Tecnologia E Inovação Na Administração Pública: Análise Crítica Dos Desafios E Impactos Do Uso De Smartphones Nos Ambientes De Trabalho

Caio Mota de Souza¹, Lucas Ronny da Costa Gomes², Rodrigo Azevedo Marques³, Maria Ijane Gonzaga⁴, Erismar Assunção de Oliveira⁵, Juliano Milton Kruger⁶

¹(Estudante do curso de Bacharelado em Administração / Núcleo de Ensino Superior de Nova Olinda do Norte / Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

²(Estudante do curso de Bacharelado em Administração / Núcleo de Ensino Superior de Nova Olinda do Norte / Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

³(Estudante do curso de Bacharelado em Administração / Núcleo de Ensino Superior de Nova Olinda do Norte / Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

⁴(Pedagoga do CETAM de Nova Olinda do Norte / Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, Brasil)

⁵(Professora Assistente do curso de Bacharelado em Administração / Núcleo de Ensino Superior de Nova Olinda do Norte / Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

⁶(Professor Adjunto Da Escola Superior De Ciências Sociais / Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil e Professor Associado do Campus Manaus Zona Leste / Instituto Federal do Amazonas, Brasil)

Resumo:

A presente pesquisa analisa criticamente os desafios e impactos do uso de smartphones nos ambientes de trabalho da administração pública, uma temática que se insere no contexto da transformação digital e da inovação nos serviços públicos. O estudo teve como objetivo compreender como os dispositivos móveis influenciam a produtividade, o comportamento dos servidores, a gestão institucional e os aspectos relacionados à saúde e segurança da informação. Para tanto, adotou-se uma abordagem exploratório-descritiva, de natureza aplicada, com enfoque quali-quantitativo. A metodologia baseou-se em revisão bibliográfica, análise documental e abordagem crítica, sem a inclusão de estudo de caso específico. Os resultados indicaram que, embora os smartphones ofereçam ganhos significativos na comunicação, no acesso à informação e na transparência dos processos, seu uso excessivo ou desregulado pode comprometer o desempenho profissional, aumentar a exposição a riscos digitais e afetar o bem-estar dos trabalhadores. A pesquisa conclui que é urgente a formulação de diretrizes institucionais que orientem o uso responsável desses dispositivos, aliando inovação tecnológica à preservação da qualidade de vida no trabalho. Ao final, apresenta-se uma análise SWOT e sugestões de ações estratégicas para potencializar os benefícios e mitigar os efeitos negativos do uso de smartphones na administração pública.

Palavras-chave: Tecnologia. Administração Pública. Inovação. Smartphones. Gestão de Pessoas.

Date of Submission: 02-06-2025

Date of Acceptance: 12-06-2025

I. Introdução

O avanço da tecnologia digital e a disseminação massiva dos smartphones têm provocado transformações significativas nos ambientes organizacionais, sobretudo na administração pública. Esta pesquisa busca compreender de forma crítica como essa tecnologia afeta o cotidiano dos servidores, influenciando diretamente o desempenho, a produtividade e a gestão de pessoas. A partir da pergunta central — quais são os principais desafios e impactos do uso de smartphones no ambiente de trabalho da administração pública, e como essa tecnologia tem influenciado a dinâmica organizacional? — delinea-se uma análise que ultrapassa o uso instrumental desses dispositivos, abordando também os riscos e limitações envolvidos.

O objetivo geral do estudo é analisar criticamente os impactos do uso de smartphones nos ambientes de trabalho da administração pública, destacando os benefícios percebidos, os desafios enfrentados e os riscos envolvidos. Para alcançar esse propósito, definem-se como objetivos específicos: investigar os efeitos do uso de smartphones sobre o desempenho e a produtividade dos servidores públicos; identificar os principais desafios enfrentados pelas instituições públicas em relação à regulamentação e uso consciente dessa tecnologia; avaliar as implicações do uso excessivo de smartphones na saúde e no comportamento dos trabalhadores; propor diretrizes

e boas práticas para o uso equilibrado dos dispositivos móveis nos ambientes administrativos; e apresentar, ao final, uma análise SWOT com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas ao uso de smartphones nos espaços laborais da administração pública.

