

Organizadores

Edson Rosa Gomes da Silva - Fábio Wagner Pinto
Lucas Amancio - Fabricio de Oliveira

TRANSFORMAÇÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

Eficiência na Gestão Estratégica



SEPLAN
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO



eproc
SEPLAN



fapeSC
Fundação de Amparo à
Pesquisa e Inovação do
Estado de Santa Catarina

EDITORIA CHEFE

Profª Me. Isabele de Souza Carvalho

EDITOR EXECUTIVO

Nathan Albano Valente

ORGANIZADORES DO LIVRO

Edson Rosa Gomes da Silva

Fábio Wagner Pinto

Lucas Amancio

Fabício de Oliveira

2025 by Seven Editora

Copyright © Seven Editora

Copyright do Texto © 2025 Os Autores

Copyright da Edição © 2025 Seven Editora

PRODUÇÃO EDITORIAL

Seven Publicações Ltda

EDIÇÃO DE ARTE

Evellyn Thais de Souza

EDIÇÃO DE TEXTO

Natan Bones Petitemberte

BIBLIOTECÁRIA

Bruna Heller

IMAGENS DE CAPA

Evellyn Thais de Souza

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Seven Publicações Ltda. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Seven Publicações Ltda é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação.

Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.



O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

T772

Transformação por Processos no Setor Público [recurso eletrônico] - Eficiência na Gestão Estratégica / Edson Rosa Gomes da Silva ... [et al.]. – São José dos Pinhais, PR: Editora Seven, 2025.
Dados eletrônicos (1 PDF).

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-6109-257-9

1. Gestão estratégica. 2. Processos. 3. Setor público. 4. Transformação – administração. I. Silva, Edson Rosa Gomes da. II. Pinto, Fábio Wagner. III. Amancio, Lucas. IV. Oliveira, Fabricio de. V. Título.

CDU 658

Bruna Heller - Bibliotecária - CRB10/2348

Índices para catálogo sistemático:

1 Gestão 658

DOI: 10.56238/livrosindi202567-001

Seven Publicações Ltda
CNPJ: 43.789.355/0001-14
editora@sevenevents.com.br
São José dos Pinhais/PR

ORGANIZADORES DO LIVRO

Edson Rosa Gomes da Silva

Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e em Direito pelo Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis (IESGF). Especialista em Segurança Pública pela Universidade Cândido Mendes e em Direito Público pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Mestre e Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC. É Coordenador do Escritório de Gestão de Processos na Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina. Sua trajetória combina sólida formação acadêmica e experiência prática em gestão estratégica, inovação e transformação institucional no setor público.

Fábio Wagner Pinto

Fábio Wagner Pinto é o atual presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (Fapesc), órgão vinculado à Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação (SCTI) do Governo do Estado de Santa Catarina.

Ele é Engenheiro Mecânico, Mestre em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e possui ampla experiência na gestão pública e em políticas de inovação, ciência e tecnologia. Antes de assumir a presidência da Fapesc, atuou em funções técnicas e de liderança em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação no Brasil e na Europa, além de participar de iniciativas voltadas à integração entre academia, governo e setor produtivo.

À frente da Fapesc, Fábio tem se destacado por fortalecer o ecossistema catarinense de inovação, ampliando os investimentos públicos em editais voltados à pesquisa científica, empreendedorismo inovador e difusão tecnológica — somando mais de R\$ 400 milhões em fomento nos últimos anos.

Fabrício José Satiro de Oliveira

Graduado em Direito e pós-graduado pela Escola do Ministério Público de Santa Catarina. Iniciou sua trajetória pública como Conselheiro Tutelar e foi o vereador mais votado da história de Balneário Camboriú. Exerceu dois mandatos como Prefeito de Balneário Camboriú, período em que o município se consolidou como um dos destinos turísticos mais premiados do Brasil. Atualmente, ocupa o cargo de Secretário de Estado do Planejamento de Santa Catarina, conduzindo políticas voltadas à modernização da gestão pública e à eficiência administrativa. Sua experiência alia visão política, gestão de resultados e compromisso com o desenvolvimento sustentável e inovador da administração pública.

Lucas Amancio

Graduado em Engenharia Mecânica pelo Centro Universitário UniSociosc. Atuou na área de Engenharia de Qualidade de Montagem na BMW do Brasil e, posteriormente, na Plenum Bioengenharia, nas áreas de Engenharia de Produto e Manufatura, também atuou no Instituto SENAI de Inovação e Tecnologia de Joinville, como coordenador de projetos off-shore. Atualmente exerce o cargo de Secretário Adjunto de Estado do Planejamento de Santa Catarina, onde tem atuado na tangibilização de soluções de desburocratização do estado e também no planejamento e implementação de programas e projetos estruturantes e de plano de governo, através da gestão estratégica dos escritórios de Projeto e Processo.

AUTORES

Ademar Senábio Filho

Pós-graduação em Direito Público
Auditor do Estado
Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina
E-mail: ademar.senabio@cge.sc.gov.br

Adriana Silvia Pimentel Mafra

MBA em Gestão de Pessoas
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Fundação Catarinense de Cultura
E-mail: dricamafra10@gmail.com

Alan Steffens

Especialista em Auditoria
Agente Operacional I - Analista Administrativo e Financeiro
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de SC
E-mail: alansteffens@epagri.sc.gov.br

Betel Cavalcante Lopes

Doutora em Ciência do Solo
Pesquisadora
Secretaria de Estado do Meio Ambiente e da Economia Verde
E-mail: betel.lopes@semae.sc.gov.br

Carolina Kichller Silva

Especialista em Gestão Pública Avançada
Chefe do Setor de Estudo, Pesquisa e Inovação em Processos do Escritório de Gestão de Processos
Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina
E-mail: carolina.silva@seplan.sc.gov.br

Cristiane Gadzinski Volpato

Especialista em Gestão de Recursos Humanos
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina
E-mail: cristiane.volpato@seplan.sc.gov.br

Cynthia Cristina Pimenta Barbosa Holloway

Especialista em Gestão e Tecnologia da Qualidade e em Segurança do Trabalho
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade
E-mail: cynthiacpbarbosa@gmail.com

Dhayane Myriam Tristão

MBA em Gestão de Projetos
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos no EPROC
Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade
E-mail: dhaytristao@gmail.com

Dirnéle Carneiro Garcez

Doutora em Ciência da Informação
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina
E-mail: dirnele.garcez@yahoo.com.br

Edson Rosa Gomes da Silva

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Coordenador do Escritório de Gestão de Processos
Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina
E-mail: edson.silva@seplan.sc.gov.br

Eduardo Bosquett

Bacharel em Engenharia Mecânica
Pesquisador da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade
E-mail: bosquetteduardo@gmail.com

Fernando Ramos Lengler

Doutor em Administração
Pesquisador da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina
E-mail: fernandolengler@gmail.com

Flávia Maria Tolêdo Vanderlei de Almeida

Especialista em Gestão Pública e em Gestão de Projetos e Processos
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Corpo de Bombeiros Militar
E-mail: flaviatva@gmail.com

Gabriel de Melo Vieira

Mestre em Gestão da Informação
Pesquisador da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade
E-mail: b.i.1@hotmail.com

Geovane Maria Cazella

MBA em Gestão de Pessoas
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina
E-mail: geovane.cazella@seplan.sc.gov.br

Gisela Fernanda Tristão

MBA em Gestão de Processos e MBA em Gestão de Projetos
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade
E-mail: gisela.f.tristao@gmail.com

Gladisele Maria Cardoso

MBA em Gestão de Projetos e Processos
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina
E-mail: gladisele.cardoso@seplan.sc.gov.br

Greice Gross Dessimon

MBA em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Liderança Estratégica
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
E-mail: greice.nuproc@gmail.com

Guilherme Kraus dos Santos

Mestre em Administração
Gerente de Planejamento
Fundação Catarinense de Educação Especial
E-mail: guilhermesantos@fcee.sc.gov.br

Humberto Bicca Neto

MBA em Pecuária Leiteira
Agente de Extensão
Coordenador do NUPROC/EPAGRI
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
E-mail: humbertoneto@epagri.sc.gov.br

Inara Antunes Vieira Willerding

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina
E-mail: inara.vieira@seplan.sc.gov.br

João Leandro Rozone de Souza

Especialista em Marketing Estratégico
Gerente de Desempenho e Capacitação em Gestão de Processos do Escritório de Gestão de Processos
Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina
E-mail: joao.souza@seplan.sc.gov.br

Kamila Weiss Martins

MBA em Gestão Ágil de Projetos
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado do Meio Ambiente e da Economia Verde
E-mail: kamila.martins@semae.sc.gov.br

Karin Maestri

Especialista em Gestão Pública
Coordenadora do Núcleo de Gestão de Processos da CGE
Controladoria-Geral do Estado
E-mail: karin.maestri@cge.sc.gov.br

Karoline Fiori

Mestra em Administração
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Corpo de Bombeiros Militar
E-mail: fiorikaroline@gmail.com

Keyla Sabrina Moreira

Bacharela em Direito
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Polícia Científica de Santa Catarina
E-mail: keyla.gestao@gmail.com

Letícia Neves de Carvalho

Especialista em Gestão Pública Aplicada à SAP/SC
Agente de Segurança Socioeducativa
Secretaria de Estado de Justiça e Reintegração Social
E-mail: ncrleticia@gmail.com

Lucas Amancio

Graduado em Engenharia Mecânica
Secretário Adjunto de Estado
Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina
E-mail: lucas.amancio@seplan.sc.gov.br

Luciano Adorno

Doutor em Design
Pesquisador da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC SAPIENS PARQUE
E-mail: adornocreativestudio@gmail.com

