

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO - ESESP
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA E
INOVAÇÃO

ESTELAMAR DE OLIVEIRA AMARAL

**RH SEM PAPEL: IMPLANTAÇÃO E USO DO SISTEMA E-DOCS PARA
GESTÃO DIGITAL DE DOCUMENTOS NO PROCESSO DE RECURSOS
HUMANOS NO ESPÍRITO SANTO.**

Vitória/ES
2025

ESTELAMAR DE OLIVEIRA AMARAL

**RH SEM PAPEL: IMPLANTAÇÃO E USO DO SISTEMA E-DOCS PARA
GESTÃO DIGITAL DE DOCUMENTOS NO PROCESSO DE RECURSOS
HUMANOS NO ESPÍRITO SANTO.**

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Vitória/ES
2025

ESTELAMAR DE OLIVEIRA AMARAL

**RH SEM PAPEL: IMPLANTAÇÃO E USO DO SISTEMA E-DOCS PARA
GESTÃO DIGITAL DE DOCUMENTOS NO PROCESSO DE RECURSOS
HUMANOS NO ESPÍRITO SANTO.**

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Conceito Final:
Aprovado em 24 de novembro de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dra. Kátia C. de Araujo Vasconcelos
Orientador

Profa. Dra. Andreza Sampaio de Mello
Membro externo

Profa. Ma. Giovana Gava Camiletti
Membro externo

PLANO DE AÇÃO (TCC)

PRODUTO TÉCNICO

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, promovido pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), é uma iniciativa aprovada pela Resolução n.º 7.730/2024 e Parecer n.º 8.227/2024 do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE). Seu principal objetivo é aprimorar e expandir o conhecimento teórico e prático em Gestão Pública e Inovação, capacitando servidores públicos estaduais e municipais que já possuem formação superior. Com uma carga horária total de 430 horas, sendo 396 horas dedicadas a atividades teórico-práticas e 34 horas reservadas para estudos individuais e elaboração do trabalho monográfico final, o curso busca alinhar conceitos e práticas pedagógicas essenciais para enfrentar os desafios e solucionar problemas complexos encontrados no dia a dia das instituições públicas.

A formação visa atender às demandas sociais e do mundo do trabalho, em sintonia com as necessidades da sociedade Capixaba contemporânea. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, busca-se desenvolver ações e políticas públicas eficazes que promovam o progresso e o bem-estar da comunidade, capacitando os participantes para um desempenho excepcional no ambiente administrativo do setor público. Com o intuito de contribuir para a Gestão Pública e a Inovação do Estado do Espírito Santo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos se dá na forma de um Plano de Ação que tem por objetivo abordar um problema específico do setor de trabalho do aluno e propor soluções práticas.

Proponente: Estelamar de Oliveira Amaral.

Cargo: Analista.

Lotação: Hospital Estadual Central - Fundação iNOVA Capixaba.

Atuação: Analista.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso propõe a implantação do sistema E-Docs como ferramenta para a digitalização dos processos de admissão e guarda de pastas funcionais no setor de Recursos Humanos (RH) do Hospital Estadual Central - HEC, unidade hospitalar gerenciada pela Fundação iNOVA Capixaba. O estudo parte da necessidade de eliminar o uso de papel, identificando os problemas causados pelos processos físicos utilizados atualmente, como custos elevados, retrabalho, demora na conclusão dos processos, riscos de perda de documentos e impactos ambientais. Com base na análise das funcionalidades do E-Docs - plataforma oficial de gestão eletrônica de documentos arquivísticos do Governo Estadual, propõe-se um plano de ação para a digitalização e automação dos fluxos de trabalho do RH, em especial os processos de admissão e guarda destes documentos. A metodologia envolve levantamento documental e utilização de recursos tecnológicos. Os resultados esperados focam uma maior eficiência nos processos, redução significativa dos custos operacionais e ambientais, transparência nas tramitações e agilidade dos processos. O plano também evidencia os desafios de gestão da mudança e a importância do suporte técnico e treinamento continuado da equipe. Por fim, o trabalho apresenta cronogramas, benefícios e contribuições para a modernização do Setor de RH/DP do Hospital Estadual Central - HEC. Esse estudo contribui para fortalecer a transformação digital e a gestão estratégica deste novo Recursos Humanos.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão documental. Sustentabilidade. Gestão Pública

ABSTRACT

This final course project proposes the implementation of the E-Docs system as a tool for digitizing the admission and storage of personnel files in the Human Resources (HR) sector of the Central State Hospital - HEC, a hospital unit managed by the iNOVA Capixaba Foundation. The study stems from the need to eliminate the use of paper, identifying the problems caused by the physical processes currently used, such as high costs, rework, delays in process completion, risks of document loss, and environmental impacts. Based on the analysis of the functionalities of E-Docs - the official electronic document management platform of the State Government - an action plan is proposed for the digitization and automation of HR workflows, especially the admission and storage of these documents. The methodology involves document analysis and the use of technological resources. The expected results focus on greater efficiency in processes, a significant reduction in operational and environmental costs, transparency in procedures, and process agility. The plan also highlights the challenges of change management and the importance of technical support and ongoing team training. Finally, the work presents schedules, benefits, and contributions to the modernization of the HR/Payroll Department of the Central State Hospital - HEC. This study contributes to strengthening the digital transformation and strategic management of this new Human Resources.