A justificativa para esta pesquisa repousa na crescente complexidade dos ambientes administrativos contemporâneos, onde a presença dos smartphones tornou-se constante e multifacetada. Embora contribuam para uma comunicação mais ágil, acesso imediato a informações e maior conectividade entre setores, esses dispositivos também representam fonte de distrações, queda de desempenho e potenciais riscos à saúde mental e à segurança da informação. Tais contradições tornam essencial o aprofundamento do debate sobre seu uso consciente e produtivo no setor público, especialmente em contextos nos quais ainda se observa carência de políticas claras de regulamentação e de capacitação dos servidores para lidar com os impactos dessas tecnologias.

Ao propor uma abordagem exploratória com base em dados primários e secundários, utilizando métodos qualitativos e quantitativos, esta pesquisa pretende oferecer uma visão crítica e aplicada do fenômeno. A análise final, por meio da matriz SWOT, permite sistematizar os elementos identificados ao longo do estudo, oferecendo subsídios práticos e estratégicos para que gestores públicos possam refletir sobre a adoção equilibrada da tecnologia no trabalho, considerando não apenas a inovação, mas também o bem-estar dos profissionais e a eficiência dos serviços prestados.

II. Inovação e Tecnologia na Administração Pública

A inovação e a tecnologia têm assumido papel estratégico nas transformações da administração pública contemporânea. A necessidade de modernizar processos, responder com agilidade às demandas sociais e garantir a eficiência dos serviços públicos levou à incorporação progressiva de soluções digitais nos setores administrativos. Neves Junior (2020) enfatiza que inovar implica implementar mudanças que gerem valor público, seja pela criação de novos serviços, seja pelo aprimoramento dos existentes. Essa visão se conecta com o entendimento de Bresser-Pereira (2004), para quem a administração pública gerencial exige mecanismos de gestão orientados por resultados e pelo foco no cidadão.

A preparação das instituições públicas para lidar com a inovação tecnológica envolve, além da adoção de ferramentas digitais, o desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora, conforme salientado por Cunha, Rego e Gomes (2006). As organizações precisam ser criativas, capazes de lidar com riscos e incertezas e promover um ambiente propício à experimentação, assumindo a responsabilidade de conduzir seus servidores por meio da capacitação, valorização e reestruturação dos modelos de gestão.

III. Smartphones e Internet: Transformações e Limites

O uso disseminado de smartphones nos ambientes de trabalho representa um dos principais marcos da transformação digital. Esses dispositivos ampliaram o acesso à informação, agilizaram processos e redefiniram a forma como os servidores interagem entre si e com os cidadãos. Barros (2017) observa que a digitalização na administração pública contribui para o aumento da transparência, a redução da burocracia e a eficiência na entrega de serviços. Mendes (2016) complementa afirmando que os canais digitais ampliam o acesso à informação e fortalecem a relação entre governo e sociedade.

Por outro lado, a inserção dos smartphones nos ambientes organizacionais apresenta desafios. O uso excessivo pode comprometer a produtividade e gerar sobrecarga cognitiva. Cánovas (2015), ao estudar os impactos do uso intensivo de telas, concluiu que a exposição contínua a estímulos digitais pode afetar a retenção de informações e a concentração, mesmo em tarefas rotineiras. Esse ponto se conecta ao que Bottentuit Junior (2008) chama de “efeito dispersivo” dos dispositivos móveis, que, embora úteis, demandam regulamentação e orientação para uso consciente no ambiente de trabalho.

Durante a pandemia da Covid-19, a tecnologia provou seu potencial transformador. O período evidenciou que mudanças profundas podem ser realizadas rapidamente quando há disposição institucional. Segundo o Ministério da Economia (2021), a adoção do trabalho remoto entre os servidores federais gerou uma economia significativa, ao mesmo tempo em que manteve o funcionamento dos serviços essenciais. Esse contexto demonstrou que a tecnologia, quando bem implementada, pode ser aliada da produtividade e da eficiência pública.

