todos os órgãos submetidos às regras do RJU, assim como seus servidores inativos e pensionistas, trazendo soluções de automatização de tarefas que promoveram eficiência para a máquina pública e possibilitaram o aumento do controle e fiscalização de atos de pessoal (Lopes, 2021; Alves, 2022).

Em 1998, o SIAPE ganhou uma versão *web* denominada SIAPEnet, com interface mais amigável para o usuário e que permitia a consulta de informações pelos operadores do sistema e até mesmo pelos próprios servidores durante o período de processamento da folha de pagamento (Vidal, 2023).

A instituição das políticas de Governo Eletrônico fez surgir normativos e ferramentas para disponibilização e gestão de informações específicas para os assuntos da área de Gestão de Pessoas da administração pública federal a exemplo da plataforma Conlegis, em 2007. Essa plataforma é destinada a consulta da legislação de pessoal do governo federal, substituída por uma versão mais moderna e amigável no ano de 2019, denominada SIGEPE Legis; e o Painel Estatístico de Pessoal, lançado em 2017 com a finalidade de ampliar a transparência ativa e simplificar o acesso às informações estatísticas da área de gestão de pessoas do governo federal (Lopes, 2021).

O Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEPE), em desenvolvimento desde 2013, pelo SERPRO em parceria com a Empresa de Tecnologia e Informação da Previdência (Dataprev), é uma plataforma *web* de interface mais moderna e robusta que o SIAPE e dispõe de vários módulos para subsidiar políticas de gestão de pessoas, oferecendo um portal de serviços em que os próprios servidores podem consultar ou atualizar seus dados e solicitar serviços (Lopes, 2021; Alves, 2022).

O projeto SIGEPE tem como objetivo substituir gradativamente o SIAPE, além de abarcar todo o ciclo de vida da área de gestão de pessoas: criação de cargos e empregos, seleção de pessoas, ingresso do servidor, gestão funcional, gestão de benefícios, aposentadoria e folha de pagamentos. O SIGEPE também disponibiliza recursos de integração nos sistemas centrais para órgãos que possuem sistemas próprios ou contratados com terceiros (Lopes, 2021; Alves, 2022).

Lançado em maio de 2021, o Aplicativo SouGov.br é a mais nova iniciativa na área de TIC de gestão de pessoas do governo federal, estando disponível nas versões *mobile* e *web*. Seu objeto é se tornar um canal único de atendimento a servidores ativos, aposentados, anistiados e pensionistas. Para reduzir as plataformas *mobile*, foram desativados o SIGEPE *mobile*, o SIGEPE Banco de Talentos e o SIGEPE Gestor (Alves, 2022; Vidal, 2023).

O projeto SouGov se propôs a promover a simplificação, padronização e automação dos processos de trabalho em gestão de pessoas, melhorando a qualidade do tempo de resposta aos serviços, à geração de valor público e a conectividade entre os servidores ativos, aposentados, pensionistas e anistiados e os gestores de pessoal da APF (Alves, 2022; Vidal, 2023). Segundo Brasil (2023d, p. 13):

O SouGov.br surgiu buscando não apenas otimizar o acesso para os usuários dos serviços de gestão de pessoas, mas, também, para automatizar atividades operacionais para aqueles que atuam no processamento desses serviços, possibilitando uma maior qualidade nas entregas e na rotina desses agentes que poderão, em um futuro próximo, dedicar-se a atividades mais analíticas e estratégicas, voltadas ao reais cuidados com as pessoas.

A partir do SouGov.br os usuários podem acessar atualmente cerca de 107 serviços relativos à sua vida funcional, como atestado médico, declaração de aposentadoria, prova de vida, licença-gestante, adotante e paternidade, entre outros (Brasil, 2022e; Brasil, 2023a). Em outubro de 2022 foi disponibilizado o SouGov.br Líder, que possibilita aos chefes e substitutos

o gerenciamento de equipes a partir do acesso automático e restrito a dados gerencias como férias, afastamentos e outras informações.

O desenvolvimento dos módulos e funcionalidades dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal será realizado e implementado pelo órgão central, de acordo com as prioridades estabelecidas pela SGP e por cada órgão gestor (Brasil, 2021c). Os órgãos vinculados ao SIPEC utilizam ainda sistemas para a tramitação eletrônica de processos para dar cumprimento ao disposto no Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

A transformação digital não se resume a implementação de ferramentas para a automação de processos, está relacionada à adequação da cultura organizacional. A cultura está centrada nas pessoas, pois são elas que motivam, alimentam, avaliam e fazem uso das ferramentas digitais. Sem a vontade das pessoas de aderirem a uma cultura digital, esta não acontece (Brasil, 2023d). A próxima seção aborda os efeitos da digitalização de processos e serviços de gestão de pessoas.

2.4 Digitalização, Autoatendimento e seus efeitos na Gestão de Pessoas

A partir da introdução de sistemas de TIC na gestão de pessoas, o processamento e a comunicação de informações de recursos humanos deixaram de ser feitos em papel e migraram para o meio digital, esse processo é denominado gestão de pessoas (GP) digital (Madan; Sharma, 2016).

O RH digital pode ser entendido como o método de aplicação de planos, políticas e práticas de gestão de pessoas com suporte direto e uso de canais baseados na *web* (Madan; Sharma, 2016), de modo a implementar e apoiar o planejamento, administração, tomada de decisão e atividades de controle de recursos humanos (Bondarouk; Brewster, 2016).

Ao tratar das tendências na administração de recursos humanos, Lacombe (2021) apresenta que as organizações manterão um pequeno órgão central de gestão de pessoas, de alto nível, com grande domínio dos assuntos dessa área e da organização, utilizando da consultoria interna para apoio aos gestores e chefias. Nas palavras do autor: “O pessoal dessa área terá de dominar a tecnologia da informação e proporcionar orientações por meio da intranet e dos portais da empresa” (Lacombe, 2021, p. 27). O órgão de gestão de pessoas deve ser capaz de acompanhar as mudanças na forma de gerir pessoas.

Autoatendimento ou autosserviço são termos utilizados para denominar a tendência de uso da tecnologia projetada para permitir que servidores gerenciem grande parte de suas demandas de RH e transações de rotina a qualquer momento, visto que os sistemas automatizados não mantêm horário de expediente (Ulrich; Younger; Brockbank, 2008).

Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004) destacam como vantagens do uso da tecnologia da informação na GRH a simplificação de processos e a desburocratização do setor, tornando suas respostas às demandas mais rápidas. Isso gera uma redução de custos e faz com que os profissionais de RH voltem sua atenção à gestão de pessoas e ao atendimento às áreas clientes, em detrimento das ações burocráticas e operacionais necessárias antes da implantação do sistema. Conforme os autores, o sistema de autoatendimento possibilita uma maior difusão das informações, agilizando processos, ao passo em que etapas desnecessárias são eliminadas, e os clientes de RH ganham maior rapidez e independência na resolução de problemas.

Utilizar a tecnologia para realizar as transações de RH traz benefícios como a padronização de práticas de processos de gestão de pessoas, em que é possível evitar a duplicação, reduzir os custos, garantir a consistência e melhorar a precisão visto que os funcionários atualizam e modificam seus próprios registros. Como resultado, os gestores têm acesso a informações para tomar melhores decisões sobre assuntos relacionados ao pessoal (Vasconcelos; Mascarenhas; Vasconcelos, 2004).

Ulrich, Younger e Brockbank (2008) apontam algumas armadilhas emergentes com o uso da tecnologia que devem ser gerenciadas. A primeira é que a tecnologia é um canal para atender as demandas por serviços e divulgar informação e não o conteúdo, assim, não se deve focar apenas na tecnologia, mas sim na própria informação e serviços prestados que são responsáveis por impulsionar o desempenho da organização.

A segunda é esquecer a importância do relacionamento com os servidores, em que estes passam a gerenciar suas transações de RH por meio de terminais eletrônicos sem querer um relacionamento pessoal com a instituição. O RH de relacionamento, projetado para construir lealdade entre os agentes públicos e o escritório oferece a melhor abordagem de longo prazo para o cuidado com o servidor.

Uma terceira armadilha diz respeito à intrusividade. Esta se traduz na preocupação com a segurança dos dados e a privacidade. Como os sistemas funcionam ininterruptamente, os usuários podem confundir os limites entre vida social e trabalho. Assim a tecnologia se torna

cada vez mais intrusiva, dificultando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, este equilíbrio é indispensável para que os usuários tenham propósito e significado no trabalho e em casa (Ulrich; Younger; Brockbank, 2008).

Na revisão da literatura, é possível identificar os benefícios da digitalização de processos e práticas de RH e os desafios a serem superados para a melhor implementação do RH digital.

O Quadro 3 evidencia os benefícios e desafios inerentes a implementação de serviços digitais de gestão de pessoas.

Quadro 3 – Aspectos da digitalização dos serviços de gestão de pessoas e seus efeitos

Aspectos da digitalização da GP	Efeitos na Gestão de Pessoas
Benefícios	Melhor eficiência dos serviços de gestão de pessoas, a partir do processamento rápido e preciso de dados (Otonienu, 2016).
	Redução de custos para a prestação de serviços de GP, a partir da redução de atendimentos presenciais e processos administrativos em papel (Vasconcelos; Mascarenhas; Vasconcelos, 2004; Otonienu, 2016).
	Viabilização do trabalho remoto com jornadas e locais de trabalho flexíveis, a partir da possibilidade de acessar os sistemas em qualquer lugar e até de mensurar a produtividade remotamente (Silva; Silva, Rabêlo, 2021).
	Melhoria na produtividade do RH, possibilitada pela automatização total ou parcial do trabalho administrativo, liberando os gestores de pessoas para atividades mais estratégicas e para um atendimento de qualidade às demandas do setor de pessoas (Vasconcelos; Mascarenhas; Vasconcelos, 2004; Otonienu, 2016).
	Melhoria na comunicação e difusão de informações, a partir da utilização de plataforma unificada para a divulgação de informações de GP (Vasconcelos; Mascarenhas; Vasconcelos, 2004; Otonienu, 2016).
	Melhoria na qualidade do atendimento, dos processos e serviços de gestão de pessoas para o usuário (Vasconcelos; Mascarenhas; Vasconcelos, 2004; Otonienu, 2016).
	Simplificação e padronização de práticas e processos da gestão de pessoas (Vasconcelos; Mascarenhas; Vasconcelos, 2004).
	Comodidade do atendimento prestado pelo RH, visto que os sistemas digitais de GP funcionam de forma ininterrupta (Otonienu, 2016);
	Redução de erros, visto que os registros de dados são atualizados pelos próprios usuários (Otonienu, 2016).

Desafios	Distanciamento, com potencial de uma crescente falta de contato entre gestores de pessoas, chefias e servidores, visto que os diversos usuários dos sistemas de gestão de pessoas fazem o autogerenciamento de seus serviços de RH, reduzindo o relacionamento com a instituição e entre setores, dificultando o relacionamento com o servidor (Silva, 2009; Bondarouk; Brewster, 2016).
	Desenvolver uma estratégia para conduzir os servidores para uma cultura organizacional digital com foco em inovação e aprendizado, a partir do desenvolvimento de habilidades técnicas e mentais para adquirir, processar, produzir e usar informações digitais (Fregman; Ivaldi; Scaratti, 2020; Silva <i>et al.</i> , 2022).
	Oferecer treinamento para o desenvolvimento de habilidades digitais para o uso dos sistemas digitais de recursos humanos em constante evolução (Silva <i>et al.</i> , 2022);
	Incluir os servidores menos adaptados às tecnologias digitais a partir da qualificação e requalificação para o uso dos sistemas de gestão de pessoas (Fregman; Ivaldi; Scaratti, 2020; Silva <i>et al.</i> , 2022).
	Gerenciar a intrusividade, que se traduz na preocupação com a segurança de dados e privacidade. Diante da disponibilidade ininterrupta dos sistemas de tecnologia em GP, se faz necessário o planejamento do ambiente de trabalho, seja ele presencial ou remoto, para resguardar a saúde mental dos servidores, pois o equilíbrio entre vida pessoal e profissional passa a ser impactado pela digitalização, levando a perda de significado e propósito no trabalho e em casa (Ulrich; Younger; Brockbank, 2008; Silva <i>et al.</i> , 2022).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Vasconcelos; Mascarenhas; Vasconcelos, 2004; Ulrich; Younger; Brockbank, 2008; Bondarouk; Brewster, 2016; Otonieno, 2016; Fregman; Ivaldi; Scaratti, 2020; Silva; Silva, Rabêlo, 2021; Silva *et al.*, 2022.

Por fim, de acordo com o documento intitulado “SOUGOV.BR A Transformação Digital de Gestão de Pessoas do Poder Executivo Federal” (2023, p. 14): “Quem atua no processo a ser automatizado precisa enxergar o benefício para o desempenho de sua função ou de outras a que possa ser direcionado, assim como o usuário precisa enxergar o benefício em utilizar a ferramenta para seu dia a dia.” Assim, o engajamento dos usuários das ferramentas digitais é imprescindível para que os processos automatizados sejam utilizados e esse engajamento se dá pela percepção dos benefícios oriundos da digitalização.

2.5 Estudos Correlatos

2.5.1 Estudos nacionais sobre o uso da tecnologia na gestão de pessoas

Em uma pesquisa qualitativa baseada em dois estudos de casos sobre implementação da tecnologia nas áreas de RH da Souza Cruz e na DaimlerChrysler unidade de *Worth*, Mascarenhas (2003) demonstrou que a utilização da tecnologia da informação nos processos de RH, como os sistemas de RH autoatendimento, possibilita a implementação de estratégias inovadoras para a área a partir da reordenação dos elementos constitutivos do modelo de gestão de pessoas.

Silva e Ludena (2013) ao analisarem o uso que as empresas de São Paulo *Network* e *Superbom* fazem dos recursos da tecnologia da informação na área de recursos humanos concluíram que a utilização da tecnologia da informação contribui de várias formas, desde os processos de RH, o desenvolvimento do capital humano a comunicação interna e maior capacidade estratégica. As autoras sugerem mais pesquisas sobre como o uso da TI em Recursos Humanos pode gerar lucros e vantagem competitiva.

Froehlich e Silva (2014) realizaram um estudo sobre a importância e as vantagens que a tecnologia pode oferecer aos processos de recursos humanos de uma empresa calçadista de grande porte, analisando como isso tem tornado a empresa mais estratégica em termos de gestão de pessoas. O estudo revelou que a introdução da tecnologia para gestão dos assuntos burocráticos e operacionais possibilitou aos profissionais de RH passarem a atuar em estratégias para atrair e manter os talentos na organização.

Ferreira (2019) realizou uma pesquisa qualitativa junto à *millennials* sobre a compreensão deles no tocante à Transformação Digital (TD) e um estudo de caso com a Secretaria de Governo Digital, do Ministério da Economia, que está se reinventando na busca por inovação, auxiliando outros órgãos da administração pública federal na transformação de seus serviços. Os resultados da pesquisa mostram que, mesmo entre os *millennials*, são poucos os que têm conhecimento sobre o tema TD. Foi possível notar que a administração pública está buscando continuamente um governo digital.

Farias *et al.* (2020) realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar a percepção dos servidores da área de Gestão de Pessoas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), quanto à implantação de um novo sistema de gestão de processos, o Sistema

Eletrônico de Informações (SEI) e se essa implantação trouxe melhorias para as rotinas de trabalho dessa área. Após a análise dos resultados, constatou-se que, apesar das mudanças nas rotinas dos setores investigados, a maioria dos servidores participantes da pesquisa apoia e aprova a utilização do SEI.

Domilano (2021) fez uma análise para identificar se a Administração Pública está utilizando a Inteligência Artificial (IA) e como está implementando essa tecnologia, destacando sua importância para ganhos de eficiência e maior sustentabilidade na utilização de recursos. Verificou-se que, para o Estado atingir todos os benefícios trazidos pelo uso da IA, o algoritmo não pode trazer vieses discriminatórios. Para tanto, se faz necessário a regulação da IA, com garantia da proteção da privacidade e dos dados pessoais, a transparência, a confiabilidade, a possibilidade de auditoria dos sistemas e a supervisão humana.

Silva, Silva e Rabêlo (2021) estudaram identificar as tendências acadêmicas e tecnológicas, a partir de levantamento bibliográfico e patentário, sobre o uso da Inteligência Artificial (IA) no setor público. Constatou-se que o uso da IA é crescente no setor público e que em alguns tipos de trabalho as tecnologias cognitivas poderão até substituir servidores.

Vidal (2023) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo investigar os efeitos percebidos pelos usuários do sistema de gestão de pessoas do Executivo do Governo Federal. Como metodologia da pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, como método qualitativo, em dois módulos do SouGov.br: o Atestado em Saúde, utilizado por servidores efetivos, e o Prova de Vida, voltado aos aposentados e pensionistas. 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.