Keywords: Human Resources. Document Management. Sustainability. Public Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO	9
3	SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA	12
4	OBJETIVOS/FINALIDADE DO PLANO	15
5	REFERENCIAL TEÓRICO	16
6	METODOLOGIA UTILIZADA	23
7	CONTRIBUIÇÕES GERAIS	24
8	POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PLANO	25
9	ASPECTOS INOVADORES	26
10	SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS	27
11	AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	28
	REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

O presente plano de ação trata da implantação e utilização do Sistema E-Docs, plataforma digital oficial do Governo do Estado do Espírito Santo para gestão arquivística de documentos eletrônicos, com foco na área de Recursos Humanos.

O sistema E-Docs foi instituído pelo Governo do Estado em 2018 com o objetivo de substituir processos físicos e burocráticos manuais por processos 100% digitais, promovendo eficiência, transparência e sustentabilidade, promovendo a transformação digital na administração pública.

A opção por este serviço como objeto do presente trabalho tem como justificativa a necessidade de superar as limitações do uso do papel no setor de RH/DP do Hospital Estadual Central, onde o armazenamento físico de documentos, baixa agilidade na tramitação, riscos de extravio e dificuldade de acesso impactam diferentes níveis de gestão de pessoas e dos serviços públicos.

Outro ponto a ser destacado é o ganho de sustentabilidade que tal adesão poderia proporcionar à unidade hospitalar, que poderia repercutir como exemplo a ser seguido nos outros hospitais administrados pela mesma fundação e outras unidades públicas de saúde no estado e no país.

O Hospital Estadual Central é uma unidade hospitalar fundada em 2009, localizada no Centro da cidade de Vitória, nas antigas instalações do Hospital São José, entidade filantrópica cuja posse foi assumida pelo Estado no mesmo ano. Na ocasião, a unidade passou a ser chamada Hospital Estadual Central e, desde dezembro de 2020, sua gestão é feita pela Fundação iNOVA Capixaba. O hospital é de grande porte, com aproximadamente 150 leitos divididos em atendimento de emergência, internação, UTI, cirurgia e unidade de alta dependência de cuidados (UADC). O Hospital possui 764 trabalhadores, que atuam em regime celetista em horários administrativos e de turnos.

Para apoiar na gestão desses trabalhadores, o Hospital conta com uma área de RH/DP, na qual atua uma equipe composta por 10 integrantes: uma coordenadora, três supervisores, quatro analistas, e dois assistentes

administrativos. No turno da tarde, o setor também recebe a colaboração de uma jovem aprendiz referenciada por um Instituto de aprendizes terceirizado.

A gestão do recrutamento, admissão, desenvolvimento e desligamento de funcionários no hospital funciona até o momento, através de documentação impressa, desde a entrega dos documentos pessoais dos candidatos até a fase da homologação das demissões. Todo esse processo demanda organização em espaço físico, com caixas, pastas de arquivo e armários, além do eventual risco de guarda indevida, perda de documentos e riscos biológicos associados à umidade e proliferação de fungos ou infestação por insetos, aumentando a necessidade de ações como reforço estrutural e dedetização.

Esses fatores geram custos elevados e prejudicam o atendimento aos empregados e cidadãos. Considerando a atuação direta no setor, na função de analista, bem como observando o trabalho dos demais profissionais, como gestores e assistentes, entende-se que a digitalização via E-Docs traz redução significativa do custo operacional, melhora a segurança da informação e otimiza o tempo da equipe.

Algumas ações já estão sendo implementadas para essa transformação, como a recomendação, na ocasião da convocação para as vagas a serem providas, de envio dos documentos pessoais através do E-Docs, bem como o arquivamento das pastas funcionais de cada empregado no mesmo sistema, após concluído o ato de admissão.

Embora já seja possível evidenciar avanços, há inúmeras oportunidades para ampliação do uso do E-Docs nas rotinas de RH/DP. Isso porque a utilização de processos manuais em papel no RH/DP e demais setores do hospital resulta em desperdício de recursos, morosidade administrativa e falhas na gestão documental.

Logo, a pergunta-problema deste TCC é: Como a implantação do Sistema E-Docs como ferramenta principal de gestão documental no setor pode contribuir para a gestão eficiente e sem papel do RH do Hospital Estadual Central?

2. TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO - PRODUTO TÉCNICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO E-Docs COMO FERRAMENTA PRINCIPAL DE GESTÃO DOCUMENTAL NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DO HOSPITAL ESTADUAL CENTRAL

A escolha do objeto do presente artigo considerou a atividade diária da autora no setor onde atua, com aspectos do seu exercício diário e como uma proposta vinda de dentro, de quem conhece a realidade e propõe modificá-la para que todos sejam beneficiados, tanto operadores quanto usuários do serviço.

A proposta contempla a implementação de um procedimento tecnológico completo já existente para a implantação e uso do RH/DP e demais setores correlatos do Hospital Estadual Central. O projeto abrange a digitalização integral dos documentos pessoais dos servidores e a transição para a tramitação eletrônica de todos os processos sob a responsabilidade do setor de Recursos Humanos, como documentos pessoais, avaliações de desempenho e toda vida funcional do empregado público que labora no Hospital Estadual Central.

Trata-se da migração total dos documentos físicos sob guarda do setor de Recursos Humanos, para a plataforma do E-Docs. Para tal feito será necessário a apresentação e capacitação do sistema aos principais atores que farão este projeto sair do papel, ou seja, a equipe do RH/DP, a equipe de tecnologia da informação e todos os gestores atuantes na unidade.

