

PROPOSTA DE POLÍTICA PÚBLICA - PLANO DE ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

ATENDIMENTO HUMANIZADO DE SERVIÇOS PÚBLICOS DIGITAIS

Equipe 10

Alana Cardoso de Mello Pires – Ministério da Economia

Cláudia de Oliveira Costa – Receita Federal do Brasil

Glauber Luiz Resende Pereira – Ministério da Saúde

Mônica Cristinne Pinheiro Coêlho Barcelos – Ministério da Economia

1. Introdução

O quadro atual relacionado às iniciativas de transformação digital na administração pública federal é representado pela crescente disponibilização de *startups* por diversas organizações e o aumento da oferta de serviços nessas plataformas, impulsionados pela legislação e aplicação de novas tecnologias aos serviços de gestão de pessoas.

Contudo, as iniciativas digitais ainda apresentam fragilidades no atendimento, dificultam o protagonismo do usuário e não mitigam com agilidade eventuais dificuldades na interação deste com o prestador de serviços.

A proposta deste projeto aponta a um caminho de autonomia do usuário na utilização de canais digitais, ao mesmo tempo em que lhe é oferecido suporte técnico e poder de decisão sobre a aceitação ou não do serviço que lhe é prestado.

O cenário futuro aponta para maior grau de satisfação do usuário, mais engajamento e compreensão do servidor que atende as demandas e a consolidação da imagem positiva da Administração Pública com relação a prestação de serviços digitais.

2. Alinhamento entre ação e processo de trabalho

O projeto visa a promover a humanização do atendimento digital a partir de melhorias na interface de atendimento de serviços disponibilizados em canais digitais, em especial nos aplicativos que compõem a estrutura de portal de serviços do Governo Federal, para oferecer ao usuário a autonomia e a decisão de concluir sua própria demanda no momento da entrega do serviço, a partir da conferência do serviço recebido, e a interação entre demandante e atendente em determinadas etapas do fluxo de atendimento.

A partir de mudanças estratégicas e pontuais, pretende-se estabelecer no serviço público digital a cultura de autonomia do usuário, ao mesmo tempo em que se garante atendimento ágil e responsivo prestado por analista capacitado no uso das ferramentas e nos serviços disponíveis. Na mesma medida, a iniciativa fornecerá aos gestores indicadores para monitoramento e tomada de decisão mais ágeis e eficientes.

A iniciativa tem potencial de alterar a experiência de atendimento digital, impulsionar a criação de redes de testes com usuários e estabelecer revisões periódicas na estrutura dos serviços para melhorias contínuas e adaptação ágil às mudanças sociais, tecnológicas e legais, colocando o usuário, de fato, como ator central da prestação de serviços.

A proposta foi construída a partir de ampla pesquisa sobre as plataformas de serviços existentes e mais utilizadas e a avaliação das necessidades dos usuários desses serviços. A iniciativa pretende agregar valor aos serviços digitais atuais e tornar-se componente indispensável na concepção de plataformas futuras, direcionando as políticas públicas no âmbito da transformação digital para o foco do cidadão.

3. Justificativa

Situação Atual – Caracterização da situação-problema

A transição do atendimento presencial para o atendimento digital, paulatinamente incentivado nos últimos 5 anos e, com o advento da Pandemia Covid-19, fortemente implementado na Administração Pública, tem possibilitado a prestação de serviços mais ágeis, por meio de plataformas como o Gov.br e as famílias de sistemas ou aplicativos-clientes, como o SouGov.br, e outros sistemas relacionados à gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF), como o SIAPE, Sigepe e SIASS, por exemplo.

As organizações buscam, através de projetos de grande alcance, oferecer interfaces amigáveis e diminuir o distanciamento entre o usuário e o servidor que atende sua demanda. Porém, a transformação digital, embora tenha como triunfo a redução de custos com recursos humanos e com infraestrutura, ainda é insuficiente no que diz respeito à responsividade e segurança para os usuários, sejam ativos ou inativos, com ou sem vínculo com a administração, que ainda se deparam, constantemente, com dificuldades tanto no uso das ferramentas, quanto pela ausência de informações adequadas que possam sanar dúvidas materiais sobre os serviços oferecidos.