2.5.2 Estudos internacionais sobre o uso da tecnologia na gestão de pessoas

Bondarouk e Ruël (2005) conduziram um estudo quantitativo no Ministério Holandês de Assuntos Internos e Relações do Reino sobre a contribuição do e-GRH para a eficácia da Gestão de Recursos Humanos. Os autores testaram o Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM) com base em dados coletados por meio de um questionário online, elaborado com base numa extensa revisão da literatura e que incluiu cinco variáveis principais: relevância para o trabalho do aplicativo e-GRH, sua facilidade de uso, qualidade dos aplicativos, eficácia estratégica de GRH e eficácia técnica de GRH. Os resultados da pesquisa indicaram que a qualidade, ou seja, o conteúdo e o design, são preditores significativos da eficácia técnica e estratégica do RH.

Otieno (2016) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de investigar a influência dos Sistemas de Informações de Recursos Humanos no desempenho organizacional da *United States International University – África*. Os resultados indicam que o Sistema de Informações de Recursos Humanos melhorou significativamente o desempenho dos funcionários, da gerência e o acesso à dados de recursos humanos.

Sivathanu e Pillai (2018) desenvolveram um artigo que discute o papel do *Smart HR 4.0* como um disruptor no domínio dos recursos humanos. Com a ajuda da estrutura conceitual do *Smart HR 4.0*, este documento ilustra como o *Smart HR 4.0* interrompe o processo de integração, desenvolvimento e desligamento de talentos.

Mtui (2019) realizou uma pesquisa do tipo estudo de caso na empresa *Mwananchi Communications LTD* com o objetivo de avaliar as mudanças e desafios na profissão de recursos humanos como resultado da digitalização da área, identificando as competências e habilidades necessárias para o profissional de recursos humanos (RH) executar o e-HRM e determinar os desafios e riscos que o profissional de RH pode enfrentar. Como principal conclusão, a pesquisa trouxe que a empresa estudada está preparada para os desafios dos recursos humanos digitalizados.

Fregnan, Ivaldi e Scaratti (2020) desenvolveram um estudo de caso na multinacional italiana COMAU, em que se buscou aumentar a compreensão da gestão de recursos humanos como uma prática social inserida em contextos específicos. Traz a reflexão reconstrutiva sobre

a interligação entre a era digital, GRH e a geração inovadora de valor social por meio de uma autêntica responsabilidade corporativa.

Verma, Bansal e Verma (2020) escreveram um artigo sobre como a empresa *Tech Mahindra* reinventou os recursos humanos a partir da digitalização dos processos de RH. A adoção da Indústria 4.0 trouxe funções de RH mais acessíveis, rastreáveis e impactantes, tornando as operações mais eficientes e transparentes, trazendo satisfação aos funcionários e crescimento da produtividade da empresa.

A seção seguinte descreve os procedimentos metodológicos que orientaram a condução deste estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa e procedimentos metodológicos

Considerando o objetivo do presente estudo que é de investigar como os gestores de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) percebem a digitalização dos processos e serviços de gestão de pessoas, para a sua classificação utilizou-se os seguintes critérios: Quanto à natureza, quanto aos fins, quanto aos meios.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que, conforme Teixeira, Zamberlan e Rasia (2008, p. 47), “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.”, e os dados são analisados dedutivamente e de forma descritiva.

Quanto aos fins, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois busca, conforme Gil (2002), observar a percepção dos gestores de pessoas acerca do autosserviço na gestão de pessoas, descrevendo as características do objeto de estudo e estabelecendo relações entre variáveis.

Quanto aos meios, a presente pesquisa utilizou, inicialmente, a pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para construir a revisão da literatura e para dar suporte à análise dos resultados obtidos, por meio de material preexistente como livros, artigos científicos e outros documentos, cuja vantagem “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (Gil, 2002, p. 45).

A pesquisa documental auxiliou na definição do arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas, por meio de normativos e leis sobre as ações da APF que contribuem para o fenômeno da digitalização de serviços de gestão de pessoas, a fim de buscar contribuições da instituição e do governo para o panorama do perfil da instituição e para o estudo de caso.

Em um segundo momento, após o entendimento do contexto do fenômeno sob investigação, utilizou-se o Estudo de Caso, uma vez que busca-se compreender um caso específico, em suas particularidades e complexidade.

A utilização do estudo de caso se dá em razão de caracterizar o estudo aprofundado e exaustivo da digitalização dos serviços de gestão de pessoas em seu contexto - no IFPB, permitindo estabelecer uma generalização dos aspectos estudados no caso com situações análogas em outras instituições federais de ensino.

Para Gil (2002), a pesquisa do tipo estudo de caso requer a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados, permitindo o detalhamento e a melhor percepção do caso e de seu contexto, conferindo maior credibilidade aos resultados.

Com isso, o rigor na pesquisa foi obtido por meio da triangulação: entrevistas com gestores de pessoas, observação participante para a comparação com os paradigmas e determinantes existentes na transformação digital em gestão de pessoas.

Os instrumentos e técnicas utilizados para a coleta de dados foram:

- a) Arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas;
- b) Entrevistas semiestruturadas; e
- c) Observação participante.

Para definição do arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas, buscou-se, no período de janeiro a agosto de 2023, em bases de dados como o Portal de Periódicos da Capes por meio do acesso da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe), *Google Acadêmico*, *sites* do Governo Federal como Portal Governo Digital e Sigepe *Legis* pelas palavras chave: “governo digital”, “transformação digital”, “transformação digital em gestão de pessoas”, “TIC em gestão de pessoas” e “SouGov.br”. Utilizou-se como filtros os resultados das buscas que tratavam sobre a transformação digital do governo e da gestão de pessoas no âmbito dos órgãos do SIPEC.

As entrevistas semiestruturadas representam fontes de evidência do Estudo de Caso e buscaram analisar a percepção dos gestores de pessoas em relação à digitalização dos serviços de gestão de pessoas.

A realização de entrevistas semiestruturadas se deram de forma virtual, por meio da plataforma *Google Meet*, com gestores de pessoas selecionados, observando os fatores de tempo, acesso e disponibilidade dos sujeitos para responderem à pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e análise de conteúdo, com duração média de meia hora.

O roteiro das entrevistas deu-se a partir das unidades de análise e suas respectivas categorias analíticas identificadas a partir da pesquisa bibliográfica e correspondem aos objetivos específicos da pesquisa e delimitada em dezessete categorias analíticas, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Identificação dos parâmetros da pesquisa sobre digitalização de serviços de gestão de pessoas

Unidades de análise	Categorias analíticas
Benefícios do e-RH	Subsistemas de gestão de pessoas e digitalização
	Melhoria na eficiência da GP.
	Redução de custos.
	Viabilização do trabalho remoto, locais e jornadas flexíveis.
	Melhoria da produtividade da GP.
	Melhoria na comunicação e difusão de informações.
	Melhoria na qualidade do atendimento e serviços de GP.
	Simplificação e padronização de práticas e serviços de GP.
	Comodidade no acesso a serviços de GP.
	Redução de erros de registros cadastrais.
Desafios do e-RH.	Desenvolver uma cultura organizacional digital.
	Desenvolver treinamentos para o uso de sistemas digitais de GP.
	Inclusão de usuários não adaptados às tecnologias digitais.
	Foco nos serviços de GP e nas informações, e não na tecnologia.
	Redução da importância do RH de relacionamento, projetado para construir lealdade entre a administração pública e o servidor.
	Distanciamento entre GP, chefias, servidores e setores ao utilizarem o autosserviço.
	Intrusividade da tecnologia no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Quanto a observação participante, ocorre em virtude da pesquisadora ser servidora pública na instituição pesquisada e atuar na área de gestão de pessoas e leva em consideração aspectos relacionados ao uso, comunicação, difusão de informações e treinamentos de usuários na atuação do gestor de pessoas. Segundo Yin (2001, p. 116), tem como vantagem a “capacidade

de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo.” Assim, permitindo elaborar com mais exatidão o retrato do fenômeno em estudo.

Os dados obtidos nas entrevistas, após sua transcrição, foram analisados por meio da análise de conteúdo, utilizando-se o *software* ATLAS.ti 23, e seu respectivo confronto com o arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas, buscando identificar padrões nas respostas que possam esclarecer o problema de pesquisa e destacando os pontos de convergência e divergência entre a teoria, a percepção dos gestores de pessoas e a observação participante.

Para a análise de conteúdo seguem as fases propostas por Bardin (2011):

- a) pré-análise, que trata da organização do material a ser analisado;
- b) exploração do material, na qual ocorre a identificação e registro das unidades e categorias analíticas;
- c) tratamento dos resultados, que é o momento de inferência, interpretação e análise crítica das informações obtidas.

3.2 Característica da amostra

Conforme definido na caracterização da pesquisa, o desenvolvimento do estudo de caso foi realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), por meio dos gestores de pessoas que desempenham atividades na Diretoria Geral de Gestão (DGEP) de Pessoas ou nas Coordenações de Gestão de Pessoas dos Campi da Instituição.

O IFPB é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), oferece diversos cursos presenciais e a distância, nas modalidades integrado ao ensino médio, subsequente, superior e pós-graduação (*Stricto sensu* e *Lato sensu*), além de cursos de Formação Inicial e Continuada, sendo uma referência em ensino profissional no estado da Paraíba, contando com 21 unidades distribuídas em todo estado, entre Campus e Campus Avançado, cuja missão é ofertar educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir para a formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática (IFPB, 2022).

As unidades em funcionamento com a denominação de Campus são: Areia, Cabedelo, Cabedelo Centro, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Esperança, Guarabira, Itabaiana, Itaporanga, João Pessoa, Mangabeira, Monteiro, Patos, Pedras de Fogo, Picuí, Princesa Isabel, Santa Luzia, Santa Rita, Soledade, Sousa, além da Reitoria.

O IFPB é formado por órgãos e unidades administrativas e age por intermédio dos seus servidores ou terceiros legalmente contratados. Os órgãos do IFPB têm competência para decidir sobre assuntos gerais ou especializados e para agir de forma sistêmica ou localizada.

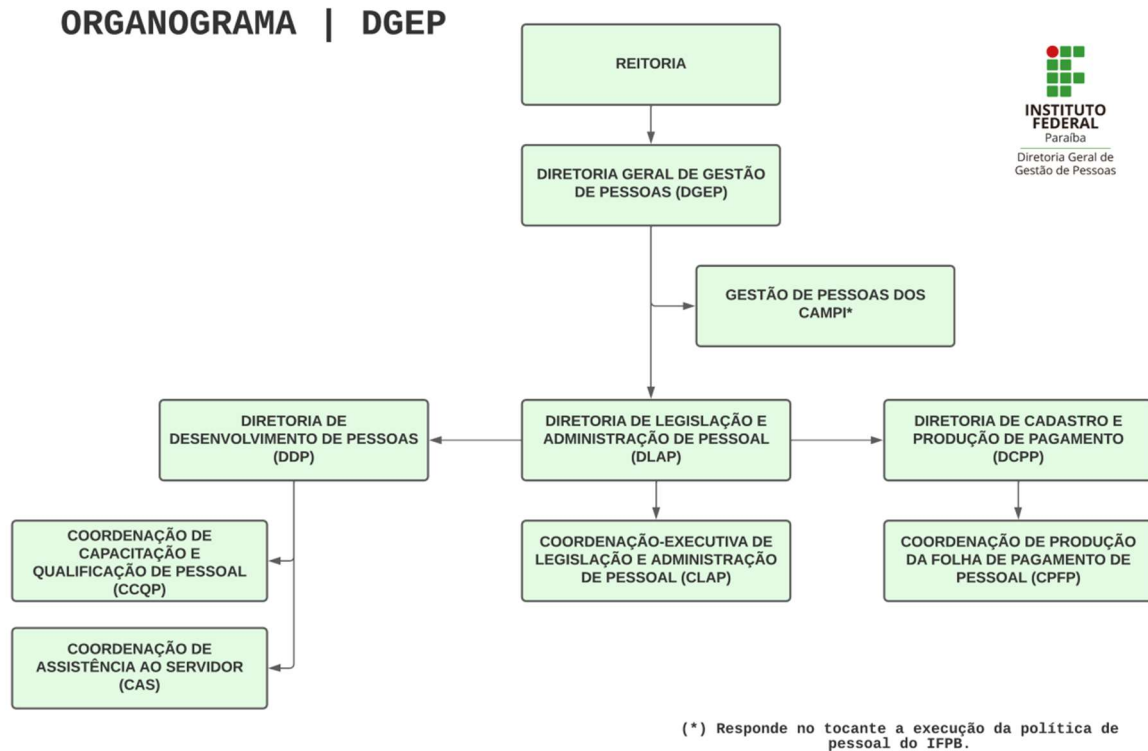
O quadro de servidores do IFPB é composto por 1.080 (um mil e oitenta) técnicos administrativos, 1.271 (um mil, duzentos e setenta e um) docentes efetivos e 204 (duzentos e quatro) servidores com contratos temporários, conforme dados do Relatório de Gestão (2022), distribuídos pelas 21 unidades que compõem a instituição. Além disso, as funções não relacionadas diretamente à atividade fim da instituição são exercidas por funcionários terceirizados (auxiliares de limpeza, recepcionistas, porteiros, vigilantes, etc.).

Subordinadas diretamente à Reitoria, existem as Pró-Reitorias e as Diretorias Sistêmicas, dirigidas por diretores nomeados pelo Reitor, são órgãos responsáveis por planejar, coordenar, executar e avaliar os projetos e atividades na sua área de atuação.

Dentre as diretorias sistêmicas tem-se a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGEP), que tem a finalidade de gerenciar a política de recursos humanos do IFPB e auxiliar os servidores no cumprimento das suas obrigações e no exercício dos seus direitos, assessorando a Reitoria em assuntos relacionados com a política de recursos humanos: planejar, orientar, dirigir, organizar, acompanhar, implementar e avaliar todas as atividades de gestão de pessoas e dos processos de trabalho, bem como executar toda a política de pessoal e desempenhar outras atividades relacionadas à sua área de atuação.

A DGEP é formada pela Diretoria de Legislação e Administração de Pessoal (DLAP), pela Diretoria de Cadastro e Pagamento de Pessoal (DCPP) e pela Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP).

Figura 1 – Organograma da DGEP



Fonte: Site Institucional do IFPB (2023).

Das 21 Unidades do Instituto Federal da Paraíba, 15 contam com uma representação da Gestão de Pessoas, em forma de Coordenação, de Departamento ou de Diretoria, sendo elas: Cabedelo, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Esperança, Guarabira, Itabaiana, Itaporanga, João Pessoa, Monteiro, Patos, Picuí, Princesa Isabel, Santa Rita, e Sousa. As unidades de gestão de pessoas dos campi são o principal elo de comunicação entre a DGEP e os servidores.

A escolha em se realizar a pesquisa a partir da percepção dos gestores de pessoas se deu pelo fato de estarem diretamente ligados ao uso, comunicação, treinamento e disseminação de sistemas e tecnologias digitais em processos e serviços de gestão de pessoas

Foram selecionados para participar das entrevistas semiestruturada 1 (um) gestor de pessoas de cada campus do IFPB que possui unidade de gestão de pessoas em sua estrutura, que são 15 (quinze) campi, e mais 3 (três) ocupantes de cargos de direção na estrutura da DGEP, totalizando 18 (dezoito) participantes. Os participantes foram contactados pelo contato

institucional, e as entrevistas foram realizadas em dezembro de 2023. Alguns participantes não se prontificaram a participar das entrevistas.

Foram entrevistados 14 (quatorze) gestores de pessoas de campi distintos e 2 (dois) diretores da DGEP, totalizando 16 entrevistados, que corresponde a 89% (oitenta e nove por cento) da amostra. Os participantes das entrevistas semiestruturadas foram identificados pelos códigos P1 a P16. A Tabela 1 demonstra como a amostra foi selecionada.

Tabela 1 – Tabela Demonstrativa da Amostra

	Quant.	Gestores de pessoas selecionados por campi	Total da amostra	Gestores de pessoas entrevistados	% da Amostra
Campi com unidade de GP	15	1	15	14	-
Campi sem unidade de GP	6	-	-	-	-
DGEP	1	3	3	2	-
Totais	-	-	18	16	89%

Fonte: Elaboração própria (2024).

Apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, os dados e resultados serão demonstrados na próxima seção.

3.3 Questões Éticas

Por se tratar de uma pesquisa envolvendo seres humanos, este trabalho foi submetido à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa, por meio de protocolo na Plataforma Brasil, sendo respeitados os direitos dos participantes por meio de manifesta anuência, após esclarecimento total sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos e potenciais riscos, seguidos da assinatura ou declaração de aceite no Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento.

Os aspectos éticos da pesquisa estão em consonância com Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde/MS e suas Complementares.

É garantida a preservação da identidade dos entrevistados e a redução de possíveis incômodos da pesquisa, bem como o respeito à autonomia e dignidade do participante, assegurando sempre o direito de permanecer, ou não, na pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo, serão apresentados os principais resultados da análise de dados realizada, abrangendo o arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas, a observação participante e as entrevistas semiestruturadas, para assim responder aos objetivos da pesquisa.

A presente análise partirá da definição do arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas e da observação participante, que servirá de subsídio para a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas.