Marcelo Carvalho Pinto

Analista de Sistema
Assessor Técnico
Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina
E-mail: marcelo.carvalho@cge.sc.gov.br

Maria Teresa Silva Santos

Mestre em Computação Aplicada
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina
E-mail: maria.santos@cge.sc.gov.br

Marilda Xavier do Nascimento

Pós-graduada em Arteterapia
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria do Estado da Saúde
E-mail: marilda.nuproc@gmail.com

Paloma Maria Santos

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina
E-mail: paloma.santos@seplan.sc.gov.br

Patrícia Cardoso Monteiro

Mestre em Perícias Criminais Ambientais
Perita Oficial
Polícia Científica de Santa Catarina
E-mail: patricia.monteiro@policiacientifica.sc.gov.br

Paulo César Lapolli

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Pesquisador da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina
E-mail: lapolli@gmail.com

Priscila Casagrande

Pós-graduada em Administração Pública
Chefe da Seção de Planejamento de Projetos do Estado-Maior Geral
Corpo de Bombeiros Militar
E-mail: emgnuproc@cbm.sc.gov.br

Rejane Costa

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Gestão de Projetos do EPROJ
Fundação Catarinense de Educação Especial
E-mail: rejanecostafloripa@gmail.com

Renan Moresco Pirath

Especialização em Direito Desportivo
Assessor Técnico do Gabinete
Procuradoria Geral do Estado
E-mail: renan_pirath@hotmail.com

Rosivaldo da Silva Flausino

Mestre em Educação e Comunicação
Analista de Cultura
Fundação Catarinense de Cultura
E-mail: flausinorosivaldo@gmail.com

Suellen Pericolo

Mestre em Farmacologia
Perita Oficial
Polícia Científica de Santa Catarina
E-mail: suellen.pericolo@policiacientifica.sc.gov.br

Tatiana de Aguiar

Mestre em Planejamento Socioambiental
Pesquisadora da FAPESC e Especialista em Projetos do EPROJ
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
E-mail: tatianaaguiar@epagri.sc.gov.br

Valmir Ari Brito Filho

Bacharel em Administração
Pesquisador da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
E-mail: valmir.britof@gmail.com

Vandervan Nivaldo da Silva Vida

Pós-graduado em Gestão Pública com ênfase à atividade de Bombeiro Militar
Chefe do Estado-Maior Geral do CBMSC e Coordenador do NUPROC/CBMSC
Corpo de Bombeiros Militar
E-mail: emgnuproc@cbm.sc.gov.br

Vinicius Guilherme Martins

Mestre em Administração
Pesquisador da FAPESC e Especialista em Gestão de Processos do EPROC
Secretaria de Estado de Justiça e Reintegração Social
E-mail: viniciusguimartins@gmail.com

Comitê Científico

Dr. Fernando Galindo (Universidad de Zaragoza)

Dr. Gertrudes Aparecida Dandolini (Universidade Federal de Santa Catarina)

Dr. José Renato Gaziero Cella (Atitus Educação)

Dra. Patricia Freire (Universidade Federal de Santa Catarina)

Gestão do Processo de Avaliação do Artigos Científicos e do Fluxo Editorial

Dra. Paloma Maria Santos

Comitê de Avaliação

Msc. Adriano Dias

Dr. Airton Ruschel

Dr. Antônio Marcos Feliciano

Dr. Aureo dos Santos

Dr. Cesar Panison

Dra. Daniela de Oliveira Massad

Dr. Egon Sewald Júnior

Dr. Giovani de Paula

Dr. Hélio Aisenberg Ferenhof

Dra. Isabela Sabo

Dra. Joyce Aparecida Ramos dos Santos

Dr. Juliano Keller Alvez

Dr. Luiz Carlos Chaves

Dra. Mariana Mezzaroba

Dra. Melissa Amaral

Dra. Paula Schommer

Dr. Thiago Souza Araújo

Dr. Tiago Ribeiro Alves de Melo

Dra. Vitória Augusta Braga de Souza

MENSAGEM DO GOVERNADOR

É pela gestão pública que conseguimos erguer no Estado os pilares fundamentais para que o governo ofereça serviços de qualidade, com resultados que as pessoas percebam nas suas vidas, dentro de casa e nas ruas das cidades em que vivem. Aqui em Santa Catarina, nosso compromisso desde o primeiro dia foi o de modernizar estruturas, investir corretamente o dinheiro dos catarinenses e fortalecer o papel do servidor público como protagonista desses avanços.

O livro Transformação por Processos no Setor Público: Eficiência na Gestão Estratégica é uma demonstração desse esforço coletivo desempenhado pelos servidores do Governo do Estado. Reúne artigos científicos elaborados por nossos especialistas em gestão de processos. São pessoas que atuam em diferentes órgãos e entidades do Governo do Estado, em parceria com outros servidores comprometidos com a melhoria contínua e a inovação.

Santa Catarina avançou muito nos últimos anos, construindo uma gestão mais inteligente, transparente e voltada para o cidadão. Não tenho dúvida de que cada contribuição aqui presente reforça a importância desse esforço. Passamos o governo a limpo. Não existe área em que não mexemos e ajustamos para garantir melhorias.

O resultado: menos burocracia e mais entregas. Fizemos o dever de casa. Desburocratizamos centenas de processos para que o foco seja sempre o essencial, o propósito maior, que é melhorar a vida dos catarinenses.

Parabenizo todos os profissionais envolvidos por sua dedicação e por contribuírem para consolidar uma cultura de gestão por processos no Estado. Sempre com muita atenção aos detalhes e em fazer tudo bem feito, estamos promovendo a eficiência, a integridade e os resultados que fazem diferença.

Jorginho Mello

Governador do Estado de Santa Catarina

MENSAGEM DO PRESIDENTE DA FAPESC

A Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) tem como missão executar a Política Catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI), promovendo o avanço do conhecimento, o equilíbrio regional e o desenvolvimento sustentável. Ao fomentar projetos que conectam pesquisa, inovação e gestão pública, a FAPESC contribui diretamente para transformar ideias em resultados concretos para a sociedade catarinense.

Apoiar iniciativas como o livro Transformação por Processos no Setor Público: Eficiência na Gestão Estratégica representa o compromisso da FAPESC com a modernização do Estado e com a valorização do conhecimento técnico produzido pelos servidores públicos. A aplicação de metodologias de gestão e inovação fortalece a eficiência governamental e consolida uma administração pública orientada por dados, resultados e evidências científicas.

Santa Catarina avança quando o poder público, a academia e os profissionais da gestão trabalham juntos, com propósito e visão de futuro. A FAPESC seguirá atuando como elo dessa integração, fomentando projetos que impulsionem a transformação digital, a inovação e a excelência na gestão pública catarinense.

Fábio Wagner Pinto

Presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do
Estado de Santa Catarina

MENSAGEM DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO PLANEJAMENTO

A busca por uma gestão pública mais estratégica, eficiente e orientada a resultados é um desafio constante e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de transformação. Em Santa Catarina, temos trabalhado para fortalecer essa visão por meio de iniciativas que unem planejamento, inovação e conhecimento aplicado, com foco em entregar melhores serviços à sociedade.

O livro Transformação por Processos no Setor Público: Eficiência na Gestão Estratégica representa um marco importante nesse percurso. Ele reúne a produção científica e técnica de servidores públicos e especialistas em gestão de processos que atuam diariamente na modernização do Estado. Cada artigo reflete a prática, a experiência e o compromisso com a melhoria contínua dos processos de governo.

A Secretaria de Estado do Planejamento tem como missão integrar esforços e promover o aperfeiçoamento da gestão pública catarinense. A consolidação de uma cultura de gestão por processos é um passo decisivo nessa direção, pois permite que as instituições públicas planejem melhor, executem com mais eficiência e mensurem com clareza o valor entregue ao cidadão.

Parabenizo todos os envolvidos nesta iniciativa — autores, colaboradores e gestores — pelo empenho e pela visão de futuro. Esta obra é uma expressão concreta do que acreditamos: o conhecimento compartilhado e a gestão estratégica transformam o setor público e aproximam o Estado das pessoas.

Fabício José Satiro de Oliveira

Secretário de Estado do Planejamento de Santa Catarina

MENSAGEM DO SECRETÁRIO ADJUNTO DO PLANEJAMENTO

A eficiência na gestão pública exige mais do que boas intenções — requer método, planejamento e uma cultura institucional voltada à melhoria contínua. É nesse sentido que Santa Catarina vem fortalecendo sua capacidade de gestão, promovendo a integração entre processos, projetos e resultados estratégicos.

O livro *Transformação por Processos no Setor Público: Eficiência na Gestão Estratégica* simboliza esse movimento de aperfeiçoamento do Estado. Ele é resultado do trabalho conjunto entre os especialistas em gestão de processos do Governo de Santa Catarina e os servidores públicos que atuam na linha de frente das políticas e serviços, traduzindo conhecimento técnico em soluções práticas que impactam diretamente a vida do cidadão.

O Escritório de Gestão de Processos (EPROC), sob a coordenação da Secretaria de Estado do Planejamento, têm papel essencial nesse avanço. Juntos, fortalecem a governança administrativa, padronizam metodologias, disseminam boas práticas e estimulam o uso inteligente de dados e tecnologias para apoiar a tomada de decisão.

Na condição de Presidente do Comitê Científico, tive a oportunidade de acompanhar de perto a qualidade dos trabalhos que compõem esta obra. Os artigos aqui reunidos revelam a dedicação e o talento de servidores e especialistas que, por meio da gestão do conhecimento e da inovação, contribuem para transformar o setor público catarinense.

