

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

ANA LUIZA SILVA RIBEIRO

**Modernização da Administração Pública e Gestão de
Processos no Governo do Estado do Rio de Janeiro**

RIO DE JANEIRO

2023

ANA LUIZA SILVA RIBEIRO

Modernização da Administração Pública e Gestão de Processos no Governo do Estado do Rio de Janeiro

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.^a Carolinne Paulino Arruda

Coorientadora: Prof.^a Rosângela Marina Luft

RIO DE JANEIRO

2023

CIP - Catalogação na Publicação

S532m Silva Ribeiro, Ana Luiza
Modernização da Administração Pública e Gestão de
Processos no Governo do Estado do Rio de Janeiro /
Ana Luiza Silva Ribeiro. -- Rio de Janeiro, 2023.
36 f.

Orientadora: Carolinne Paulino Arruda.

Coorientadora: Rosângela Marina Luft.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto
de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional,
Bacharel em Gestão Pública para o Desenvolvimento
Econômico e Social, 2023.

1. Gestão Pública. 2. Gestão de Processos. 3.
Escritório de Processos e Inovação do Rio de Janeiro.
I. Arruda, Carolinne Paulino, orient. II. Luft,
Rosângela Marina, coorient. III. Título.

ANA LUIZA SILVA RIBEIRO

Modernização da Administração Pública e Gestão de Processos no Governo do Estado do Rio de Janeiro

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Bacharelado em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel.

Apresentado em: 21/12/2023

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
CAROLINNE PAULINO ARRUDA
Data: 22/12/2023 17:03:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

M.^a Carolinne Paulino Arruda

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional - UFRJ



Documento assinado digitalmente
ROSANGELA MARINA LUFT
Data: 22/12/2023 10:22:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. Rosângela Marina Luft

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional - UFRJ



Documento assinado digitalmente
PAULO RICARDO DA COSTA REIS
Data: 21/12/2023 21:22:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Paulo Ricardo da Costa Reis

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional - UFRJ

Dedico este trabalho à minha falecida
bisavó Judith Miguel da Silva, a Deus e a
Meishu-Sama.

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente à minha mãe, Mariana, por sempre acreditar em mim e nunca me deixar desistir. À minha avó, Alana, meu pai, Rodrigo e minha irmã, Rachel, por me apoiarem em todos os momentos. Sem vocês eu não teria chegado tão longe. Ao meu noivo, Lucas, minhas sogras Luciana e Ana Lúcia, por me incentivar a alçar voos mais altos.

À minha orientadora, Carolinne, por todos os ensinamentos dentro e fora de sala de aula. Graças a você eu pude encontrar meu lugar no curso, na hora que me senti mais perdida. Agradeço por toda a ajuda imensurável e dedicação no desenvolvimento deste trabalho e por isso serei eternamente grata.

À Rosângela, por ter aceitado o convite para ser minha coorientadora, conseqüentemente, aceitando trilhar este caminho comigo.

Ao Paulo, por ter aceitado o convite para integrar a banca examinadora. Seus ensinamentos em sala de aula contribuíram muito para eu chegar até aqui. Me sinto honrada por ter aceitado me avaliar uma última vez (pelo menos na graduação).

Aos meus amigos que estiveram presentes nesta jornada e viveram todos os momentos comigo, agradeço especialmente Miguel Machado, José Hudson, Vitória Lemos, Graciele Caetano, Tatiane Moreira, Luana Oliveira e Stella Costa. Agradeço também aos meus amigos de fora da graduação que foram sempre compreensivos e encorajadores, Aline Munhoz, Pedro Moresche, Uli Rei, Marcello Telles, Mariana Luciow, Raquel Regadas e Sandra Baldine.

A todos os professores e corpo técnico do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da UFRJ que contribuíram para a minha formação acadêmica e profissional.

À toda a equipe da SEPLAG-RJ pela oportunidade e pelo aprendizado ao longo do meu período de estágio, e à toda a equipe da SETD-RJ, que me acolheu como profissional. Agradeço imensamente à minha superintendente (que foi minha coordenadora quando estava estagiando) Roberta de Sá, exemplo de gestora pública e inspiração do dia a dia. À Camila Carvalho, por me passar tantas lições no dia a dia.

"Ainda que sejamos inábeis ao falar, se as nossas palavras forem ditas com amor,
terão o poder de mover as pessoas." - Meishu Sama

RESUMO

O presente artigo busca compreender o papel do EPERJ no processo de simplificação e transformação digital em vias de implementação no Governo do Estado do Rio de Janeiro, dando ênfase a sistematização da experiência de uso dos princípios e práticas da gestão de processos no projeto desenvolvido junto à Secretaria de Estado de Polícia Civil (SEPOL). De modo específico, busca contextualizar as práticas de BPM, com foco nas diferenças de aplicação no setor público e privado e nos desafios da implementação na Administração Pública. Além disso, apresentar o histórico recente do EPERJ e a sua atuação no projeto de aperfeiçoamento do processo de Transferências Voluntárias de Recursos Federais da SEPOL.. Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidoras do EPERJ/SETD para entender as dinâmicas e desafios relacionados à instituição e ao projeto da SEPOL, são elas: a Superintendente de Inovação e Modernização, Coordenadora do EPERJ e Coordenadora de Gestão por Resultados da SETD. Também foram analisados documentos governamentais para compreender as mudanças institucionais em voga no Estado do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: gestão de processos; BPM; transformação digital, serviços públicos.

ABSTRACT

The present article aims to understand the role of EPERJ (Public Administration School of the State of Rio de Janeiro) in the process of simplification and digital transformation being implemented in the Government of the State of Rio de Janeiro. It emphasizes the systematization of the experience of using principles and practices of process management in the project developed in collaboration with the State Department of Civil Police (SEPOL). Specifically, it seeks to contextualize BPM practices, focusing on the differences in application between the public and private sectors and the challenges of implementation in Public Administration. Additionally, it aims to present the recent history of EPERJ and its involvement in the project to improve the process of Voluntary Federal Funds Transfers to SEPOL. To achieve this, semi-structured interviews were conducted with EPERJ/SETD (Department of State for Administrative Modernization and Management) officials to understand the dynamics and challenges related to the institution and the SEPOL project. The interviewees included the Superintendent of Innovation and Modernization, the EPERJ Coordinator, and the Results-based Management Coordinator of SETD. Governmental documents were also analyzed to comprehend the ongoing institutional changes in the State of Rio de Janeiro.

Keywords: process management; BPM; digital transformation; public services.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NGP	Nova Gestão Pública
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SEPOL	Secretaria de Estado de Polícia Civil
SETD	Secretaria de Estado de Transformação Digital
SUBMOG	Subsecretaria de Modernização da Gestão
ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
STJ	Superior Tribunal de Justiça
BPMN	<i>Business Process Management Notation</i>
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
SECCG	Secretaria de Estado de Casa Civil e Governança
EPERJ	Escritório de Processos e Inovação do Rio de Janeiro
PRODERJ	Centro de Tecnologia e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro
SEEDUC	Secretaria de Estado de Educação
SES	Secretaria de Estado de Saúde
API	<i>Application Programming Interface</i>
SIPOL	Sistema Integrado de Polícia
BI	Boletim Interno
ASPLAN	Assessoria de Planejamento e Gestão
ACADEPOL	Academia Estadual de Polícia Sylvio Terra

SUMÁRIO

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	DINÂMICAS E DESAFIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO ..	15
2.1	Gestão de Processos no Setor Público.....	18
3	O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS E INOVAÇÃO DO RIO DE JANEIRO EMAÇÃO: ESTUDO DE CASO SEPOL.....	21
3.1	Os Desafios da SEPOL na Gestão de Processos	25
4	CONCLUSÃO.....	32
	REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

Observando o cenário da gestão pública contemporânea, existem desafios complexos a serem superados devido às mudanças políticas, sociais e econômicas ocorridas no século XX. A reorganização do papel do Estado e da administração pública para atender às novas demandas resultou em uma maior complexidade na estrutura governamental. A inovação tem sido uma prioridade neste tipo de gestão, impulsionando o desenvolvimento econômico e a modernização da administração pública. No entanto, a promoção da inovação enfrenta desafios, tais como a complexidade das demandas dos cidadãos, a restrição orçamentária, influência da dimensão político-partidária sobre o processo decisório, entre outros. Compreender e enfrentar esses desafios é fundamental para a gestão pública contemporânea, exigindo abordagens criativas, colaborativas e adaptativas para impulsionar a capacidade de resposta dos governos às demandas da sociedade e promover uma gestão pública inovadora e eficiente (CAVALCANTE, 2017).