4.1 Apresentação dos resultados

4.1.1 Arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas

As leis, normativos e ações da instituição que foram encontradas que norteiam a transformação digital em gestão de pessoas no contexto estudado estão descritas a seguir.

Uma das primeiras ações identificadas no IFPB para a implementação do e-RH na instituição foi a implementação de documentos e processos eletrônicos no contexto da gestão de pessoas em meados de 2018, consolidado pela extinção da tramitação do processo físico no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoas oficializada por meio do Ofício Circular 5/2019/DGEP/Reitoria/IFPB, de 27 de dezembro de 2019, estabelecendo que todos os processos protocolados por servidores do Instituto que tratem da área de pessoal sejam requeridos e protocolados pelo Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), no módulo de processos eletrônicos e que os processos que chegarem ao setor, protocolados por meio diverso do citado no referido ofício, sejam arquivados e dada a devida ciência ao servidor (IFPB, 2019b).

A implementação do processo eletrônico e extinção do processo físico foi realizada para dar cumprimento ao disposto no Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 (Brasil, 2015), que estabelece em seu art. 4º:

Art. 4º Para o atendimento ao disposto neste Decreto, os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional utilizarão sistemas informatizados para a gestão e o trâmite de processos administrativos eletrônicos.

O Assentamento Funcional Digital (AFD), criado por meio da Portaria Normativa nº 3/SRH/MPOG, de 18 de novembro de 2011, foi uma medida para o acesso a informações funcionais de servidores do IFPB, que tiveram seus assentamentos funcionais digitalizados e disponibilizados na plataforma AFD do Sigepe a partir de 2016.

Outros marcos da transformação digital foram o lançamento do Portal Único GOV.BR, ocorrido em 2019, determinando a unificação do acesso aos canais digitais para prestação de serviços do Governo Federal (Brasil, 2019), e a edição da Estratégia de Governo Digital (EDG) por meio do Decreto 10.332, de 28 de abril de 2020 (Brasil, 2020b). Para dar cumprimento ao disposto na EDG, o IFPB editou o Plano de Transformação Digital (PTD) 2020-2022 (IFPB, 2020), ajustando o acesso aos sistemas digitais internos.

A Lei do Governo Digital, de nº 14.129, de 29 de março de 2021, estabeleceu princípios, regras e instrumentos importantes para o Governo Digital e para a prestação dos serviços públicos digitais, inclusive os ofertados aos servidores públicos, a exemplo do autosserviço e da garantia do atendimento presencial (Brasil, 2021a).

As ações de transformação digital em gestão de pessoas no IFPB seguem a agenda de TD da Secretaria de Gestão de Pessoas, das quais pode-se destacar:

- A obrigatoriedade de uso das soluções estruturantes em TIC em gestão de pessoas disponibilizados pelo órgão central do SIPEC instituída pela Portaria nº 4.764, de 27 de abril de 2021, a saber:

Art. 1º As unidades de gestão de pessoas dos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC ficam obrigadas a utilizar as soluções estruturantes de Tecnologia da Informação e Comunicações - TIC em gestão de pessoas disponibilizadas pelo órgão central do SIPEC, com especial atenção e garantia de prazos no atendimento de serviços de gestão de pessoas oferecidos aos servidores públicos federais.

Parágrafo único. Em casos excepcionais, mediante oficialização e apresentação de justificativas pelo órgão setorial, o órgão central do SIPEC analisará a complementaridade funcional para autorização de coexistência ou integrações de soluções estruturantes de TIC em gestão de pessoas.

[...]

Art. 3º As unidades administrativas deverão atender as solicitações realizadas pelos servidores, pensionistas e anistiados, por meio de funcionalidade específica que gere demandas de atendimento, constantes da solução estruturante de TIC em gestão de pessoas disponibilizada pelo órgão central do SIPEC.

- O lançamento do SouGov.br, ocorrido em maio de 2021, representa a maior iniciativa de transformação digital na área de gestão de pessoas dos órgãos integrantes do SIPEC que, alinhados à Estratégia de Governo Digital e à Lei de Governo Digital traz como objetivos a simplificação, a padronização e a automatização de processos para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados aos usuários.

Para garantir a oferta de instrumentos para modernizar a gestão de pessoas no âmbito do SIPEC, o Decreto nº 10.715, de 8 de junho de 2021, determinou:

Art. 1º Ficam instituídos os Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal, disponibilizados pelo órgão central do Sistema de Gestão e Governança Estratégica de Pessoal Civil da Administração Federal, com a finalidade de:

I - oferecer ao Sistema de Gestão e Governança Estratégica de Pessoal Civil da Administração Federal instrumentos de modernização para gestão de pessoas, com vistas à integração sistêmica nessa área;

II - atender ao órgão central do Sistema de Gestão e Governança Estratégica de Pessoal Civil da Administração Federal nas atividades de gestão de pessoas da administração pública federal direta, dos ex-Territórios, das autarquias, das fundações públicas e das empresas estatais dependentes; e

III - atender às unidades de gestão de pessoal dos órgãos e das entidades previstas no inciso II do **caput** no desempenho de suas atividades.

- Instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que institui e regulamenta o trabalho remoto no âmbito do IFPB. Programa de Gestão nos órgãos do SIPEC é regulado pelo Decreto n.º 11.072, de 17 de maio de 2022 (Brasil, 2022g). A regulamentação do PGD no IFPB ocorreu por meio da Portaria nº 524, de 24 de março de 2023 (IFPB, 2023), e se encontra em fase de implantação.

Assim, seguindo as diretrizes da SGP, o IFPB segue as políticas e diretrizes que englobam todo o ciclo de gestão de pessoas desde o ingresso do servidor na administração pública até a conclusão da sua vida funcional e aposentadoria, de acordo com os normativos e prioridades estabelecidas pelo órgão central do SIPEC.

A partir das entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores de pessoas do IFPB, foi possível identificar os benefícios e desafios do uso dos sistemas digitais disponíveis

em gestão de pessoas, que são as unidades de análise para fins do presente estudo, conforme descritas no Quadro 4.

Cabe ressaltar que os gestores de pessoas entrevistados têm em média 6 anos exercendo atividades em uma das unidades de gestão de pessoas, lidando com praticamente todos os aspectos da vida funcional dos servidores.

4.1.2 Benefícios do e-RH

Com relação a categoria analítica examinada de subsistemas de gestão de pessoas e digitalização. A percepção dos gestores de pessoas entrevistados é que todos os subsistemas (a exemplo do treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e feedback, salários e benefícios e relações trabalhistas), podem se beneficiar com a digitalização e automatização para a melhoria do atendimento dos serviços de gestão de pessoas, liberando os gestores de pessoas para atividades mais estratégicas, embora os sistemas utilizados ainda precisem melhorar. Contudo, ainda de acordo com os entrevistados, as atividades de cuidado, de integração e de acolhida ao servidor deve ser feita de forma presencial, sem o intermédio de sistemas digitais. Nesse sentido, destacam-se as falas dos participantes P3 e P10:

Eu acho que hoje em dia quase tudo dá para ser digital. O presencial é mais para a questão de gestão de pessoas, [...], eu acho importante a conversa, olhar no olho (P3). Mas a parte de procedimentos, eu acredito que todas podem ser feitas online, procedimentos protocolares (P3).

Bem, em termos práticos, realmente vai se tornar mais eficiente no seguinte sentido. O gestor de pessoas vai ter menos atividades para ele desenvolver manualmente. E em termos de implantação dentro do sistema, então, isso facilita a vida do gestor de pessoas e dá espaço a ele para fazer as outras atividades que ele necessita fazer (P10).

A visão de que a digitalização de subsistemas de gestão de pessoas traz benefícios é compatível com a literatura, que descreve que grande parte dos processos de RH serão automatizados com base nas tecnologias digitais (Sivathanu; Pillai, 2018). À medida que o e-RH é implementado, as atividades de RH se tornam estrategicamente orientadas, liberando os profissionais de gestão de pessoas das atividades administrativas e operacionais (Bondarouk; Brewster, 2016). Assim, os gestores de pessoas poderão se dedicar às atividades mais analíticas e estratégicas, voltadas aos reais cuidados com as pessoas (Brasil, 2023d).

Com relação à categoria de Melhoria na eficiência na gestão de pessoas, a avaliação por parte dos gestores entrevistados é de que melhorou, reduzindo os níveis burocráticos, visto que as entregas estão mais rápidas, mais seguras, mais transparentes. A digitalização trouxe mais agilidade e visibilidade, facilitando as atividades do dia a dia e deixando os usuários mais satisfeitos. Sobre a eficiência segue o relato do participante 11:

Melhorou, sim. Evoluímos [...]. Eu acho que a gente está uns anos atrasados. Mas, de certo modo, a gente está caminhando para uma evolução que gera uma eficiência na gestão de pessoas P11).

A Melhoria da eficiência é destacada por Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004), quando destacam que o uso do e-RH simplifica processos e desburocratiza o setor, torna as entregas mais rápidas e permite que os gestores de pessoas voltem sua atenção para atividades mais estratégicas.

Otonieno (2016) destaca que com a digitalização, os recursos passam a ser utilizados de forma mais eficiente, a partir do processamento rápido e preciso de dados, com menores custos, melhor produtividade do RH e melhor comunicação com os usuários. Para Silva, Silva e Rabêlo (2021), o uso das tecnologias digitais no setor público simplifica mecanismos burocráticos, reduz o tempo de resposta, agiliza o processamento de dados, facilita a tomada de decisão e promove novas formas de comunicação.

A Redução de custos no e-RH, outra categoria analítica em estudo, é um benefício percebido por todos os gestores de pessoas entrevistados, a partir a acentuada redução do uso do papel, da redução de custos impressão e de transporte de processos físicos, da redução da quantidade de pessoal necessário para tramitar esses processos. Foi apontado também melhoria no impacto ambiental decorrente da redução de insumos necessários para o funcionamento da gestão de pessoas digital. Nesse aspecto, os entrevistados citaram a adoção do assentamento funcional digital (AFD), que aboliu o arquivamento físico de documentos funcionais e o programa de gestão (PGD), que proporcionou a redução de custos para a administração como o de deslocamento de servidores, energia elétrica, água e copos descartáveis. Nesse contexto, destacamos a fala do P4:

Como também até é bom para o meio ambiente, porque já compra menos papel e contratos com as empresas de impressão (P4).

A literatura aponta que a redução de custos pode ser percebida a partir da redução de atendimentos presenciais e processos administrativos em papel (Vasconcelos; Mascarenhas; Vasconcelos, 2004; Otonieno, 2016). Para Madan e Sharma (2016), o e-RH economiza custos enquanto melhora a precisão e reduz o trabalho administrativo.

Sobre a categoria analítica Viabilização do trabalho remoto, locais e jornadas flexíveis, a percepção dos entrevistados é de que se trata de um excelente benefício, que veio modificar as relações de trabalho e significa um avanço na área trabalhista, a exemplo do trabalho remoto viabilizado a partir dos programas de gestão. Ainda de acordo com os entrevistados, período de trabalho remoto emergencial devido a pandemia da COVID-19 demonstrou que é possível trabalhar e controlar a produtividade por meio do uso das tecnologias digitais. A flexibilização dos locais de trabalho possibilitou a formação de equipes que trabalham em seus respectivos locais e de reuniões online. Outro destaque é que possibilitou manter mais servidores em seus postos de trabalho, reduzindo a rotatividade de servidores que exercem suas atividades longe de suas famílias, conforme destaca-se na fala dos participantes P5 e P 11:

Acho superpositivo e também por conseguir manter mais servidores em seus postos de trabalho (P5).

Eu sou super favorável, extremamente favorável à adoção dessas tecnologias para a flexibilização. Eu acho que aumenta a produtividade por dois motivos. O primeiro é que nem todos os servidores estão no mesmo momento de vida. Naturalmente, não cumprem a jornada de maneira igualitária, sendo que uns preferem um turno e outros, outro. Então, eu acho que essa mobilidade, por intermédio das tecnologias de informação, elas possibilitam que o trabalho seja mais fluido (P11).

O trabalho remoto e as jornadas de trabalho flexíveis se tornaram possíveis a partir do uso das tecnologias na gestão de pessoas, que ampliaram os limites geográficos das práticas de RH, diminuindo distâncias dentro e entre as organizações. Os avanços tecnológicos possibilitaram a oferta de novas formas de trabalhar, eliminando barreiras físicas e de tempo, viabilizando formas organizacionais como serviços compartilhados de GP, teletrabalho e equipes virtuais (Bondarouk; Brewster, 2016). Na visão de Silva, Silva e Rabelo (2021), as tecnologias permitem a mensuração da produtividade em qualquer lugar, tornando as jornadas e locais de trabalho flexíveis e possibilitando o trabalho remoto.

A Melhoria da produtividade é percebida pelos entrevistados como positiva, visto que com o uso dos sistemas, os processos são mais rápidos, a produtividade e as entregas aumentam

consideravelmente. O aumento da produtividade pode ser evidenciado a partir da fala do participante P4:

Quando melhora os sistemas, automaticamente a produção da gente também vai aumentar (P4).

Ainda sobre a produtividade, o P10 destaca que a gestão de pessoas se torna mais produtiva quando a digitalização permite que o gestor de pessoas tenha tempo para se dedicar ao desenvolvimento humano da instituição, justamente por redução do trabalho operacional. Destaca também que será necessário que o profissional de gestão de pessoas se desapegue do operacional para desenvolver atividades gerenciais dentro da GP.

Assim, o aumento da produtividade é percebido quando os sistemas de gestão de pessoas passam a coletar, analisar, armazenar, distribuir e recuperar dados e informações de RH, possibilitando a automatização total ou parcial do trabalho administrativo (Vasconcelos; Mascarenhas; Vasconcelos, 2004; Otonieno, 2016).

Quanto à categoria analítica que abrange a Melhoria na comunicação e difusão de informações de gestão de pessoas, também foi percebida pelos entrevistados no sentido de que a comunicação ocorre de forma mais rápida a partir dos canais de comunicação digitais, contudo, é necessário utilizar os canais digitais de comunicação com cuidado, visto que as informações também aumentaram e são disseminadas por vários canais digitais. Destaca-se ainda, com base nas falas dos entrevistados, que a divulgação de informações deve observar o público para o qual se destina, o perfil dos servidores alvo da informação, visto que nem todos conseguem acessar os sistemas digitais e o e-mail institucional diariamente. O exposto acima pode ser evidenciado a partir das declarações dos participantes P6, P8 e P9:

Vejo que tem muita informação (P6).

Se tornou algo mais ágil, rápido, algo que facilitou, facilita bastante (P8).

Eu avalio como positiva, porém, acaba construindo muitas informações e muitas vezes a informação não é tão absorvida como deveria ser (P9).

O P9 destaca ainda a necessidade de se construir materiais que facilitem a divulgação de informações tanto para o gestor de pessoas como para o servidor.

Os resultados encontrados para a comunicação e difusão de informações é confirmado pela pesquisa de Otonieno (2016), que evidencia que o uso de sistemas digitais melhora essa

categoria. Contudo, Silva (2009) destaca que o uso de canais abertos de comunicação pode gerar a sobrecarga de informações. Nesse sentido, os canais digitais devem ser utilizados adequadamente, para que os usuários consigam apreender as informações digitais recebidas.

Quanto à Melhoria na qualidade do atendimento, com base nas falas dos entrevistados, esta é percebida a partir do *feedback* positivo dos usuários dos serviços de gestão de pessoas, que têm expressado que o acesso ficou mais fácil, as solicitações têm sido atendidas de forma mais célere e que identificam uma gestão de pessoas mais rápida e produtiva. O P11 destaca ainda que o autoatendimento disponibilizado aos usuários que têm mais familiaridade em se relacionar com a tecnologia alivia o atendimento presencial daqueles que não têm essa habilidade.

O uso de sistemas estruturantes de gestão de pessoas permite uma melhor qualidade do atendimento e dos serviços de gestão de pessoas, visto que os sistemas possibilitam o autoatendimento em ambientes baseados na web, que podem ser acessados em qualquer ambiente e horário, tornando os servidores autossuficientes em alguns serviços de RH (Otonieno, 2016).

Quanto à categoria Simplificação e padronização na gestão de pessoas, os entrevistados relatam que foram observadas melhorias na simplificação e padronização da rotina e serviços a partir da percepção de que a burocracia diminuiu, houve a redução de etapas dentro dos processos, a tramitação ficou mais rápida, as informações mais acessíveis. A padronização foi facilitada, na percepção dos entrevistados, a partir da possibilidade de se utilizar os modelos de formulários disponíveis nos sistemas digitais, a simplificação é notada por meio da prestação total de serviços em meio digital. Ainda de acordo com os entrevistados, a disponibilização do SouGov.br traz uma simplificação e padronização, visto que todos os servidores têm acesso aos mesmos serviços a qualquer momento, em aplicativo autoexplicativo.

Contudo, os entrevistados indicam a necessidade de melhoria nesse processo, visto que a gestão de pessoas utiliza uma variedade de sistemas e que, em alguns casos, não se comunicam (a exemplo do Suap e do SouGov.br), gerando a necessidade de tramitar processos em dois sistemas diferentes, duplicando o trabalho.