IV. Benefícios e Desafios do Uso de Smartphones no Trabalho

O uso de smartphones pode trazer benefícios notáveis às organizações, como o acesso instantâneo a sistemas administrativos, a comunicação em tempo real e o apoio à tomada de decisão com base em dados. Conforme ressaltado por Fawcett et al. (2011), as tecnologias móveis têm sido fundamentais para integrar cadeias de valor e viabilizar uma colaboração mais eficaz nas organizações. Contudo, essa mesma tecnologia, se utilizada de maneira inadequada, pode provocar distrações, atrasos e comprometer a qualidade do serviço prestado.

Lai e Katz (2012) argumentam que o comportamento dos usuários diante de dispositivos móveis tende a mudar constantemente, uma vez que esses aparelhos oferecem múltiplas modalidades de comunicação e entretenimento, o que influencia diretamente o foco e a produtividade dos trabalhadores. Esse raciocínio é coerente

com os apontamentos do relatório da Electronics Hub (2023), que coloca o Brasil entre os países com maior tempo de uso diário de smartphones, fator que tem reflexos diretos nos ambientes de trabalho.

Além disso, problemas de saúde como estresse, ansiedade, alterações de postura e fadiga visual estão associados ao uso prolongado de dispositivos móveis. A Universidade Federal de Minas Gerais (2025) aponta que o uso excessivo de telas contribui para o agravamento de quadros de depressão e prejuízos à saúde mental, especialmente quando associado ao ambiente profissional.

V. Diretrizes, Poder Diretivo e Limites Legais

Diante dos desafios citados, é essencial que instituições públicas e privadas estabeleçam regras claras sobre o uso dos smartphones durante o expediente. A CLT, em seu artigo 2º, confere ao empregador o poder diretivo, que permite a organização, fiscalização e disciplina da prestação de serviços. Segundo Martins (2023), essa prerrogativa autoriza a criação de políticas internas sobre o uso de celulares, desde que respeitados os princípios da proporcionalidade e da dignidade do trabalhador.

O controle, contudo, não deve ser apenas normativo, mas também educativo. Oliveira e Paes de Paula (2017) defendem que políticas de conscientização sobre o uso equilibrado da tecnologia são mais eficazes a longo prazo do que a simples imposição de sanções. Esse equilíbrio entre controle e autonomia é fundamental para fomentar uma cultura organizacional saudável e alinhada aos princípios da inovação pública.

VI. Competitividade, Inclusão e Sustentabilidade Digital

A adoção de tecnologias digitais nos ambientes de trabalho não pode ser desvinculada das políticas de inclusão digital. Castells (2003) adverte que a exclusão tecnológica aprofunda desigualdades sociais e limita a participação cidadã. Assim, para que a inovação seja efetiva, é necessário garantir acesso equitativo às tecnologias e investir na capacitação dos servidores.

Fawcett et al. (2011) reforçam que a conectividade e o compartilhamento eficiente de informações elevam a competitividade organizacional. Entretanto, para alcançar esse patamar, é indispensável estruturar redes seguras, fornecer acesso controlado e definir fluxos operacionais claros. Em complemento, Silva e Silva (2019) defendem que a tecnologia deve estar subordinada ao bem comum, sendo planejada como vetor de democratização do serviço público e fortalecimento da cidadania.

VII. Metodologia

Esta pesquisa segue a classificação metodológica proposta por Kruger (2023), sendo caracterizada como exploratória-descritiva, quanto ao tipo; básica, quanto à natureza; e de abordagem quali-quantitativa (mista). As estratégias metodológicas utilizadas incluem a pesquisa bibliográfica, a análise documental e uma abordagem crítica da literatura especializada, com foco na interpretação de dados secundários e na construção de argumentos reflexivos sobre os impactos do uso de smartphones nos ambientes de trabalho da administração pública.

A vertente qualitativa da pesquisa foi priorizada para interpretar os significados, percepções e implicações do uso de tecnologias móveis nas organizações públicas, com ênfase nas consequências para a gestão de pessoas, a produtividade e a cultura organizacional. Já a abordagem quantitativa aparece de forma complementar, por meio da análise de dados secundários provenientes de relatórios técnicos, levantamentos nacionais e estatísticas recentes sobre uso de internet, conectividade digital e presença de dispositivos móveis no ambiente laboral.