Mais do que uma coletânea de textos técnicos, este livro é a expressão de um propósito comum: consolidar uma administração pública moderna, eficiente e orientada por resultados, capaz de gerar valor para o cidadão e para o futuro de Santa Catarina.

Lucas Amancio

Secretário Adjunto de Estado do Planejamento
Presidente do Comitê Científico

APRESENTAÇÃO DO LIVRO

A administração pública catarinense vive um momento de transformação. A busca por eficiência, inovação e resultados concretos para a sociedade tem conduzido o Estado de Santa Catarina à consolidação de uma nova cultura organizacional, fundamentada em três pilares: gestão estratégica, gestão de processos e gestão por resultados.

O livro *Transformação por Processos no Setor Público: Eficiência na Gestão Estratégica* nasce desse movimento. Reúne artigos científicos elaborados por especialistas em gestão de processos que atuam em órgãos e entidades do Governo do Estado, em parceria com servidores públicos comprometidos com a melhoria contínua da gestão. Cada capítulo reflete experiências reais e soluções implementadas, evidenciando a aplicação prática de conceitos de governança, eficiência e inovação no contexto público.

A Secretaria de Estado do Planejamento, por meio do Escritório de Gestão de Processos (EPROC), tem fortalecido o uso de metodologias que permitem compreender, redesenhar e aperfeiçoar o funcionamento do Estado. Esse trabalho contribui para consolidar uma gestão estratégica baseada em dados e resultados, capaz de conectar o planejamento às entregas efetivas para o cidadão.

Registramos nosso agradecimento especial à FAPESC – Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação de Santa Catarina, pelo apoio e incentivo às iniciativas que promovem o desenvolvimento do conhecimento, a inovação e a modernização da gestão pública catarinense.

Mais do que uma coletânea de artigos, esta obra representa o conhecimento coletivo e o comprometimento dos servidores públicos com a transformação da administração estadual e o fortalecimento da eficiência governamental em Santa Catarina.

Edson Rosa Gomes da Silva

Coordenador do Escritório de Gestão de Processos – EPROC
Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	17
REESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROCESSOS DA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO DE SANTA CATARINA: GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO	
Edson Rosa Gomes da Silva, João Leandro Rozone de Souza, Carolina Kichller Silva, Lucas Amancio.	
CAPÍTULO 2	32
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO CATARINENSE: BARREIRAS E FACILITADORES EM PERSPECTIVA	
Cristiane Gadzinski Volpato, Paloma Maria Santos, Inara Antunes Vieira Willerding.	
CAPÍTULO 3	46
A RELEVÂNCIA DA CADEIA DE VALOR NA GESTÃO DE PROCESSOS E NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO CATARINENSE	
Vinicius Guilherme Martins, Leticia Neves de Carvalho, Gladisele Maria Cardoso.	
CAPÍTULO 4	63
GESTÃO DE PROJETOS APLICADA AO <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i>: UMA ANÁLISE DO MODELO ADOTADO PELO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROCESSOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (EPROC/SC)	
Vinicius Guilherme Martins, Luciano Adorno, Fernando Ramos Lengler.	
CAPÍTULO 5	80
A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA O FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA EM POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL	
Gabriel de Melo Vieira, Gisela Fernanda Tristão, Dhayane Myriam Tristão, Cynthia Cristina Pimenta Barbosa Holloway.	
CAPÍTULO 6	95
PROCESSOS, PROJETOS E GOVERNANÇA: INDICADORES QUE REFORÇAM A ESTRATÉGIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Rejane Costa, Guilherme Kraus dos Santos, Marilda Xavier do Nascimento.	
CAPÍTULO 7	111
PROPOSTA DE UM MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS PARA O SETOR PÚBLICO	
Paulo César Lapolli, Inara Antunes Vieira Willerding, Edson Rosa Gomes da Silva.	
CAPÍTULO 8	129
MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: ESTUDO INSTITUCIONAL DO PROGRAMA DE INCENTIVO AO ESPORTE (PIE)	
Geovane Maria Cazella, Paloma Maria Santos, Renan Moresco Pirath.	
CAPÍTULO 9	139
CADEIA DE VALOR COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA EPAGRI	
Valmir Ari Brito Filho, Humberto Bicca Neto, Tatiana de Aguiar, Alan Steffens.	

CAPÍTULO 10 153

INSTITUCIONALIZAÇÃO E FORTALECIMENTO DO NUPROC NO CBMSC: ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

Flávia Maria Tolêdo Vanderlei de Almeida, Karoline Fiori, Priscila Casagrande, Vandervan Nivaldo da Silva Vida.

CAPÍTULO 11 169

PROPOSTA DE *ROADMAPPING* ESTRATÉGICO PARA A SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE E DA ECONOMIA VERDE DE SANTA CATARINA (SEMAE/SC): UMA ABORDAGEM COLABORATIVA

Kamila Weiss Martins, Betel Cavalcante Lopes.

CAPÍTULO 12 183

GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DA CADEIA DE VALOR: ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA (FCC)

Adriana Silvia Pimentel Mafra, Gladisele Maria Cardoso, Greice Gross Dessimon, Rosivaldo da Silva Flausino.

CAPÍTULO 13 200

GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: CULTURA E MUDANÇA COMO BASE PARA A MODERNIZAÇÃO DIGITAL

Eduardo Bosquett.

CAPÍTULO 14 211

AUDITORIA CONTÍNUA E INTEROPERABILIDADE EM GOVERNO: O CASO DO SICAC EM SANTA CATARINA

Maria Teresa Silva Santos, Ademar Senábio Filho, Karin Maestri, Marcelo Carvalho Pinto.

CAPÍTULO 15 220

DA GESTÃO POR PROCESSOS À POLÍTICA NACIONAL: O MAPEAMENTO DO MACROPROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE PESSOAS DE IDENTIDADE DESCONHECIDA E DE PESSOAS DESAPARECIDAS NA POLÍCIA CIENTÍFICA DE SANTA CATARINA

Keyla Sabrina Moreira, Suellen Pericolo, Patrícia Cardoso Monteiro.

CAPÍTULO 16 235

COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL CLARA E INCLUSIVA: ARTICULAÇÃO ENTRE LINGUAGEM SIMPLES, COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E COMPETÊNCIA INFORMACIONAL

Dirnéle Carneiro Garcez, Gabriel de Melo Vieira, Flávia Maria Toledo Vanderlei de Almeida, Cynthia Cristina Pimenta Barbosa Holloway.

REESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROCESSOS DA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO DE SANTA CATARINA: ESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

Edson Rosa Gomes da Silva, João Leandro Rozzone de Souza, Carolina Kichller Silva, Lucas Amancio

RESUMO

A Gestão de Processos de Negócio desempenha um importante papel na modernização da administração pública. Este artigo apresenta a reestruturação estratégica do Escritório de Gestão de Processos (EPROC) da Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina, cujo objetivo foi reposicionar a gestão por processos como eixo de governança e alinhar a atuação às estratégias setoriais para apoiar secretarias e entidades do Estado. Metodologicamente, adota-se revisão sistemática sobre maturidade em gestão por processos, combinada a relato de experiência do redesenho organizacional, orientado à gestão estratégica e à entrega de valor público. Os principais resultados incluem: (i) formulação do Planejamento Estratégico do EPROC 2024–2026, com diretrizes, mapa estratégico, BSC/OKR e cadeia de valor; (ii) produção do Manual de Gestão Estratégica: Gestão de Processos de Negócio no Setor Público; (iii) lançamento de edital FAPESC e seleção de 60 bolsistas; (iv) ampliação dos processos publicados no Portal de Processos de Negócio (PPN); (v) incremento dos processos mapeados e acompanhados na plataforma TAIGA; (vi) elaboração de planejamentos estratégicos setoriais; (vii) atendimento a 46 órgãos e entidades por meio dos Núcleos de Gestão de Processos; (viii) implementação de painel de BI para reportar as atividades do plano de trabalho dos especialistas; e (ix) execução de 50% do plano de trabalho, com destaque para os diagnósticos institucionais em gestão estratégica. Conclui-se que a reestruturação fortaleceu a capacidade institucional do Estado para padronizar, monitorar e melhorar processos, integrando tecnologia, capacitação e governança, e consolidando o EPROC como vetor de modernização e criação de valor público.

Palavras-chave: Gestão por processos, Maturidade em BPM, Setor público, Governança, Planejamento estratégico, Valor público, EPROC.

1 INTRODUÇÃO

A modernização da administração pública exige que a gestão por processos deixe de ser um conjunto de iniciativas pontuais e passe a configurar um sistema de gestão capaz de alinhar estratégia, execução e resultados de valor público. Nesse contexto, a reestruturação estratégica do Escritório de Gestão de Processos (EPROC) da Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina (EPROC, 2024) visa elevar a maturidade organizacional em Gestão por Processos de Negócio (do inglês *Business Process Management* - BPM), fortalecendo a coerência entre governança (direção, transparência e prestação de contas) e gestão (planejamento, execução e controle). O foco é aprimorar a capacidade do EPROC de atender órgãos e entidades do Estado, oferecendo serviços, métodos e instrumentos que padronizem práticas, qualifiquem decisões e promovam melhoria contínua. A alta gestão desempenha papel decisivo nesse movimento ao patrocinar a agenda da gestão por processos,

legitimar prioridades e viabilizar recursos, metas e indicadores. Esse apoio institucional é o que permite transformar recomendações técnico-metodológicas (arquitetura de processos, papéis, métricas, repositórios, BI, automação e gestão da mudança) em rotinas estáveis de trabalho, reduzindo esforços em silos e ampliando a previsibilidade dos resultados. No EPROC, esse arranjo se materializa em um portfólio integrado de ações (planejamento estratégico próprio, manual metodológico, rede de especialistas, painéis de BI, uso da plataforma TAIGA, expansão do PPN e atendimento via núcleos), com ênfase em valor público e prestação de contas.