Nesse contexto, desde a década de 1980, a Nova Gestão Pública (NGP), por exemplo, se constituiu enquanto movimento que enfatiza aspectos como a busca por resultados, eficiência, eficácia, flexibilidade, inovação e responsividade na gestão pública, tendo como referencial a adoção de práticas de gerenciamento inspiradas no setor privado, o que resultou em esforços governamentais em diversas partes do mundo no sentido da modernização da administração pública com foco na redução do seu escopo de atuação (MATIAS-PEREIRA, 2012; SYED et al., 2018; SOUSA et al., 2021).

A adoção do gerenciamento de processos no setor público integra esse movimento histórico e está relacionada à produção de alternativas ao modelo de gestão funcional tradicional, tendo como objetivo promover serviços públicos mais eficientes. O gerenciamento de processos de negócio é uma abordagem sistemática que busca identificar, modelar, analisar, redesenhar, otimizar, automatizar e monitorar os processos de negócio com o objetivo de garantir a eficiência e eficácia dos processos em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. É uma forma de visualizar as operações de negócio para além das estruturas funcionais tradicionais, considerando todo o trabalho executado para entregar um

produto ou serviço, independentemente das áreas funcionais ou localizações envolvidas (ABPMP, 2013; SILVA, 2014).

No entanto, de acordo com Bentzen Campelo (2010), tal implementação na administração pública enfrenta desafios únicos devido às peculiaridades do setor, o que exige uma abordagem cuidadosa e adaptada às suas especificidades. É necessário garantir que os princípios da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sejam respeitados, mesmo diante da busca pela otimização de resultados. Alguns críticos como Carneiro e Menicucci (2011) argumentam que a adoção de fundamentos como os da NGP pode levar a uma mercantilização dos serviços públicos em virtude do foco excessivo em resultados quantitativos e financeiros em detrimento da qualidade e da igualdade no acesso aos mesmos.

Além disso, destacam-se aspectos específicos do setor público, como a influência da dimensão político-partidária sobre o processo decisório, a ênfase no atendimento das necessidades da população, o controle baseado em custos e nas normativas legais, continuidade e obrigatoriedade como elementos característicos de alguns processos, mudanças estruturais submetidas ao que é permitido em lei, exigência legal de transparência de determinados processos, restrições legais específicas no processo de aquisição de ferramentas e serviços, e maior controle documental como elementos que devem ser considerados no processo de aplicação no setor público de práticas inspiradas no setor privado.

Recentemente, no Estado do Rio de Janeiro, a agenda da modernização da administração pública foi retomada e trouxe a simplificação como mote de atuação através da criação da Política Estadual de Simplificação (Simplifica RJ), instituída pelo Decreto Nº 47.992 em 16 de março de 2022, “com a finalidade de direcionar os esforços governamentais para aumentar a eficiência e modernizar a administração pública, a prestação de serviços e a promoção de ambiente econômico próspero para melhor atender ao interesse coletivo fluminense” (RIO DE JANEIRO. Decreto n. 47.992, 16-03-2022. Institui a Política Estadual de Simplificação e o Fórum de Simplificação do Estado. ***Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro*** - Seção Parte 1 - Poder Executivo - 17-03-2022, Página 1. Disponível em: https://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra_edicao.php?session=VGxWWmQxRjZUVEJSYTFWMFRrUldSRTVUTURCTmVra3dURIZGZDaxVINYUIJ

[hbGwzVDFSU1JFNvVwWghTUIVaRQ==&p=MQ==&tb=REVDUKVUTyBOwrogNDc uOTkyJiMwMTM7](https://www.gov.br/epelj/pt-br/assuntos/estrutura-e-composicao/estrutura/estrutura-de-processos-e-inovacao). Acesso em: 12 de dezembro de 2023).

A gestão de processos desempenha um papel fundamental nesse contexto ao envolver a análise, melhoria e monitoramento dos processos de trabalho adotados pelos órgãos governamentais a partir da adoção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). O Escritório de Processos e Inovação do Estado do Rio de Janeiro (EPERJ), está situado nessa conjuntura, sendo responsável pela desburocratização, mapeamento interno e externo de processos com ênfase no *redesign*, capacitação dos distintos órgãos para a utilização das ferramentas gratuitas oferecidas pelo PRODERJ, além do estabelecimento de parcerias com a Ouvidoria para fortalecer o controle social e incentivar uma maior participação do servidor público.

Nesse sentido, o presente artigo busca compreender o papel do EPERJ no processo de simplificação e transformação digital em vias de implementação no Governo do Estado do Rio de Janeiro, dando ênfase a sistematização da experiência de uso dos princípios e práticas da gestão de processos no projeto desenvolvido junto à Secretaria de Estado de Polícia Civil (SEPOL). De modo específico, busca contextualizar as práticas de BPM, com foco nas diferenças de aplicação no setor público e privado e nos desafios da implementação na Administração Pública. Além disso, apresentar o histórico recente do EPERJ e a sua atuação no projeto de aperfeiçoamento do processo de Transferências Voluntárias de Recursos Federais da SEPOL.

Para atingir tais objetivos, a presente pesquisa dedicou-se a realização de entrevistas semiestruturadas com servidoras do EPERJ/SETD que acompanharam o projeto em análise e as transformações institucionais recentes no Governo do Estado, são elas: Roberta Sá, Superintendente de Inovação e Modernização, Camila Carvalho, Coordenadora do EPERJ e Gabriela Braune, Coordenadora de Gestão por Resultados da SETD. Também foram analisados documentos governamentais para compreender as mudanças institucionais em voga no Estado do Rio de Janeiro. Por fim, com o objetivo de realizar uma revisão teórica dos fundamentos do gerenciamento de processos e a sua implementação na gestão pública, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de artigos, dissertações de mestrados e guias público institucionais sobre gerenciamento de processos.

Para além da Introdução e Conclusão, o presente artigo conta com duas seções. Na seção dois, “Dinâmicas e desafios da gestão de processos no setor público”, apresenta-se uma análise comparativa da aplicação da gestão de processos no setor público e privado, enfatizando o seu conteúdo e os desafios característicos da sua implementação na administração pública, sobretudo no que diz respeito às diferenças existentes desde os propósitos organizacionais até as estruturas de controle e indicadores de desempenho. Na seção 3, “O Escritório de Processos e Inovação do Rio de Janeiro em ação: estudo de caso SEPOL”, contextualiza-se o cenário institucional no qual o EPERJ está inserido atualmente e as mudanças que ocorreram em seu escopo de atuação ao longo dos últimos anos (2019 a 2023), dando ênfase a implementação dos princípios e práticas de BPM no processo de “transferência voluntária de recursos federais” na SEPOL.

2 DINÂMICAS E DESAFIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

A presente seção busca apresentar uma análise comparativa da aplicação da gestão de processos, também conhecida como *Business Process Management* (BPM), no setor público e privado, enfatizando o seu conteúdo e os desafios característicos da sua implementação na administração pública, sobretudo no que diz respeito às diferenças existentes desde os propósitos organizacionais até as estruturas de controle e indicadores de desempenho. Em termos gerais, tal contextualização busca ressaltar a importância da adequação das práticas e estratégias de BPM às especificidades do setor público, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil, para uma maior eficácia da sua implementação em ambientes governamentais.