A adoção do E-Docs como principal ferramenta de gestão documental no setor proporcionará uma transformação digital no RH, resultando em benefícios significativos, como a redução do tempo e dos custos com a tramitação documental, eliminando significativamente a dependência do papel; e a garantia de segurança na guarda e no arquivamento eletrônico, permitindo fácil acesso remoto aos documentos de forma segura, inclusive através de dispositivos móveis que são hoje, os principais instrumentos de informação e comunicação.

Outros benefícios, seriam para a transparência e governança, com a possibilidade de maior rastreabilidade nos processos administrativos, auxiliando na gestão e na tomada de decisões importantes.

O primeiro passo para a execução deste projeto será oferecer uma capacitação específica para os servidores do RH/DP. Parte-se do ponto de apresentação do Decreto do Governo do Estado do Espírito Santo que orienta e baliza este tipo de arquivo no âmbito estadual, por conseguinte, apresentação do sistema E-Docs, sua funcionalidade, ferramentas disponíveis no sistema e como elas podem ser usadas em nosso trabalho.

Com toda equipe devidamente treinada, o passo seguinte será o escaneamento de todas as pastas físicas na ordem de ficha de registro de contrato, contrato de trabalho e documentos pessoais, verificando sempre se o documento arquivado pertence àquele empregado. A guarda provisória destes documentos deve ser na rede do próprio setor, devidamente nomeadas, para que sejam capturadas no sistema do E-Docs. Propõe-se que cada servidor do RH/DP seja responsável por um lote específico de pastas funcionais, a fim de minimizar erros que porventura possam ocorrer.

Cada empregado responsável pelo seu lote de pastas do arquivo geral do RH/DP terá como atribuições conferir seu lote de documentos a escanear, autuar o processo no sistema do E-Docs, entranhar os documentos pertinentes à pasta pessoal do empregado e guardar a nova pasta digital funcional, em local específico definido anteriormente. A execução do projeto exigirá uma coordenação eficaz entre as seguintes áreas e partes interessadas, como Recursos Humanos (RH), Departamento Pessoal (DP), e empregados públicos a serem admitidos, incluindo os gestores e a equipe operacional que utilizarão o sistema diretamente no dia a dia.

Além destes, devem ser considerados a equipe de tecnologia da informação (TI), responsável pelo suporte técnico, segurança da informação e integração com outros setores da Unidade Hospitalar; e as áreas administrativas afins, que incluem setores como a Medicina e Segurança do Trabalho, as quais dependem da troca de informações com o RH/DP para garantir a integração e o

alinhamento dos fluxos de trabalho, como inserção de documentos relacionados à saúde do funcionário e entrega de Equipamentos de Proteção Individual - EPIs.

Quanto aos benefícios alcançados com essa proposta, pode-se citar: segurança jurídica, tendo em vista que, a autenticidade é garantida, pois, todos os documentos são assinados eletronicamente por meio do sistema com o papel que desempenha no âmbito estadual, bem como economia e sustentabilidade, pois, com o fim do arquivo físico, reduziremos expressivamente o uso de papel, toner e pastas suspensas.

O E-Docs torna a documentação da vida funcional nativamente digital, desde o primeiro momento, pois, desde o envio dos documentos pessoais para a admissão, o futuro empregado já utiliza o sistema, o qual vai ser usado futuramente para compor a pasta funcional. Após a assinatura do contrato de trabalho e demais documentos, estes são imediatamente escaneados e guardados em pasta própria da rede do setor. Posteriormente, todos estes documentos serão anexados na pasta funcional do E-Docs já criada com os documentos pessoais enviados no ato da admissão.

3. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

Atualmente, os processos de admissão e a gestão das pastas funcionais dos empregados públicos do Hospital Estadual Central são exclusivamente manuseados em documentos físicos. Esse processo se inicia com a convocação dos candidatos para as vagas, em quaisquer das modalidades de contratação praticadas na unidade: concurso público, processo seletivo simplificado, contratação emergencial por currículo ou cargos de livre nomeação. Os candidatos entregam seus documentos em envelopes, os quais são conferidos pela equipe e guardados em embalagens plásticas que irão se transformar na pasta funcional do empregado após sua contratação.

Neste momento, todo o processo de recrutamento de um empregado público é executado de forma manual, ou seja, o futuro empregado entrega os documentos pessoais solicitados para o responsável pela seleção e este profissional ao receber os documentos, inicia sua conferência, e muitas vezes realizando cópias e/ou impressões de documentos faltantes, como por exemplo, certidões de regularidade de cadastro de pessoas físicas, certidões de nada consta eleitoral, dentre outros.

Tal processo, além de ocupar parte considerável do tempo que poderia ser utilizado em processos igualmente importantes, também gera custos a partir dos gastos de papel, toner e eletricidade. A vivência institucional na área evidencia que esse modelo operacional é a principal causa de diversos desafios, como a morosidade na análise, falta de assinatura de documentos, riscos de perda ou extravio de informações sensíveis e a limitação de espaço físico para o arquivamento.

Ao iniciar as atividades no Hospital Estadual Central como empregada pública ingressa através de concurso, verifiquei que a guarda das pastas funcionais era totalmente manual, e não havia mais espaço físico para novas pastas. As gavetas que armazenam estas pastas não aguentam o peso dos papéis e necessitam periodicamente de manutenção, muitas vezes ineficaz, pois o responsável pela manutenção das gavetas utiliza-se de peças que não atendem ao propósito.

