

Gestão de processos e transformação digital no serviço público: desafios e oportunidades para a eficiência administrativa

Process management and digital transformation in public service: challenges and opportunities for administrative efficiency

Adriano Vaz de Almeida
Belenilza de Nazaré da Silva Valente
Douglas de Souza Moraes
Deuzalina Coelho dos Santos
Ellen Sousa Gomes
Leanny de Fátima Pinheiro Silva Medeiros
Luiz Carlos de Sousa
Maria do Socorro Brito Nascimento Bentes
Isabel Cardoso Rocha
Marcionílio Silva Fontes
Mario Antônio de Sousa Ferreira
Noemi da Costa Brito

RESUMO

A transformação digital vem promovendo mudanças significativas na forma como as organizações públicas estruturam, executam e controlam seus processos administrativos. Nesse contexto, a gestão de processos constitui importante instrumento para a modernização da Administração Pública, possibilitando identificar gargalos, reduzir retrabalho, padronizar procedimentos e ampliar a eficiência na prestação dos serviços públicos. O presente artigo tem como objetivo analisar a relação entre gestão de processos e transformação digital no serviço público, destacando os principais benefícios, desafios e oportunidades decorrentes da digitalização dos processos administrativos. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados demonstram que a transformação digital, quando associada ao mapeamento, à padronização e à melhoria contínua dos processos, pode contribuir para maior agilidade, transparência, economicidade e qualidade dos serviços públicos. Entretanto, sua efetividade depende de fatores como capacitação dos servidores, gestão da mudança,

integração dos sistemas, segurança da informação e revisão dos processos antes da digitalização. Conclui-se que a transformação digital não deve ser compreendida apenas como substituição de procedimentos físicos por ferramentas eletrônicas, mas como uma oportunidade de repensar e aperfeiçoar a forma como o Estado organiza e entrega seus serviços à sociedade.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Transformação Digital. Administração Pública. Eficiência Administrativa. Serviços Públicos.

ABSTRACT

Digital transformation has been promoting significant changes in the way public organizations structure, execute, and control their administrative processes. In this context, process management represents an important tool for the modernization of Public Administration, making it possible to identify bottlenecks, reduce rework, standardize procedures, and increase efficiency in the delivery of public services. This article aims to analyze the relationship between process management and digital transformation in the public sector, highlighting the main benefits, challenges, and opportunities arising from the digitalization of administrative processes. This is a qualitative, exploratory, and descriptive study developed through bibliographic and documentary research. The results demonstrate that digital transformation, when associated with process mapping, standardization, and continuous improvement, can contribute to greater agility, transparency, cost-effectiveness, and quality in public services. However, its effectiveness depends on factors such as staff training, change management, system integration, information security, and process review prior to digitalization. It is concluded that digital transformation should not be understood merely as the replacement of physical procedures with electronic tools, but rather as an opportunity to rethink and improve the way the State organizes and delivers its services to society.

Keywords: Process management. Digital transformation. Public administration. Administrative efficiency. Public services.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira vem passando por um processo contínuo de modernização, impulsionado principalmente pelo avanço das tecnologias digitais e pela necessidade de oferecer serviços públicos mais eficientes, transparentes, acessíveis e orientados às necessidades da sociedade. Nesse cenário, a transformação digital tornou-se um

dos principais instrumentos utilizados pelas organizações públicas para aperfeiçoar seus processos internos e ampliar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Durante muitos anos, parte significativa das atividades administrativas foi desenvolvida mediante procedimentos predominantemente físicos, caracterizados pela utilização de documentos impressos, tramitação manual, necessidade de deslocamento dos usuários e elevada dependência de atividades repetitivas. Embora esses procedimentos tenham desempenhado importante função na organização administrativa, sua manutenção pode resultar em morosidade, retrabalho, dificuldade de controle e aumento dos custos operacionais.

A transformação digital apresenta-se, portanto, como uma possibilidade de superar parte dessas limitações. Entretanto, a simples utilização de sistemas informatizados não garante, por si só, a melhoria dos resultados organizacionais. A digitalização de processos inadequadamente estruturados pode apenas transferir para o ambiente eletrônico problemas que anteriormente existiam no ambiente físico.