A gestão de processos é uma abordagem organizacional que visa otimizar os processos de negócio de uma instituição, desde os mais simples aos mais complexos, a partir do seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Segundo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) da *Association Of Business Process Management Professionals*(ABPMP) (2013), o objetivo da gestão de processos consiste em compreender e aprimorar os processos de negócio para que a organização possa atingir melhores resultados.

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013, p.40).

Os processos de negócio são definidos como uma série de atividades executadas por pessoas ou máquinas com o objetivo de produzir um resultado específico voltado para o atendimento das necessidades de terceiros, sejam eles clientes ou cidadãos, ou para prestar suporte a outros tipos de processos. De acordo com a ABPMP (2013), tais processos podem ser classificados em três categorias, são elas:

- A. Processos primários: conjunto de atividades finalísticas que uma empresa realiza para atender as necessidades dos seus clientes, de modo que envolvem diferentes partes da empresa e, às vezes, até outras organizações, sendo fundamentais para o alcance do seu objetivo principal;
- B. Processos de suporte: conjunto de atividades que prestam apoio aos processos primários, a outros processos de suporte e também aos processos de gerenciamento, ou seja, a sua principal característica é a entrega de valor para outros processos da organização; e
- C. Processos de gerenciamento: conjunto de atividades voltadas para a checagem, acompanhamento e controle das demais atividades da organização, tendo como objetivo garantir que o funcionamento da empresa esteja de acordo com os seus objetivos e metas.

Levando em consideração que a organização é, essencialmente, um conjunto de processos intimamente relacionados, e, portanto, controlar esses processos administrativos é crucial para atingir os objetivos de forma eficaz, a ABPMP (2013) afirma que o gerenciamento de processos oferece benefícios à organização, aos clientes, à gerência e aos atores dos processos. Entre tais benefícios destacam-se um melhor controle de custos e qualidade das atividades em virtude do incentivo a medição periódica do desempenho dos processos da organização, a promoção de um impacto positivo direto nos clientes através da adequação dos processos às suas expectativas e necessidades, maior clareza dos atores do processo sobre as suas responsabilidades e importância na entrega de valor ao cliente, entre outros.

O gerenciamento de processos possui um caráter cíclico marcado por um conjunto de atividades, sendo elas: planejar, analisar, desenhar, implementar, monitorar/controlar, e por fim, refinar/transformar os processos. Nesse sentido, o

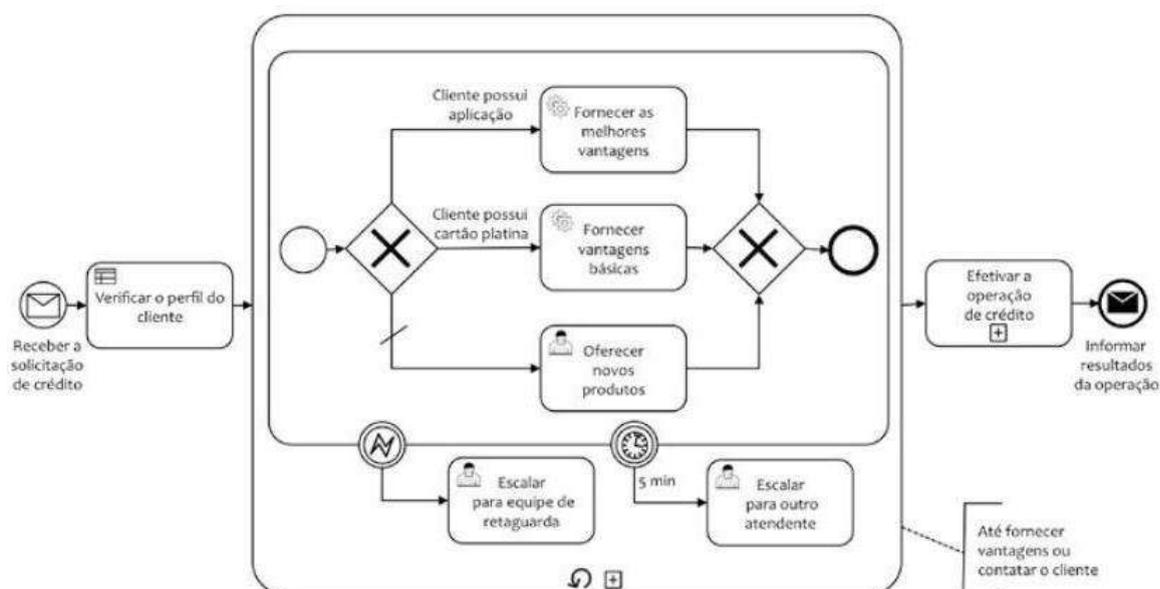
ciclo de vida BPM contribui para que a organização esteja inserida num processo de melhoria contínua, buscando alternativas para executar as suas atribuições da maneira mais eficiente possível (ABPMP, 2013; STJ, 2016).

Nesse sentido, segundo a ABPMP (2013), a gestão de processos exige um comprometimento organizacional, tendo em vista que é de suma importância que os valores, crenças, cultura e liderança da organização estejam alinhados com as práticas e princípios de BPM. Portanto, a liderança organizacional desempenha um papel importante na transformação cultural da instituição, da visão funcional interna e da sua relação com o ambiente externo, algo fundamental para o sucesso da implementação do BPM.

Os organismos de governança cumprem um papel fundamental no gerenciamento dos processos de negócios, sobretudo no que diz respeito à integração dos processos organizacionais interfuncionais. A falta de uma boa governança de processos pode contribuir para a resistência e fracasso das iniciativas de BPM, especialmente entre gestores tradicionais que não se adaptam à abordagem de gestão de processos de ponta a ponta. Dentre os organismos de governança, destacam-se os escritórios de processos, que são grupos especializados responsáveis pelo estabelecimento de padrões e práticas de BPM, bem como o oferecimento de treinamentos para garantir o amadurecimento da cultura de gestão de processos na organização (ABPMP, 2013; DATASUS, 2016).

Em termos de métodos e técnicas, na prática, destaca-se o uso da modelagem de processos para identificar os pontos focais de aperfeiçoamento, tendo a *Business Process Model and Notation* (BPMN) como ferramenta de auxílio que permite o uso de símbolos gráficos para descrever e analisar os processos de negócio de forma clara e padronizada (ABPMP, 2013; STJ, 2016). A **Figura 1** apresenta um exemplo do uso da BPMN na modelagem de processos.

Figura 1 - Representação simples de fluxo em BPMN



Fonte: ABPMP (2013)

2.1 Gestão de Processos no Setor Público

Nos anos 1980, a Nova Gestão Pública (NGP) introduziu mudanças significativas nos princípios, formas e práticas de gestão no âmbito da administração pública. Impulsionada pela concepção neoliberal, a NGP enfatizou a eficiência e a responsividade promovidas a partir da adoção dos princípios de mercado no âmbito da gestão estatal, o que resultou em esforços governamentais em diversas partes do mundo no sentido da modernização da administração pública com foco na redução do seu escopo de atuação.