Embora a Administração Pública Federal tenha se aprimorado ao longo dos últimos anos para fazer frente às necessidades do público diante da Transformação Digital, evidenciada pela extensa elaboração e publicização de manuais, tutoriais e outros conteúdos, a exemplo do repositório de Perguntas Frequentes (FAQ) do Gov.br (<https://faq-login-unico.servicos.gov.br/en/latest/>) e do Catálogo de Serviços Corporativos (<https://catalogodeservicos.economia.gov.br/>) do Ministério da Economia, os gestores e as próprias equipes vinculadas aos serviços de gestão de pessoas ainda se deparam com dificuldades em acompanhar as novidades e constantes mudanças nas formas de prestação de serviços e nos fluxos internos de gestão dessas demandas.

Além disso, sabe-se que o funcionalismo público brasileiro tem observado o processo de envelhecimento do quadro de pessoal, acompanhado da redução da força de trabalho, impulsionada também pela Reforma de Previdência de 2019.

Se dentro da Administração Pública Federal o contexto é de envelhecimento e defasagem na recomposição da força de trabalho, a defasagem quanto ao público externo é ainda maior, considerando-se que muitos usuários dos serviços de gestão de pessoas são servidores inativos (aposentados), ou pensionistas e demais dependentes que não têm familiaridade com os serviços ou plataformas de atendimento da administração pública, ou mesmo com a tecnologia.

Soma-se a isso, ainda, o processo social de inversão da pirâmide etária do país.

Os aplicativos disponíveis hoje para atendimento digital dos usuários de serviços públicos federais não oferecem campo para interação entre o cidadão/usuário e o técnico/atendente.

Assim, algumas solicitações de usuários não são atendidas satisfatoriamente e são finalizadas sem permitir que o demandante questione a análise feita no serviço ou que complemente sua solicitação com a documentação faltante ou verifique se o pedido foi atendido sem erros e a contento. As pesquisas de satisfação e outras ferramentas de avaliação dos serviços refletem a opinião do usuário após o serviço, mas não contornam o problema pontual eventualmente gerado no atendimento; e a decisão unilateral do agente público, que é, hoje, quem encerra a demanda, sem saber se o usuário ficou satisfeito com o serviço prestado. Numa situação ideal, e respeitando-se a premissa de que o cidadão usuário é o protagonista do serviço, é ele quem deve concluir o atendimento após a confirmação do recebimento e aceitação do serviço.

As presentes constatações surgiram após observação de aplicativos, em especial, o SouGov.br, e a comparação com a forma como o atendimento é realizado em plataformas privadas amplamente acessíveis, como IFood e Uber. Somado a isso, foram considerados relatos de usuários (cidadãos em geral e servidores públicos)

e de servidores que atuam nas áreas de negócio responsáveis por alguns dos serviços digitais. Na maioria das plataformas digitais, não há interação entre usuário e atendente, principalmente no que tange à conclusão do serviço: o serviço é recebido após conclusão ou deferimento e a demanda finalizada não pode ser reaberta a critério do usuário.

Observou-se, também, que os canais Central SIPEC e Ouvidoria têm sido utilizados pelos usuários para manifestar sua insatisfação com relação a serviços digitais, visto que os portais de serviços não estão preparados para receber reclamação do usuário no momento da entrega do serviço. Assim, problemas de fácil solução, que poderiam ser rapidamente corrigidos pelo servidor que atendeu a demanda, geram aberturas de chamados em outros canais, envolvem mais servidores (que muitas vezes não atuam na prestação do serviço), demandam mais trabalho, retrabalho e culminam, quase sempre, na abertura de outro protocolo sobre o mesmo assunto original, no mesmo portal de serviços onde o usuário inicialmente fez seu requerimento. Gera insatisfação do demandante e frustração dos gestores e prestadores de serviços.