O objetivo deste artigo é apresentar e analisar a reestruturação estratégica do EPROC como estratégia para elevar a maturidade em gestão por processos e, com isso, qualificar o atendimento prestado aos órgãos e entidades do Estado de Santa Catarina. Para sustentar a análise, adotou-se uma revisão sistemática sobre maturidade em BPM nas bases Scopus e Web of Science. O levantamento inicial identificou 26 artigos; após os critérios de elegibilidade e exclusão pelo escopo do estudo, foram selecionados 9 artigos. Em complemento, realizou-se um encadeamento bibliográfico (extrapolação/*snowballing*) a partir das referências desses estudos, incorporando obras clássicas e documentos técnicos correlatos que dialogam com o contexto público e com a institucionalização da governança por processos.

Como contribuição, o artigo conecta o referencial teórico de maturidade às ações concretas empreendidas pelo EPROC, evidenciando como o arranjo de serviços (diagnóstico de maturidade, alinhamento estratégico, modelagem *AS IS/TO BE*, repositório, melhoria e automação, indicadores, governança e portfólio) sustenta a passagem de práticas fragmentadas para um modelo padronizado, mensurável e orientado a resultados. Argumenta-se que essa trajetória, ancorada no patrocínio da alta gestão e em decisões baseadas em evidências, consolida o EPROC como vetor de modernização e de geração de valor público no Estado de Santa Catarina.

2 MATURIDADE NA GESTÃO POR PROCESSOS E A REESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA DO EPROC

A literatura de Gestão por Processos de Negócio converge que maturidade em processos não se restringe ao desenho de fluxos, ela resulta da institucionalização de capacidades em múltiplas dimensões — estratégia, pessoas, tecnologia, governança, métricas e cultura (Harmon, 2004; De Bruin; Rosemann, 2005).

Quando a gestão por processos é elevada a eixo de governança, as organizações tornam-se mais previsíveis, adaptáveis e orientadas a resultados, sobretudo quando conectam o ciclo *AS IS* → *TO BE* a rotinas de melhoria contínua alinhadas às metas estratégicas e suportadas por sistemas tecnológicos de medição (OMG, 2008; Fisher, 2004).

No plano conceitual, o *Process and Enterprise Maturity Model - PEEM* (em português, Modelo de Maturidade de Processo e Negócio) propõe que a evolução da maturidade depende de dois conjuntos de fatores: a gestão de processos (*design*, donos do processo, pessoas, métricas e TI) e a governança de processos que geram a capacidade organizacional (liderança, cultura, expertise e governança por processos). A literatura aponta que transformações tendem a fracassar quando são reduzidas a mapeamento e automação, sem mudanças nos papéis, incentivos, competências e rotinas decisórias (Hammer, 2007). Em paralelo, o *Business Process Maturity Model* (BPMM) do *Object Management Group* (OMG) descreve cinco níveis cumulativos — Inicial, Gerenciado, Padronizado, Previsível e Inovador — articulados a áreas de processo com práticas institucionalizantes, que deslocam a organização de iniciativas reativas para um sistema de gestão quantitativa e inovação contínua (OMG, 2008). Abordagens multidimensionais reforçam que maturidade requer alinhamento entre estratégia, pessoas, processos, tecnologia e governança/controles, pois eficiência local sem coerência estratégica produz ganhos frágeis e não sustentáveis (Fisher, 2004). A noção de organização orientada por processos amplia a lente: ao priorizar fluxos ponta a ponta e relações com clientes e parceiros, observa-se maior agilidade, integração interfuncional e desempenho (Willaert et al., 2007; McCormack, 2002; Johnson, 2003). Modelos orientados a valor (do inglês, *value Based Process Maturity Model - vPMM*) acrescentam que a maturidade deve ser julgada pelo valor efetivamente entregue às partes interessadas — eficiência, eficácia e impactos percebidos — e não apenas pela conformidade metodológica, embora esta última seja bem importante (Lee, Lee e Kang, 2009).

No plano prático, a literatura recomenda arranjos organizacionais dedicados — como Escritórios de Gestão de Processos — para manter a arquitetura de processos, priorizar portfólios de melhoria, gerir indicadores, difundir competências e promover aprendizado organizacional (Harmon, 2004). Estudos de caso indicam que avaliações periódicas de maturidade, estruturadas em dimensões como identificação de setores, desenvolvimento de diagramas, execução de mapeamento, monitoramento de processos, melhoria de processos, liderança na condução e desempenho de fluxos, favorecem a padronização, as metas de evolução e compartilhamento de boas práticas entre unidades de negócios (Rohloff, 2009).

Para o EPROC/SEPLAN-SC, à luz desses referenciais aqui trabalhados, a reestruturação estratégica do EPROC — com planejamento estratégico próprio, manual de gestão estratégica, núcleos setoriais, métricas e rotinas de prestação de contas apoiadas por BI e instrumentos de capacitação e governança — materializa os habilitadores e capacidades requeridos para que a gestão por processos deixe de ser projeto e se converta em sistema de gestão (Hammer, 2007; Harmon, 2004). Ao alinhar estratégia, pessoas (seleção e formação de especialistas, bem como capacitação de servidores), processos (PPN; ciclos *AS IS/TO BE*), tecnologia (TAIGA - Ferramenta de controle dos

cartões de mapeamento de processos; Painéis de BI - Painel desenvolvido na ferramenta Look Studio do Google que apresenta as informações desenvolvidas pelos especialistas na condução do plano de trabalho) e governança (priorização, indicadores, prestação de contas), o redesenho desloca a organização de patamares táticos para uma orientação por processos coerente com os níveis Gerenciado/Padronizado/Previsível do BPMM (Fisher, 2004; OMG, 2008; Willaert et al., 2007).

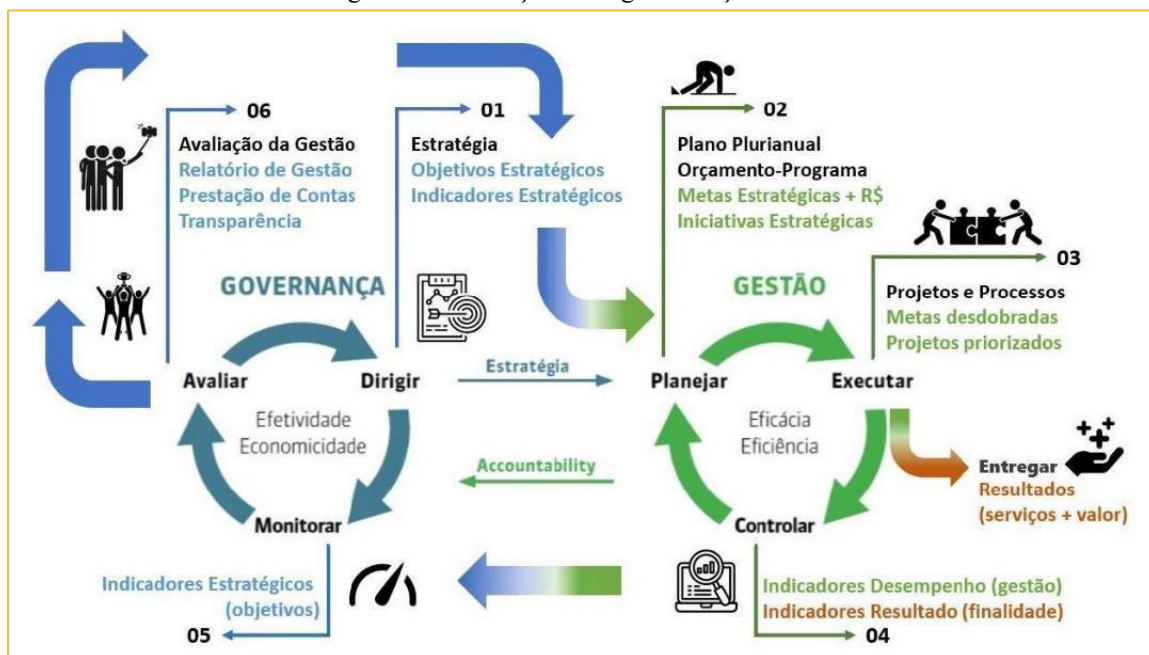
Por fim, ao orientar esforços para valor público — ampliação de processos publicados, aumento de processos mapeados/monitorados, atendimento a múltiplos órgãos e produção de diagnósticos institucionais — a maturidade em BPM alinha-se à transparência, responsividade e resultados, atributos centrais de governança no setor público (Lee, Lee e Kang, 2009; McCormack, 2002; Johnson, 2003; Rohloff, 2009).

Em síntese, a reestruturação estratégica do EPROC converge com o que a literatura prescreve para elevar a maturidade em gestão por processos: governança por processos institucionalizada, arquitetura e portfólio priorizados, competências e métricas consolidadas, tecnologia como habilitadora e orientação explícita a valor. Esses elementos atendem à necessidade de elevar a gestão estratégica dos órgãos e entidades do Estado de Santa Catarina, criando condições para previsibilidade, aprendizado e melhoria contínua (Hammer, 2007; OMG, 2008; Harmon, 2004).