Nas palavras dos gestores de pessoas, pode-se destacar:

Ficou menos burocrático, porque não tem tantas etapas dentro dos processos, né. Fica mais fácil para o servidor consultar exatamente o que precisa. Fica mais fácil também para o gestor avaliar diante daquilo (P1).

Simplificou o entendimento entre gestão de pessoas e os servidores (P4).

A padronização, dentro do IFPB, eu acho que precisa melhorar muito. A simplificação que utiliza os sistemas, eu acredito que tenha melhorado positivamente (P9).

Os aspectos ligados a simplificação e padronização de práticas e processos de RH com a redução da burocracia na GP foi identificada no estudo de Mascarenhas (2003), que identificou entregas mais simples e padronizadas aos usuários dos sistemas de gestão de pessoas e no estudo de Otonieno (2016), que descreve que os serviços oferecidos em meio digital, além de reduzir custos operacionais, melhorar a qualidade dos serviços e a inovação no setor, reduz a redundância e duplicação de processos, desde que tenham ampla utilização.

A categoria Comodidade no acesso a serviços de gestão de pessoas foi identificada pelos gestores de pessoas entrevistados, pelo fato de servidores poderem realizar seus pedidos e consultas de gestão de pessoas em qualquer horário e lugar por meio dos canais de comunicação e sistemas digitais disponíveis, sem a necessidade de se deslocarem ao setor de RH. Ainda segundo os entrevistados, a comodidade é vivenciada pelos gestores de pessoas por meio do acesso a informações tanto em sistemas online como aos registros dos servidores que também se tornaram online por meio do AFD.

Sobre a categoria Comodidade do acesso a serviços de GP, destacam-se as seguintes falas dos participantes:

Os servidores têm canais disponibilizados 24 horas para entrar em contato, né. Então, mesmo que não seja possível aquela consulta de forma imediata, mas aquela consulta fica registrada (P1).

Eles acabam solicitando por e-mail, WhatsApp, não vêm aqui, na CGP (P5).

É muito bom, acho que, para todo mundo, você poder resolver algo de maneira simples, de maneira rápida, com um clique independente de onde você esteja (P10).

E isso até contribui para nós mesmos, gestores. E nem sempre a gente precisa ter que estar, eles precisam esperar de nós a informação, eles podem lá acessar e já está tudo lá descrito a qualquer momento (P13).

A pesquisa de Otonieno (2016) confirma que os sistemas de autoatendimento de GP, que utilizam ambientes baseados na web, oferecem comodidade aos usuários, pois permitem

acessar os serviços de RH em qualquer ambiente e horário a partir de computadores ou smartphones, tornando os usuários autossuficientes em vários serviços de gestão de pessoas.

Quanto à categoria Redução de erros de registros cadastrais, esta foi confirmada pelos entrevistados, visto que os próprios servidores conseguem consultar e atualizar suas informações cadastrais sempre que houver alguma mudança, facilitando a manutenção de cadastros atualizados e a correção de eventuais erros cadastrais. Contribuiu ainda para a redução das atividades burocráticas e repetitivas do setor de GP, conforme destacado pelos participantes P9 e P13:

Eu acredito que reduziu, sim, erros. E facilitou bastante. Inclusive pra gente. Ele tirou algumas demandas que facilmente qualquer servidor poderia fazer. Que era uma coisa mais burocrática. Por exemplo, mudar o endereço residencial. Que era mais um processo que viria pra gente. E hoje ele facilmente consegue fazer a alteração. E a gente não precisa intervir (P9).

Muitos processos já são realizados, digamos, pela plataforma do SouGov, mas como ainda existem alguns erros, aí acaba tendo um retrabalho. Mas se esses erros forem sanados, vai ser assim. É a plataforma perfeita para o servidor e para o coordenador (P13).

A redução de erros de registros cadastrais foi um resultado encontrado também na pesquisa de Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004), com a identificação de que o uso de sistemas de autoatendimento em GP evita a duplicação, garante a consistência e melhora a precisão visto que os servidores atualizam e modificam seus próprios registros. E na pesquisa de Otonieno (2016), em que se identificou a redução de erros no sistema digital de RH em termos de atualização de dados.

As entrevistas com os gestores de pessoas, com base no primeiro bloco do roteiro de entrevistas semiestruturadas, foram efetuadas com o objetivo de verificar os benefícios que a digitalização trouxe para os serviços de gestão de pessoas, visto que é a percepção dos benefícios que determina, em grande parte, como e se a tecnologia será utilizada. O Quadro 5 sintetiza a percepção dos gestores de pessoas do IFPB sobre os benefícios do e-RH.

Quadro 5 – Resultados relacionados aos benefícios do e-RH na visão do gestor de pessoas do IFPB

Categorias analíticas	Elementos Encontrados
Subsistemas de gestão de pessoas e digitalização	A percepção é que todos os subsistemas de GP podem se beneficiar com a digitalização e automatização para a melhoria do atendimento dos serviços

	de gestão de pessoas, liberando os gestores de pessoas para atividades mais estratégicas e voltadas aos reais cuidados com o servidor.
Melhoria na eficiência da GP.	A melhoria na eficiência é vivenciada a partir da redução dos níveis burocráticos nos processos, entregas mais rápidas e seguras, maior transparência e visibilidade. Melhor processamento de dados, tomada de decisão e novas formas de comunicação.
Redução de custos.	Sobre a redução de custos, foi apontada a redução significativa de consumo de papel, impressão, transporte de processos físicos. A redução na quantidade de pessoal necessário para tramitar esses processos e ainda a redução de custos administrativos com o trabalho remoto decorrente do programa de gestão (PGD).
Viabilização do trabalho remoto e jornadas flexíveis.	O uso das TICs na gestão de pessoas possibilitou uma evolução nas relações de trabalho, em que se tornou possível a flexibilização dos locais e jornadas de trabalho, com equipes e reuniões online. Se tornou possível também a instituição do PGD, visto que com a tecnologia é possível mensurar a produtividade em qualquer lugar. Outro benefício é a possibilidade de manter servidores e reduzir a rotatividade de pessoal.
Melhoria da produtividade da GP.	A melhoria na produtividade da GP se traduz em rapidez, aumento das entregas e redução do trabalho operacional por meio de serviços digitais, que permite que o gestor de pessoas se dedique ao desenvolvimento do lado humano da organização. Será necessário também que o gestor de pessoas se desapegue do operacional para desenvolver atividades gerenciais de GP.
Melhoria na comunicação e difusão de informações.	Houve uma melhoria na comunicação e difusão de informação de GP, visto que estas passaram a ser disseminadas com mais rapidez por meio de canais digitais. Contudo, o volume de informações também aumentou, assim, se faz necessário selecionar as informações de acordo com o público ao qual se destina, pois nem todos os servidores conseguem acompanhar os sistemas digitais e e-mail institucional diariamente. Sugere-se a construção de materiais que facilitem a divulgação de informações para gestores de pessoas e servidores.
Melhoria na qualidade do atendimento e serviços de GP.	A melhoria da qualidade do atendimento, tanto digital quanto presencial é percebida a partir do feedback positivo dos usuários, que destacam o acesso a serviços de forma mais fácil, com uma resposta mais célere. Foi destacado ainda que o autoatendimento disponibilizado aos servidores que têm maior familiaridade com as tecnologias digitais desafoga o atendimento presencial para os que não têm essa habilidade.
Simplificação e padronização de práticas e serviços de GP.	A simplificação foi facilitada pela prestação total de serviços em meio digital e a padronização pela possibilidade de se utilizar modelos de formulários e documentos disponíveis nos sistemas digitais. O aplicativo SouGov.br foi destacado como sistema que contribui com a simplificação e padronização de serviços, visto que proporciona um acesso igualitário aos serviços a qualquer momento. Para os gestores de pessoas, a simplificação tornou a GP menos burocrática, mais rápida e as informações mais acessíveis.
Comodidade no acesso a serviços de GP.	A comodidade no acesso a serviços para os servidores foi identificada a partir da possibilidade de poderem realizar seus pedidos e consultas de GP em qualquer lugar e horário em sistemas digitais, sem a necessidade de se deslocarem ao setor. Para os gestores de pessoas, a comodidade é vivenciada por meio do acesso a informações e pastas funcionais de servidores em meio digital.
Redução de erros de registros cadastrais.	Como os próprios servidores consultam e solicitam atualizações em seus registros cadastrais, foi identificada a redução de erros de registros a partir da facilidade em se manter os cadastros atualizados, da solicitação de correções de erros cadastrais e ainda a redução das atividades burocráticas e repetitivas do setor de GP.

Fonte: Elaboração própria (2024).

4.1.3 Desafios do e-RH

Quanto à categoria Desenvolvimento de uma cultura organizacional digital, os gestores de pessoas entrevistados destacaram que não identificam uma estratégia específica para esse fim, que as tecnologias chegam primeiro e só depois são repassadas para a equipe. Para os entrevistados, os sistemas digitais e as informações são disponibilizados e os usuários têm que buscar e aprender como operar por conta própria, de acordo com as demandas que vão surgindo.

Conforme afirma o participante P10, a legislação de gestão de pessoas é amarrada e precisa partir de uma instrução normativa, que parte de um ministério, do órgão central do SIPEC, então, acaba havendo uma imposição de uso de sistemas e, como existem diversos perfis de servidores, nem todos vão aceitar ou aderir a automatização. Ainda de acordo com o participante P10, automatização só funciona se o usuário entender exatamente o que ele está fazendo, o fluxo do processo e os documentos necessários para a instrução do requerimento. Assim, como a digitalização está sendo imposta de cima para baixo, existe o aumento de erros na operacionalização dos sistemas, o que gera retrabalho para o gestor de pessoas.

Ainda de acordo com os entrevistados, como o perfil de servidores do IFPB é diversificado, sendo formado de servidores que têm facilidade em usar as novas tecnologias e outros que não detêm o conhecimento e as habilidades digitais que as plataformas exigem, a exemplo dos servidores aposentados e os que não cresceram na era digital, existe resistência ao uso e déficit de aproveitamento de ferramentas digitais como o SouGov.br. Nesse sentido, destaca-se a fala do participante P3:

Tem gente que já não quer aprender as coisas digitais. E vem aqui e diz, mas eu fiz sempre desse jeito, por que eu tenho que fazer aqui (P3)?

Percebe-se, com base na fala dos entrevistados, que os usuários dos sistemas estruturantes de gestão de pessoas têm que se adaptar e buscar o conhecimento necessário para o uso das tecnologias digitais, pois seu uso é obrigatório e a estratégia para a criação de uma cultura organizacional digital está no âmbito do SIPEC e do MGI, não existindo uma atuação do IFPB nesse sentido.

A obrigatoriedade do uso dos sistemas estruturantes de GP disponibilizados no âmbito do SIPEC foi instituída pela Portaria 4.764/SGP/SEDGG/ME, de 27 de abril de 2021, que determina que as demandas por serviços de gestão de pessoas devem ser registradas por meio

da solução estruturante específica que gera uma demanda de atendimento disponibilizada pelo órgão central do SIPEC.

De acordo com Sivathanu e Pillai (2018), a implementação do e-RH exige a escolha certa de ferramentas tecnológicas, a superação da cultura organizacional existente e o gerenciamento das expectativas de servidores multigeracionais. Dessa forma, a instituição deve criar mecanismos para superar a resistência ao uso do autoatendimento em sistemas digitais.

O estudo de Fregman, Ivaldi e Scaratti (2020), destaca que as organizações precisam conduzir seus servidores a uma nova cultura organizacional, caracterizado pelo uso massivo de tecnologias digitais e por um conjunto de habilidades técnicas e mentais para adquirir, processar, produzir e usar informações em meios digitais.

Para Silva, Silva e Rabêlo (2021), os servidores públicos precisam se adaptar às mudanças organizacionais cada vez mais frequentes, além de adquirir novas habilidades e experiências para realizar novas tarefas ou mesmo se requalificar em sua carreira.

Dessa forma, verifica-se, a partir da observação participante e das falas dos entrevistados, que o desenvolvimento da cultura organizacional digital no IFPB segue a liderança do SIPEC e MGI, e que a gestão de pessoas da instituição dissemina o uso dos sistemas digitais de gestão de pessoas e do autosserviço à medida que os serviços vão sendo digitalizados. De acordo com o entrevistado P2, os usuários vão sendo orientados de acordo com suas demandas por atendimento.

Com relação à categoria Desenvolvimento de treinamentos para o uso de sistemas digitais de GP, os entrevistados percebem uma falta de planejamento e sistematização na oferta e treinamentos e para a implantação ou modificação de procedimentos. Ainda de acordo com os entrevistados, falta o estabelecimento de orientações gerais para todos os campi, tipo um manual de procedimentos. Os sistemas são disponibilizados e os usuários têm que aprender a usar no dia a dia de trabalho.

Para os entrevistados, a oferta de treinamentos para uso dos sistemas digitais está mais centralizada nas escolas de governo, e depende da busca do próprio usuário, pois o IFPB não possui um cronograma de treinamentos nessa área, conforme enfatiza o participante P10:

Bem, hoje, treinamentos estão mais centralizados nas escolas de governo. Então, isso volta para o mesmo problema da questão anterior. Geralmente, eles montam um curso padrão, informando sobre o sistema, tudo de que ele dispõe, como você operar tais e tais módulos, mas falta você fazer essa conexão de como você vai usar isso no seu dia a dia, porque é importante você dominar esse sistema. Então, eu acho que essa

conexão não está acontecendo com o usuário final. Então, eu ainda acho, sim, que a gente pode melhorar nessa questão de treinamentos (P10).

O P14 destaca ainda que a área carece de pessoal e recursos financeiros para a entrega de treinamentos para o uso das novas tecnologias, sendo que hoje a oferta depende do foco externo representado pelas escolas de governo e por empresas que trabalham especificamente fornecendo esse tipo de informação.

Uma dificuldade apontada pelos entrevistados no processo de digitalização de processos e operacionalização de sistemas diz respeito a variedade de sistemas estruturantes utilizados na área de gestão de pessoas. Para o participante P14, são várias ferramentas utilizadas na GP, a exemplo do Siape, Sigepe, SouGov e Suap, que abarcam partes distintas de processos, exigindo especificidades operacionais para cada uma. A unificação de plataformas digitais poderia facilitar a operacionalização das rotinas de RH e consequentemente a oferta de treinamentos. Nesse contexto, destaca-se a fala do participante P14:

Uma parcela disso no SUAP, que é a ferramenta institucional do IFPB. Outra parcela no e-SIAPE. Outra parcela no SIGEPE. E outra parcela no SIAPnet, que é a telinha preta. Então, a gente tem uma série de ferramentas de TI. Cada uma com sua especificidade e cada uma para executar determinada tarefa. O ideal é que a gente tivesse o mínimo de ferramentas, que a gente conseguisse integrar boa parte das atividades em uma ou outra. Para poder, primeiro, facilitar a operação, porque uma vez que você tem diversas plataformas, você vai inevitavelmente ter a diferença de operacionalização de cada uma e a especificidade de cada uma (P14).

A oferta de treinamentos para o desenvolvimento de habilidades digitais para o uso das novas tecnologias na GP é uma necessidade apontada pela pesquisa de Liboni *et al.* (2019), ao apontar a necessidade de inclusão de tópicos como evolução no aprendizado e o desenvolvimento de habilidades digitais. Para Silva *et al.* (2022), o uso das tecnologias digitais para o e-RH exige estrutura organizacional, cultura e liderança com foco em inovação e aprendizado, além de treinamento relacionado às habilidades necessárias para usar as tecnologias digitais.

Sobre a categoria relacionada à Inclusão de usuários não adaptados às tecnologias digitais, a percepção dos entrevistados é de que não há estratégias de inclusão, nem para gestores de pessoas, nem para servidores, em que a organização só disponibiliza as ferramentas, mas os usuários têm que buscar as informações de como e onde fazer.

Para o participante P10, existem usuários de serviços de gestão de pessoas que ainda estão apegados às práticas de quando entraram no serviço público, antes da era digital. Isso faz com que eles tenham dificuldade de operar os sistemas que existem hoje dentro da instituição. Ainda de acordo com o entrevistado, os treinamentos para o autoatendimento em GP se baseiam em tutoriais e manuais, não há cursos práticos. Assim os servidores não estão sendo realmente treinados. Existe na verdade uma imposição para que as pessoas se adaptem às novas tecnologias, conforme destacado abaixo:

Então, eu acho que as pessoas não estão sendo treinadas realmente, devidamente, não. De maneira nenhuma, pelo contrário. Eles estão forçando, na verdade, aquelas pessoas a se adaptarem. Então, o sentimento que passa é que ou você se adapta ou você meio que fica para trás (P10).