Apesar da economia de recursos com a substituição de serviços presenciais por serviços digitais, muitos usuários não estão satisfeitos com o atendimento – mesmo aqueles serviços mais automatizados que são designados como autoatendimento, como, por exemplo, o módulo de Consignação do Sougov.br. Ainda se percebe a necessidade de um suporte pessoal, humanizado, para oferecer segurança e conforto ao cidadão que está em processo de adaptação à cultura digital.

Nesse ponto, não foi possível esclarecer por que a economia de recursos advinda da transformação digital não proporcionou, em contrapartida, a destinação de investimentos para a capacitação dos servidores de gestão de pessoas, ou para ferramentas que oferecessem, desde a concepção de cada plataforma de serviços digitais, protagonismo, bem-estar e satisfação ao usuário.

4. Objetivos

O objetivo da iniciativa é proporcionar serviços públicos digitais humanizados.

4.1 Objetivos Específicos:

- Experiência digital humanizada, com suporte de servidores capacitados durante o atendimento de serviços digitais, por meio de interfaces de interação (Mensagem, caixas de diálogo, etc) entre o cidadão usuário e o prestador de serviços, que confira autonomia e suporte ao usuário;
- Autonomia do usuário para encerrar ou não sua demanda, a partir da conferência do serviço recebido;

- Agilidade e acessibilidade da ferramenta, como detalhamento das etapas e prazos do atendimento para acompanhamento do usuário;
- Mecanismos de testagem contínua da experiência do usuário;
- Controle de qualidade dos serviços oferecidos a partir do usuário;
- Propiciar aumento na produtividade, efetividade e engajamento do servidor atendente; e
- Melhoria dos serviços prestados.

Pretende-se garantir que o atendimento seja concluído, preferencialmente, pelo próprio usuário. A necessidade do usuário deve ser atendida dentro da plataforma e ele deve poder esclarecer dúvidas ou receber orientação diante de dificuldades na solicitação do serviço de forma imediata. A medida evitará retrabalho de equipes de atendimento presencial, além de evitar que o usuário inicie novo requerimento igual ao anterior para solicitar correções ou esclarecimentos de indeferimento.

Paralelamente, os novos recursos propostos poderão subsidiar o desenvolvimento de indicadores que fornecerão aos gestores evidências para tomadas de decisão mais ágeis, e para possíveis correções nos processos de trabalho, além da mensuração do sucesso no atendimento.

5. Resultados esperados

Espera-se promover a melhoria do ambiente de atendimento virtual, proporcionar aos usuários uma experiência mais próxima do servidor que atende sua demanda, através de mecanismos de acompanhamento das etapas, possibilidade de interação com o atendente e verificação do resultado do serviço antes da sua conclusão.

O usuário assumirá o controle do encerramento da demanda desde que concorde com o serviço realizado ou poderá manter aberto o requerimento ao comunicar ao atendente falhas constatadas na entrega. O servidor que atende a demanda pode corrigir erros relatados pelo usuário durante o mesmo atendimento ou concluir a demanda depois de passado determinado tempo sem manifestação do usuário.

As etapas dos serviços serão acompanhadas pelo usuário, mitigando os efeitos adversos do tratamento impessoal oferecido hoje pelos portais de serviços de gestão de pessoas.

Para serviços digitais novos ou mais complexos, espera-se que a disponibilização de interfaces (*chat*) com servidores capacitados oriente os usuários à utilização adequada e eficaz da plataforma.

A implantação do projeto fornecerá subsídios para o desenvolvimento de uma rede de voluntários para aprimorar a experiência do usuário através de testes de