A coleta de dados envolveu o levantamento e a seleção criteriosa de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias consistiram em artigos científicos, dissertações e teses com enfoque na administração pública, inovação tecnológica e comportamento organizacional. As fontes secundárias incluíram relatórios oficiais, publicações institucionais, legislações aplicáveis e notícias de portais especializados, que permitiram traçar um panorama atualizado do tema.

A análise crítica da literatura foi conduzida com o objetivo de identificar convergências e divergências nos estudos existentes, bem como de reconhecer lacunas teóricas e desafios práticos relacionados à adoção e regulamentação do uso de smartphones no trabalho. Para garantir maior rigor analítico, os textos foram organizados em eixos temáticos, como: benefícios e riscos do uso de tecnologias móveis, impactos na saúde e no desempenho dos trabalhadores, e desafios normativos enfrentados pelas organizações públicas.

Essa metodologia permitiu construir uma interpretação contextualizada dos fenômenos observados, evidenciando não apenas os avanços proporcionados pela digitalização, mas também os riscos e as limitações que ela impõe às instituições. O uso da abordagem mista conferiu densidade teórica e amplitude analítica à pesquisa, possibilitando a elaboração de uma análise SWOT ao final do estudo, com o intuito de sistematizar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas ao uso de smartphones nos ambientes administrativos da administração pública brasileira.

VIII. Resultados e Discussões

A análise dos resultados obtidos por meio da literatura e da abordagem crítica permitiu reconhecer que o uso de smartphones nos ambientes da administração pública constitui um fenômeno multifacetado, com impactos diversos que vão desde a melhoria operacional até a geração de riscos à saúde e à eficiência institucional.

Os smartphones ampliam significativamente a conectividade dos servidores, permitindo o acesso remoto a sistemas administrativos, a troca de mensagens instantâneas e a realização de atividades que antes estavam restritas ao espaço físico do órgão público.

Esse aumento da conectividade é interpretado por Barros (2017) como uma oportunidade de promover maior transparência na gestão pública e dinamizar o atendimento ao cidadão. No entanto, é necessário avaliar se esse ganho de eficiência tecnológica não está comprometendo a qualidade do tempo de trabalho.

A transformação digital tem sido acelerada nos últimos anos, impulsionada pela ampliação do acesso à internet e pela popularização de dispositivos móveis. Contudo, como observam Lai e Katz (2012), o uso de tecnologias móveis exige mediação cultural e institucional para que se evitem desvios de comportamento e impactos negativos no rendimento.

É perceptível, por exemplo, que muitos servidores públicos utilizam seus smartphones para finalidades não relacionadas ao trabalho durante o expediente, o que compromete o foco, a concentração e, em muitos casos, o cumprimento de metas institucionais.

A literatura também evidencia que o uso contínuo de smartphones pode afetar a saúde mental e física dos trabalhadores. Cánovas (2015) alerta para a sobrecarga cognitiva causada pela exposição prolongada a estímulos visuais e auditivos, o que leva à fadiga, à ansiedade e à queda na retenção de informações.

Com base nos dados secundários analisados, observa-se que o Brasil está entre os países com maior tempo de uso diário de smartphones, o que contribui para um contexto em que a linha entre tempo pessoal e profissional torna-se cada vez mais tênue.

Essa sobreposição de esferas traz desafios consideráveis à administração pública, principalmente no que tange ao controle da jornada de trabalho, à segurança da informação e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O uso dos smartphones, ainda que traga agilidade na comunicação, pode induzir a um padrão de hiperconectividade nocivo, com notificações constantes, interrupções frequentes e pressão por respostas imediatas.

Autores como Bottentuit Junior (2008) destacam que a mobilidade é uma vantagem estratégica, mas precisa ser acompanhada de limites bem definidos. O uso irrestrito desses dispositivos tende a gerar dispersão e interferências nos processos decisórios.