Assim, conforme verificado na fala dos entrevistados, a inclusão de usuários menos habilitados ao uso dos sistemas de GP se baseia na disponibilização de tutoriais e no manuseio dos sistemas no dia a dia, de acordo com as demandas que surgem, além da oferta do atendimento presencial nas unidades de gestão de pessoas. A possibilidade do atendimento presencial é garantida pelo art. 3º, inciso XVI da Lei 14.129/2021, de 29 de março de 2021, que determina a “permanência da possibilidade de atendimento presencial, de acordo com as características, a relevância e o público-alvo do serviço”. Dessa forma os gestores de pessoas atendem os usuários que demandam o atendimento presencial, quando não conseguem realizar o autoatendimento, nas unidades de gestão de pessoas da instituição.

No processo de implementação do e-RH, pessoas com menos habilidades digitais podem ter um período difícil de adaptação, necessitando de treinamento. A implementação da gestão de pessoas digital pode demandar um significativo investimento financeiro, de tempo e outros recursos (Silva, 2009).

A necessidade de inclusão digital de usuários também é apontada pelas pesquisas de Fregman, Ivaldi e Scaratti (2020) e Silva et al. (2022), quando destacam que à medida que as tecnologias digitais são incorporadas pela organização, a gestão de pessoas precisa apoiar medidas como requalificação, desenvolvimento de habilidades e inclusão de servidores.

No tocante à categoria Foco nos serviços de GP e nas informações, em detrimento da tecnologia, os entrevistados disseram que a tecnologia deve ser adotada “para facilitar, agilizar e ajudar na prestação dos serviços” (participante P8), que a gestão de pessoas é mais do que a

operacionalização de processos, abrangendo o cuidado com as pessoas. Para o participante P10, o profissional de RH deve ser um consultor para a tomada de decisão.

A função da tecnologia no contexto da gestão de pessoas é habilitar os gestores de pessoas para atuarem mais estrategicamente em outras frentes, redirecionando a força de trabalho do trabalho burocrático para o aspecto humano da instituição (participante P14).

Os autores Ulrich, Younger e Brockbank (2008) corroboram com esse posicionamento quando dizem que a tecnologia é um canal para atender as demandas por serviços e prestar informações, não o conteúdo, assim, o foco principal deve ser os serviços e informações de gestão de pessoas, não a tecnologia, pois a boa gestão de pessoas é que é responsável por impulsionar o desempenho da organização.

A percepção dos entrevistados sobre o papel da tecnologia no contexto da GP é compatível com o trazido por Bondarouk e Brewster (2016), que dizem que no e-RH canais baseados na web são utilizados para implementar políticas e práticas de RH nas organizações, de modo a apoiar o planejamento, administração, tomada de decisão e atividades de controle de recursos humanos. Esse contexto, libera os profissionais de RH do trabalho administrativo, permitindo que desempenhem atividades estratégicas de GP.

Com relação à categoria Redução da importância do RH de relacionamento, os entrevistados consideram que haverá uma modificação no relacionamento da instituição com o servidor. Conforme destacado pelo participante P10, a tendência é que as pessoas realmente se desconectem um pouco, que as informações fiquem mais esparsas, terceirizando a iniciativa de aproximação para o servidor, prejudicando o engajamento institucional.

O participante P15 ressalta que é necessário haver uma harmonia entre a informatização e o relacionamento presencial com o servidor, para que não haja prejuízo nas relações entre servidores e o RH.

Em relação ao cuidado de longo prazo com o servidor, os entrevistados consideram que o e-RH facilita o planejamento de ações de cuidado por meio do maior acesso a informações e relatórios gerenciais que os sistemas digitais disponibilizam sobre os servidores.

A redução da importância do RH de relacionamento foi abordada pelos autores Ulrich, Younger e Brockbank (2008), ao descreverem que se trata de uma armadilha inerente ao uso da tecnologia, na qual o uso intensivo do autosserviço faz com que servidores autogerenciem suas demandas de RH, não necessitando manter um relacionamento pessoal com a instituição. Essa

autonomia pode prejudicar o relacionamento entre instituição e servidor e o cuidado de longo prazo.

Sobre a categoria Distanciamento entre GP, chefias, servidores e setores ao utilizarem o autosserviço, os entrevistados relatam que à medida que os serviços passam a ser prestados em meio digital, de fato cria um distanciamento, conforme destacado na fala do participante P7 “eu acho que isso vai prejudicar muito as relações interpessoais no trabalho.” Para os entrevistados, esse distanciamento pôde ser sentido na época do trabalho remoto emergencial em decorrência da COVID-19 e nas ações ou eventos que demandam a integração com servidores, conforme as falas dos participantes P9 e P10:

Sim, totalmente. Hoje, por exemplo, aqui no nosso campus, nós temos uma dificuldade terrível, muito grande, de estar promovendo os eventos anuais que a gente precisa celebrar. Setembro Amarelo, Outubro Rosa, porque a gente não consegue fazer essa integração, trazer os servidores mais para perto (P9).

Quando a gente cria esse distanciamento e a gente perde esse lado humano de ser atendido por outro ser humano e ter um abraço, um acolhimento, uma conversa amigável, ou mesmo um café no corredor, enfim, ou conversar sobre a vida, a gente acaba como consequência perdendo também essa dimensão do fluxo [...] (P10).

Ainda sobre o distanciamento, a percepção dos entrevistados é de que o contato humano vai inevitavelmente ser reduzido, afetando a cultura organizacional de alguma forma, que caberá ao RH criar estratégias para que as pessoas consigam manter o contato social de alguma forma.

Segundo os gestores de pessoas entrevistados, o trabalho remoto proporcionado pelo programa de gestão pode acentuar esse distanciamento, em que os servidores passam a ser apenas uma matrícula, perdendo a interação no ambiente de trabalho, a noção de que seu trabalho faz parte do fluxo de um processo realizado em equipe.

As relações interpessoais podem ser prejudicadas pela mecanização exagerada da comunicação via TICs, especialmente quando as pessoas estão no mesmo ambiente físico. A cultura organizacional deve ser bem orientada e definida de modo a estabelecer parâmetros aceitáveis e desejáveis de convivência. Assim as ferramentas digitais de comunicação devem ser utilizadas para melhorar a interatividade, sem excluir as oportunidades de contato presencial, a exemplo da pausa para o café em área comum (Silva, 2009).

O e-RH possui como implicação o distanciamento, que pode levar desde o desenvolvimento de novas formas de interagir entre gestores de pessoas, chefias e servidores

até a crescente falta de contato entre GP, gestores públicos e servidores (Bondarouk; Brewster, 2016).

Com relação à categoria Intrusividade da tecnologia no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, os entrevistados elencaram alguns pontos a serem considerados como a segurança de dados, a privacidade, o imediatismo, o estresse e a qualidade de vida.

A segurança de dados foi citada pelos entrevistados como uma preocupação, visto que os sistemas de autoatendimento em gestão de pessoas abarcam um número significativo de informações e seu uso demanda certos cuidados com a segurança no uso da web, sendo que se percebe o aumento do número de fraudes decorrentes de vazamento de dados de usuários que não observam as recomendações de segurança.

Sobre a privacidade, foi apontado pelos entrevistados que a demanda por atendimento e informações aos gestores de pessoas aumentou significativamente, porém, não há um filtro por parte dos usuários, sendo que estes podem, segundo os entrevistados, estar considerando que, como os sistemas de gestão de pessoas e comunicação funcionam 24 horas por dia, 7 dias por semana, o Gestor de Pessoas trabalha de forma ininterrupta e isso compromete a saúde mental, conforme se destaca das falas dos participantes P3, P4 e P6:

Porque a gente tem que saber de tudo, toda hora. E aonde quer que a gente vá, a gente está com o telefone na mão e o servidor pergunta e a gente faz, espera aí, deixa eu olhar aqui (P3).

A gente contar de forma ininterrupta, o pessoal acha que a gente está 24 horas de plantão. Isso afeta a saúde mental (P4).

Meu WhatsApp é institucional (P6).

Para os entrevistados, a pandemia parece ter intensificado a digitalização dos serviços e do uso das TICs para a comunicação, e os aplicativos de mensagens como o WhatsApp passaram a ser utilizados diariamente para a comunicação entre gestores de pessoas e os usuários dos serviços de gestão de pessoas. Segundo o participante P6, esse novo hábito trouxe consigo o imediatismo das respostas, fazendo com que as pessoas façam um requerimento e imediatamente entrem em contato pedindo uma resposta, independente do dia e horário da demanda. Ainda segundo os entrevistados, essa urgência sobrecarrega os operadores dos sistemas de GP, elevando o estresse, à medida que os gestores de pessoas sentem que não conseguem se desligar do trabalho, afetando sua qualidade de vida e sua saúde mental. Sobre o

imediatismo, o estresse e a qualidade de vida, destacam-se as falas dos participantes P3, P8, P9 e P11:

E não dá para ficar respondendo o tempo todo. Eu acho que a gente precisa ter limite, senão a gente entra nessa parte de saúde mental e aí não é qualidade de vida para quem está trabalhando (P3).

Hoje, independente de onde você esteja, com a automação, com a tecnologia, você não consegue se desligar do trabalho [...]. O pessoal não tem a noção que o pessoal da gestão de pessoas também tem vida. O pessoal de gestão de pessoas também adocece. E para a gestão de pessoas cuidar de pessoas, ela precisa se cuidar primeiro. Ela precisa respeitar os limites (P8).

Ao ponto de não respeitarem os limites da gente que trabalha com isso. Porém, nós temos as nossas limitações e vidas pessoais. E aí as pessoas querem resolver tudo dentro do tempo delas, e não dentro do tempo da instituição (P9).

À medida que os servidores têm esse acesso ininterrupto, eles querem que, eles demandam que a gestão de pessoas também esteja disponível ali a todo momento (P11).

A percepção, a partir das falas dos entrevistados, é que se faz necessário estabelecer os limites do horário de atendimento do pessoal da GP, criar mecanismos para garantir a separação entre vida profissional e vida pessoal, que não há uma ação institucional que atenda a essa questão na área de RH e nem na instituição como um todo.

De acordo com o participante P7, “se houvesse uma regra geral institucional, talvez as pessoas comecem a ter uma percepção maior” desses limites. De acordo com os entrevistados, muitas vezes o profissional de GP fornece informações fora de seu horário de expediente pelo sentimento de responsabilidade relativo a função de gestor de pessoas. Nesse aspecto, destaca-se a fala do participante P13:

E quando um servidor manda, por mais que a gente tenha, explique que só tem que chamar no horário de expediente, quando ele manda um WhatsApp dizendo assim, só para lembrar disso amanhã, ele acaba ativando uma parte do nosso cérebro que, ao invés de ele fazer para ele não esquecer, ele manda a gente, que está trabalhando, não esquecer. E isso é horrível, porque eu vou ficar ali, sempre querendo responder (P13).

De acordo com a fala dos entrevistados, o uso das tecnologias e a ininterruptabilidade dos sistemas de gestão de pessoas estão causando um adoecimento mental. Para o participante P11, se faz necessário o estabelecimento de regras claras sobre o horário que o servidor estará disponível para o trabalho. Ainda de acordo com o participante P11, esse acordo tem que ser muito bem firmado entre chefias e servidores como um todo, para que aja uma compreensão

nos níveis de ansiedade de quem demanda e de quem opera os sistemas, conforme se destaca abaixo:

Porque, muitas vezes, o servidor que demandou fica ansioso pela resposta. O servidor que recebe a demanda fica ansioso para responder independente do horário, o que gera o burnout (P11).

Nesse contexto, se faz necessário uma evolução no quesito comunicação e acordos de horário predefinidos de quando a pessoa vai trabalhar, para que o atendimento digital funcione tão bem como o presencial, sem descuidar da saúde mental (P11).

Por fim, de acordo com as falas dos entrevistados, se faz necessário criar um meio termo, como um robô ou outro meio, para que o servidor possa tirar sua dúvida sem enviar uma demanda ao profissional de gestão de pessoas. Esse trabalho contínuo de informação e capacitação que deve ser implementado junto com a informatização dos processos, caso contrário o uso da tecnologia não será efetivo (P15).

A intrusividade da tecnologia é tratada por Ulrich, Younger e Brockbank (2008), como uma armadilha emergente decorrente do uso da tecnologia na GP que precisa ser gerenciada, pois traz como consequência preocupações como a segurança de dados e a privacidade. Ainda segundo o autor, os sistemas de tecnologia em GP funcionam de forma ininterrupta e acumulam um grande volume de dados, que leva a preocupação com a segurança desses dados e a privacidade, pois o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é impactado pela digitalização, e cada servidor precisa encontrar maneiras de gerenciar esse equilíbrio que é indispensável para dar propósito e significado no trabalho e em casa.

Segundo Silva (2009), como os sistemas do e-RH funcionam de forma ininterrupta, existe o risco de se achar que o profissional trabalhe 24 horas por dia e nos sete dias da semana. Ainda na visão do autor, desenvolver e aplicar políticas e procedimentos institucionais éticos que equilibrem as necessidades de funcionamento do serviço público com a necessidade de salvaguardar a privacidade, a saúde e o bem estar dos servidores é uma importante responsabilidade da GP.

A preocupação com a intrusividade da tecnologia é destacada também por Silva *et al.* (2022), ao mencionar que se faz necessário planejar os ambientes de trabalho, tanto remoto quanto presencial, para resguardar a saúde mental dos servidores, principalmente a qualidade

de vida no trabalho, pois a digitalização impactará o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.

Com base no exposto, percebe-se que o uso das tecnologias digitais na gestão de pessoas traz desafios emergentes que precisam ser gerenciados para que o e-RH seja melhor implementado.

O Quadro 6 resume os desafios vivenciados pelos gestores de pessoas do IFPB e identificados a partir do Bloco 2 do roteiro de entrevistas semiestruturadas.

Quadro 6 – Resultados relacionados aos desafios do e-RH vivenciados pelos gestores de pessoas do IFPB quanto ao uso dos sistemas digitais para oferecer o autoatendimento nas demandas de GP

Categorias analíticas	Elementos Encontrados
Desenvolver uma cultura organizacional digital.	Não foram identificadas estratégias formais no âmbito do IFPB para o desenvolvimento de uma cultura organizacional digital. As tecnologias e os serviços digitais são disponibilizados e os gestores de pessoas e servidores têm que buscar aprender a operar por conta própria, de acordo com as demandas que surgem. Identifica-se uma resistência ao uso e um déficit de aproveitamento de ferramentas digitais, a exemplo do SouGov.br, por parte de servidores não detêm o conhecimento e as habilidades digitais que as plataformas exigem. A estratégia para a criação de uma cultura organizacional digital está no âmbito do SIPEC e do MGI. O que se observa é a obrigatoriedade de uso dos sistemas estruturantes de GP e a necessidade de adaptação dos usuários.
Desenvolver treinamentos para o uso de sistemas digitais de GP.	Quanto ao desenvolvimento de treinamentos para o e-RH, foi identificada a ausência de planejamento e sistematização na oferta de treinamentos para o uso dos sistemas digitais de GP e para a implantação ou modificação de procedimentos. Foi citada a falta do estabelecimento de orientações sistemáticas gerais para todos os campi, tipo um manual de procedimentos. A oferta de treinamentos e materiais de divulgação de serviços digitais está centralizada nas escolas de governo e no MGI, se baseia em cursos Ead, manuais e tutoriais e depende da iniciativa do próprio usuário gestor de pessoas ou servidor, pois o IFPB não possui um cronograma de treinamentos nessa área. Outro ponto destacado é a variedade de sistemas de GP, a exemplo do Siape, Sigepe, SouGov.br e Suap, que muitas vezes não se comunicam e ainda possuem especificidades operacionais distintas. Nota-se ainda a reduzida disponibilidade de pessoal e recursos financeiros para melhorar a oferta de treinamentos.
Inclusão de usuários não adaptados às tecnologias digitais.	A percepção sobre a inclusão de usuários é de que não há estratégias de inclusão, nem para gestores de pessoas, nem para servidores. O que ocorre é a disponibilização de ferramentas digitais, e os usuários precisam se adaptar ao uso dessas ferramentas e buscar o onde e como fazer. Não há cursos práticos para o treinamento dos usuários menos adaptados à digitalização, apenas manuais e tutoriais. O que se verifica é a manutenção do atendimento presencial para os servidores que não conseguem realizar o autosserviço.

Foco nos serviços de GP e nas informações, e não na tecnologia.	O papel da tecnologia no contexto da GP é de um instrumento para habilitar os gestores de pessoas para atuarem mais estrategicamente em outras frentes, desafogando o gestor de trabalho burocrático, pois a gestão de pessoas é mais do que a operacionalização de processos, abrange o cuidado com as pessoas, o lado humano, e suas atividades impulsionam o desempenho organizacional.
Redução da importância do RH de relacionamento, projetado para construir lealdade entre a administração pública e o servidor.	O RH de relacionamento é impactado pelo e-RH à medida que terceiriza um pouco a iniciativa de aproximação com a instituição para o servidor que se torna autossuficiente em suas demandas de GP, podendo prejudicar o engajamento institucional. O ideal é estabelecer uma harmonia entre a informatização e o relacionamento presencial.
Distanciamento entre GP, chefias, servidores e setores ao utilizarem o autosserviço.	Sobre o distanciamento, a percepção é que há, inevitavelmente uma redução do contato humano, que afeta a cultura organizacional e as relações interpessoais de trabalho. Que cabe ao RH criar estratégias para manter o contato social de alguma forma, estabelecendo parâmetros aceitáveis e desejáveis de convivência.
Intrusividade da tecnologia no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Sobre a intrusividade da tecnologia, os gestores de pessoas elencaram os seguintes pontos: segurança de dados, privacidade, imediatismo das respostas, estresse e a qualidade de vida. A preocupação com a segurança de dados está relacionada com a quantidade de informações disponíveis nos sistemas baseados na web e ao aumento de fraudes. A privacidade é afetada quando os gestores de pessoas são demandados em qualquer dia e horário, diante de sistemas que funcionam de forma ininterrupta. O imediatismo das respostas surgiu quando o <i>WhatsApp</i> passou a ser um instrumento de trabalho, gerando uma ansiedade em quem demanda serviços e em que é demandado, aumentando o estresse e afetando a saúde mental e a qualidade de vida de quem trabalha no setor.