Em termos de metodologia, a NGP trouxe consigo a proposta de introdução de diversas abordagens, práticas e princípios característicos do setor privado para implementação no setor público, entre eles destacam-se a gestão orientada por resultados, que estabelece metas claras e mensuráveis para a entrega de serviços públicos e incentiva a avaliação contínua do desempenho; a ênfase na *accountability*, que busca tornar os gestores públicos mais responsáveis pelos resultados de suas ações; a introdução de práticas de *benchmarking*, que envolvem a comparação do desempenho de agências públicas com organizações do setor privado para identificar melhores práticas; a busca por parcerias público-privadas, que envolvem a colaboração entre o governo e empresas privadas na prestação de serviços públicos, entre outros (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

Países anglo-saxões, como Grã-Bretanha, Austrália e Nova Zelândia, lideraram o movimento da NGP, implementando amplas mudanças na administração pública, incluindo a introdução de avaliações de desempenho, flexibilização e parcerias com o setor privado. Por outro lado, países da Europa Continental adotaram abordagens mais focadas na melhoria da gestão pública, com medidas como descentralização, avaliação de desempenho e provisão alternativa de serviços públicos, sem promover mudanças tão profundas no papel do Estado. Na América Latina, as reformas inspiradas na NGP tiveram origens diferentes, frequentemente relacionadas a pressões econômicas, de modo que foram concentradas mais na redução de custos do que na melhoria do desempenho do setor público. Privatizações, controle financeiro e cortes de despesas foram comuns, mas as inovações em práticas de gestão foram limitadas em comparação com as abordagens de países desenvolvidos (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

A implementação da Nova Gestão Pública (NGP) apresentou uma série de desafios e paradoxos que foram amplamente debatidos na literatura acadêmica. No artigo “Gestão Pública no século XXI: reformas pendentes”, Carneiro e Menicucci (2011) sintetizaram uma série de críticas à NGP, onde enfatizaram a complexidade de adaptar práticas gerenciais em contextos variados e realizaram críticas a noção de que existem soluções gerenciais únicas e padronizadas que podem ser efetivamente aplicadas em diferentes cenários. Esse argumento destaca a necessidade de flexibilidade e adaptação nas práticas de gestão, algo que a NGP, em sua forma original, muitas vezes falhou em reconhecer.

Para os autores, as propostas da NGP implicam na concepção de um “Estado esvaziado”, além de, na prática, resultaram na perda de legitimidade dos governos, retirada de ações, projetos e programas do controle direto do Estado, bem como no distanciamento dos servidores públicos de suas atribuições iniciais através do esvaziamento da esfera de poder e autonomia desses profissionais na formulação e implementação de políticas públicas. Também convém destacar que a ênfase na desagregação e competição não apenas aumentou a complexidade das estruturas administrativas, mas também tornou mais desafiadora a dinâmica de participação popular dos cidadãos na interação com o Estado.

Ainda, Carneiro e Menicucci (2011) sugerem que a NGP pode não ser tão revolucionária quanto inicialmente se pensava. Argumentam que tal perspectiva, em

muitos aspectos, representa uma continuação das doutrinas tradicionais da gestão pública baseadas em princípios utilitaristas ao invés de se constituírem enquanto um novo paradigma no campo da administração pública. Além disso, não deixam de apontar para um declínio da relevância e eficácia da NGP. Defendem que é possível observar que, embora certas práticas tenham se enraizado em diversas experiências no mundo, há uma percepção crescente de que a abordagem como um todo pode estar perdendo sua eficácia e viabilidade.

A adoção do gerenciamento de processos no setor público integra esse movimento histórico da NGP e está relacionada à produção de alternativas ao modelo de gestão funcional tradicional, tendo como objetivo promover serviços públicos mais eficientes. No entanto, a implementação da gestão de processos na administração pública enfrenta desafios únicos devido às peculiaridades do setor, o que exige uma abordagem cuidadosa e adaptada às suas especificidades (SYED et al., 2018; SOUSA et al., 2021).

Entre tais peculiaridades, destacam-se aspectos como a influência da dimensão político-partidária sobre o processo decisório, a ênfase no atendimento das necessidades da população, o controle baseado em custos e nas normativas legais, continuidade e obrigatoriedade como elementos característicos de alguns processos, mudanças estruturais submetidas ao que é permitido em lei, exigência legal de transparência de determinados processos, restrições legais específicas no processo de aquisição de ferramentas e serviços, maior controle documental, entre outros (COSTA NETO, 2020).

Sendo assim, tal cenário exige uma abordagem crítica na implementação de reformas e inovações administrativas, adaptando técnicas desenvolvidas no setor privado às distintas realidades do setor público, considerando, por exemplo, as diferenças existentes quanto ao propósito da organização, tipo de controle, indicadores de desempenho e a estrutura organizacional (SOUSA et al., 2021).

De acordo com Syed et al. (2018) e Nelli (2020), o sucesso da gestão de processos em instituições governamentais depende de diversos fatores críticos, entre eles destacam-se o comprometimento da alta administração com o BPM (envolvendo liderança ativa, provisão de recursos e gestão de riscos), a comunicação eficiente, o envolvimento e suporte de *stakeholders* e a escolha de

uma equipe de BPM qualificada. Além disso, Syed et al. (2018) destacam outros fatores que desempenham um papel significativo na transformação do setor público segundo os princípios e técnicas de gerenciamento de processos, que incluem a gestão da resistência à mudança, fortalecimento das estruturas de governança e equipes BPM, robustez da infraestrutura de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), manutenção de uma cultura organizacional forte, alinhamento estratégico, entre outros. Para Nelli (2020), uma abordagem integrada e abrangente é essencial para a implementação bem-sucedida de BPM no setor público, levando em conta aspectos gerenciais, tecnológicos e culturais.

A partir de um debate atual, vale também destacar a inserção da gestão de processos no cenário de transformação digital do setor público, o que tem representado uma mudança significativa na prestação de serviços governamentais. As práticas de BPM têm possibilitado o redesenho e reengenharia dos processos segundo as novas necessidades inseridas no contexto de transformação digital dos governos, tais como a desburocratização e simplificação dos serviços oferecidos visando o melhor atendimento ao cidadão e maior transparência das atividades desempenhadas.

Tal evolução impulsionada pelas TICs tem redefinido as relações entre o governo e a sociedade, trazendo benefícios, oportunidades e alguns desafios. Elementos como simplificação, transparência e agilidade são encarados como alguns dos benefícios notáveis dessa transformação evidenciada pela digitalização dos processos e serviços. A título de exemplo, na experiência brasileira, é possível citar casos como o Portal da Transparência, Conecte SUS e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). No entanto, é necessário reconhecer alguns desafios ainda presentes, tais como a resistência à mudança, limitações orçamentárias, inclusão digital, atualização de infraestruturas tecnológicas, segurança e privacidade dos dados, entre outros (COSTA NETO, 2020).

3 O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS E INOVAÇÃO DO RIO DE JANEIRO EM AÇÃO: ESTUDO DE CASO SEPOL

Considerando o contexto no qual o Escritório de Processos e Inovação do Rio de Janeiro está inserido atualmente e as mudanças que ocorreram em seu escopo de atuação ao longo dos últimos anos, sobretudo entre 2019 e 2023, a presente seção busca sistematizar a experiência de utilização dos princípios e práticas características do gerenciamento de processos como ferramenta útil para a identificação dos entraves relativos ao processo de “transferência voluntária de recursos federais” da Secretaria de Estado da Polícia Civil.

Com o avanço da Quarta Revolução Industrial e a crescente ênfase na tecnologia da informação como motor de transformação, o Brasil iniciou sua jornada rumo à modernização, tendo a criação e implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como um marco importante nesse processo. Desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) com o objetivo de conferir maior agilidade ao trâmite dos processos através da digitalização, garantir maior transparência aos registros administrativos e melhorar significativamente a gestão dos processos administrativos, o SEI foi cedido gratuitamente para todos os demais órgãos públicos da federação (SARAIVA, 2018).

Em 2019, ao ser implantado no Rio de Janeiro a partir da Resolução SECCG nº 74 de 20 de dezembro de 2019, o SEI esteve sob a gerência da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), mais especificamente no âmbito da Subsecretaria de Modernização e Gestão (SUBMOG), que foram responsáveis pela implementação da ferramenta e prestação de auxílio aos demais órgãos estaduais. Segundo Roberta Sá (2023), buscando facilitar o acompanhamento do SEI-RJ, o Escritório de Processos e Inovação do Estado do Rio de Janeiro (EPERJ) foi criado pouco tempo depois no âmbito da SUBMOG¹.