Em algumas ocasiões, somos acionados pela Assessoria Jurídica da Fundação iNOVA Capixaba para envio de documentos comprobatórios, a fim de subsidiar alguma resposta institucional trabalhista, e todo o setor para os trabalhos rotineiros, para buscar manualmente estes documentos, muitas vezes alterando a ordem das pastas funcionais e não devolvendo o documento em seu devido lugar.

Constata-se, também, que não há um histórico de pastas funcionais de empregados desligados do hospital. O impacto deste último ponto é sentido quando antigos empregados, já desligados, entram em contato com o RH solicitando documentos necessários para ingresso em outros cargos, ou até mesmo para a aposentadoria, e ocorre certo transtorno na busca por tais papéis, considerando as dificuldades estruturais e de organização para localizá-los.

Essa dependência do papel impacta negativamente a eficiência de todos os envolvidos, incluindo a equipe do RH/DP, gestores e os próprios empregados, que dependem da agilidade desses processos. Em média, uma pasta funcional, inicia com no mínimo 20 (vinte) folhas de documentos, podendo chegar até 40 (quarenta) páginas após a assinatura do contrato de trabalho e, por fim, a guarda na gaveta física após o empregado admitido.

Neste contexto, a falta de agilidade e a necessidade de retrabalho geram insatisfação e baixa produtividade da equipe de RH, pois perde-se muito tempo organizando papéis, verificando a veracidade destes documentos, gerando frustração e desgaste em atividades que deveriam ser simples.

Os custos mensais com insumos (papel, toner e impressões) e com o armazenamento físico de documentos representam uma despesa significativa e recorrente para a instituição. Adicionalmente, há um custo ambiental associado ao consumo de recursos naturais e à geração de resíduos sólidos, haja vista que documentos adicionais não solicitados são descartados mediante fragmentação destes.

Considerando a média da população de empregados, a qual oscila entre 700 e 800 indivíduos, e a guarda de cada uma das suas pastas funcionais nos armários, o volume de todo esse material demanda muito espaço físico de armazenamento. As gavetas suspensas já apresentam alto comprometimento das suas estruturas, gerando a necessidade de mobilizar o serviço de manutenção para executar reparos que logo se revelam como soluções temporárias.

Desta forma, a proposta apresentada não visa apenas a agilidade nas práticas do setor, mas também a adoção de um modelo de gestão pautado na sustentabilidade, economia e um ambiente mais seguro para a saúde dos trabalhadores, considerando, inclusive, os riscos biológicos associados à guarda de papéis no mesmo local onde os trabalhadores atuam.

4. OBJETIVOS/FINALIDADE DO PLANO - PRODUTO TECNOLÓGICO

O objetivo geral deste plano é propor a implantação do uso do Sistema E-Docs no RH/DP como a principal ferramenta de gestão documental no setor, evidenciando como pode contribuir para a gestão eficiente e sem papel do RH do Hospital Estadual Central.

Objetivos específicos:

1. Identificar os processos críticos.
2. Descrever os benefícios na adoção da proposta.
3. Descrever o fluxo do novo processo.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

A história da área de RH é inseparável da evolução da administração e do trabalho industrial. Suas raízes remontam à Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX), que, ao concentrar grandes massas de trabalhadores em fábricas, criando a necessidade inicial de controle destes Recursos Humanos.

Pode-se brevemente descrever as diferentes fases nos seguintes intervalos de tempo: - fase burocrática ou fase contábil – até 1930; fase humanística ou fase legal – entre as décadas de 1930 e 1950; fase desenvolvimentista ou administrativa – entre as décadas de 1950 e 1990; e a fase estratégica, a partir dos anos de 1990, caracterizada pela entrada da gestão de RH no novo milênio

De acordo com Schikmann (2010) a história da gestão de pessoas no setor público é um reflexo direto das transformações nos modelos de administração do Estado, oscilando entre a busca pela legalidade e a pressão por resultados e eficiência. Essa trajetória se divide em três grandes fases: o prelúdio, a consolidação da burocracia e a virada estratégica.

Conforme Santos (2015), a Gestão de Pessoas no Brasil teve seu início com a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, instituído pela Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, a organização do serviço de pessoal começou a ser padronizado, surgindo as seções que separariam os setores e centralizariam os serviços, como, por exemplo: seção administrativa, seção financeira, seção de controle e seção de assistência social.

O Departamento Administrativo do Serviço Público -DASP por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938 (BRASIL, 1938), possibilitou uma estruturação dos quadros de servidores e assim resultando em uma nova política de recursos humanos, estimulando o nascer do Decreto Lei nº 1.173, de 28 de outubro de 1939, que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União.

Em 25 de Fevereiro de 1967, fora publicado o Decreto Lei de nº200 (BRASIL, 1967) que reorganizou o DASP, estabelecendo diretrizes para a Reforma Administrativa, trazendo conceitos modernos como a descentralização de atividades e a delegação de competências regimentais, cuja inspiração é norte-americana.

Na década de 1980, aconteceram transformações importantes no setor público, as ações ligadas a gestão de pessoas ganharam destaque, com intensificação na revitalização e valorização do serviço público através do uso eficiente e efetivo dos recursos públicos, como a criação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP, por meio da Lei nº 6.871 de 3 de Dezembro de 1980, um grande marco na história do funcionalismo público.