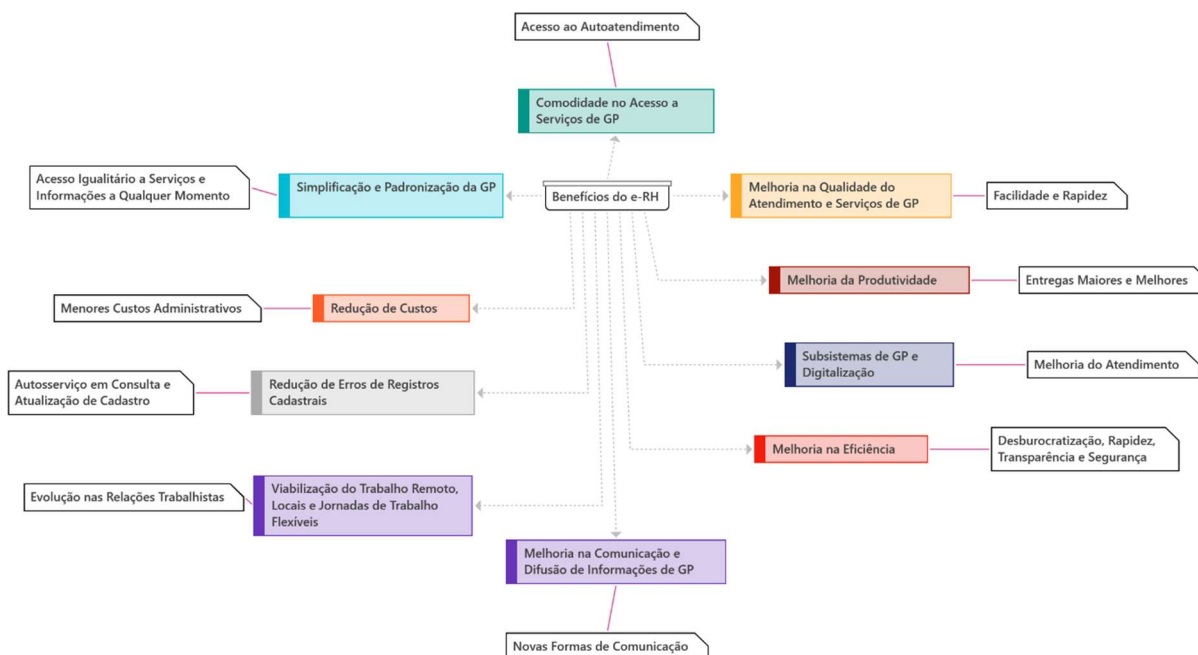
Fonte: Elaboração própria (2024).

A transformação digital em gestão de pessoas traz consigo benefícios e desafios que precisam ser entendidos para a melhor implementação do e-RH, visto que as percepções, compreensão e experiência dos usuários possibilitam a melhoria da qualidade e o pleno uso de sistemas digitais de gestão de pessoas.

4.2 Discussões

A *Network* gerada no software ATLAS.ti 23 a partir da análise categorial e temática sobre os benefícios do e-RH percebidos pelos gestores de pessoas do IFPB, apresentada na Figura 2, revela as principais melhorias e vantagens inerentes ao uso das tecnologias digitais na GP.

Figura 2 – *Network* sobre os benefícios do e-RH



Fonte: Elaboração própria (2024).

O e-RH transpõe a gestão de pessoas de um modelo tradicional, operacional e burocrático para um modelo que utiliza as tecnologias digitais para ofertar serviços de GP (Liboni *et al.*, 2019). A *network* apresentada na Figura 2 representa os principais *insights* das melhorias que a digitalização traz para a GP.

O primeiro benefício é a liberação dos gestores de pessoas de atividades operacionais e repetitivas para atividades mais analíticas e estratégicas, voltadas ao cuidado com o lado humano da instituição, possibilitada pela automatização total ou parcial dos serviços que integram os subsistemas de GP. Contudo, existe uma variedade de sistemas em uso no contexto da gestão de pessoas, a exemplo do Siape, Sigepe, SouGov.br e Suap, e esses sistemas muitas vezes não se comunicam, tornando a operacionalização dos serviços de GP mais complexa. A sugestão é que a oferta de serviços de gestão de pessoas em um só portal, facilitando o controle, a operacionalização e o acesso a informações.

A eficiência da GP surge a partir de melhorias nos serviços prestados como a rapidez nas respostas, a redução dos níveis burocráticos, a segurança e a transparência que leva a satisfação dos usuários. Essas melhorias proporcionam outros benefícios como a melhoria da produtividade da GP, com entregas maiores e melhores, e da qualidade do atendimento, em que se verifica um acesso mais fácil e rápido aos serviços e informações de gestão de pessoas.

A redução de custos é um benefício que a digitalização traz para a GP e para a instituição como um todo. Seus efeitos são percebidos a partir da redução acentuada do uso de papel e impressões, da redução do atendimento presencial, da redução do custo de transporte de processos e documento físicos, da redução de custos com deslocamento de servidores, energia elétrica, água e descartáveis com os servidores que se encontram em trabalho remoto pelo PGD e ainda dos custos com pessoal, à medida que menos servidores serão necessários para tramitar os processos digitais. Esse efeito gera também um impacto ambiental positivo, pois menos insumos são necessários para o funcionamento da máquina pública.

A digitalização da gestão de pessoas possibilitou também novas formas de trabalho no contexto do serviço público, tornando possível o trabalho remoto, locais e jornadas de trabalho flexíveis. O uso das TICs ampliou os limites geográficos da atuação das práticas de trabalho, possibilitando a realização do trabalho em qualquer lugar e ainda a formação de equipes com servidores de vários campi. O trabalho remoto se tornou possível com a instituição do programa de gestão, em que a jornada passou a poder ser realizada em teletrabalho total ou parcialmente. O PGD significa uma evolução nas relações trabalhistas do IFPB, favorecendo também a redução da rotatividade de servidores que desempenham suas atividades fora de seu local de residência.

A comunicação e difusão de informações de GP ganhou velocidade e amplitude a partir do uso das TICs para essa prática. O que se percebe é o aumento significativo de informações, que muitas vezes não são bem absorvidas pelo receptor, pois nem todos os servidores conseguem acompanhar os sistemas digitais, o e-mail institucional e os grupos de trabalho diariamente. A sugestão é que sejam construídos materiais que facilitem a divulgação de informações tanto para os gestores de pessoas como para os servidores, pois a GP é dinâmica e passa por constantes modificações.

A simplificação e padronização na GP são percebidas a partir do acesso a serviços que estão disponíveis em sistemas que funcionam de forma ininterrupta e em qualquer lugar, a partir de um dispositivo conectado a internet. O SouGov.br trouxe uma importante contribuição para a simplificação das entregas. No entanto, essa ferramenta ainda não abarca a totalidade dos serviços de GP, fazendo com que sejam utilizados vários sistemas no setor, que não se comunicam e acaba gerando a necessidade de se tramitar processos em mais de um sistema.

Diante disso, a padronização ainda precisa de uma melhoria que pode ser alcançada com os avanços nos sistemas estruturantes de GP, que ainda precisam evoluir muito.

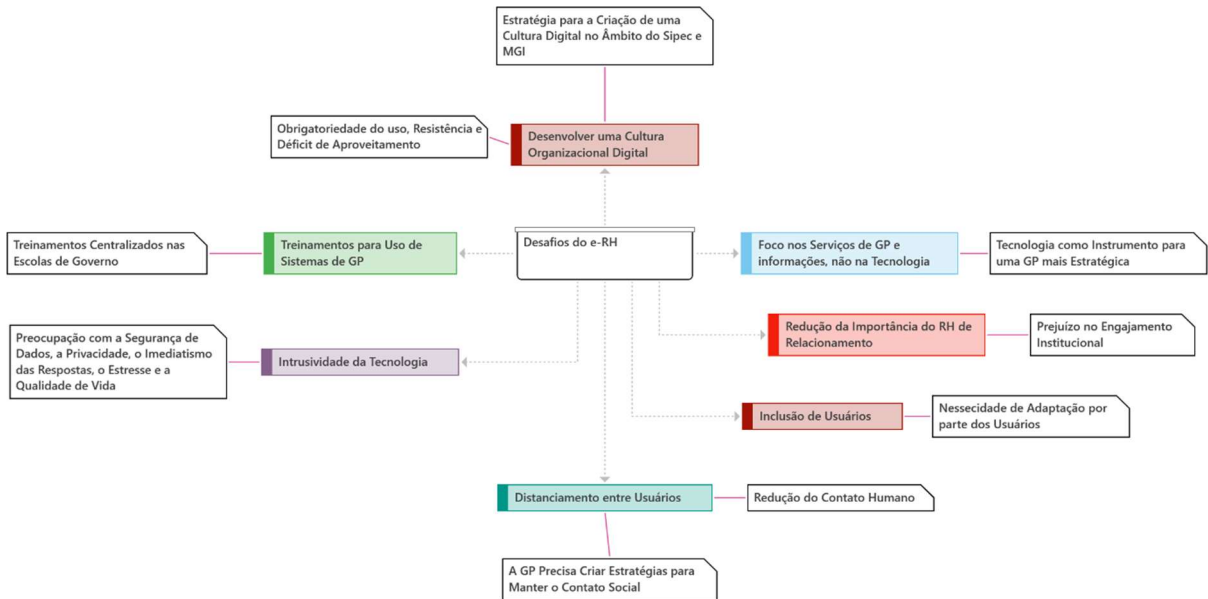
Com relação a comodidade no acesso a serviços de GP, esta se dá por meio do acesso online a serviços e consultas de RH, podendo ocorrer em qualquer dia e lugar, tornando os servidores autossuficientes em parte de suas demandas de GP. Para os gestores de pessoas, a comodidade se traduz no acesso a informações e processos em sistemas digitais e ainda aos assentamentos funcionais digitais dos servidores.

A redução de erros de registros cadastrais é possível graças ao acesso que os servidores têm a serviços de consulta e até de atualização dados cadastrais, o que facilita que os registros cadastrais se mantenham atualizados, visto que os próprios servidores têm a possibilidade de registrarem as alterações logo que acontecem e ainda de verificar se existe alguma informação desatualizada em seu cadastro. Essa funcionalidade contribui ainda para a redução de atividades operacionais e repetitivas dos gestores de pessoas.

Portanto, mesmo com os benefícios que o uso das tecnologias digitais traz para a gestão de pessoas, existem desafios inerentes a digitalização do setor que precisam ser gerenciados e amplamente discutidos para que haja efetividade e ganho de eficiência ao implementar a gestão de pessoas digital.

A *Network* gerada no *software* ATLAS.ti 23 a partir da análise categorial e temática sobre os desafios do e-RH percebidos pelos gestores de pessoas do IFPB, apresentada na Figura 3, revela as principais dificuldades e oportunidades de melhoria inerentes ao uso das tecnologias digitais na GP.

Figura 3 – *Network* sobre os desafios do e-RH



Fonte: Elaboração própria (2024)

O e-RH traz consigo mudanças na forma de gerir pessoas que precisam ser conhecidas, discutidas e compreendidas pela gestão de pessoas, para sua melhor implementação. A *network* apresentada na Figura 3 representa os principais *insights* dos desafios e efeitos que a digitalização traz para a GP.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional digital é um processo lento, que demanda informação e treinamento, devendo ser conduzida com a anuência dos servidores (Silva, 2009). O fato de o IFPB não possuir estratégias próprias e sistematizadas para a divulgação e treinamento no âmbito do e-RH traz prejuízos como a resistência ao uso das ferramentas digitais, aumento dos erros na solicitação de serviços digitais ocasionando um retrabalho para os gestores de pessoas e um déficit de aproveitamento do uso das ferramentas digitais disponíveis. A obrigatoriedade do uso do autosserviço sem o treinamento e a disponibilização de materiais informativos com orientações gerais sempre que houver modificação ou implementação de novos procedimentos pode causar uma queda na qualidade do serviço. Ressalta-se que, como os sistemas de GP estão em constante evolução, os materiais de divulgação também precisam passar por constantes atualizações.

Como a oferta de treinamentos se encontra centralizada nas escolas de governo, gestores de pessoas e servidores precisam buscar se manterem sempre atualizados e desenvolver também

habilidades digitais tão necessárias no atual contexto da instituição. Se faz necessário também que a instituição disponibilize pessoal e recursos financeiros para a oferta de treinamentos no âmbito da gestão de pessoas.

A inclusão de usuários não adaptados às tecnologias digitais está relacionada a oferta de treinamentos, a constante disponibilização de informações e a disponibilização de meios de acesso como dispositivos conectados à internet e o atendimento presencial. Deve ser garantida também a integridade e segurança dos dados armazenados no sistema.

Ressalta-se que a instituição precisa investir em treinamento, informação efetiva e inclusão de usuários, pois se gestores de pessoas e servidores não souberem o que fazer, quando e como usar os sistemas, não haverá ganho de eficiência. Segundo Bondarouk e Brewster (2016), as interações humanas com a tecnologia desempenham um papel fundamental, assim, o objetivo do e-RH não é a estabilização da tecnologia, mas sim, seu pleno uso. Ainda de acordo com o autor, considera-se que a digitalização foi efetiva, quando todos os usuários estiverem utilizando as ferramentas de TI com satisfação e que detenham as habilidades necessárias para dominá-las e entendê-las totalmente.

Com o pleno uso da gestão de pessoas digital enquanto canal para a prestação de serviços e a divulgação de informações de GP, a tecnologia possibilitará a habilitação de gestores de pessoas para o desenvolvimento de atividades mais estratégicas, voltadas ao desenvolvimento e cuidado com as pessoas, o lado humano da organização. Uma gestão de pessoas mais estratégica e eficiente contribui para o impulsionamento do desempenho da instituição.

O autosserviço na GP torna os servidores autossuficientes em parte de suas demandas de gestão de pessoas. Essa nova maneira de se relacionar com os servidores pode prejudicar o RH de relacionamento ao terceirizar para o servidor a iniciativa de aproximação, prejudicando o engajamento institucional. Existe uma preocupação de que o trabalho remoto em tempo integral possa acentuar o esfriamento nas relações institucionais. Esse contexto, traz um desafio a mais para o gestor de pessoas, no tocante a harmonia entre o digital e o relacionamento institucional.

O distanciamento, com a conseqüente redução do contato humano, é uma tendência trazida pela digitalização em todos os ambientes, incluindo a gestão de pessoas. Esse distanciamento pode afetar a cultura organizacional, prejudicando as relações interpessoais de

trabalho e a percepção de que o servidor faz parte de uma comunidade dentro do ambiente de trabalho. A cultura organizacional precisa ser bem orientada e definida, de modo a estabelecer parâmetros aceitáveis e desejáveis de convivência, assim como desenvolver novas formas de interagir entre gestores de pessoas, chefias e servidores.

Dentre os efeitos do uso das tecnologias digitais na gestão de pessoas, a intrusividade da tecnologia se destaca em relação a preocupações como segurança de dados, privacidade, imediatismo das respostas, estresse no trabalho e qualidade de vida. A gestão de pessoas tem a importante responsabilidade de desenvolver políticas e procedimentos éticos que proporcionem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de gestores de pessoas e servidores, para proteger a privacidade, a saúde e a qualidade de vida dos servidores. A comunicação assertiva entre gestores, chefias e servidores é a chave mestra para o processo de mudança organizacional.

A partir dos *insights* apresentados nas *networks* das Figuras 2 e 3, foi possível discutir os benefícios e os desafios vivenciados pelos gestores de pessoas do IFPB quanto ao uso das tecnologias digitais para a oferta do autosserviço na gestão de pessoas, e responder assim os objetivos específicos 1 e 2.

Para responder ao objetivo específico número 3, foi desenvolvido o material informativo e instrucional na forma de cartilha intitulada “Atendimento e Autosserviço na Gestão de Pessoas do IFPB”. A cartilha é o Produto Técnico Tecnológico (PTT) desenvolvido a partir da pesquisa sobre o uso das tecnologias digitais para o autosserviço na gestão de pessoas no contexto do IFPB e foi depositado, junto com a dissertação, como anexo do Relatório Técnico da Pesquisa e entregue também à instituição.