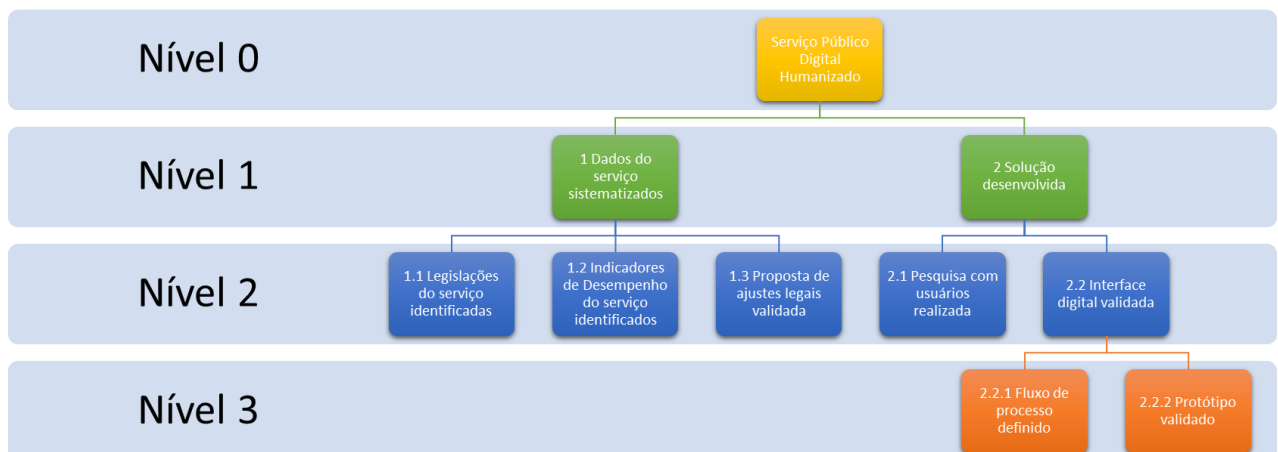
protótipos e feedback contínuo, além de ter o potencial de se tornar referência no desenvolvimento de novas plataformas de serviços.

A iniciativa contribuirá com o fornecimento de dados para tomada de decisão de gestores, revisão ágil de processos e mensuração da efetividade dos atendimentos. Futuramente, poderá servir ainda como indutor de indicadores capazes de avaliar o desempenho dos servidores envolvidos no atendimento.

A possibilidade de redução no número de requerimentos e, conseqüentemente, a diminuição de retrabalho – visto que inconsistências poderão ser tratadas num único protocolo –, impactam na otimização do serviço e reorganização de equipes de trabalho, além da diminuição das manifestações na Ouvidoria e abertura de chamados na Central SIPEC, por exemplo, que hoje representam os principais canais de reclamação quanto a demandas não atendidas satisfatoriamente pelo Sougov.br.

Outro resultado esperado é a transparência quanto à quantidade e qualidade dos atendimentos digitais, como mecanismo de controle social.

6. Estrutura Analítica de Projetos - Descrição dos produtos



P1 - Dados do serviço sistematizados

1.1 - Legislações do serviço identificadas: os normativos referente aos serviços em transformação precisam estar identificados, disponíveis e com as regras de negócio sistematizadas para consumo da equipe de TI.

1.2 - Indicadores de Desempenho do serviço identificados: os dados de execução dos serviços devem estar disponíveis para que seja verificado se sua transformação gerou ganhos à Administração e ao usuário.

1.3 Proposta de ajustes legais validada: os normativos que se fizerem necessários para a correta execução dos serviços precisam estar redigidos e validados pela Governança para não impactar no alcance do projeto.

P2 - Solução desenvolvida

2.1 - Pesquisa com usuários realizada: trata-se da pesquisa de usabilidade e Experiência do Usuário (UX) para identificar necessidades e gargalos operacionais do usuário

2.2 - Interface digital validada: para esse pacote de serviço ser entregue são necessários:

2.2.1: Fluxo de processo definido: o mapeamento do processo deve conter o fluxo atual para a entrega do serviço (AS IS) e o fluxo contendo as contribuições percebidas da interação com a Área de negócio (P1) e com a Experiência do Usuário (2.2) propondo uma nova versão do serviço (TO BE).

2.2.2 - Protótipo validado: é o desenvolvimento em si, realizado pela Fábrica de Software da Organização, sob coordenação da TI e validada pelo gestor do projeto.