Seguindo pela história, em 1990, uma conquista significativa para os servidores, foi a aprovação da Lei 8.112 (BRASIL, 1990) que trata do Regime Jurídico Único, que dispõe sobre as normativas dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais, em vigor até os dias de hoje. A partir deste marco, um novo olhar surgiu sobre o setor de Recursos Humanos, pois ações aliadas à globalização da economia e as informações integradas acabaram impactando diretamente a sociedade, pois o capital intelectual passou a ser bem valorizado, a criatividade e inovação viraram objetos cobiçados e de valor, sendo cada vez mais requisitados.

Nesse contexto, as pessoas têm um novo significado, não são mais tratadas como recursos e sim como talentos que precisam ser descobertos e desenvolvidos, um novo termo se faz necessário para definir um papel tão significativo para as organizações, a Gestão de Pessoas, sendo assim definida por Bergue (2007):

A gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, seguindo os esforços de direção desse conjunto, orientados pelo valor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre o desempenho efetivo e previsto com vista às correções do curso do processo. (BERGUE, 2007, p.18).

Acompanhando essas mudanças, a administração pública se associa ao movimento da busca do desenvolvimento e capacitação dos seus servidores, a publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública – PNDP (BRASIL, 2019), busca normatizar a participação de servidores públicos em eventos de capacitação e assim propiciar a sociedade uma prestação de serviços com qualidade, eficiência e eficácia.

DESAFIOS DIGITAIS NA GESTÃO DE PESSOAS

A adoção de novas tecnologias de informação e comunicação vem transformando a dinâmica do exercício e das relações de trabalho. Conforme Ferreira et al. (2024), a adoção dessas tecnologias permite, entre outros aspectos, a automação de tarefas, flexibilização de horários e trabalho remoto, possibilitando uma rara combinação entre aumento de produtividade e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Os mesmos autores também citam dois grandes eixos para abordar o uso dessas tecnologias a transformação por elas promovida no trabalho. O primeiro inclui o fortalecimento da democracia, práticas coletivas, sustentabilidade e e-Gov; e o segundo, os impactos nas formas de trabalho e nas relações entre as organizações e os trabalhadores.

A chegada da era digital, intensificada a partir dos anos 2000, trouxe novos desafios à gestão de pessoas. Além da incorporação de novas tecnologias, o setor também vem se adaptando às mudanças comportamentais e de cultura surgidas nas últimas décadas. Autores como Ferreira et.al.(2024) defendem que, para as organizações, o uso das tecnologias da informação veio para melhorar os processos e facilitar a gestão do conhecimento e competências.

Diante desse quadro, os autores apontam que novas ferramentas passaram a fazer parte do dia a dia das empresas: recrutamento online, bancos digitais de currículos, sistemas de gestão e, mais recentemente, com a disseminação do uso do portal Gov.br, também foi incorporado o uso da carteira

de trabalho digital, com as anotações contratuais feitas por meio eletrônico. Com essas novas ferramentas já disponíveis, o desafio da eliminação do papel nos processos de RH já é uma realidade implantada em diversas empresas, com todos os processos já digitalizados.

Destaca-se o exemplo de Branquinho e Buzoli (2021), que utilizam o exemplo da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, no estado de São Paulo, ao apontarem a necessidade de adoção de um Sistema Integrado de Gestão para os recursos humanos do órgão que é a maior instituição empregadora do município. Os autores realizaram sua pesquisa a partir da consulta aos próprios servidores, os quais tiveram a oportunidade de indicar as inovações que consideravam mais necessárias para a melhor prestação do seu serviço.

Ainda, conforme os mesmos autores apuraram em sua pesquisa, a partir da implantação de uma gestão eletrônica para o RH, outras demandas foram apontadas, como a necessidade de domínio das tecnologias, novas habilidades como inteligência emocional e gestão de mudanças e a necessidade de maior foco em análise de dados. Como desafios, surgem a resistência a mudanças por parte daqueles profissionais mais tradicionalistas e a necessidade de maiores investimentos em segurança da informação. Outro ponto de atenção é a possível perda de engajamento, considerando a redução das interações diretas entre os membros das equipes a partir da digitalização e automatização dos processos.

Azevedo et al. (2022) destacam as ações implantadas pela Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo (Seger/ES) a partir de 2017 para o uso de tecnologias na gestão pública. Na ocasião, publicou-se o Decreto Estadual nº 4112/2017, o qual foi, posteriormente, revogado pelo Decreto Estadual nº 4410-R/2019. Este instrumento legislativo dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo nos órgãos da administração direta e indireta no estado, e propõe, entre outros pontos:

- I - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;

II - promover a utilização de meios eletrônicos para a realização de processos administrativos com segurança, transparência e economicidade;

III - promover a utilização da Internet e outros meios de acesso digitais para que, remotamente, o cidadão consiga interagir, trocar informações, demandar, ser demandado, realizar operações com e sem formalidade, mitigando procedimentos e rotinas burocráticas;

IV - ampliar a sustentabilidade ambiental, com o uso da tecnologia da informação e da comunicação;

V - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas;

VI - criar normas e dispositivos que garantam o cumprimento da Lei Federal nº 13.726, de 8 de outubro de 2018. e racionalizem atos e procedimentos administrativos. (ESPIRITO SANTO, 2019)

Em consonância com o RH/DP, o setor de tecnologia da informação também faz parte dessa integração, afinal, com seu suporte tecnológico aos diversos processos institucionais, permite que as empresas performem bem através do uso correto da tecnologia (Coltman et al., 2015).