Com base nos resultados da análise de dados, foi possível discutir qual a percepção dos gestores de pessoas do IFPB quanto ao e-RH. O levantamento do arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas e a observação participante contribuíram para identificar as ações do APF e da instituição para o uso das TICs nas políticas e práticas de gestão de pessoas do instituto. As entrevistas semiestruturadas com os gestores de pessoas possibilitaram verificar os benefícios da digitalização da gestão de pessoas, sendo que a percepção dos benefícios é fundamental para o engajamento dos usuários para o uso dos sistemas estruturantes de GP. As entrevistas possibilitaram também a identificação dos desafios vivenciados pelos gestores de pessoas quanto ao uso dos sistemas para o autoatendimento na GP, sendo que esses desafios precisam ser gerenciados, para que se tenha ganhos de eficiência

e produtividade, a exemplo da necessidade de: desenvolver habilidades digitais entre os diversos usuários; de promover treinamentos contínuos para o uso de sistemas em constante evolução; de incluir de usuários; de se estabelecer uma comunicação eficaz e efetiva; manter as relações humanas na instituição; e garantir o bem estar dos servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na problemática de pesquisa estabelecida, que questiona qual a percepção dos gestores de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), quanto ao e-RH, conclui-se que a percepção dos usuários dos sistemas digitais de gestão de pessoas determina o ganho de eficiência e qualidade nos serviços do RH, uma vez a percepção dos usuários determina também como e se a tecnologia será utilizada.

As entrevistas semiestruturadas possibilitaram levantar os benefícios e desafios do uso das tecnologias digitais na gestão de pessoas e compará-los com as categorias analíticas definidas a partir da revisão da literatura sobre a digitalização do RH.

Assim, por meio desses instrumentos de coleta de dados e da observação participante, foi possível averiguar de que forma os gestores de pessoas do IFPB percebem a digitalização dos serviços de gestão de pessoas.

Os resultados demonstram que o e-RH traz vários benefícios para a gestão de pessoas, tornando o setor mais estratégico e eficiente, à medida que proporciona rapidez nas respostas, segurança nas entregas, transparência, maior produtividade, qualidade no atendimento, comunicação e difusão de informações mais rápidas, serviços simplificados e padronizados em aplicativos, comodidade no acesso a serviços por meio do autosserviço, novas formas de trabalho, redução de custos e registros cadastrais mais precisos e atualizados.

Se faz necessário que os usuários dos serviços digitais de gestão de pessoas percebam os benefícios que o uso das tecnologias digitais traz para o RH, para que a implementação e uso do autoatendimento na GP seja efetivo, gerando ganho de eficiência, qualidade do atendimento, redução de custos e a consequente satisfação dos usuários.

Dentre os resultados encontrados, há também desafios a serem gerenciados e oportunidades de melhoria inerentes ao uso das tecnologias digitais para o autosserviço na GP, que precisam ser compreendidos e discutidos pela gestão de pessoas, para garantir a melhor implementação do e-RH.

Identifica-se que o IFPB não possui estratégias próprias para a condução da instituição para uma cultura organizacional digital, para treinar os servidores para o uso das tecnologias digitais e para promover a inclusão dos usuários menos adaptados à digitalização. Segue-se a liderança do órgão central do SIPEC tanto quanto aos sistemas utilizados na gestão de pessoas,

como para o treinamento de usuários, que depende da oferta externa pelas escolas de governo ou pela aprendizagem no dia a dia de trabalho. A exceção do uso do Suap, utilizado para tramitação de processos eletrônicos e outras consultas de gestão de pessoas.

Com a digitalização da gestão de pessoas, se faz necessário uma atuação estratégica do RH para criar políticas e procedimentos que possam minimizar os desafios do e-RH, no sentido de desenvolver uma cultura organizacional digital pautada na informação e aprendizagem de habilidades digitais. Deve-se focar na comunicação como peça chave no processo de mudança organizacional.

Identifica-se como oportunidades de melhoria a disponibilização de um portal único para a oferta de serviços de gestão de pessoas, além da elaboração de materiais de divulgação e treinamento para o uso do autosserviço em GP, que devem estar sempre atualizados. Para isso, a instituição precisará disponibilizar pessoal e recursos financeiros para esse fim.

A gestão de pessoas precisa manter a harmonia entre o digital e o relacionamento institucional, reduzindo os impactos do distanciamento provocado pelo uso das TICs, em que a tecnologia será o canal para a oferta de serviços de GP, liberando os gestores de pessoas para atividades estratégicas de cuidado com as pessoas, a fim de garantir o engajamento institucional e os padrões mínimos de convivência.

Outro importante desafio para a GP é a responsabilidade de desenvolver políticas e procedimentos éticos para gerenciar a intrusividade da tecnologia e manter o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, a fim de resguardar a privacidade, a saúde e a qualidade de vida de gestores de pessoas e servidores.

Os dados obtidos pela pesquisa demonstraram que existe um déficit de aproveitamento do uso dos sistemas digitais disponíveis na GP, decorrente da falta de conhecimento das ferramentas, de treinamentos e de habilidades digitais de usuários. Para que a implementação do e-RH seja efetiva, se faz necessário que todos os usuários usem as ferramentas com satisfação e tenham as habilidades necessárias para entendê-las e dominá-las totalmente, do contrário, haverá perda de qualidade e eficiência no serviço de RH.

Nesse sentido, como resultado dessa pesquisa, foi elaborado o material informativo e instrucional intitulado “Cartilha do Atendimento e Autosserviço em Gestão de Pessoas do IFPB”, com o objetivo de disseminar e instruir o autosserviço em GP na instituição e para dar cumprimento ao objetivo específico três, que foi depositado junto com a dissertação como

anexo do Relatório Técnico da pesquisa e entregue à instituição por meio do processo Suap nº 23168.001085.2024-11.

Cabe ressaltar, que a transformação digital em gestão de pessoas é um processo contínuo e irreversível, que está em expansão no serviço público federal, contudo, as ações de implementação estão centralizadas na SGP, não levando em consideração as especificidades de cada instituição. Assim, a cartilha elaborada pode ser adaptada para uso em outras instituições, devendo também estar sendo sempre atualizada.

Portanto, é essencial que o e-RH seja discutido e interpretado a partir das percepções, compreensão e experiência de seus usuários para que a GP ganhe eficiência, qualidade e transparência. Dessa forma, o IFPB poderá avaliar os benefícios e desafios da transformação digital em gestão de pessoas, traçando estratégias para sua plena implementação.

Considerando a relevância da pesquisa realizada, é importante ressaltar algumas limitações que podem ser consideradas para estudos futuros. Primeiramente a pesquisa foi realizada no contexto do IFPB, que possui características próprias e singulares. As nuances individuais de cada instituição no âmbito do SIPEC podem impactar nas percepções acerca da implementação do e-RH. Assim, ao considerar a generalização dos resultados desta pesquisa para outras realidades, é imperativo levar em conta essas particularidades que podem influenciar as percepções de usuários das tecnologias digitais.

Outra limitação é que os sujeitos da pesquisa foram apenas os gestores de pessoas do instituto, não se estendendo aos demais usuários dos sistemas digitais em gestão de pessoas. Uma análise extensiva aos demais servidores, na qualidade de usuários finais dos sistemas pode ampliar a visão dos benefícios e desafios do e-RH.

A transformação digital em gestão de pessoas na APF está em expansão, e como toda mudança, necessita de estudos para seu aperfeiçoamento. Entende-se que os resultados desta pesquisa trazem contribuições relevantes para o debate sobre o e-RH no setor público, notadamente para a realidade do IFPB e outras instituições públicas, pois pode trazer subsídios para sua melhor implementação.

Ao destacar a relevância e a amplitude dessa pesquisa, existem oportunidades para futuros estudos que possam aprofundar e expandir o conhecimento sobre o e-RH em instituições públicas no âmbito do SIPEC.

Uma das sugestões para direcionamentos de trabalhos futuros é a realização de uma análise comparativa entre a percepção dos gestores de pessoas e a percepção dos servidores enquanto usuários finais do e-RH, a fim de aprofundar a discussão sobre esse sistema de gestão de pessoas.

Outra sugestão é a realização de estudos comparativos sobre a implementação do e-RH em outras instituições federais. Essas avaliações podem ser conduzidas por meio de indicadores quantitativos e qualitativos, fornecendo uma compreensão mais precisa dos efeitos dessas medidas na eficiência, produtividade, qualidade e transparência dos serviços de gestão de pessoas.

Por fim, sugere-se pesquisas sobre o domínio de novas tecnologias, habilidades digitais e literacia digital de servidores públicos, com o objetivo de avaliar como a força de trabalho do setor público interage com as novas tecnologias.

O presente estudo proporcionou uma análise sobre o e-RH, no contexto da transformação digital em gestão de pessoas da APF, com foco na identificação dos benefícios e desafios do uso das tecnologias digitais percebidos pelos gestores de pessoas do IFPB. Os resultados fornecem contribuições práticas para a melhor implementação do autosserviço em GP no IFPB, a partir do conhecimento e discussão sobre os benefícios e desafios de sua implementação. Além disso, traz contribuições sociais, como a melhoria da eficiência, transparência, produtividade, qualidade e redução de custos da GP. Essas contribuições são essenciais para que a sociedade perceba melhorias na gestão de pessoas do setor público, beneficiando a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. **Governo digital e gestão de pessoas: análise do sistema PESCAD desenvolvido pela UFMG. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública).** Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2022.

ANTONIO, D.; AMARANTE, M.; GERIBELLO, R.; DO NASCIMENTO, G.; DE ALMEIDA, R.; PAULA, R.; SOUZA, M.; PLATERO, K. A Indústria 4.0 e seus impactos na sociedade. **Revista Pesquisa e Ação**, v. 4, n. 3, novembro de 2018. ISSN 2447-0627

ATAMANCZUK, M. J.; SIATKOWSKI, A. Indústria 4.0: O Panorama Da Publicação Sobre A Quarta Revolução Industrial No Portal Spell. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 11, n. 3, p. 281–304, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i3.459>

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017. DOI:<http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BONDAROUK, T.; BREWSTER, C. Conceptualising the future of HRM and technology research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 21, p. 2652-2671, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>

BONDAROUK, T.; RUËL, H. J. M. Does e-HRM contribute to HRM Effectiveness? Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. In: **4th International Conference of the Dutch HRM Network**, [S.I.:s.n.], 2005.

BRASIL. **Aplicativo SouGov.br entrega novos serviços para servidores públicos federais.** 2022c. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/julho/aplicativo-sougov-br-entrega-novos-servicos-para-servidores-publicos-federais>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Brasil é reconhecido como segundo líder em governo digital no mundo.** 2022d. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/brasil-e-reconhecido-como-segundo-lider-em-governodigitalnomundo#:~:text=O%20Brasil%20foi%20reconhecido%20pelo,p%C3%BAblico%20em%20198%20economias%20globais>. Acesso em: 21 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto com nova estrutura regimental do Ministério da Gestão é publicado no DOU.** 2023c. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/decreto-com-nova-estrutura-regimental-do-ministerio-da-gestao-e-publicado-no-dou>. Acesso em: 02 jul. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.** Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm. Acesso em: 20 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016.** Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8638.htm. Acesso em: 11 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.756, de 11 de abril de 2019.** Institui o portal único “gov.br” e dispõe sobre as regras de unificação dos canais digitais do Governo federal. Brasília, 2019.

Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9756.htm. Acesso em 11 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020.** Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, 2020b.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm#art14)

[2022/2020/Decreto/D10332.htm#art14](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm#art14).

Acesso em 11 fev 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.715, de 08 de junho de 2021.** Institui os Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2021c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.715-de-8-de-junho-de-2021-324767460>. Acesso em: 23 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. DF: Presidência da República, 2022g. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm#art19.

Acesso em 8 dez. 2023.

BRASIL. **Estratégia de Governo Digital 2020-2022**. 2022a. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020>. Acesso em: 13 fev. 2023.

BRASIL. **GOV.BR já oferece 4 mil serviços públicos digitais para o cidadão**. 2022e. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/gov-br-ja-oferece-4-mil-servicos-publicos-digitais-para-o-cidadao>. Acesso em: 02 jul. 2023

BRASIL. **Governo Digital**. 2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 12 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília – DF. 2021a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Norma estabelece diretrizes para a Estratégia Nacional de Governo Digital**. 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/novembro/governo-estabelece-diretrizes-para-a-estrategia-nacional-de-governo-digital>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Portaria IFPB/MEC nº 524, de 24 de março de 2023**. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 mar. 2023. ed. 59. Seção 1, p. 47.

BRASIL. **Portaria Normativa nº 3, de 18 de novembro de 2011**. Cria o Assentamento Funcional Digital – AFD e estabelece orientação aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos procedimentos relativos à organização, digitalização e armazenamento dos assentamentos funcionais. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2011. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/arquivos/13-portaria_normativa_03.pdf. Acesso em 6 nov. 2023.

BRASIL. **Portaria nº 4.764, de 27 de abril de 2021**. Estabelece orientações e diretrizes a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, relativas à utilização de soluções estruturantes de tecnologia da informação e comunicação - TIC em gestão de pessoas disponibilizadas pelo órgão central do SIPEC. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sgp/sedgg/me-n-4.764-de-27-de-abril-de-2021-316986784>. Acesso em 23 mar. 2023.

BRASIL. **Portaria Sgd/Me nº 548, de 24 de janeiro de 2022**. DOU. Imprensa Nacional. 2022f. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sgd/me-n-548-de-24-de-janeiro-de-2022-375784151>. Acesso em: 23 mar. 2023.

BRASIL. **Relatórios de gestão**. IFPB. 2022. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/relatorios-anuais-de-gestao/ano-2022>. Acesso em 24/04/2023.

BRASIL. **Serviços Disponíveis no Aplicativo SOUGOV.BR**. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov.br/servicos-disponiveis-aplicativo-sou-gov.br>. Acesso em: 23 mar. 2023.

BRASIL. **SOUGOV.BR A Transformação Digital de Gestão de Pessoas do Poder Executivo Federal**. 2023d. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/sougov-br-editorial.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BRASIL. **150 milhões de brasileiros já usam o GOV.BR**. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/junho/150-milhoes-de-brasileiros-ja-usam-o-gov.br>. Acesso em: 01 jul. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago., 2000.

CARDOSO, M. O. **Indústria 4.0: a quarta revolução industrial**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Automação Industrial). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba – PR. 2016. Acesso em: 21 fev. 2023.

DAMILANO, C. T. **O uso da inteligência artificial como ferramenta para garantia de uma maior eficácia pela administração pública no Brasil**. Direitos Fundamentais na Perspectiva Ítalo-Brasileira, p. 470, 2021.

Deloitte Company. **Ecosystems to the Future of Work** (Issue 62470), 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Workforce-Ecosystems-Study2021.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2023.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FARIAS, L. A.; OLIVEIRA, L. C.; OLIVEIRA, J.; MICHALOSKI, A. O. Implantação do sistema eletrônico de informações em uma Universidade Pública Federal: percepção dos servidores da área de gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 4, p. 189-199, 2020.

FERREIRA, K. R. **Análise do processo de implementação da transformação digital na Administração Pública Federal**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília. Brasília, 2019.

FREGNAN, E.; IVALDI, S.; SCARATTI, G. Hrm 4.0 and new managerial competences profile: the comau case. **Frontiers in psychology**, v. 11, p. 578251, 2020.

FROEHLICH, C.; DA SILVA, C. T. As contribuições da Tecnologia da Informação nos Processos de Recursos Humanos em uma empresa do segmento calçadista. **Diálogo**, n. 26, p. 77-96, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – IFPB. **Histórico**. Disponível em: <http://editor.ifpb.edu.br/institucional/historico>. Acesso em: 28 de mar. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – IFPB. **Ofício Circular 05/2019**, de 27 de dezembro de 2019. Adesão ao Processo Eletrônico – DGEP, 2019b.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – IFPB. **Plano de Transformação Digital 2020-2022**. 2020b. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/ti/cgti/documentos/plano-de-transformacao-digital-do-ifpb/plano-de-transformacao-digital-do-ifpb-v3.0>. Acesso em: 23 ago. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – IFPB. **Sobre o IFPB**. 2016. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/institucional/sobre-o-ifpb>. Acesso em: 26 mar. 2023.

JONES, G. R.; GEOGE, J. M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. Tradução: Ariovaldo Griesi; Revisão Técnica Gilmar Masiero. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos, princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LIBONI, L. B.; CEZARINO, L. O.; JABBOUR, C. J. C.; OLIVEIRA, B. G.; STEFANELLI, N. O. Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. **Supply Chain Management**, v. 24, n. 1, p. 124-146, 2019.

LOPES, É. R. **Competências digitais de profissionais de gestão de pessoas: estudo a partir do Quadro Dinâmico de Referência de Competência Digital para Portugal aplicado em três**

Instituições Federais de Ensino Superior. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2021.

MADAN, P.; SHARMA, S. I. E-HRM: A tool to enhance the effectiveness of the HR functions in present context. **Research Reinforcement**, vol. 2, n.3, p. 67-70, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, G. M. P. **A Gestão da Capacitação Baseada na Gestão por Competências em uma Instituição Federal de Ensino**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de São João del-Rei. São João del-Rei, 2019.