Características do produto desenvolvido a partir da pesquisa com usuários realizada no escopo do projeto:

- Usuário deve verificar o serviço executado e aceitá-lo ou não; a princípio, a demanda só é concluída pelo próprio usuário, desde que respeitado o prazo para recebimento;
- Criação de mensagens automáticas para registrar o início de cada etapa do fluxo do processo;
- Desenvolvimento de interface de mensageria para comunicação entre servidor e usuário em determinadas etapas do atendimento;
- Inserir módulo de avaliação do serviço e disponibilizá-lo de modo simples ao técnico do atendimento e à chefia.

7. Plano de Ação - Cronograma - Custos

ITEM	ENTREGA	RESPONSÁVEL	QUANDO	QUANTO (R\$)
------	---------	-------------	--------	--------------

0	Serviço Público Digital Humanizado	Gerente do Projeto	13 semanas	R\$ 30.000,00
1	Dados do serviço sistematizados	Responsável pelo Serviço	3 semanas	-
1.1	Legislações do serviço identificadas	Responsável pelo Serviço	1 semana	-
1.2	Indicadores de Desempenho do serviço identificados	Responsável pelo Serviço	1 semana	-
1.3	Proposta de ajustes legais validada	Equipe jurídica	3 semanas	-
2	Solução desenvolvida	Gestor TI	10 semanas	R\$ 30.000,00
2.1	Pesquisa com usuários realizada	Responsável UX da TI	3 semanas	-
2.2	Interface digital validada	Gerente de Projetos TI	10 semanas	R\$ 30.000,00
2.2.1	Fluxo de processo definido	Gerente de Processos TI	1 semana	-
2.2.2	Protótipo validado	Gerente de Projetos TI	10 semanas	R\$ 30.000,00

8. Público - Stakeholders

O público-alvo da proposta de política pública apresentada são os usuários dos serviços digitais de gestão de pessoas da administração pública federal: servidores ativos e inativos (aposentados), pensionistas e dependentes e demais cidadãos que necessitam de atendimento nas plataformas de serviço da administração pública.

Além das organizações prestadoras de serviços públicos de gestão de pessoas, a iniciativa também impactará canais como Central SIPEC e Ouvidoria, que hoje recebem manifestações de usuários insatisfeitos com os serviços digitais.

9. Premissas

- Acesso a toda a base de dados e relatórios gerenciais do SouGov.br como parâmetro de base
- Não haverá mudança na equipe
- Projeto priorizado na Área de negócios (RH) e TI
- Há recursos financeiros disponíveis (TI)
- Haverá pontos de controle semanal para acompanhamento do projeto
- Não haverá alteração normativa dos serviços durante o projeto

- Não haverá retrocesso ao atendimento exclusivamente presencial de serviços digitais já consolidados nas plataformas

10. Análise de Riscos

MATRIZ DE RISCOS

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)		Avaliação			Diagnóstico	Tratamento	
Risco inerente	Causa (fonte+vulnerabilidade)	Efeito (Consequência)	Probabilidade	Impacto	(P) x (I)	Ranking	Controle Preventivo (Neutralização)	Mitigação
Usuário insatisfeito	Impedimento técnico de implantação da interface de diálogo para conclusão da demanda	Demandas finalizadas sem atendimento satisfatório	4	5	20	Extremo	Construir conjuntamente (gestores e técnicos) a solução, e fazer testes de protótipos com usuários	Disponibilizar o contato do atendente para o usuário
Sobrecarga de trabalho dos servidores de gestão de pessoas	Desinteresse da gestão em utilizar os dados disponibilizados pela plataforma de demandas atendidas corretamente x demandas atendidas insatisfatoriamente	Retrabalho, mal aproveitamento da força de trabalho	2	5	10	Alto	Sensibilizar os gestores sobre os resultados promissores do aperfeiçoamento do atendimento digital	Priorizar o atendimento de demandas mais sensíveis e urgentes e menos complexas