Nos ambientes organizacionais, a ausência de normas institucionais claras sobre o uso de dispositivos móveis é uma das causas principais do uso inadequado. Muitas instituições públicas não possuem regulamentações formais sobre o assunto, o que deixa margem para interpretações subjetivas.

Essa lacuna normativa pode provocar insegurança jurídica tanto para os gestores quanto para os servidores. A definição de regras claras, orientadas pelo poder diretivo estabelecido no artigo 2º da CLT, é fundamental para garantir a segurança institucional.

Martins (2023) afirma que o poder diretivo autoriza o empregador público a organizar e controlar a forma como o trabalho é executado, desde que com base na razoabilidade e na legalidade. Isso inclui a possibilidade de estabelecer diretrizes sobre o uso de smartphones no expediente.

Ao mesmo tempo, Oliveira e Paes de Paula (2017) sugerem que esse controle não deve se limitar à normatização coercitiva, mas ser complementado por processos de conscientização e formação que envolvam os trabalhadores na construção das normas.

A gestão democrática da tecnologia deve ser valorizada como um instrumento de engajamento e de responsabilização compartilhada. A inclusão dos servidores na formulação de diretrizes pode gerar maior adesão e compromisso com o uso consciente dos dispositivos.

Além das diretrizes normativas, é importante investir em capacitação digital. Muitos servidores ainda apresentam dificuldades de uso das ferramentas tecnológicas disponíveis, o que limita o aproveitamento do potencial dos smartphones como instrumento de trabalho.

Fawcett et al. (2011) argumentam que o uso eficiente da tecnologia depende não apenas da sua disponibilidade, mas da competência dos usuários em integrá-la ao seu cotidiano profissional.

Nesse aspecto, os programas de formação contínua, as oficinas temáticas e as ações de letramento digital podem fortalecer a capacidade institucional de inovar de forma sustentável.

Por outro lado, é importante reconhecer que o uso de smartphones também envolve riscos à segurança da informação. O compartilhamento indevido de documentos institucionais via aplicativos de mensagens, por exemplo, é uma prática recorrente que precisa ser regulamentada.

A falta de controle sobre os dados que circulam por dispositivos móveis pode gerar exposição de informações sigilosas, comprometer a reputação institucional e provocar consequências legais.

Esses riscos reforçam a necessidade de adoção de políticas de segurança digital integradas às diretrizes sobre uso de smartphones, como o bloqueio de determinados aplicativos ou o uso de redes corporativas protegidas.

Além disso, o fenômeno da exclusão digital ainda representa um desafio significativo. Castells (2003) alerta que a desigualdade no acesso às tecnologias cria barreiras ao pleno exercício da cidadania e ao desempenho institucional equitativo.

Muitos setores da administração pública, especialmente em regiões periféricas, ainda não dispõem de conectividade adequada nem de equipamentos atualizados, o que limita a implementação de políticas digitais.

A ausência de equidade tecnológica aprofunda desigualdades internas e compromete o princípio da isonomia administrativa. Por isso, é fundamental que as políticas de inovação sejam acompanhadas por investimentos estruturais.

Assim, o uso de smartphones tem transformado profundamente a dinâmica da gestão de pessoas. As lideranças passaram a lidar com novos desafios relacionados à supervisão de equipes em contextos digitais.

A cultura da disponibilidade permanente, incentivada pelos próprios dispositivos móveis, tem gerado jornadas prolongadas de trabalho, mesmo fora do expediente, o que viola direitos laborais e impacta o bem-estar do servidor.

Esse fenômeno é intensificado pela ausência de políticas claras sobre o “direito à desconexão”, tema que já vem sendo regulamentado em outros países como França e Espanha, mas que ainda é incipiente no Brasil.

A administração pública precisa desenvolver mecanismos que assegurem o equilíbrio entre o acesso às ferramentas digitais e a preservação da saúde física e mental dos seus trabalhadores.

Apesar das adversidades, os smartphones também representam uma janela de oportunidades. Quando bem regulados, podem contribuir para uma administração mais acessível, eficiente e transparente.