MASCARENHAS, A. O. **Tecnologia da Informação e Gestão de Pessoas**: valor estratégico da TI na transição da área de RH. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2003.

MTUI, E. F. **Digitalisation of the human resources management**: changes and challenges: a case study Mwananchi Communications LTD. Tese (Doutorado). A Universidade Aberta da Tanzânia, 2019.

NASCIMENTO JÚNIOR, V. M. C. Administração Pública Brasileira No Novo Contexto Tecnológico: A Caminho De Um Governo 4.0. **Portal de Trabalhos Acadêmicos**, v. 7, n. 1, 2020.

OCDE. **Peer Review OCDE Skills**: revisão do governo digital do Brasil rumo à transformação digital do setor público - conclusões preliminares. 2018. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3627-en>. Acesso em: 11 mar. 2023.

OCDE. **Recommendation of the Council on Digital Government Strategies**, 2014. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>. Acesso em 11 mar. 2023.

OTIENO, L. G. **Influence of human resource information systems on organization performance**: a case of United States International University-Africa. Tese (Doutorado). United States International University – África, 2016.

RECK, J. R.; HÜBNER, B. H. A transformação digital do estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil. **Revista Eletrônica Direito e Política**, v. 16, n. 3, p. 1075-1096, 2021.

SAKURAI, R.; ZUCHI, J. D. As Revoluções Industriais até a Indústria 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 480–491, 2018.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, D. B.; SILVA, R. M.; GOMES, M. L. B. O reflexo da terceira revolução industrial na sociedade. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 22, p. 1-8, 2002.

SILVA, R. F. L. **E-RH em um Ambiente Social e Multicultural**. Brasília: Senac-DF, 2009.

SILVA, W. F.; SILVA, F. S.; RABÊLO, O. S. Tendências no Uso de Inteligência Artificial e sua Influência na Requalificação da Força de Trabalho no Setor Público. **Cadernos De Prospecção**, v. 14, n. 3, 2021.

SILVA, L. B. P.; SOLTOVSKI, R.; PONTES, J.; TREINTA, F. T.; LEITÃO, P.; MOSCONI, E.; RESENDE, L. M. M.; YOSHINO, R. T. Human resources management 4.0: literature review and trends. **Computers and Industrial Engineering**, v. 168, e-108111, 2022.

SILVA, M. H. A.; LUDEÑA, M. E. **O uso da tecnologia da informação na área de recursos humanos**: estudo de caso em duas empresas de São Paulo. Acesso em: 04 ago. 2022.

SIVATHANU, B.; PILLAI, R. Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. **Human Resource Management International Digest**, v. 26, n. 4, p. 7-11, 2018.

STEFANO, F.; JANKAVSKI, A.; YOSHIDA, E. A hora e vez do governo 4.0. **Revista Exame**. Editora Abril. ed. 1186, ano 53, n. 10, p. 80-94, 2019.

TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. **Pesquisa em Gestão Pública**. Ijuí: Unijuí, 2008.

TESSARINI, G.; SALTORATO, P. Impactos Da Indústria 4.0 Na Organização Do Trabalho: Uma Revisão Sistemática Da Literatura. **Revista Produção Online**, v. 18, n. 2, p. 743-769, 2018.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. Lacunas na Pesquisa em Gestão de Pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**. João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 169-183, 2015.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W. The twenty-first-century HR organization. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 829–850, 2008.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE eletrônica**, v. 3, 2004.

VERMA, A.; BANSAL, M.; VERMA, J. Industry 4.0: reshaping the future of HR. **Direção Estratégica**, v. 36 n. 5, p. 9-11, 2020.

VIDAL, S. S. A. N. **Inovação e transformação digital em gestão de pessoas no governo federal: caso sougov.br**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa. Brasília, 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1: PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UFCG - HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO ALCIDES
CARNEIRO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA
GRANDE / HUAC - UFCG



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AUTOSSERVIÇO NA GESTÃO DE PESSOAS: Percepção dos Gestores de Pessoas sobre o Uso das Tecnologias Digitais no IFPB

Pesquisador: SILVIA ALVES MONTEIRO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 74115523.2.0000.5182

Instituição Proponente: Universidade Federal de Campina Grande

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.509.249

Apresentação do Projeto:

De acordo com o pesquisador a pesquisa será realizada junto aos gestores de pessoas do IFPB. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que, "o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.", e os dados são analisados dedutivamente e de forma descritiva. Quanto aos fins, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois busca, observar a percepção dos gestores de pessoas acerca do autosserviço na gestão de pessoas, descrevendo as características do objeto de estudo e estabelecendo relações entre variáveis. Quanto aos meios, a presente pesquisa utilizou, inicialmente, a pesquisa bibliográfica e documental. Em um segundo momento, após o entendimento do contexto do fenômeno sob investigação, utiliza-se do Estudo de Caso, uma vez que buscasse compreender um caso específico, em suas particularidades e complexidade. Os instrumentos e técnicas a serem utilizados para a coleta de dados serão: a) Arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas; b) Entrevistas semiestruturadas; e c) Observação participante. Para definição do arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas, buscou-se, no período de janeiro a agosto de 2023, em bases de dados como o Portal de Periódicos da Capes por meio do acesso da Comunidade Acadêmica federada (CAFe), Google Acadêmico, sites do Governo Federal como Portal Governo Digital e Sigepe Legis

Endereço: CAESE - Rua Dr. Chateaubriand, s/n.
Bairro: São José **CEP:** 58.107-670
UF: PB **Município:** CAMPINA GRANDE
Telefone: (83)2101-5545 **Fax:** (83)2101-5523 **E-mail:** cep@huac.ufcg.edu.br

UFCG - HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO ALCIDES
CARNEIRO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA
GRANDE / HUAC - UFCG



Continuação do Parecer: 6.509.249

pelas palavras chave: “governo digital”, “transformação digital”, “transformação digital em gestão de pessoas”, “TIC em gestão de pessoas” e “SouGov.br”. Utilizou-se como filtros os resultados das buscas que tratavam sobre a transformação digital do governo e da gestão de pessoas no âmbito dos órgãos do SIPEC. As entrevistas semiestruturadas representam fontes de evidência do Estudo de Caso e buscarão analisar a percepção dos gestores de pessoas em relação à digitalização dos processos e serviços de gestão de pessoas. Quanto a observação participante, ocorreu em virtude da pesquisadora ser servidora pública na instituição pesquisada e atua na área de gestão de pessoas e, segundo, tem como vantagem a “capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo.” Assim, permitindo elaborar com mais exatidão o retrato do fenômeno em estudo. Os dados obtidos nas entrevistas, após sua transcrição, serão analisados por meio da análise de conteúdo e seu respectivo confronto com o arcabouço normativo e legal da transformação digital em gestão de pessoas, buscando identificar padrões nas respostas que possam esclarecer o problema de pesquisa e destacando os pontos de convergência e divergência entre a teoria, a percepção dos gestores de pessoas e a observação participante.

Objetivo da Pesquisa:

O pesquisador descreve como objetivos da pesquisa:

Objetivo Primário:

Investigar como os gestores de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) percebem a digitalização dos serviços de gestão de pessoas.

Objetivo Secundário:

- Verificar quais os benefícios que a digitalização trouxe para os processos e serviços de Gestão de Pessoas a partir da visão do gestor de pessoas do IFPB;
- Identificar os desafios vivenciados pelos gestores de pessoas do IFPB quanto ao uso dos sistemas digitais para oferecer o autoatendimento nas demandas relacionadas à Gestão de Pessoas;
- Elaborar uma cartilha com a descrição dos serviços oferecidos por autoatendimento e seu respectivo meio de acesso direcionada aos servidores usuários de serviços de gestão de pessoas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O pesquisador elenca como riscos e benefícios da pesquisa:

Endereço: CAESE - Rua Dr. Chateaubriand, s/n.
Bairro: São José **CEP:** 58.107-670
UF: PB **Município:** CAMPINA GRANDE
Telefone: (83)2101-5545 **Fax:** (83)2101-5523 **E-mail:** cep@huac.ufcg.edu.br

UFCG - HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO ALCIDES
CARNEIRO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA
GRANDE / HUAC - UFCG



Continuação do Parecer: 6.509.249

Riscos:

Os riscos de sua participação na pesquisa são: o tempo despendido para responder à entrevista semiestruturada, constrangimento ao participar de uma entrevista semiestruturada gravada e algum receio de não saber responder às perguntas ou ser identificado. Para minimizar os riscos e desconfortos de sua participação, a entrevista será realizada da forma e horário que lhe seja mais conveniente. Será garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases da pesquisa; Qualquer dado que possa identificar o participante será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre a participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo. Não será realizada observação no local de trabalho dos participantes da pesquisa apenas as entrevistas semiestruturadas.

Benefícios:

Não há benefícios diretos decorrentes da participação nesse estudo, os benefícios indiretos estão relacionados a contribuição para o campo de pesquisa em Gestão de Pessoas Digital com o qual esse estudo se propõe a contribuir, a partir da identificação de benefícios e desafios desse sistema de gestão de pessoas.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa denota relevância científica e social.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram anexados ao sistema:

- Projeto completo
- Folha de rosto
- Termo de Anuência Institucional
- Termo de compromisso dos pesquisadores
- Orçamento
- Cronograma
- Instrumento de coleta de dados
- Termo de consentimento Livre e Esclarecido

Endereço: CAESE - Rua Dr. Chateaubriand, s/n.
Bairro: São José **CEP:** 58.107-670
UF: PB **Município:** CAMPINA GRANDE
Telefone: (83)2101-5545 **Fax:** (83)2101-5523 **E-mail:** cep@huac.ufcg.edu.br

UFCG - HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO ALCIDES
CARNEIRO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA
GRANDE / HUAC - UFCG



Continuação do Parecer: 6.509.249

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Todas as pendências do parecer anterior foram solucionadas pela pesquisadora não existindo inadequações éticas para o início da pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

Liberado Ad Referendum

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2200894.pdf	16/11/2023 09:55:19		Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_compromisso_dos_pesquisadores_modelo_CEP_HUAC_assinado1.pdf	16/11/2023 09:33:17	SILVIA ALVES MONTEIRO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_huac1.pdf	16/11/2023 09:29:28	SILVIA ALVES MONTEIRO	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado_assinado.pdf	15/11/2023 22:22:40	SILVIA ALVES MONTEIRO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Dissertacao.pdf	04/09/2023 17:35:33	SILVIA ALVES MONTEIRO	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	04/09/2023 17:34:38	SILVIA ALVES MONTEIRO	Aceito
Outros	Reteiro_Entrevistas_semiestruturadas.pdf	23/08/2023 17:57:38	SILVIA ALVES MONTEIRO	Aceito
Declaração de concordância	Termo_de_autorizacao_institucional_assinado.pdf	22/08/2023 20:29:28	SILVIA ALVES MONTEIRO	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	22/08/2023 20:28:10	SILVIA ALVES MONTEIRO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: CAESE - Rua Dr. Chateaubriand, s/n.
Bairro: São José **CEP:** 58.107-670
UF: PB **Município:** CAMPINA GRANDE
Telefone: (83)2101-5545 **Fax:** (83)2101-5523 **E-mail:** cep@huac.ufcg.edu.br

UFCG - HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO ALCIDES
CARNEIRO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA
GRANDE / HUAC - UFCG



Continuação do Parecer: 6.509.249

CAMPINA GRANDE, 16 de Novembro de 2023

Assinado por:
Andréia Oliveira Barros Sousa
(Coordenador(a))

Endereço: CAESE - Rua Dr. Chateaubriand, s/n.
Bairro: São José **CEP:** 58.107-670
UF: PB **Município:** CAMPINA GRANDE
Telefone: (83)2101-5545 **Fax:** (83)2101-5523 **E-mail:** cep@huac.ufcg.edu.br

APÊNDICE 1: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Pesquisa: Autosserviço na Gestão de Pessoas: Percepção dos Gestores de Pessoas sobre o Uso das Tecnologias Digitais no IFPB.

a) Contextualizar a pesquisa:

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

Na pesquisa foram abordados os conceitos de governo digital, transformação digital em gestão de pessoas e de autosserviço. Foram levantados os benefícios e desafios da implementação de sistemas digitais de gestão de pessoas que permitem o autosserviço na gestão de pessoas. A pesquisa tem por base autores que defendem que a digitalização da gestão de pessoas traz padronização, desburocratização, simplificação e redução de custos. No âmbito do setor público, a digitalização dos serviços tem por objetivo a automatização, a otimização dos processos, a economia, a otimização de recursos, a reestruturação dos setores de RH e o aumento da produtividade.

b) Explicar o propósito da Pesquisa:

Assim, o propósito dessa pesquisa é investigar como os gestores de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), percebem a digitalização dos serviços de gestão de pessoas.

c) Citar as fontes de dados:

As fontes de dados para a verificação do resultado são a pesquisa bibliográfica dando respaldo por meio da literatura sobre os assuntos da pesquisa, o arcabouço legal e normativo da transformação digital em gestão de pessoas na APF, observação participante e entrevistas com os gestores de pessoas, que permitirão a realização da triangulação de informações de diferentes fontes, de maneira a se buscar a elucidação do problema de pesquisa.

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

Lembrando que esta entrevista será gravada, as respostas e citações serão anônimas. Todos os dados obtidos nesta entrevista serão anônimos, ou seja, sem a identificação dos participantes.

Solicitar a assinatura no termo de consentimento de entrevista ou o aceite em participar da entrevista.

e) Apresentações:

Entrevistadora e entrevistado

- a) Qual é sua atuação em gestão de pessoas? Cargo? Atividade atual? A quanto tempo?
- b) Descreva de um modo geral suas atividades na gestão de pessoas.

BLOCO 1 – Benefícios da digitalização dos processos e serviços da gestão de pessoas

- 1- Quais dos subsistemas de gestão de pessoas podem ou não se beneficiar com a automatização? Por que?
- 2- Como você avalia a eficiência dos serviços de gestão de pessoas após a implementação de sistemas digitais que permitem o atendimento por meio do autosserviço?
- 3- Como você vê a questão de custos após a oferta de serviços de gestão de pessoas por meio do autoatendimento em sistemas digitais?
- 4- Como você avalia a possibilidade da adoção de controle da produtividade, locais e jornadas de trabalho flexíveis a partir da utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC) que podem ser acessadas em qualquer lugar?
- 5- Como você avalia a produtividade da gestão de pessoas após a automatização total ou parcial de serviços de GP?
- 6- Como você avalia a comunicação e a difusão de informações de gestão de pessoas a partir da utilização das TICs na gestão de pessoas?
- 7- Como você vê a qualidade do atendimento e dos serviços de gestão de pessoas com a digitalização e o autoatendimento?
- 8- Com a digitalização de processos e serviços, de que forma você enxerga os aspectos ligados à simplificação e padronização na rotina de GP?
- 9- Como você avalia o fato de os serviços digitais de gestão de pessoas estarem disponíveis ininterruptamente e em qualquer lugar e horário a partir do acesso em sistemas baseados na web, trouxe comodidade?
- 10- Como você avalia a possibilidade de os usuários poderem consultar e realizar atualizações em seus registros sem a necessidade do intermédio de outras pessoas?
Reduziu erros?

BLOCO 2 – Desafios para a melhor implementação da gestão de pessoas digital

- 11- Como você avalia as estratégias implementadas no âmbito da gestão de pessoas para desenvolver uma cultura organizacional digital com foco na aprendizagem de habilidades digitais necessárias para a aquisição, processamento, produção e uso de informações digitais. Existem estratégias nesse sentido?
- 12- Como você avalia a oferta de treinamentos para o desenvolvimento de habilidades digitais e para a utilização dos sistemas digitais de gestão de pessoas (Siape, Sigepe, SouGov)?
- 13- Você considera que a forma como os serviços digitais de gestão de pessoas estão sendo implementados promove ou se preocupa com a inclusão digital de usuários menos habilitados à digitalização? Existe alguma ação nesse sentido?
- 14- Como você avalia o papel da tecnologia no contexto da gestão de pessoas?
- 15- Você acredita que o fato do autosserviço permitir que servidores auto gerenciem suas demandas de gestão de pessoas vai prejudicar o RH de relacionamento e dificultar o cuidado com o servidor no longo prazo?
- 16- De que forma o distanciamento provocado pelo fato de não haver mais a necessidade do contato presencial para prestar serviços de gestão de pessoas afeta as atividades da gestão de pessoas no cuidado e relacionamento com o servidor?
- 17- Como você enxerga a intrusividade da tecnologia a partir de sistemas digitais de GP que funcionam de forma ininterrupta e em qualquer lugar, não respeitando os limites e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional? Existem mecanismos para preservar a saúde mental dos usuários?

Como você acredita que esta pesquisa poderá contribuir na melhor implementação dos processos e serviços digitais na gestão de pessoas do IFPB, contribuindo para o alcance dos benefícios e a superação dos desafios da GP digital?

Comentários e Sugestões: _____