A transformação digital pode ser entendida, como um conjunto de ações de inovação na condução dos processos, amplamente relacionada a tecnologias inovadoras, a fim de ampliar o desempenho e a criação de valor. Trata-se de um processo que possui como objetivo melhorar o fluxo de trabalho através de mudanças significativas em seus atributos, por meio da informação, comunicação e conectividade (Vial, 2019).

Para além disso, essa transformação digital está enraizada a diversas tecnologias inovadoras, como a inteligência artificial IA, Internet e técnicas específicas para análise de dados. Estas ferramentas não apenas oferecem novas metodologias, como impulsionam mudanças significativas na maneira como as organizações conduzem seus processos (Nambisan et al, 2019).

A adoção de tecnologias no processo de transformação digital também utiliza-se como base a cultura organizacional como pilar (Tronvoll et al, 2020), assim como a inovação nos modelos existentes de negócio. E essa transformação não para por aqui, pois ela continua a interagir se adaptando ao ambiente que se propõe.

Staka et al. (2022) nos apresenta um modelo escalonado de alfabetização, sendo composto por três níveis, quais sejam, competência, utilização e

transformação digital, onde a competência pode ser descrita como a utilização confiante de recursos tecnológicos disponíveis para o trabalho, lazer e comunicação. A utilização é definida como a aplicação destes recursos no contexto do trabalho desenvolvido e por fim a transformação digital se destaca quando ela atinge níveis de estímulos relacionados a inovação e criatividade, promovendo mudanças no ambiente profissional.

Os empregados digitalmente preparados estão mais abertos a enfrentar os desafios do ambiente de trabalho moderno, desde lidar com sistemas de gestão até colaborar em projetos globais extensos. Além disso, estes empregados são mais propensos a aceitar a inovação contribuindo para a transformação e o crescimento da organização (Salam et al, 2019),

Guerra (2024), em sua dissertação de mestrado, considera que os elementos metodológicos utilizados nos projetos, podem ser consolidados da seguinte forma, como parte relevante da iniciativa dos processos tecnológicos em sua fase de concepção:

- Responsabilidade: sendo a base a definição de *sponsor* e de gerente de projetos, assim teremos os elementos que indicarão a responsabilidade sobre a iniciativa.
- Escopo de utilização: definido no *Statement of work*, nos traz os elementos que definem a finalidade de utilização da iniciativa.
- Benefícios: também como parte do *Statement of work* e do resultado do *Business Case*, demonstra os benefícios esperados, e que justificam a existência da iniciativa.

Com o desenvolvimento destes elementos teremos as informações necessárias para que seja possível a busca e o destino correto dos recursos humanos de tecnologia adequados para a realização da iniciativa.

Em sua obra "Transformação Digital: Repensando o seu negócio para a era digital", David L. Rogers (2017) desmistifica a ideia de que a digitalização se resume à adoção de novas tecnologias. O autor argumenta que a verdadeira transformação transcende as ferramentas e reside numa mudança fundamental de estratégia e de pensamento. Rogers propõe que, na era digital, as instituições

devem reavaliar continuamente seus modelos de negócio, não se perguntando "como usar a nova tecnologia?", mas sim "como podemos servir melhor nossos empregados e criar mais valor em um mundo digital?". Essa abordagem coloca o foco na adaptação estratégica, onde a tecnologia atua como um catalisador para reinventar processos e propostas de valor, em vez de ser um fim em si mesma.

6. METODOLOGIA UTILIZADA

Este plano de ação tem como foco a iniciativa de promover um RH sem papel, totalmente digital. Quanto à metodologia utilizada, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e qualitativa a partir da análise de dados coletados durante o trabalho desenvolvido por esta analista no setor de Gente e Gestão do Hospital Estadual Central, verificando os impactos dessas ações para a área na unidade e para os empregados públicos que nela exercem suas atividades.

7. CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO

Esse plano facilitará uma transição eficiente para o trabalho digital no RH público estadual, aumentando a transparência, reduzindo riscos de perda documental e gerando economias financeiras e ambientais, otimizando a experiência do empregado/servidor no acesso e gestão de seus documentos

Considerando que o sistema a ser utilizado já existe e seu uso encontra-se difundido nos órgãos da administração direta, indireta, fundações e até esfera municipal do estado, sua implantação como ferramenta principal para a gestão de pessoas será feita através de um processo de transição, com suporte da área de tecnologia da informação.

Adotando-se o uso do E-Docs como ferramenta institucional em uma unidade administrada por uma fundação, outra contribuição seria a aproximação das nossas práticas às dos órgãos da administração direta, consolidando nosso papel no serviço público e reafirmando nossas capacidades de inovação e de boas práticas para gestão da saúde no estado.

A despeito dos benefícios, deve-se indicar como pontos críticos que merecem atenção: o risco de perda de documentos no processo de digitalização, extravio ou dano à pasta funcional física, e dificuldade/demora em localizar documentos específicos como por exemplo: contratos antigos, exames, feedbacks e demais documentos da vida funcional do empregado durante seu tempo laboral na unidade hospitalar.

Enquanto um dossiê digital, traz seguridade e rastreabilidade, uma vez que o sistema centraliza, protege e indexa todos os documentos, permitindo busca imediata e vitalícia de qualquer documento capturado no E-Docs.

8. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PLANO - PRODUTO TECNOLÓGICO

A proposta de implantação do uso do sistema E-Docs como principal ferramenta de gestão de pessoas no Hospital Estadual Central contempla os seguintes impactos:

Impactos gerais:

- Sociais - melhor serviço público;
- Econômico - redução de custos com papel e impressão;
- Culturais - modernização do serviço público;
- Ambientais - menos uso de recursos naturais.

Como impactos específicos, podem-se incluir a redução do tempo de tramitação de processos, maior satisfação dos servidores, diminuição de erros e retrabalho, e conformidade com as legislações vigentes.

09. ASPECTOS INOVADORES

A aplicação de uma análise documental dos processos atuais, levantamento de informações via trabalho in loco, estudo do manual e tutoriais do E-Docs, e elaboração de um plano de implantação, a inovação prevista será de dentro para fora, com o treinamento da equipe do RH e sua capacitação em uma ferramenta cujo uso irá impactar toda a unidade hospitalar e, principalmente, os empregados que, com seu acesso de cidadãos, poderão concentrar todas as ações relativas à sua vida profissional em um único ambiente virtual e seguro, reduzindo seus gastos com cópias e deslocamento para entrega presencial de documentos.

Com a adoção desta ferramenta como principal instrumento de gestão documental no RH, os profissionais que atuam no setor também teriam seu trabalho otimizado, pois, conforme o avanço do domínio das funções do sistema, as tarefas relativas à guarda e processamento de documentação seriam realizadas em menor prazo e haveria maior disponibilidade do setor para se dedicar a atividades de atendimento ao empregado, treinamento e desenvolvimento.

A sustentabilidade também se destaca nessa proposta, apresentando-se através da redução e posterior eliminação do uso de recursos ambientalmente sensíveis como o papel e a tinta de impressão.

O Brasil já conta com exemplos de implantação bem-sucedida de gestão documental sem papel, com todos os processos e assinaturas em meio eletrônico. Em alguns órgãos, esse processo teve início ainda na década de 2010 e foi intensificado após a pandemia de 2020. A Fundação iNOVA Capixaba, como uma Fundação Pública criada em 2020, já traz a inovação no próprio nome e na sua missão, ou seja, é a instituição ideal para implantar essa prática.

10. SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS

Quando uma ferramenta tecnológica é adotada com o objetivo de agilizar os processos em qualquer empresa, o principal ganho é sempre para a própria instituição e para os empregados que nela atuam. Economia de recursos financeiros e físicos, mais tempo para desenvolver atividades finalísticas e até para os próprios empregados se capacitarem a fim de trazer outras inovações futuras para a organização.

A implantação do sistema E-Docs como principal ferramenta de gestão documental na gestão de pessoas no Hospital Estadual Central, contudo, terá influência direta sobre dois setores sociais: os empregados que atuam na área na unidade e, eventualmente, em outras geridas pela mesma fundação; e os cidadãos que venham a ser contratados para atuar nesta unidade, bem como a economicidade gerada pela redução do uso do papel, podendo ser revertida para demais áreas hospitalares. Entre os empregados mais beneficiados fora do RH encontram-se os profissionais de hotelaria e de manutenção, que deixariam de ser requisitados para realizar os reparos estruturais nos armários físicos e poderiam se concentrar na manutenção dos setores assistenciais e na melhoria estrutural do hospital para todos os usuários.

11. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO - PRODUTO/SERVIÇO

A proposta de transformação digital na gestão de pessoas através do uso do sistema E-Docs demandará o treinamento e capacitação das equipe de RH, tanto para o domínio interno da ferramenta quanto para a devida orientação dos empregados para o seu uso. Tal capacitação pode ser obtida através da própria estrutura do Estado, como a Escola de Serviço Público (Esesp), quanto pela estrutura interna da unidade, com o suporte da equipe de tecnologia da informação (TI) através da ministração de treinamentos internos e da assistência direta aos usuários e servidores capacitados para tal demanda.

Antes de ser definida a sua adoção, devem ser realizadas reuniões entre todos os atores envolvidos, com a apresentação da proposta, definição de cronograma de ações, contemplando as fases de treinamento das equipes, e de implantação do uso do sistema no setor de Recursos Humanos.

CRONOGRAMA FÍSICO E FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO

O cronograma prevê etapas sequenciais durante 6 meses, com capacitação, digitalização gradual e monitoramento, com custo estimado em R\$ 10.000 a R\$ 20.000 em recursos humanos, treinamentos e infraestrutura de TI.

ATIVIDADE	30 dias	60 dias	180 dias
Apresentação do sistema E-Docs aos servidores do RH/DP	X		
Capacitar a equipe do RH/DP para uso do sistema	X		
Escanear documentos dos servidores.	X		
Autuar os processos no E-Docs de acordo com o decreto do Governo do Estado		X	
Guarda dos processos em pastas específicas do E-Docs.		X	

Fonte: autora (2025)

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, S.K.M. et al. RH Digital – Transformando os processos de Recursos Humanos e facilitando a vida dos servidores. Brasília, 2022. Disponível em: <https://seger.es.gov.br/Media/Seger/SUDEM/RH%20Digital%20%E2%80%93%20Transformando%20os%20processos%20de%20Recursos%20Humanos%20e%20facilitando%20a%20vida%20dos%20servidores%20-%20CONSAD.pdf> . Acesso em 07 de novembro de 2025.