3 GESTÃO PÚBLICA POR MEIO DA GOVERNANÇA E DA GESTÃO

A interação entre governança e gestão forma um arranjo cíclico e complementar. A governança estabelece a direção (visão, prioridades e critérios de valor público), assegura *Accountability* e promove transparência. A gestão traduz essa direção em planos, processos e projetos, executa e controla para garantir eficácia (entrega das metas) e eficiência (bons resultados com uso racional de recursos). Em termos de maturidade em BPM, a governança cria as condições institucionais (papéis, métricas e arquitetura de processos), enquanto a gestão realiza o ciclo *AS IS* → *TO BE* → melhoria contínua, assegurando coerência com a estratégia.

Figura 01 – Interação entre governança e Gestão



Fonte: Adaptado de TCU, 2020.

1. Interação entre Governança e Gestão no Setor Público

1.1 Governança no Setor Público: dirigir, monitorar, avaliar

A governança opera como ciclo Dirigir – Monitorar – Avaliar, orientado à efetividade (alcançar objetivos institucionais e sociais) e à economicidade (uso responsável de recursos). Na Figura 01, isso se expressa pelos pontos (01, 05, 06).

(01) Estratégia

- Define objetivos estratégicos alinhados à missão e ao valor público.
- Estabelece indicadores estratégicos que permitem acompanhar avanços e corrigir rumos.
- Garante foco de longo prazo e coerência institucional.

(05) Indicadores Estratégicos

- Tornam mensurável o desempenho institucional sob a ótica da estratégia.
- Suportam decisões de alto nível (priorização, realocação de recursos) e reforçam a integridade do portfólio.

(06) Avaliação da Gestão

- Consolida Relatório de Gestão e Prestação de Contas, reforçando transparência e *accountability*.
- Retroalimenta o ciclo, avaliando o cumprimento da estratégia e a qualidade dos resultados.

1.2 Gestão no Setor Público: planejar, executar, controlar

A gestão opera o ciclo Planejar – Executar – Controlar, com foco em eficácia e eficiência. Na Figura 01, corresponde aos pontos (02, 03, 04), articulando estratégia, orçamento, processos e resultados.

(02) Plano Plurianual e Orçamento-Programa

- Tradução da estratégia em metas, iniciativas e custos.
- Integração com o orçamento público, garantindo viabilidade financeira.
- É o elo entre a direção estratégica (governança) e a operação (gestão).

(03) Processos e Projetos / Execução e Entrega

- Estruturação de processos administrativos e finalísticos, assegurando padronização e consistência.
- Priorização de projetos conforme restrições de recursos e relevância pública.
- Entrega de resultados (serviços + valor) de forma mensurável e orientada ao cidadão.

(04) Controle e Monitoramento de Desempenho

- Uso de indicadores de desempenho (gestão) e indicadores de resultado (finalidade) para avaliar eficiência e efetividade.
- Monitoramento contínuo que realimenta a governança, garantindo o alcance dos objetivos estratégicos.

1.3 Conexão com a Maturidade em Gestão por Processos

A distinção e a coordenação entre governança (01, 05, 06) e gestão (02, 03, 04) são condições para evoluir em maturidade de BPM:

- Governança institui arquitetura de processos, papéis e indicadores estratégicos, e exige prestação de contas.

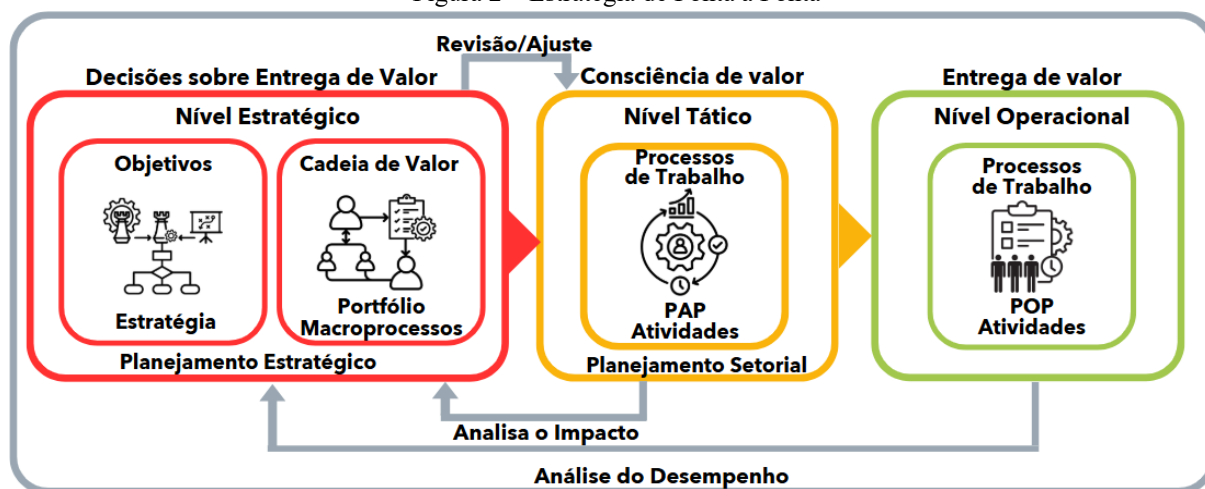
- Gestão executa processos e projetos prioritizados, mede desempenho e promove melhoria contínua.
- O feedback (06 → 01/05) garante aprendizado institucional e alinhamento permanente entre estratégia, orçamento e capacidade operacional.

Assim, a referência do TCU (2020) evidencia que resultados sustentáveis decorrem de estratégia clara, métricas robustas e execução disciplinada, ancoradas em governança forte e gestão competente — exatamente a lógica que sustenta a evolução de maturidade em gestão por processos no setor público.

4 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA E DOS PROCESSOS DE PONTA A PONTA

A definição clara dos serviços e sua aderência a macroprocessos e processos internos asseguram coerência entre planejamento estratégico, atuação setorial e execução operacional (EPROC, 2025). A Figura 2 sintetiza essa integração: a Carta de Serviços deve refletir o Catálogo de Serviços (cadeia de valor), deixando explícito o que é entregue ao cidadão e como é produzido. Esse encadeamento fortalece a governança (direção, transparência, prestação de contas) e gestão (planejamento, execução, controle), com foco em valor público.

Figura 2 – Estratégia de Ponta a Ponta



Fonte: Elaboração do autor

4.1 VISÃO DE PONTA A PONTA

- **Nível Estratégico – Planejamento Estratégico:** define objetivos e cadeia de valor (portfólios e macroprocessos), orientando escolhas de longo prazo e critérios de alocação de recursos.
- **Nível Tático – Planejamento Setorial:** desdobra macroprocessos em processos de trabalho e Procedimento Agregado da Produção (PAP), com metas, responsabilidades e indicadores próximos da execução, alinhando áreas às prioridades institucionais.

- **Nível Operacional – Execução:** foca em Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e rotinas padronizadas para garantir qualidade, consistência e eficiência na entrega de serviços ao usuário.

Em termos de maturidade, os três níveis são integrados por ciclos AS IS → TO BE → melhoria contínua, apoiados por métricas e TI para monitoramento e aprendizado.

4.2 ANÁLISE INTEGRADA DE PONTA A PONTA

A abordagem assegura que objetivos estratégicos sejam desdobrados em processos claros, monitorados e vinculados à cadeia de valor (e, portanto, à Carta de Serviços). Como resultados centrais temos:

- **Visão sistêmica:** resultados dependem da eficiência setorial e da execução operacional.
- **Correção de falhas:** retroalimentação entre níveis possibilita ajustes e realinhamento contínuo.
- **Valor público:** coerência entre estratégia, desdobramento setorial e execução gera entregas mensuráveis e relevantes.
- **Apoio à alta gestão:** decisões baseadas em evidências, priorizando iniciativas de maior impacto social e institucional.

Em suma, a execução deixa de ser medida pelo volume de atividades e passa a ser avaliada pela contribuição aos resultados institucionais e ao valor público, consolidando um ciclo contínuo de análise, revisão e melhoria com participação das áreas e da ouvidoria (EPROC, 2025).

5 EPROC ESTRUTURADO EM CATÁLOGO DE SERVIÇOS

Os serviços do EPROC constituem um arranjo integrado para elevar a maturidade em gestão por processos no setor público, indo além das nove áreas do *Common Body of Knowledge* (CBOK) ao abranger quinze frentes que conectam estratégia, pessoas, métodos, tecnologia e governança. Em termos teóricos, esse portfólio traduz, em práticas concretas, os “habilitadores de processo” e as “capacidades organizacionais” necessários à evolução de maturidade (Hammer, 2007), promove a progressão cumulativa preconizada pelo BPMM/OMG — de Inicial a Inovador — por meio de padronização, mensuração e melhoria contínua (OMG, 2008), e responde às dimensões de avaliação de BPM sugeridas por De Bruin e Rosemann (2005). Na prática, ao diagnosticar maturidade, alinhar processos à estratégia, padronizar e melhorar fluxos (*AS IS* → *TO BE*), automatizar tarefas, medir desempenho e gerir portfólio, o EPROC cria coerência vertical entre os níveis estratégico–tático–

operacional, reduz esforços em silos e orienta decisões por evidências (Harmon, 2004). Como pode ser observado, nos 15 serviços abaixo listados que passaram a compor o Catálogo de Serviços do EPROC:

- **Análise de maturidade em BPM:** Realiza diagnósticos por dimensões (estratégia, métodos, TI, pessoas, cultura e governança), identificando lacunas e priorizando ações. Isso operacionaliza o “assessment” proposto por De Bruin e Rosemann (2005) e viabiliza a progressão de níveis do BPMM (OMG, 2008), evitando iniciativas dispersas (Hammer, 2007).
- **Alinhamento estratégico:** Garante que processos e projetos estejam vinculados a objetivos e indicadores estratégicos (BSC/OKR), reduzindo a “eficiência sem eficácia” (Fisher, 2004) e consolidando a coerência vertical entre os níveis estratégico–tático–operacional (Harmon, 2004).
- **Modelagem de processos (AS IS):** Padroniza a representação (BPMN) e torna explícita a cadeia de valor e as variabilidades de execução. É base para padronização e aprendizagem organizacional (Harmon, 2004; Willaert et al., 2007), etapa necessária aos níveis “Gerenciado/Padronizado” do BPMM (OMG, 2008).
- **Gerenciamento do repositório:** Mantém ativos de processo (modelos, políticas, procedimentos, indicadores) sob controle de versões, garantindo acessibilidade e governança do conhecimento — condição para repetibilidade e previsibilidade (OMG, 2008; Harmon, 2004).
- **Melhoria de processos (TO BE):** Redesenha fluxos com metas e benefícios esperados, conectando o ciclo AS IS → TO BE → medir → melhorar a resultados organizacionais (Hammer, 2007; Harmon, 2004). Adoção de rotinas e métricas sustenta a evolução para o nível “Previsível” (OMG, 2008).
- **Projeto de SI orientados a processos:** Seleciona/parametriza soluções de TI como habilitadoras do processo (integração, dados, automação), alinhando tecnologia à estratégia e controles (Fisher, 2004) e reforçando os “habilitadores” de Hammer (2007).
- **Automação de processos:** Emprega automação (p.ex., RPA) para tarefas repetitivas, elevando eficiência e qualidade de dados. A automação, quando alinhada a valor e governança, acelera a aprendizagem e a capacidade de escala (Lee, Lee e Kang, 2009; Harmon, 2004).
- **Gestão da mudança em processos:** Planeja e conduz mudanças (papéis, regras, competências, incentivos), condição crítica para evitar “mapeamento sem adoção” (Hammer, 2007). Estrutura de comunicação e capacitação sustenta a institucionalização das práticas (OMG, 2008).

- **Gestão de projetos de BPM:** Aplica boas práticas de GP ao portfólio de melhorias (escopo, prazo, risco, benefícios), criando linhas de base e marcos de valor. Conecta execução à estratégia (Fisher, 2004) e favorece a previsibilidade (OMG, 2008).
- **Governança de processos:** Define políticas, papéis (donos de processo), fóruns decisórios e critérios de priorização. É o “sistema de gestão” que sustenta padronização, prestação de contas e evolução de níveis (Hammer, 2007; OMG, 2008).
- **Conformidade de processos:** Garante aderência a leis, regulamentos e normas internas, integrando riscos e controles ao desenho e à execução — aspecto central de governança e de desempenho sustentável (Fisher, 2004; OMG, 2008).
- **Medição de desempenho de processos:** Estabelece e monitora KPIs/KRIs (tempo, custo, qualidade, satisfação), permitindo gestão quantitativa, benchmark e tomada de decisão baseada em evidências — eixo do nível “Previsível” (OMG, 2008; Harmon, 2004).
- **Investigação de processos:** Realiza análises causa-raiz e avaliações especiais (auditoria de processo, estudos de capacidade), integrando dados operacionais e estratégicos para ações corretivas/preventivas (Hammer, 2007; Rohloff, 2009).
- **Educação/Treinamento em processos:** Desenvolve trilhas formativas e comunidades de prática, expandindo competências e cultura de processos — pré-requisito para a institucionalização e a evolução de maturidade (De Bruin; Rosemann, 2005; Harmon, 2004).
- **XV – Gestão do portfólio de processos:** Orquestra mapas, riscos, projetos e benefícios em um portfólio único, priorizando iniciativas de maior impacto e valor público (Lee, Lee e Kang, 2009). Viabiliza trade-offs e coordenação intersetorial (McCormack, 2002; Johnson, 2003).

O resultado é um ambiente mais previsível, eficiente e orientado a valor público, em que transparência, *Accountability* e aprendizado organizacional tornam-se parte do sistema de gestão — não iniciativas pontuais.

6 PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA DO EPROC

A reestruturação estratégica do Escritório de Gestão de Processos (EPROC) foi concebida para reposicionar a gestão por processos como eixo de governança e alavanca de valor público, articulando estratégia, pessoas, métodos, tecnologia e controles — dimensões centrais da maturidade em BPM (Hammer, 2007; Fisher, 2004; OMG, 2008). Partiu-se do princípio de que elevar a maturidade requer institucionalização de práticas (papéis, métricas, arquitetura de processos, rotinas de prestação de contas) e coerência vertical entre os níveis estratégico–tático–operacional, de modo que o ciclo *AS IS* → *TO BE* → medir → melhorar, seja contínuo e orientado à decisão (De Bruin;

Rosemann, 2005; Harmon, 2004). Para proceder com esta reestruturação, foi necessária a implementação de diferentes ferramentas e metodologias de gestão como planejamentos, manuais e procedimentos listados a seguir:

- **Planejamento Estratégico do EPROC 2024–2026:** O EPROC formulou um Planejamento Estratégico 2024–2026 com diretrizes, mapa estratégico, cadeia de valor e arranjo BSC/OKR para integrar objetivos, iniciativas e indicadores. Na ótica dos modelos de maturidade, essa ação institui os habilitadores organizacionais (liderança, métricas, papéis) que Hammer (2007) considera pré-condição para a evolução do desempenho, além de materializar o nível gerenciado/padronizado do BPMM-OMG ao conectar estratégia, processos e metas em um sistema de gestão cumulativo (OMG, 2008; De Bruin; Rosemann, 2005). Na prática, o planejamento passou a priorizar o portfólio de processos e projetos e a orientar a alocação de recursos, condição destacada por Fisher (2004) e vPMM (Lee, Lee e Kang, 2009) para evitar “eficiência sem eficácia”.
- **Manual de Gestão Estratégica - Gestão de Processos de Negócio no Setor Público:** O Manual de Gestão Estratégica padroniza conceitos, papéis, artefatos (*AS IS/TO BE*), indicadores e rotinas de governança por processos, reduzindo a variabilidade metodológica entre órgãos. Essa padronização é coerente com o BPMM-OMG, que exige práticas institucionalizantes para avançar a maturidade (OMG, 2008), e com a visão de organização orientada a processos (Willaert et al., 2007; McCormack, 2002; Johnson, 2003), que associa padrões comuns a agilidade e desempenho. Como resultado, o EPROC criou regras claras de desenho, medição e melhoria — um passo crítico apontado por Harmon (2004) para que a gestão por processos deixe de ser projeto e se torne sistema de gestão replicável no setor público.
- **Editais FAPESC e seleção de 60 bolsistas:** O lançamento do edital FAPESC viabilizou a seleção de 60 bolsistas e a formação de uma rede de especialistas que ampliou a capacidade de execução nos órgãos. Do ponto de vista da maturidade, é um investimento direto em competências e governança, dimensões estruturais nos modelos de Hammer (2007) e De Bruin & Rosemann (2005).
- **Incremento de processos mapeados e acompanhados na plataforma TAIGA:** O uso da TAIGA como ferramenta de acompanhamento ágil resultou em mapeamento, proposição de melhorias e controle de centenas de processos (p. ex., 591 cartões em 2024 e 302 em 2025), com trilhas de evidência de progresso. Monitorar execução com dados é requisito para a transição ao nível previsível (gestão quantitativa) do BPMM-OMG e para a melhoria contínua (OMG, 2008). Além disso, a associação entre métodos ágeis e BPM aumenta velocidade de

aprendizado e feedback, o que a literatura de BPO relaciona a agilidade e integração interfuncional (Willaert et al., 2007).

- **Ampliação de processos publicados no Portal de Processos de Negócio (PPN):** A expansão das publicações de processos mapeados pelo EPROC e NUPROCs no PPN (ppn.sc.gov.br) (270 processos em 2025) fortalece transparência, padronização e reuso de conhecimento, além de criar um repositório institucional alinhado à LGPD. No BPMM-OMG, essa evidenciação de ativos e métricas suporta a passagem a níveis padronizado/previsível (OMG, 2008). Teoricamente, publicar processos consolida a cadeia de valor e facilita comparações entre áreas, como defendem Fisher (2004) e Harmon (2004): processos visíveis e comparáveis permitem gestão por evidências e aprendizagem entre pares.
- **Elaboração de planejamentos estratégicos setoriais:** Os planejamentos setoriais que o EPROC vem apoiando a criação nos órgãos e entidades, alinham objetivos locais ao mapa estratégico, conectando macroprocessos a processos de trabalho (PAP) e indicadores. Essa ação estratégica é exatamente o que os modelos de maturidade pedem: coerência vertical entre estratégia e operação (Fisher, 2004; De Bruin; Rosemann, 2005). Com metas e responsabilidades próximos da execução, as áreas ganham clareza de papel na cadeia de valor e reduzem o risco, atendendo à lógica de orientação por processos com foco em resultados (McCormack, 2002; Johnson, 2003).
- **Atendimento a 46 órgãos e entidades via Núcleos de Gestão de Processos:** A rede de NUPROCs atendeu 46 órgãos e entidades, viabilizando padronização, transferência de conhecimento e apoio próximo à execução. O atendimento se deu pelos especialistas disponibilizados aos órgãos e entidades e pelos especialistas de suporte que se encontram no Escritório de Gestão de Processos da SEPLAN. Esse desenho distribui capacidades (pessoas, métodos, padronização) onde o trabalho acontece, em linha com Hammer (2007) — que enfatiza papéis e liderança em gestão de processos — e com o BPMM, que demanda governança e competências disseminadas para consolidar níveis superiores (OMG, 2008). Na prática, a rede de núcleos gera capacidade institucional e resiliência: práticas deixam de depender de indivíduos e passam a residir em arranjos formais e ativos compartilhados. A estratégia de governança horizontal via NUPROCs eleva a capilaridade e cria rotinas de aprendizado organizacional, aspecto valorizado pela literatura de BPO (McCormack, 2002; Johnson, 2003) e pelos modelos orientados a valor, que ligam capacidade instalada a valor público entregue.