Porém, de acordo com a entrevistada, a partir do ganho de notoriedade das temáticas relacionadas à transformação e governo digital, sobretudo em 2020, o escopo de atuação do Escritório foi sendo ampliado para além das dinâmicas de gerência do SEI-RJ e mais destinado a realização de documentação e prestação de

¹ Dentro da SUBMOG, o EPERJ esteve submetido à Superintendência de Inovação e Modernização (SUPIM), responsável por promover uma cultura de inovação e desburocratização, estabelecer diretrizes para o funcionamento do EPERJ, definir princípios, práticas e padrões de BPM e a sua aplicação nos órgãos e entidades da administração direta e indireta do estado do Rio de Janeiro, entre outros.

assessoria aos órgãos estaduais para maior entendimento dos seus próprios processos, não só administrativos, mas organizacionais.

Nesse sentido, até 2022, o compromisso do Escritório estava relacionado à garantia da melhoria contínua e inovação nos processos e serviços públicos, enfatizando a transparência, a eficiência e a participação social. Entre as suas diversas atribuições, destacavam-se: (i) prestação de assessoria técnica à Administração Pública Estadual no que tange a gestão dos processos organizacionais; (ii) proposição de diretrizes para a melhoria dos processos organizacionais e da qualidade dos serviços públicos, com base em transparência, simplificação, inovação, participação social e equidade; (iii) condução de pesquisas sobre a memória e inovação conceitual, ferramental e metodológica dos processos organizacionais e serviços públicos; (iv) desenvolvimento e testagem de novos conceitos, ferramentas e métodos nos processos organizacionais e serviços públicos, entre outros (SEPLAG, 2022).

Nos últimos anos, o Escritório desempenhou uma série de ações e projetos no seu escopo de atuação. No contexto da Política Estadual de Simplificação (SIMPLIFICA-RJ)², em parceria com o PRODERJ, o EPERJ, traçou um plano estratégico que visava a desburocratização e simplificação na prestação dos serviços públicos, de modo a garantir o atendimento das necessidades da sociedade através do meio digital. De acordo com Camila Carvalho (2023), a parceria da SEPLAG e PRODERJ à época, visou promover ações para fortalecer os vínculos entre organizações como a Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC) e a Secretaria de Estado de Saúde (SES), fomentando o sentimento de pertencimento a um coletivo e criando canais de aprendizagem conjunta.

Como resultado, em 2022, foi realizado um projeto junto a SEEDUC para “Emissão de Certificado de Concluintes do Ensino Médio no Formato Digital”, tendo em vista que foram identificados impedimentos ao desenho e à digitalização integral do processo de certificação dos concluintes da Rede Pública Estadual. Sendo assim, o processo foi redesenhado para possibilitar a certificação por meio digital, disponibilizar os documentos escolares de forma *online* para o aluno, possibilitar a assinatura eletrônica da documentação escolar, entre outras medidas. Além disso, no mesmo ano, o Escritório realizou outro projeto em parceria com o PRODERJ e

² Decreto nº 47.992, de 16 de março de 2022.

junto a Rio Farmes (SES), onde a disponibilização medicamentosa nas farmácias foi aprimorada através do aperfeiçoamento do processo organizacional e maior transparência do estoque de medicamentos.

No entanto, a pandemia de COVID-19, em 2020, intensificou a necessidade de transformação digital no âmbito dos governos junto ao entendimento da necessidade de desburocratização e simplificação do serviço público. Nesse sentido, mais tarde, em julho de 2022, houve a criação da Secretaria de Estado de Transformação Digital no Rio de Janeiro (SETD). A partir de então, a secretaria passou a desempenhar um papel vital na reestruturação e modernização da administração estadual fluminense com ênfase na transformação digital, considerando também a possibilidade de estender suas ações aos municípios fluminenses por meio de acordos e parcerias, ampliando seu alcance e impacto na promoção da transformação digital (SÁ, 2023).

Entre as principais competências da SETD, destacam-se: *(i)* promover a simplificação e digitalização de serviços em colaboração com outros órgãos estaduais; *(ii)* assegurar a conformidade dos órgãos estaduais com as diretrizes de TIC do Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro (PRODERJ), focando em soluções digitais e governança de dados; *(iii)* incentivar o uso de tecnologias emergentes, melhorando a transparência e a modernização dos processos governamentais; *(iv)* encorajar a qualificação dos servidores estaduais em transformação digital, coordenando treinamentos e eventos educacionais, entre outros (SETD, 2023)

Com a criação da SETD, a SUBMOG, antes vinculada à SEPLAG, foi transferida integralmente para a nova secretaria, transformando-se na Subsecretaria de Desburocratização e Governo Digital (SUBDGD), segundo o previsto no Decreto nº 48.378, de 02 de março de 2023. Nesse novo momento, a SUBDGD (antiga SUBMOG) tornou-se responsável pela promoção da desburocratização, simplificação e modernização da gestão pública estadual no Rio de Janeiro, com foco na digitalização de serviços. Entre as suas principais atribuições, destacam-se: *(i)* coordenar e implementar a estratégia de governo digital no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro; *(ii)* fomentar o uso de dados para melhorar a gestão pública e os serviços prestados aos cidadãos; *(iii)* Identificar e incentivar o compartilhamento de boas práticas de desburocratização e transformação digital

entre entidades estaduais, federais, municipais e organismos nacionais ou estrangeiros, entre outros (SETD, 2023).

Junto à antiga SUBMOG, o EPERJ também foi transferido da SEPLAG para o âmbito da SETD. De acordo com Roberta Sá (2023), nesse novo contexto, o escopo de atribuições do EPERJ foi expandido. Se as principais atribuições do Escritório na época da SEPLAG envolviam a documentação dos processos e gestão do conhecimento em parceria com o PRODERJ, a partir da vinculação à SETD, as ações do Escritório estiveram mais voltadas para desburocratização, mapeamento interno e externo de processos com ênfase no *redesign*, capacitar distintos órgãos para a utilização das ferramentas gratuitas oferecidas pelo PRODERJ, além de estabelecer parcerias com a Ouvidoria para fortalecer o controle social e incentivar uma maior participação do servidor público.

Agora vinculado à SETD, o EPERJ tem desenvolvido mais casos de *redesign* de processos e capacitação dos órgãos estaduais para a utilização das ferramentas desenvolvidas e disponibilizadas gratuitamente pelo PRODERJ, tais como o Agiliz@ RJ (ferramenta de agendamentos para atendimentos *online* e presenciais), Digitaliz@ RJ (ferramenta para formulários digitais com tratamento interno) e o Comunic@ RJ (*software* para realizar reuniões por chamadas de vídeo *online*). Tais ferramentas fazem parte do contexto disposto pelos Decretos de nº 48.671 e nº 48.672, de 04 de setembro de 2023, que instituem a previsão de unificação dos serviços em um só logradouro para facilitar a vida dos cidadãos fluminenses, este logradouro é o Portal Único do Estado do Rio de Janeiro. Lá os serviços de todos os órgãos serão disponibilizados a partir da integração dos *softwares/ API 's*, no caso do órgão não possuir *software* ou *API*, existe a possibilidade de utilização das ferramentas supracitadas.

3.1 Os Desafios da SEPOL na Gestão de Processos

Durante o processo de transição do Escritório entre as secretarias, esteve em andamento o projeto da Secretaria de Estado de Polícia Civil (SEPOL), secretaria com a qual a SEPLAG já havia firmado um acordo de cooperação em 2021³, mas

³ Termo de Cooperação Técnica SEPOL/SEPLAG nº 05/2021, cujo objeto consistia no aprimoramento dos processos críticos da Subsecretaria de Gestão Administrativa da SEPOL através da proposição de ações de capacitação, mentoria, mapeamento e melhoria de processos, tendo como objetivo apoiar a reestruturação e modernização da gestão administrativa do órgão.