A valorização do uso responsável dessas tecnologias pode se tornar um diferencial estratégico para os órgãos públicos, sobretudo em áreas como comunicação institucional, monitoramento de políticas e atendimento remoto ao cidadão.

Quadro 1 – Análise SWOT

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
- Comunicação ágil e eficiente entre setores e servidores.	- Distrações frequentes e queda de produtividade.
- Acesso imediato à informação e documentos institucionais.	- Ausência de políticas internas claras sobre uso de smartphones.
- Apoio à tomada de decisão com base em dados em tempo real.	- Sobrecarga cognitiva e impactos na saúde mental.
- Fortalecimento da transparência e prestação de contas.	- Falta de capacitação digital em setores específicos.
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
- Desenvolvimento de diretrizes institucionais de uso responsável.	- Vazamento de informações institucionais sensíveis.
- Programas de capacitação contínua para servidores.	- Resistência cultural à regulação tecnológica.
- Melhoria do clima organizacional com incentivo ao uso consciente.	- Aprofundamento da exclusão digital e desigualdade no acesso.
- Integração de sistemas inteligentes de gestão com dispositivos móveis.	- Dependência tecnológica excessiva e descontrole de limites pessoais/profissionais.

Para intensificar os pontos fortes, recomenda-se a padronização de boas práticas já existentes por meio da criação de um manual institucional sobre uso de dispositivos móveis, alinhado à política de gestão da informação e segurança digital. Também é estratégico fortalecer canais internos de comunicação, valorizando ferramentas digitais que promovam agilidade e registro confiável dos fluxos administrativos.

Para reduzir as fraquezas, a administração pública deve elaborar normas internas claras e acessíveis que regulem o uso de smartphones, contemplando diferentes áreas e realidades funcionais. Paralelamente, é essencial oferecer formação contínua aos servidores sobre organização do tempo, saúde mental e ergonomia digital, promovendo uma cultura de autocuidado e responsabilidade tecnológica.

Para aproveitar as oportunidades, é recomendável desenvolver programas institucionais de inclusão digital, integrando ações de capacitação com recursos didáticos modernos. O incentivo à criação de comissões

internas sobre “governança digital e inovação” pode também ampliar a participação dos servidores e favorecer a legitimação das diretrizes criadas.

Para mitigar as ameaças, sugere-se a adoção de políticas de segurança da informação baseadas em boas práticas internacionais (como ISO 27001), além de limitar o acesso a aplicativos não institucionais durante o expediente. A criação de indicadores de uso responsável de tecnologia pode ajudar no monitoramento preventivo e na identificação de desequilíbrios antes que se tornem crônicos ou prejudiciais à organização.

IX. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo central analisar criticamente os desafios e impactos do uso de smartphones nos ambientes de trabalho da administração pública, com base em uma revisão da literatura especializada e em uma abordagem analítica-reflexiva. Os resultados evidenciaram que o uso de dispositivos móveis é um fenômeno ambíguo: ao mesmo tempo em que proporciona ganhos em termos de comunicação, agilidade e acesso à informação, também apresenta riscos associados à produtividade, à saúde mental dos trabalhadores e à segurança institucional.

Entre os principais achados, destaca-se que a ausência de diretrizes claras sobre o uso de smartphones durante o expediente contribui para a dispersão, queda de rendimento e desorganização do ambiente laboral. Além disso, a falta de políticas de capacitação digital e de inclusão tecnológica aprofunda desigualdades entre servidores, limitando os benefícios da digitalização no setor público. Também foi identificado que o uso excessivo de dispositivos pode provocar sobrecarga cognitiva, afetar a saúde mental e comprometer a capacidade de concentração dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, o estudo demonstrou que o uso regulamentado e consciente dos smartphones pode potencializar a eficiência, a transparência e a participação cidadã, sobretudo quando inserido em um projeto institucional mais amplo de inovação tecnológica.