- **Painel de BI do EPROC para reportar o plano de trabalho dos especialistas:** O painel de BI acompanha atividades, horas, entregas e indicadores do plano de trabalho, dando transparência e gestão por evidências. Em termos de maturidade, BI e indicadores fecham o ciclo *AS IS* → *TO BE* → medir → melhorar, condição para mover-se do gerenciado ao previsível/inovador no BPM (OMG, 2008). Ao conectar métricas a decisões (priorização, realocação de recursos, prestação de contas), o EPROC pratica o que Fisher (2004) chama de alinhamento entre estratégia, pessoas, processos, tecnologia e controles — fundamento para produzir valor público e sustentar a governança por processos.

O projeto organizou um portfólio integrado de ações que combina padronização metodológica, desenvolvimento de capacidades e monitoramento por evidências. Em conjunto, as frentes materializam os habilitadores de processo e capacidades organizacionais previstos na literatura e criam as condições para uma gestão mais previsível, padronizada e orientada a resultados no Estado de Santa Catarina (Hammer, 2007; OMG, 2008; Harmon, 2004).

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O eixo central da reestruturação estratégica do EPROC foi atender diretamente os órgãos e entidades do Estado para elevar o nível de maturidade em gestão por processos nessas organizações. Todas as frentes implementadas — planejamento estratégico próprio (diretrizes, mapa, cadeia de valor e BSC/OKR), manual de gestão estratégica, rede de especialistas e instrumentos de monitoramento (BI e TAIGA) — foram desenhadas para transferir capacidade, padronizar práticas e sustentar decisões por evidências nos órgãos atendidos. Com isso, o arranjo enfrentou três fragilidades típicas de maturidade inicial: (i) desalinhamento entre estratégia e processos, (ii) baixa padronização e governança metodológica e (iii) pouca mensuração para a tomada de decisão.

No eixo de capacidade instalada, o edital FAPESC e a seleção de 60 bolsistas ampliaram o alcance do EPROC e viabilizaram atendimento técnico próximo às áreas finalísticas. A atuação por Núcleos de Gestão de Processos em 46 órgãos e entidades promoveu padronização, transferência de conhecimento e difusão de boas práticas, fortalecendo as dimensões “pessoas/competências” e “governança” exatamente onde os processos acontecem.

No eixo de métodos e padronização, o Manual de Gestão Estratégica e o Catálogo/Carta de Serviços passaram a servir como referência comum para modelagem (*AS IS*), redesenho (*TO BE*) e melhoria contínua, conectando macroprocessos, processos e PAP/POP. Esse movimento reduziu a variabilidade, permitiu comparabilidade entre áreas e elevou a repetibilidade, condição para que os órgãos avancem de “Gerenciado/Padronizado” rumo ao estágio “Previsível” de maturidade.

No eixo de dados e transparência, a ampliação de processos publicados no PPN e o incremento do mapeamento e acompanhamento no TAIGA criaram trilhas de evidências (modelos, status, entregas) que alimentam os painéis de BI. Esses painéis passaram a reportar atividades, horas, entregas e indicadores do plano de trabalho, facilitando prestação de contas, priorização e realocação de esforços. Na prática, os órgãos foram apoiados a migrar de iniciativas pontuais para um sistema de monitoramento contínuo, base para gestão quantitativa e decisões orientadas a valor público.

No eixo de estratégia e alinhamento, o Planejamento Estratégico 2024–2026 conectou objetivos a iniciativas, indicadores e metas e norteou os planejamentos setoriais. O efeito foi a coerência vertical entre os níveis estratégico–tático–operacional: os processos deixam de ser “meios” para tornar-se veículos da estratégia, medidos e aprimorados em ciclos regulares (*AS IS* → *TO BE* → medir → melhorar).

No âmbito do fortalecimento de capacidades — condição essencial para a elevação da maturidade em gestão por processos — o EPROC promoveu a capacitação intensiva de especialistas por 20 dias (72 horas), abrangendo conteúdos de ambientação ao Governo de Santa Catarina, estrutura e funcionamento do setor público, políticas públicas, orçamento, fundamentos de BPM, governança e ciclo de vida de processos, legislação aplicada ao mapeamento, planejamento estratégico do EPROC e das organizações, BPMN, gestão de processos no setor público, sistema eletrônico de documentos, papel do especialista NUPROC, mapeamento e LGPD, temporalidade e guarda de processos digitais, estratégias de governo eletrônico e OGP, além de atividades práticas e avaliativas. Complementarmente, ofertaram-se formações em Notebook LM, engenharia de prompt e uso da plataforma TAIGA, conectando competências metodológicas a ferramentas de produtividade e monitoramento. Esse desenho pedagógico integra fundamentos conceituais, normativos e instrumentais, articulando estratégia, processos, tecnologia e conformidade.

Reconhecimento externo. Como evidência adicional de avanço de maturidade e de entrega de valor público, o EPROC — em parceria com a EPAGRI — recebeu o Prêmio Gestão Ágil no Agile Trends Gov 2025. Esse reconhecimento validou a combinação entre governança por processos, métodos ágeis e gestão orientada por dados, reforçando que o foco no atendimento aos órgãos (padronização, métricas, BI e acompanhamento no TAIGA) se traduz em resultados concretos e reconhecidos no ecossistema de governo.

Em síntese, observa-se um movimento consistente de elevação de maturidade: (a) institucionalização de governança por processos (políticas, papéis, ritos e indicadores); (b) padronização metodológica (manual, repositório, PPN); (c) gestão por evidências (TAIGA + BI); (d) desenvolvimento de competências (60 bolsistas; comunidades de prática); e (e) orientação a valor público (diagnósticos institucionais e alinhamento Catálogo de Serviços à cadeia de valor).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reestruturação estratégica do EPROC foi concebida para responder diretamente aos anseios e necessidades dos órgãos e entidades do Estado, oferecendo suporte técnico e metodológico capaz de melhorar as ações desenvolvidas e elevar o nível de maturidade em gestão por processos do Estado. Os resultados observados — ampliação de publicações no PPN, incremento do mapeamento e do controle no TAIGA, implementação de painéis de BI para reporte do plano de trabalho, elaboração de planejamentos setoriais, atendimento a 46 órgãos por meio de núcleos de processos e formação de 60 bolsistas — apontam para um salto de capacidade institucional: reduziram-se esforços em silos, aumentou-se a previsibilidade operacional e fortaleceu-se a entrega de valor público.

Do ponto de vista conceitual e prático, a experiência confirma que elevar a maturidade em BPM no setor público requer a combinação de governança (direção, transparência e *Accountability*) e gestão (planejamento, execução e controle) em um sistema integrado: estratégia clara, métodos padronizados, competências distribuídas, tecnologia habilitadora e métricas para aprender e decidir. Ao alinhar esses elementos às necessidades das áreas finalísticas, o EPROC traduziu recomendações técnico-metodológicas em rotinas institucionais, sustentando decisões por evidências e consolidando uma lógica de melhoria contínua.

A alta gestão foi determinante ao patrocinar as iniciativas, legitimar prioridades, viabilizar recursos e exigir prestação de contas — fatores críticos para consolidar práticas e sustentar a evolução da maturidade nos órgãos e entidades do Estado.

Há, contudo, limites e dependências: trata-se de um processo em curso, que exige patrocínio contínuo da alta gestão, gestão da mudança (aderência às rotinas e papéis) e qualidade de dados (para que BI e TAIGA reflitam o trabalho real). Como oportunidades futuras, destacam-se: (i) consolidar a gestão quantitativa do desempenho (metas, tolerâncias e análise de capacidade); (ii) expandir a automação orientada a processos em cenários de alto volume e baixo risco; (iii) fortalecer o portfólio de processos e projetos por critérios de valor público; e (iv) avançar no uso de analítica e IA para diagnóstico e apoio à decisão.

Em síntese, o EPROC evidencia a transição de iniciativas isoladas para um modelo institucionalizado de BPM, alinhado à estratégia e sustentado por dados, com foco explícito nas demandas dos órgãos e entidades. Mantida a coerência entre estratégia, governança e execução, o escritório tende a consolidar-se como referência estadual em gestão por processos, contribuindo para serviços mais ágeis, transparentes e efetivos no Estado de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

EPROC. Planejamento Estratégico do Escritório de Gestão de Processos 2024 - 2026. **Secretária de Estado do Planejamento**. 2024.

EPROC. Escritório de Gestão de Processos. Manual de Gestão Estratégica: gestão de processos de negócio no setor público. **Secretaria de Estado do Planejamento**. Florianópolis, 2025.

DE BRUIN, T.; ROSEMAN, M. **Towards a Business Process Management Maturity Model**. 2005.

FISHER, D. The Business Process Maturity Model: a practical approach for identifying opportunities for optimization. **BPTrends**, [s.l.], 2004. Disponível em: <https://bptrends.info/the-business-process-maturity-model-a-practical-approach-for-identifying-opportunities-for-optimization/>. Acesso em: 14 set. 2025.

HAMMER, M. The Process Audit. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 85, n. 4, p. 111-123. 2007.

HARMON, P. Evaluating an organization's business process maturity. **Business Process Trends**, [s.l.], v. 2, n. 3, p. 1-11, mar. 2004.