BERGUE, S.T. Gestão de pessoas em organizações públicas. 2. ed. Caxias do Sul: Educ, 2007. 432 p. Disponível em: <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf> . Acesso em 16 de outubro de 2025.

BRANQUINHO, L.C. e BUZOLI, A.C. O impacto das tecnologias inovadoras no setor de Recursos Humanos na visão dos servidores municipais. 2021. Disponível em: https://iccps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/7726/1/tecnologiaemgestaodenegocioseinovacao_2021_2_lucasbranquinho_oimpactodastecnologiasinovadoras...%20PDFa.pdf . Acesso em: 04 de novembro de 2025.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Seção 1, p. 2348. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm . Acesso em: 10 nov.2025

BRASIL. Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, dispõe sobre o funcionalismo federal e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 jul. 1938. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del0579.htm . Acesso em: 7 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 284, de 19 de novembro de 1967. Dispõe sobre normas para o preenchimento de cargos vagos [...]. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, ano 105, n. 219, p. 93-94, 24 nov. 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/l284.htm . Acesso em: 7 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm . Acesso em: 07 de novembro de 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, 2019. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm . Acesso em: 09 de novembro de 2025.

COLTMAN, T., TALLON, P., SHARMA, R., & QUEIROZ, M. (2015). Strategic IT alignment: Twenty-five years on. *Journal of Information Technology*, 30(2), 91–100. In.: GUERRA, LC. Uso de recursos humanos nas iniciativas de tecnologia da Informação em um ambiente pervasivo de conhecimento digital. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/96cd5cd1-158f-46b2-9fdb-a50dc4caf3bf/content> - Acesso em 07 de novembro de 2025.

ESPÍRITO SANTO. DECRETO ESTADUAL nº 4410-R, de 18 de abril de 2019. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=376847> . Acesso em 07 de novembro de 2025.

FERREIRA, M. et al. Futuro do trabalho no setor público: impactos das TICs nas relações entre organizações e colaboradores. 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/384285586_FUTURO_DO_TRABALHO_NO_SETOR_PUBLICO_IMPACTOS_DAS_TICS_NAS_RELACOES_ENTRE_ORGANIZACOES_E_COLABORADORES . Acesso em 03 de novembro de 2025.

GUERRA, L.C. Uso de recursos humanos nas iniciativas de tecnologia da Informação em um ambiente pervasivo de conhecimento digital. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/96cd5cd1-158f-46b2-9fdb-a50dc4caf3bf/content> - Acesso em 07 de novembro de 2025.

LIMA, M.C.V. A evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 08, Vol. 11, pp. 119-131. Agosto de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/evolucao-da-gestao> . Acesso em 08 de outubro de 2025.

NAMBISAN, S., ZAHRA, S. A., LUO, Y. Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1464-1486. 2019. In.: ANDRADE, C.R.D. et al. Plataformas e ecossistemas: fatores antecedentes ou propulsores para promover estratégia de transformação digital. *RASI, Volta Redonda/RJ*, v. 8, n. 2, pp. XX-XX, Mai./Ago. 2022. Disponível em: https://rasi.vr.uff.br/public/site/images/PDF/573_rasi.pdf . Acesso em 09 de novembro de 2025.

ROGERS, D. L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017. Disponível em: https://pdfcoffee.com_transformacao-digital-repensando-o-seu-negocio-para-a-era-digital-pdf-free.pdf - Acesso em 08 de novembro de 2025.

SALAM, Shafaq et al. The Dynamic Relation between Technology Adoption, Technology Innovation, Human Capital and Economy: Comparison of Lower-Middle-Income Countries. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, v. 17, n. 1, p. 146–161, 2019. In.: SIMÕES, P.B.O.; SILVA, J.F.; MAGALHÃES, G.H.; SPÍNOLA, M.; LAURINDO, F.J.B.. Recursos humanos na transformação digital: revisão da literatura e oportunidades de pesquisa. 2024. Trabalho de evento. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385638347_. Acesso em 09 de novembro de 2025.

SCHIKMAN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In. *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público*. ENAP. Brasília, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 07 de novembro de 2025.

ŠTAKA, Z.; VUKOVIĆ, M.; VUJOVIĆ, V. The Role of Digital Competencies in the Process of Digital Transformation. In: 2022 21st International Symposium INFOTEH-JAHORINA (INFOTEH), p. 1–6, 2022. In.: SIMÕES, P.B.O.; SILVA, J.F.; MAGALHÃES, G.H.; SPÍNOLA, M.; LAURINDO, F.J.B.. Recursos humanos na transformação digital: revisão da literatura e oportunidades de pesquisa. 2024. Trabalho de evento. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385638347_. Acesso em 09 de novembro de 2025.

TRONVOLL, B. et al. Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, v. 89, p. 293–305, 2020. In.: SIMÕES, P.B.O.; SILVA, J.F.; MAGALHÃES, G.H.; SPÍNOLA, M.; LAURINDO, F.J.B.. Recursos humanos na transformação digital: revisão da literatura e oportunidades de pesquisa. 2024. Trabalho de evento. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385638347_. Acesso em 09 de novembro de 2025.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, [S.l.], v. 28, n. 2, p. 118-144, jun. 2019. In.: OLIVEIRA, B.X. et al. Transformação digital: proposição de modelo para geração de valor. (2025). *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 30, e57957. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/57957>. Acesso em 09 de novembro de 2025.