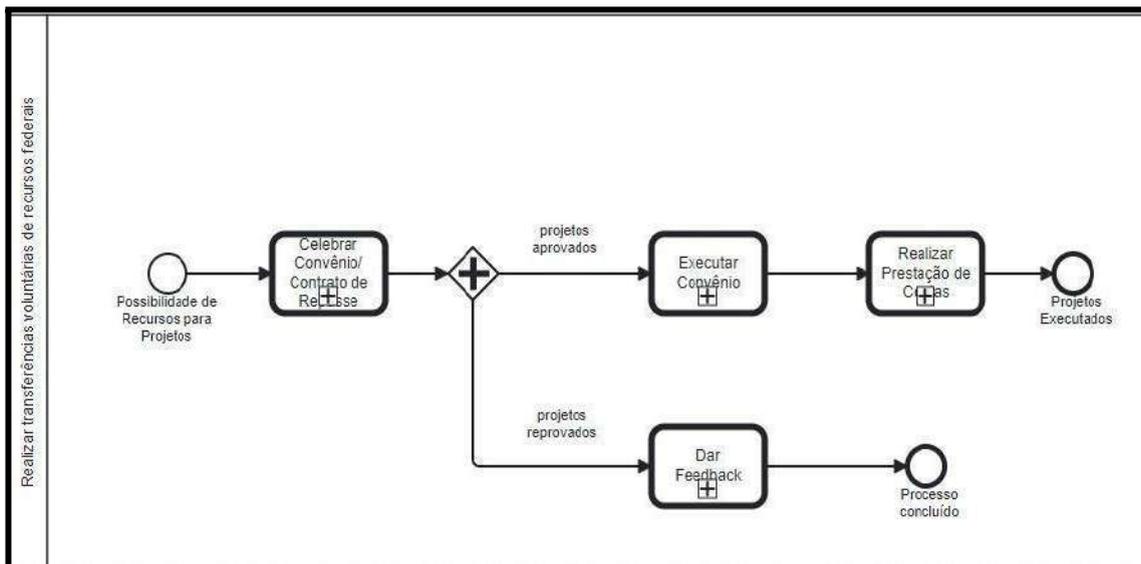
que começou a ser executado apenas em meados de 2022. Inicialmente, a SEPOL buscou o EPERJ para prestar auxílio no aperfeiçoamento do processo de transferência das verbas parlamentares federais para a execução de projetos na área de segurança pública, sobretudo aqueles relacionados à inteligência e investigação, o chamado “processo de transferência voluntária de recursos federais”. Segundo diagnóstico realizado pela Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAN) da SEPOL, a secretaria estava perdendo os recursos disponíveis em virtude dos atrasos na submissão de projetos a serem aprovados dentro do prazo estabelecido.

Diante disso, no escopo do projeto, cabia ao EPERJ realizar estudos de diagnóstico da atual situação do processo, desenvolver propostas para a reorganização estrutural da SEPOL e empregar métodos favoráveis à inovação, desburocratização e simplificação do processo. Nesse sentido, ao longo do projeto, a metodologia conhecida como *Design Thinking* ofereceu um incentivo a criatividade e colaboração entre diferentes áreas, fazendo com que fossem reunidos esforços entre as equipes para lidar com os desafios e problemas intrínsecos ao processo (CARVALHO, 2023).

Inicialmente, foram realizadas uma série de entrevistas com os atores do processo para mapear a forma como o mesmo estava sendo executado. A partir de então, foi realizado um diagrama “as is” do processo de transferência voluntária de recursos federais⁴. Na **Figura 2**, é possível observar o mapeamento que contém a visão geral do processo.

Figura 2 - Visão Geral do Processo

⁴ Para melhor visualização do mapeamento “as is” do processo, acesse: <https://modeler.cloud.camunda.io/share/ec5f0226-0b81-4da4-abcf-f2e509d52aaa>



Fonte: EPERJ (2022).

De modo mais específico, o processo se dava da seguinte forma:

- Inicialmente, o Setor de Projetos e Processos recebia a possibilidade de recursos para projetos, abria um processo no SEI e elaborava a minuta;
- A Assessora Chefe de Planejamento era responsável por revisar a minuta e elaborar o ato no SEI. Em seguida, o Setor de Publicação publicava o ato no Boletim Interno (BI);
- Divulgado o edital, o demandante ou gestor de projeto realizava a leitura do BI e preenchia o formulário. Ao supervisor do demandante, cabia analisar o formulário. Feito isso, o demandante realizava o *upload* do formulário e a elaboração do despacho no SEI;
- De volta ao Setor de Projetos e Processos, a ideia era analisada e aconteciam algumas reuniões com os demandantes/gestores de projetos para prestar assessoria na elaboração da proposta e dos anexos;
- Em seguida, era de responsabilidade do Setor de Convênios inserir os projetos e gerar a proposta na plataforma TransfereGov.br;

- Nessa fase, os demandantes que eram agentes desconhecidos da ASPLAN poderiam inserir na plataforma os projetos que contavam com a autorização direta de parlamentares;
- De volta ao Setor de Convênios, a proposta dos novos projetos era gerada, as devidas diligências eram encaminhadas e o gestor de projetos era acionado;
- Nesse momento, o demandante desconhecido da ASPLAN poderia realizar ou não as diligências;
- Na etapa seguinte, o Setor de Convênios inseria as diligências na plataforma TransfereGov.br, verificava a análise feita pelo Governo Federal e elaborava o despacho no SEI;
- Por fim, cabia ao Secretário de Estado de Polícia Civil assinar o termo de convênio via SEI-RJ.

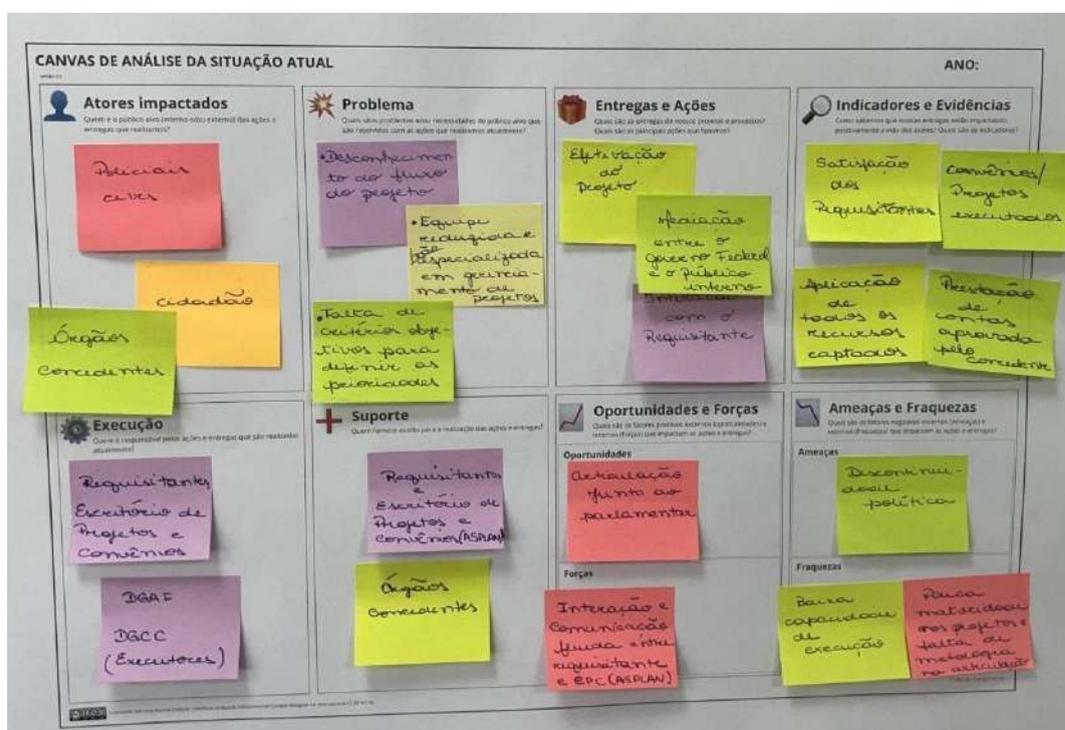
Através do mapeamento, os desafios do processo tornaram-se mais claros. As principais dificuldades encontradas foram de ordem (i) **de escopo**, tendo em vista que a maioria das idéias enviadas eram muito superficiais e sugeriam compras de armamentos e viaturas blindadas, aquisições operacionais que fugiam do escopo/interesse das ações de inteligência (drones, *softwares*, computadores e câmeras); (ii) **de priorização**, já que a alta administração dava preferência a aquisições operacionais por parecer mais efetivo ao olhar do cidadão; (iii) **de encontro**, pela dificuldade e demora para conseguir fazer reuniões com os proponentes de idéias a fim de aprimorá-las o suficiente para serem aprovadas e receberem o financiamento para implementação; (iv) **e política**, em virtude da existência de atores desconhecidos que vinham indicados de parlamentares e tinham idéias mal estruturadas, que precisavam entrar junto das idéias já maturadas, o que gerava um retrabalho, perda de tempo e impactava na perda dos prazos e da verba disponível.