Descumprimento da função do Estado de prestar atendimento de qualidade ao cidadão	Desinteresse dos gestores das plataformas de implementar as modificações	Usuário insatisfeito	3	5	15	Extremo	Sensibilizar órgãos de controle sobre a necessidade de dar autonomia ao usuário para acompanhamento e conclusão do serviço que solicitou, e de oferecer ao cidadão o suporte necessário durante o atendimento digital	Informar o usuário sobre atendimento presencial
Prioridade da conveniência da administração em detrimento do bom atendimento ao usuário	Desinteresse dos gestores das plataformas de implementar as modificações	Demandas finalizadas sem atendimento ou sem atendimento satisfatório	3	5	15	Extremo	Sensibilizar órgãos de controle sobre a necessidade de dar autonomia ao usuário para acompanhamento e conclusão do serviço que solicitou, e de oferecer ao cidadão o suporte necessário durante o atendimento digital	Motivar os gestores a monitorar os índices de retrabalho de serviços digitais na sua organização e observar as manifestações de insatisfação dos usuários
Utilização de parâmetros não adequados de mensuração da qualidade do atendimento	Desabilitação de pesquisas de satisfação na própria plataforma	Usuário não pode avaliar o serviço	3	5	15	Extremo	Habilitar pesquisa de satisfação após cada demanda atendida	Monitorar avaliações da plataforma em lojas de aplicativo, manifestações na Ouvidoria, chamados na Central SIPEC, etc
Retorno ao atendimento presencial para alguns serviços	Substituição dos portais digitais existentes atualmente	Alteração dos serviços disponíveis	3	4	12	Alto	Fortalecer e aperfeiçoar as plataformas de serviços existentes	Orientações nas plataformas sobre as alterações e transição gradual para o novo aplicativo

Desconsideração das propostas de melhorias deste projeto	Substituição dos portais digitais existentes atualmente	Alteração da interface dos aplicativos	3	4	12	Alto	Fortalecer e aperfeiçoar as plataformas de serviços existentes	Adaptar as propostas às novas plataformas
--	---	--	---	---	----	------	--	---

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

11. Apresentação Visual da Proposta

PAINEL DE PLANEJAMENTO

1. ALINHAMENTO ENTRE AÇÃO E O PROCESSO DE TRABALHO ()
Quais processos da cadeia de valor serão impactados por este projeto?

Gestão e Suporte - ME

NOME DO PROJETO: **Estratégia de humanização de serviços públicos digitais**
DATA:
PATROCINADOR(ES):
ASSINATURA DO(S) PATROCINADOR(ES):

2. JUSTIFICATIVA ()

Priorização agenda de transformação digital.

Aumento da oferta de serviços públicos digitais

Falta de Protagonismo dos usuários

Novas fragilidades no acesso aos serviços públicos

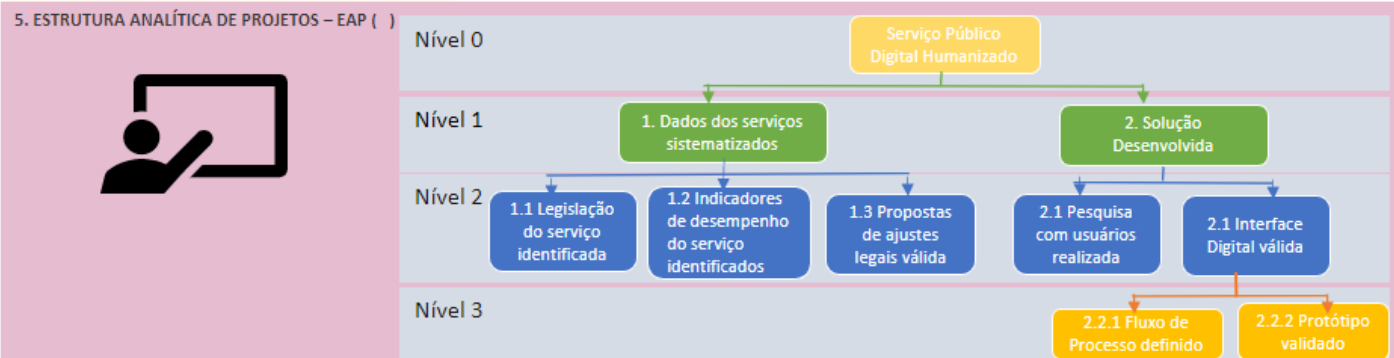
Insatisfação do usuários

Necessidade de melhorias na interface de serviços

Dificuldade de interação cidadão X técnico.