Como contribuição teórico-prática, o trabalho avança ao sistematizar uma análise crítica sobre um tema contemporâneo e ainda pouco explorado na administração pública brasileira. A articulação entre a literatura e a análise SWOT permitiu organizar os aspectos positivos e negativos do uso de smartphones de maneira estratégica, fornecendo subsídios para a construção de políticas públicas mais equilibradas. Além disso, a pesquisa oferece orientações práticas aos gestores públicos para a formulação de diretrizes institucionais, programas de capacitação e mecanismos de monitoramento e avaliação do uso de tecnologias móveis nos órgãos públicos.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a ausência de uma investigação empírica direta com servidores públicos ou gestores, o que restringe a análise a uma perspectiva predominantemente teórica e documental. Também se reconhece que o foco no contexto brasileiro pode limitar a generalização dos resultados para outros cenários institucionais ou culturais. Por se tratar de uma abordagem exploratória, o estudo não pretendeu esgotar o tema, mas sim abrir caminhos para reflexões mais profundas sobre o papel das tecnologias móveis na gestão pública contemporânea.

Como possibilidades de investigação futura, recomenda-se a realização de estudos de caso em órgãos públicos que já tenham implementado políticas formais sobre o uso de smartphones, com o intuito de avaliar seus efeitos sobre o clima organizacional, a produtividade e a saúde dos servidores. Pesquisas comparativas entre diferentes esferas da administração pública (federal, estadual e municipal) também podem revelar variações importantes nas práticas de gestão digital. Além disso, estudos quantitativos que investiguem a correlação entre tempo de uso do smartphone e indicadores de desempenho ou satisfação dos trabalhadores podem enriquecer o debate com evidências empíricas complementares.

Em síntese, este trabalho reafirma a necessidade de que a inovação tecnológica na administração pública esteja acompanhada de políticas de gestão humanizadas, inclusivas e sustentáveis. O uso de smartphones no trabalho não deve ser tratado como um problema isolado, mas como parte de uma transformação mais ampla que exige planejamento, escuta ativa e construção coletiva de soluções.

Referências

- [1]. Barros, L. A. A. (2017). *A transformação digital no setor público: desafios e oportunidades*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- [2]. Bottentuit Júnior, J. B. (2008). Dispositivos e tecnologias móveis nas empresas: novas possibilidades para os negócios na era da informação. *Revista Negócios e Tecnologia da Informação*, 3(1), 1–14.
- [3]. Cánovas, G. (2015). *Cariño, he conectado a los niños*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- [4]. Castells, M. (2003). *A sociedade em rede* (6ª ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- [5]. Cunha, M. P., Rego, A., & Gomes, J. F. S. (2006). *Gestão da inovação*. Lisboa: RH Editora.
- [6]. Electronics Hub. (2023). *Digital 2023: Global Overview Report*. DataReportal. <https://datareportal.com>
- [7]. Fawcett, S. E., Wallin, C., Allred, C., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2011). Information technology as an enabler of supply chain collaboration: A dynamic-capabilities perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 38–59. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03213.x>
- [8]. Kruger, J. M. (2023). *Metodologia da pesquisa em administração: em linguagem descomplicada*. Curitiba: Bagai.
- [9]. Lai, C. H., & Katz, J. E. (2012). Are we evolved to live with mobiles? An evolutionary view of mobile communication. *Periodica Polytechnica*, 20(1), 45–54.

- [10]. Martins, S. P. (2023). *Direito do trabalho: doutrina e prática* (14ª ed.). São Paulo: Atlas.
- [11]. Mendes, F. R. (2016). *Digitalização e eficiência na gestão pública*. São Paulo: Editora Moderna.
- [12]. Ministério da Economia. (2021). Governo economiza com trabalho remoto dos servidores na pandemia. <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>
- [13]. Neves Júnior, J. L. (2020). *Gestão pública inovadora: princípios e práticas*. Brasília: ENAP.
- [14]. Oliveira, D. P. R., & Paes de Paula, A. P. (2017). *Gestão pública e subjetividade: o desafio da inovação democrática*. São Paulo: Atlas.
- [15]. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). (2025). Sem limite de idade: uso excessivo de telas piora saúde mental de diferentes gerações. <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/sem-limite-de-idade-uso-excessivo-de-telas-piora-saude-mental-de-diferentes-geracoes>