Para que a equipe da ASPLAN chegasse a uma solução, foi realizada, em dezembro de 2022, uma oficina mediada por Gabriela Braune para a aplicação da metodologia de *Design Thinking*, uma abordagem de trabalho que incentiva a criatividade, colaboração multidisciplinar e o espírito de equipe com o objetivo de elaborar propostas para solucionar os obstáculos e questões que emergem nas

organizações. Para além do *Design Thinking*, outros recursos foram utilizados, tais como o mapa de empatia, método dos porquês, análise de situação, análise do problema, *brainwriting*, matriz 2x2, diagrama de protótipo e diagrama de projeto.

Reunidos, policiais investigadores, peritos, equipe da ASPLAN e delegados contribuíram com as suas diferentes visões sobre as distintas partes do processo, o que possibilitou um maior entendimento sobre o que era feito e os sujeitos afetados pelas decisões tomadas. Nas figuras abaixo, constam alguns registros das atividades desenvolvidas durante a oficina.

Figura 3 - Canvas de Análise da Situação Atual Preenchido pela SEPOL



Fonte: ACERVO EPERJ (2022).

Figura 4 - Equipe da SEPOL na Oficina

Fonte: ACERVO EPERJ (2022)

De acordo com Gabriela Braune (2023), a partir da oficina, os participantes chegaram à conclusão de que era necessário aumentar o efetivo da ASPLAN para atender a demanda de amadurecimento de todas as idéias e a sua consequente transformação em projetos mais estruturados, o que reduziria o tempo de execução do processo e evitaria a perda das verbas parlamentares. Além disso, pensaram em fazer capacitações, via Academia Estadual de Polícia Sylvio Terra (ACADEPOL)⁵, para que os policiais pudessem fazer parte do corpo administrativo e, conseqüentemente, pudessem atuar na ASPLAN.

Após esse primeiro momento, a SEPLAG enfrentou dificuldades para manter o acompanhamento da melhoria contínua do processo. Em maio de 2023, quando o EPERJ já estava lotado na SETD, o Escritório retomou o acompanhamento do projeto da SEPOL. Foi verificado que, embora as capacitações e contratações não

⁵ Órgão da Polícia Civil responsável pelos processos seletivos para a admissão de novos policiais nos quadros da corporação. Depois de aprovados em concursos públicos de provas ou de provas e títulos, os candidatos às carreiras de Delegado de Polícia, Perito Criminal, Perito Legista, Piloto Policial, Engenheiro de Telecomunicações, Inspetor de Polícia, Papiloscopista Policial, Oficial de Cartório, Investigador, Técnico e Auxiliar de Necrópsia, passam a frequentar o Curso de Formação Profissional, que os habilita à nomeação para os cargos policiais.

tenham sido realizadas em virtude da não aprovação de verbas, a SEPOL desenvolveu um *software* para o aperfeiçoamento do processo de transferência voluntária de recursos federais, chamado Sistema Integrado de Polícia (SIPOL).

Com o novo *software*, a SEPOL consegue realizar todo o processo dentro de uma única ferramenta, onde foram pré-estabelecidos requisitos para o preenchimento, análise e avanço das idéias, além de manter um banco de armazenamento para futuros projetos. Através do SIPOL, a secretaria conseguiu reduzir as interações presenciais com os proponentes e os agentes desconhecidos indicados por parlamentares também foram submetidos ao rito de preenchimento do mesmo formulário que os demais proponentes, o que faz com que a ideia venha mais madura e com maior possibilidade de aproveitamento dentro do prazo. Além disso, caso as diligências do Governo Federal não sejam atendidas, outras ideias que já estão melhor estruturadas são analisadas, o que também reduz o tempo de análise dos projetos.

Posteriormente, o EPERJ realizou o mapeamento da forma como o processo se dá atualmente (“*tobe*”)⁶. De modo mais específico, o processo ocorre agora da seguinte forma:

- Inicialmente, o Setor de Projetos e Processos recebe a possibilidade de recursos para projetos e acessa o sistema (SIPOL);
- Em seguida, o Setor de Publicação dispara lembretes para cadastros de ideias no SIPOL (BI);
- O demandante ou gestor de projeto realiza a leitura do BI e preenche formulário internamente no SIPOL;
- De volta ao Setor de Projetos e Processos, é feita a análise das propostas, reuniões com os demandantes são realizadas e os campos de cadastro do projeto são habilitados (SIPOL);
- Em seguida, o demandante preenche os campos de cadastro de projeto (SIPOL);
- No Setor de Convênios, é feita a inserção dos projetos e a proposta é gerada na plataforma TransfereGov.br (os projetos de agentes

⁶ Para melhor visualização do mapeamento “*tobe*” do processo, acesse: <https://modeler.cloud.camunda.io/share/fbb8b2f9-29ed-46b9-9d56-fbac9c160695>

desconhecidos estão inclusos). Após o recebimento das diligências do Governo Federal, o gestor do projeto é acionado;

- Ao demandante/agente desconhecido, cabe verificar as diligências e cumprí-las;
- O Setor de Convênios, por sua vez, insere diligências na plataforma novamente, verifica a análise do Governo Federal e elabora despacho via SEI-RJ;
- Por fim, cabe ao Secretário de Estado de Polícia Civil assinar o termo de convênio via SEI-RJ.

De modo geral, ao longo da experiência do projeto da SEPOL, foi observado um baixo engajamento e falta de clareza nas informações concedidas por agentes que fazem parte do processo em algum momento, mas não são os donos do processo⁷, principalmente na etapa das reuniões de mapeamento, o que gerou em alguns momentos a necessidade de retrabalho. Além disso, a equipe ASPLAN trazia servidores com olhares diferentes a cada reunião, não dando cadência no fluxo de ideias. Por fim, vale ressaltar que a transferência do EPERJ para a SETD impactou na condução do projeto, já que a prioridade da nova secretaria era distinta da SEPLAG, de modo que o retorno para acompanhamento se deu mais por fins de formalização do que a realização de avaliação.

4 CONCLUSÃO

A implementação dos princípios e práticas do gerenciamento de processos no setor público como uma alternativa ao modelo de gestão funcional tradicional integra um movimento de modernização e reforma do Estado em voga desde o final da década de 1980 com o movimento da Nova Gestão Pública, onde elementos como a redução do escopo estatal e a adoção dos princípios e práticas de mercado na administração pública são enfatizados.

No entanto, o presente artigo reconhece que a aplicação do *Business Process Management* (BPM) no setor público apresenta peculiaridades distintas em virtude de elementos como a influência política sobre determinados processos decisórios, existência de objetivos organizacionais complexos, foco na qualidade do

⁷Dono de processo é o responsável pela área.

serviço, controle baseado em custos e normativas legais etc., de modo que tais especificidades exigem uma abordagem crítica de novas práticas e metodologias a sua adaptação às realidades distintas do setor público.