Necessidade de atendimento humanizado

5. ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETOS – EAP ()



6. PRODUTOS, RESPONSÁVEIS E PRAZOS () e 7. CUSTOS ()

ITEM	ENTREGA	RESPONSÁVEL	QUANDO	QUANTO (R\$)
0	Serviço Público Digital Humanizado	Gerente do Projeto	10 semanas	R\$ 30.000,00
1	Dados do serviço sistematizados	Responsável pelo Serviço	3 semanas	-
1.1	Legislações do serviço identificadas	Responsável pelo Serviço	1 semana	-
1.2	Indicadores de Desempenho do serviço identificados	Responsável pelo Serviço	1 semana	-
1.3	Proposta de ajustes legais validada	Equipe jurídica	3 semanas	-
2	Solução desenvolvida	Gestor TI	10 semanas	R\$ 30.000,00
2.1	Pesquisa com usuários realizada	Responsável UX da TI	3 semanas	-
2.2	Interface digital validada	Gerente de Projetos TI	10 semanas	R\$ 30.000,00
2.2.1	Fluxo de processo definido	Gerente de Processos TI	1 semana	-
2.2.2	Protótipo validado	Gerente de Projetos TI	10 semanas	R\$ 30.000,00

3. OBJETIVO GERAL/PROPÓSITO ()

Proporcionar serviços públicos digitais humanizados

4. RESULTADOS ESPERADOS ()

Promover a melhoria do ambiente de atendimento virtual SouGov.br

Maior integração entre a plataforma SouGov.br e os órgão parceiros

Tornar o atendimento dos serviços do SouGov.br mais interativo para o usuário

Desenvolver rede voluntários - UX

Oferecer melhorias nos serviços de forma a gerar satisfação

Disponibilidade de dados para a tomada de decisão de Gestores

Oportunidades para insights sobre desempenho dos servidores

Reduzir nº de requerimentos e retrabalho

8. INTERESSADOS INTERNOS, EXTERNOS E RELAÇÃO COM OUTRAS INICIATIVAS ()

Departamento de TI

Departamento de Gestão de Pessoas

SEGES/ME

Servidores e outros usuários do serviço

9. PREMISSAS ()

Acesso a todas as bases de dados dos serviços em transformação

Não haverá mudança na equipe

Projeto priorizado na área de negócios (RH) e TI

Há recursos financeiros em disponíveis (TI)

Haverá pontos de controle semanal para acompanhamento do projeto

Não haverá alteração normativa dos serviços durante o projeto

10. RESTRIÇÕES ()

Equipe do projeto não pode reunir-se 1 vez na semana

11. RISCOS ()

A melhoria não ser implantada por não haver recursos humanos necessário para o atendimento da demanda

Referências bibliográficas e sites consultados:

ENAP. Pesquisa sobre serviços públicos de atendimento do Governo Federal. Brasília: Enap, 2018. 75 p.: il.-- (caderno Enap,55)

[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;

[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.

[Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018](#) - instituiu o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabeleceu a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação digital (**E-digital**).

Painel Estatístico de Pessoal - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Disponível em:

http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painel_pep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true

[Portaria SGD/ME nº 548, de 24 de janeiro de 2022](#) - Dispõe sobre a avaliação de satisfação dos usuários de serviços públicos e estabelece padrões de qualidade para serviços públicos digitais no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal.

SCHERRER DE AMORIM NAGEM VIDAL, S. . Inovação e transformação digital em gestão de pessoas no governo federal: CASO SOUGOV.BR. Revista Debates em Administração Pública – REDAP, [S. l.], v. 3, n. 5, 2022. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/redap/article/view/6749>. Acesso em: 24 nov. 2022.