Nesse contexto, destaca-se a importância da gestão de processos, compreendida como uma abordagem administrativa voltada à identificação, análise, modelagem, execução, monitoramento e melhoria contínua dos processos organizacionais. A integração entre gestão de processos e transformação digital pode proporcionar mudanças relevantes na Administração Pública, especialmente no que se refere à redução do tempo de tramitação, eliminação de atividades desnecessárias, integração de informações, melhoria dos mecanismos de controle e ampliação da transparência.

Diante desse cenário, este artigo busca responder à seguinte questão: de que maneira a gestão de processos, associada à transformação digital, pode contribuir para a melhoria da eficiência administrativa no serviço público?

O objetivo geral consiste em analisar a contribuição da gestão de processos para a transformação digital e para o aprimoramento da eficiência administrativa no serviço público. Como objetivos específicos, pretende-se compreender os conceitos de gestão de processos e transformação digital; identificar os principais benefícios da digitalização dos processos administrativos; analisar os desafios enfrentados pelas organizações públicas; e apresentar estratégias capazes de contribuir para uma transformação digital mais eficiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Pública e eficiência administrativa

A Administração Pública possui como finalidade essencial atender às necessidades coletivas e executar políticas públicas destinadas à sociedade. Para isso, necessita estruturar seus recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos de maneira adequada.

A Constituição Federal estabelece, em seu artigo 37, princípios que orientam a atuação da Administração Pública, entre eles o princípio da eficiência. A eficiência administrativa está relacionada à busca pela utilização adequada dos recursos disponíveis e à produção de resultados satisfatórios para a sociedade.

A eficiência não deve ser compreendida exclusivamente como redução de custos. Também envolve a capacidade de entregar serviços com qualidade, agilidade, transparência e adequada utilização dos recursos públicos.

2.2 Gestão de processos

A gestão de processos constitui uma abordagem administrativa que busca compreender as organizações a partir dos processos que produzem resultados para seus usuários e demais partes interessadas.

Diferentemente de uma visão exclusivamente departamental, a gestão por processos procura analisar o fluxo das atividades de maneira integrada, considerando as etapas necessárias para que determinado produto ou serviço seja entregue.

Entre as principais etapas da gestão de processos destacam-se a identificação dos processos, o levantamento e a documentação das atividades, o mapeamento do fluxo de trabalho, a identificação dos responsáveis, a análise dos gargalos, a definição de indicadores, a implementação de melhorias, o monitoramento dos resultados e a melhoria contínua.

2.3 Transformação digital no serviço público

A transformação digital pode ser compreendida como um processo mais amplo do que a simples informatização de documentos ou atividades. Ela envolve a utilização estratégica das tecnologias digitais para modificar processos, estruturas, serviços e formas de relacionamento entre organizações e usuários.

No setor público, a transformação digital está relacionada à construção de serviços mais acessíveis, integrados e orientados às necessidades dos cidadãos. A digitalização permite que documentos sejam produzidos, assinados, encaminhados e arquivados eletronicamente, além de possibilitar o acompanhamento de processos em tempo real, a integração de bases de dados e a automatização de atividades repetitivas.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, mediante análise de livros, artigos científicos, legislação, documentos institucionais e publicações relacionadas à Administração Pública, gestão de processos, inovação e transformação digital.

A pesquisa bibliográfica permitiu reunir contribuições teóricas relacionadas à gestão por processos, eficiência organizacional, inovação e transformação digital. A análise dos materiais selecionados foi realizada de forma qualitativa, buscando identificar conceitos, benefícios, desafios e estratégias relacionados à integração entre gestão de processos e transformação digital no serviço público.

4 GESTÃO DE PROCESSOS COMO BASE PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital eficiente depende da compreensão dos processos que serão modificados. Nesse sentido, a gestão de processos deve anteceder ou acompanhar a implementação das soluções tecnológicas.

Quando uma organização simplesmente transforma um formulário físico em eletrônico sem analisar sua finalidade e suas etapas, existe o risco de manter procedimentos desnecessários. A tecnologia pode acelerar uma atividade, mas não necessariamente torna o processo mais eficiente.

O primeiro passo deve consistir na identificação do processo atual, conhecido como processo “AS IS”. Posteriormente, deve-se desenvolver uma proposta de processo futuro, denominada “TO BE”, buscando eliminar etapas desnecessárias, reduzir movimentações, automatizar tarefas e estabelecer mecanismos mais eficientes de controle.