No Rio de Janeiro, as ações desenvolvidas pelo Escritório de Processos e Inovação do Estado (EPERJ) ilustram os esforços de modernização e transformação digital em vigor no Estado. Até 2022, sob a tutela da SEPLAG, o EPERJ focava na melhoria contínua e inovação dos serviços públicos, priorizando transparência, eficiência e participação social. Suas principais funções incluíam assessoria técnica para a gestão de processos organizacionais, proposição de diretrizes para otimizar serviços públicos, realização de pesquisas sobre memória e inovação nos processos, bem como o desenvolvimento de novos conceitos e ferramentas.

Com a transferência para a SETD, o escopo de atuação do EPERJ expandiu significativamente. Além de continuar a documentação dos processos e gestão do conhecimento, como na época da SEPLAG, suas novas responsabilidades se voltaram para a desburocratização, mapeamento de processos com foco no *redesign*, capacitação de órgãos na utilização de ferramentas gratuitas desenvolvidas pelo PRODERJ e o estabelecimento de parcerias com a Ouvidoria para reforçar o controle social e incentivar a participação ativa dos servidores públicos.

Desenvolvido no contexto de mudança institucional, o projeto da Secretaria de Estado de Polícia Civil (SEPOL) buscava aperfeiçoar o processo de transferência de verbas parlamentares federais para projetos de segurança, especialmente em inteligência e investigação, em virtude das frequentes perdas de recursos devido aos atrasos na submissão de projetos. Diante disso, coube ao EPERJ produzir diagnósticos da situação e propor alternativas para a superação dos desafios encontrados a partir da utilização de métodos inovadores para desburocratizar e simplificar o processo.

De maneira geral, apesar da SEPOL ter desenvolvido alternativas para a superação de algumas das suas dificuldades a partir do trabalho junto ao EPERJ, foram identificados alguns desafios presentes na experiência. Entre eles destacam-se (i) o baixo engajamento e falta de clareza nas informações concedidas por agentes que fazem parte do processo em algum momento, mas não são os

donos do processo; o fato da equipe da ASPLAN trazer servidores com olhares diferentes a cada reunião, não dando cadência no fluxo de ideias; e o impacto da transferência do EPERJ para a SETD sobre a condução do projeto, já que a prioridade da nova secretaria era distinta da SEPLAG, de modo que o retorno para acompanhamento se deu mais por fins de formalização do que a realização de avaliação para dimensionar o impacto do projeto. Em resumo, a experiência revelou a importância do envolvimento ativo de todos os participantes e a necessidade de clareza nas distintas etapas do projeto para maior eficiência ao longo do seu desenvolvimento.

A transformação digital, impulsionada pela pandemia de COVID-19 e pela emergência da Quarta Revolução Industrial, tem redefinido as relações entre o governo e a sociedade, trazendo benefícios como a simplificação, transparência e agilidade. A partir do caso do Estado do Rio de Janeiro, foi possível observar que as dinâmicas e desafios da gestão de processos no setor público revelam uma paisagem complexa de relações existentes entre transformação digital e o gerenciamento de processos, onde aspectos como adaptação, inovação e comprometimento com a melhoria dos processos e serviços governamentais demonstram-se fundamentais para a execução de experiências bem-sucedidas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, B. M.; SILVA, F. C. A. D.; SOUSA, T. P. A era eletrônica da administração pública federal: desafios e evolução no cenário brasileiro. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, 2017. Disponível em: <<https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/245/227>>. Acesso em: dez 2023.

BALBE, R. D. S. Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal. **Repositório ENAP**, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1613/1/Usode%20tecnologias%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20na%20gest%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20exemplos%20no%20governo%20federal.pdf>>. Acesso em: dez 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. SECRETARIA EXECUTIVA. DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA DO SUS. **Produtos e serviços: metodologia de gerenciamento de processos do Departamento de Informática do SUS**. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2016.

BRASIL. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Introdução à gestão de processos de trabalho: guia metodológico**. Brasília: STJ, 2016.

CEPIK, M.; CANABARRO, D.; POSSAMAI, A. J. Do novo gerencialismo público à governança da era digital. **Repositório Digital LUME**, Porto Alegre. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/79095/000764847.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: dez 2023.

COSTA NETO, J. F. D. Gestão por processos no setor público: uma proposta de otimização nas contratações de bens e serviços da Polícia Militar do Rio Grande do Norte. **Repositório Nacional UFRN**, Natal, 2020.

MEDEIROS, B. P. et al. O uso do ciberespaço pela administração pública na pandemia da COVID-19: diagnósticos e vulnerabilidades. **Revista de Administração Pública**, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/x3VKDBRYpkvNb8dmXN4rNyR/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: dez 2023.

MENICUCCI, T. M. G.; CARNEIRO, R. **Gestão pública no século XXI: As reformas pendentes**. Brasília: IPEA, 2011.

MESQUITA, K. A evolução do governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. **Comunicologia**, 2020. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/10900/6821>>. Acesso em: dez 2023.

NELLI, R. T. A maturidade em gestão de processos de negócios sob a ótica da transformação digital: um estudo de caso na administração pública federal, 2020. Disponível em:

<<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/e4cf57d3-5af5-43e0-a33c-b72775908037/content>>. Acesso em: dez 2023.

PINHEIRO, S.; SANTOS, M.; CUNHA, L. Transformação digital no serviço público: qual o lugar da atividade e da experiência na concepção de desenvolvimento. **Repositório Aberto da Universidade do Porto**, 2021. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/138378/2/519601.pdf>>. Acesso em: dez 2023.

PRZEYBILOVICZ, E.; CUNHA, M. A.; MEIRELLES, F. D. S. O uso da tecnologia da informação e comunicação para caracterizar os municípios: quem são e o que precisam para desenvolver ações de governo eletrônico e smartcity. **Revista de Administração Pública**, 2018. Disponível em: <[https://www.scielo.br/j/rap/a/5wHzDB68Tp7H7STqVkjTd8B/?format=pdf&lang=pt#:~:text=Os%20municípios%20desenvolvem%20ações%20de,Acesso%20à%20Informação%20\(LAI\).https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7619/2/Caderno%20131%20-%20Serviços%20Públicos%20Digit](https://www.scielo.br/j/rap/a/5wHzDB68Tp7H7STqVkjTd8B/?format=pdf&lang=pt#:~:text=Os%20municípios%20desenvolvem%20ações%20de,Acesso%20à%20Informação%20(LAI).https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7619/2/Caderno%20131%20-%20Serviços%20Públicos%20Digit)>. Acesso em: dez 2023.

RONCARATTI, L. et al. Redesenho de serviços públicos e transformação digital: combinando abordagens e metodologias ágeis com foco no cidadão. **Repositório IPEA**, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9387/1/Redesenho%20de%20serviços.pdf>>. Acesso em: dez 2023.

SÁ, Roberta; BRAUNE, Gabriela; CARVALHO, Camila. **Entrevista com os envolvidos no projeto de Transferências Voluntárias da SEPOL**. Rio de Janeiro, 25 de nov. 2023. Entrevista concedida a Ana Luiza Silva Ribeiro.

SOUSA, M. D. M. et al. Gestão de processos no setor público: técnicas, ferramentas, lacunas e agenda de pesquisa. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Rio Tinto, out. 2021.

SOUZA, N. C. M. D.; NUNES, A. A evolução da transformação digital no setor público no Brasil no período de 2000 a 2020. **Universitas**, 2021. Disponível em: <<http://mail.revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/download/478/321>>. Acesso em: dez 2023.

WEISS, M. C. Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital. **Cidade e ambiente**, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ea/a/jPn3NkF6dYx8b56V8snsnQf/?lang=pt#>>. Acesso em: dez 2023.

WOLF, P. J. W.; OLIVEIRA, G. C. Fórum Econômico Mundial: os desafios da “Quarta Revolução Industrial”. **Carta Capital**, jan 2016. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/blogs/gr-ri/forum-economico-mundial-os-desafios-da-quarta-revolucao-industrial/>>. Acesso em: dez 2023.