5 BENEFÍCIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCESSOS PÚBLICOS

A integração entre gestão de processos e transformação digital pode produzir diversos benefícios para as organizações públicas. Entre eles destacam-se a redução do tempo de tramitação, a diminuição do retrabalho, o aumento da transparência, a melhoria da tomada de decisão, a redução de custos administrativos e a melhoria da experiência dos usuários dos serviços públicos.

Os sistemas digitais permitem registrar as etapas de tramitação, identificar responsáveis, acompanhar prazos e produzir informações gerenciais. Dessa forma, gestores e servidores passam a dispor de melhores condições para monitorar processos e identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

6 DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Apesar dos benefícios, a transformação digital no setor público apresenta diversos desafios. Um dos principais está relacionado à resistência à mudança. Alterações nos métodos de trabalho podem gerar insegurança entre servidores, especialmente quando não são acompanhadas de capacitação e comunicação adequada.

Outro desafio está relacionado à integração dos sistemas. A existência de diferentes plataformas que não se comunicam adequadamente pode criar novos obstáculos e aumentar o retrabalho. A segurança da informação, a proteção de dados e a capacitação dos servidores também representam aspectos fundamentais para o sucesso da transformação digital.

7 ESTRATÉGIAS PARA UMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EFICIENTE

Para que a transformação digital produza resultados efetivos, algumas estratégias podem ser adotadas pelas organizações públicas. Primeiramente, é necessário realizar o mapeamento dos processos existentes antes da implementação de novas ferramentas tecnológicas.

Também devem ser estabelecidos indicadores de desempenho, como tempo médio de tramitação, quantidade de retrabalho, número de etapas, volume de processos concluídos e nível de satisfação dos usuários.

A capacitação permanente dos servidores, a implementação gradual das mudanças, a realização de projetos-piloto e a participação dos trabalhadores na construção das soluções

também são estratégias importantes. Por fim, a transformação digital deve estar alinhada ao planejamento estratégico da instituição.

8 DISCUSSÃO

A análise realizada demonstra que gestão de processos e transformação digital são conceitos complementares. A tecnologia proporciona ferramentas capazes de modificar a maneira como as atividades são executadas, enquanto a gestão de processos fornece métodos para compreender, organizar e aperfeiçoar essas atividades.

No serviço público, essa integração possui importância ainda maior devido à necessidade de conciliar eficiência, legalidade, transparência, segurança e interesse público. A digitalização pode contribuir para a redução da burocracia, mas não deve ser confundida com a eliminação indiscriminada de controles necessários à proteção do patrimônio público e à segurança jurídica.

Outro aspecto importante refere-se ao papel dos servidores públicos. A transformação digital não significa simplesmente substituir pessoas por sistemas. Em muitos casos, significa reduzir atividades repetitivas e operacionais, permitindo maior dedicação às atividades de análise, planejamento, atendimento e tomada de decisão.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de processos constitui importante instrumento para a modernização da Administração Pública, especialmente quando integrada às estratégias de transformação digital. O mapeamento, a análise e a melhoria dos processos permitem identificar gargalos, reduzir retrabalho, melhorar a utilização dos recursos e aumentar a qualidade dos serviços.

A transformação digital amplia as possibilidades de automatização, integração, transparência e disponibilização de serviços públicos. Entretanto, sua efetividade depende de uma abordagem que considere não apenas os aspectos tecnológicos, mas também as pessoas, os processos e a cultura organizacional.

Conclui-se que a digitalização não deve ser realizada simplesmente com o objetivo de substituir documentos físicos por documentos eletrônicos. É necessário repensar os processos, eliminar atividades que não agregam valor, integrar sistemas, estabelecer indicadores e promover a melhoria contínua.

Dessa forma, a gestão de processos associada à transformação digital apresenta-se como importante estratégia para a construção de uma Administração Pública mais eficiente, transparente, integrada e orientada às necessidades da sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD. Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Brasília, DF, 2021.

DAVENPORT, Thomas H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DEMING, W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge: MIT Press, 1986.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas.

PALUDO, Augustinho. Administração Pública. Rio de Janeiro: Forense.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial básico de governança organizacional. Brasília: TCU.