LEE, J.; LEE, D.; KANG, S. vPMM: a value based process maturity model. *In: Studies in Computational Intelligence*, 2009.

MCCORMACK, K. Supply chain networks and business process orientation: advanced strategies and best practices. *In: The Saint Lucie Press/APICS Series on Resource Management*, 2002.

OMG. Object Management Group. *In: Business Process Maturity Model (BPMM)*. v. 1., 2008. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>. Acesso em: 14 set. 2025.

ROHLOFF, M. Case study and maturity model for business process management implementation. *In: Dayal, U., Eder, J., Koehler, J., Reijers, H.A. (eds) Business Process Management. BPM 2009. Lecture Notes in Computer Science*, v. 5701. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-03848-8_10.

ROSEMAN, M.; DE BRUIN, T. Towards a business process management maturity model. *In: European Conference on Information Systems (Ecis)*, 13., 2005, Regensburg. **Anais [...]**. Regensburg: ECIS, 2005.

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. **The capability maturity model**: guides for improving the software process. Reading: Addison Wesley, 1997.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

WILLAERT, P. *et al.* The process-oriented organization: a holistic view. *In: International Conference on Business Process Management*, 5., 2007, Brisbane. **Proceedings [...]**. Berlin: Springer, 2007. p. 1-15. v. 1. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-75183-0_1. Acesso em: 12 set. 2018.

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO CATARINENSE: BARREIRAS E FACILITADORES EM PERSPECTIVA

Cristiane Gadzinski Volpato, Paloma Maria Santos, Inara Antunes Vieira Willerding

RESUMO

A gestão de processos tem se consolidado como estratégia para promoção da eficiência, transparência e melhoria contínua nas organizações públicas. Entretanto, sua implementação enfrenta desafios específicos que precisam ser analisados. Este artigo tem como objetivo identificar os principais fatores críticos de sucesso na implementação da gestão de processos no setor público catarinense, a partir da percepção de especialistas. Para tanto, foi adotada uma abordagem qualitativa, descritiva, exploratória, com coleta de dados bibliográficos e de campo, fundamentada em revisão de literatura e na aplicação de questionário estruturado a 49 especialistas, obtendo-se 38 respostas. Os resultados evidenciam que a adoção de práticas de melhoria contínua, o alinhamento estratégico, a comunicação eficiente, a capacitação contínua e o uso de tecnologia da informação figuram como facilitadores centrais. Por outro lado, barreiras como o baixo engajamento dos servidores, a resistência cultural, a descontinuidade administrativa e a carência de recursos humanos qualificados foram destacadas como entraves significativos. A análise também revelou fatores ambivalentes, que podem atuar ora como barreira, ora como facilitador, dependendo do contexto organizacional e do nível de maturidade institucional. Conclui-se que o avanço da gestão de processos no setor público brasileiro requer não apenas a adoção de práticas universais do BPM (*Business Process Management*), mas também estratégias adaptadas à realidade institucional, capazes de assegurar continuidade, integração e valorização dos servidores, consolidando assim uma cultura orientada por processos.

Palavras-chave: Gestão de Processos, Setor Público, Barreiras, Facilitadores, Fatores Críticos de Sucesso.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de processos tem se consolidado como uma estratégia capaz de promover eficiência, transparência e trazer melhores resultados nas organizações públicas. Entretanto, sua implementação apresenta desafios específicos que precisam ser analisados.

Ramos *et al.* (2019, p. 184), nesse sentido, destacam a importância da abordagem dos fatores críticos de sucesso na seara da gestão de processos no setor público, reforçando o fortalecimento de uma cultura de processos, voltada para a melhoria contínua da utilização dos recursos e para resultados expressivos a longo prazo.

Diante desse contexto, investigar os fatores críticos de sucesso na implementação da gestão de processos no setor público torna-se fundamental para compreender os elementos que favorecem ou dificultam sua adoção, além de orientar gestores na condução de práticas mais eficazes.

Apesar dos avanços obtidos, a implementação efetiva do BPM (*Business Process Management*) enfrenta barreiras relacionadas à cultura organizacional, à governança, à priorização estratégica e aos recursos disponíveis. Ao mesmo tempo, também revela oportunidades para fortalecimento das práticas. Com esse cenário, este artigo busca compreender, a partir da percepção dos especialistas, quais as principais barreiras e facilitadores na gestão de processos nos órgãos públicos catarinenses.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica busca apresentar os principais conceitos relacionados à gestão de processos de negócio BPM, evidenciando sua evolução teórica, a aplicação em organizações públicas e os fatores críticos de sucesso para a implementação do mesmo.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos de negócio BPM, segundo Melão e Pidd (2000), pode ser compreendida como um conjunto de metodologias, técnicas e ferramentas voltadas à análise e melhoria dos processos de negócio. Complementando o conceito, Santos *et al* (2011) apresentam a gestão de processos caracterizada como uma abordagem gerencial que compreende o ciclo de vida dos processos de negócio em sua totalidade, englobando as fases de análise, desenho, implementação, execução e melhoria contínua. Os autores Melão e Pidd (2000) ressaltam que, para que o BPM seja aplicado de forma eficaz, é fundamental compreender a natureza desses processos. Assim, compreender o processo e associá-lo ao uso de metodologias adequadas aumenta as possibilidades de obter eficácia na modelagem em BPM.

Essa abordagem conceitual evoluiu ao longo do tempo, e autores posteriores, como Rosemann e vom Brocke (2010), ampliam o conceito ao destacar a importância de seis elementos principais do BPM: alinhamento estratégico, métodos, governança, tecnologia da informação, pessoas e cultura organizacional como fatores críticos de sucesso. Trkman (2010), reforça essa perspectiva ao evidenciar que para um desempenho consistente e para ter êxito a longo prazo, é necessário haver um vínculo entre estratégia organizacional e gestão de processos de negócio, uma vez que iniciativas desconectadas tendem a limitar os resultados esperados.

Para compreender melhor o BPM, é importante também entender o que é processo. Os autores do clássico *Reengineering the corporation* Hammer e Champy (1994, p. 24), definem um processo organizacional como “um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”. De forma semelhante, Gonçalves (2000), entende um processo como um conjunto de atividades que recebe um insumo (*input*), que pode ser tanto materiais, como

equipamentos e outros bens tangíveis, quanto informações e conhecimento, que agregam valor e geram um resultado (*output*) destinado a um cliente específico.

Essa concepção de processo como um fluxo estruturado de trabalho, com entradas e saídas, seguindo uma sequência definida, tem origem na tradição da engenharia, a qual também fundamentou a reengenharia de gestão de processos BPR (*Business Process Reengineering*), difundida a partir da década de 1990. Nesse período, a abordagem ganhou popularidade no meio organizacional, impulsionada por consultorias, publicações de referência, conferências especializadas e grupos de discussão. O BPR defendeu que melhorias expressivas no desempenho só poderiam ser alcançadas com a superação da lógica da hierarquia funcional e a adoção de um paradigma orientado por processos, apoiado no uso estratégico da tecnologia da informação (Melão, Pidd, 2000).

Dentro desse contexto, Hammer e Champy (1994) defendiam, por meio da reengenharia, a visão de reinventar, de forma drástica, os processos das organizações para melhorar a performance em indicadores como qualidade, custos, velocidade e atendimento. Embora essa abordagem tenha evoluído ao longo do tempo, permanece como um conceito fundamental para compreender a origem do movimento de gestão de processos.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

No setor público a gestão de processos vem se popularizando. Ainda que muitos trabalhos tenham foco no setor privado, verifica-se um crescente interesse em pesquisas sobre gestão de processos em organizações públicas (Santos, Santana e Alves, 2012). A gestão de processos configura-se como uma metodologia consolidada que tem como objetivo alcançar melhores resultados por meio do aprimoramento dos processos de trabalho (Paiva *et al*, 2017).

No âmbito das instituições governamentais, a gestão de processos apresenta-se como elemento essencial para a modernização e o aperfeiçoamento das práticas de trabalho (Paiva *et al*, 2017). Essa abordagem privilegia a atenção tanto aos usuários internos quanto externos e busca alinhar-se aos fundamentos que orientam o serviço público.

Entretanto, os estudos de Santos *et al* (2011) revelam algumas particularidades que precisam ser consideradas nas iniciativas de BPM no setor público, como a rigidez dos aspectos legais (leis e regulamentos governamentais), influências políticas e estruturas hierarquizadas. Diante desses fatores, os autores apontam que o setor público não é menos adequado à aplicação do método, mas evidencia a importância de pesquisas direcionadas a compreender e lidar com essas especificidades.

2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO BPM

Muitas iniciativas em BPM, com investimento considerável, têm falhado. Trkman (2010) relata que esse índice varia de 60% a 80%, o que reforça a importância de conhecer quais são os fatores que atuam como, barreiras ou facilitadores, tendo em vista minimizá-los ou maximizá-los. O estudo dos elementos determinantes para o sucesso na gestão de processos tem como propósito prevenir falhas e aprimorar os resultados durante a sua aplicação (Costa *et al*, 2021).

A noção de fatores críticos de sucesso (FCS) não é recente. Já em 1979, Rockart destacava que esses fatores representam um número limitado de áreas nas quais o desempenho satisfatório assegura à organização vantagens competitivas e resultados consistentes. Para o autor, fatores críticos de sucesso exigem acompanhamento constante e cuidadoso por parte da gestão.

Ao levar esse entendimento para implementação do BPM, estes podem ser compreendidos como elementos-chave que precisam estar presentes ou bem estruturados para que a gestão de processos realmente funcione e alcance os resultados desejados. Conforme apontam Santos, Santana e Alves (2012), esses fatores tendem a variar entre as organizações em função de características como ramo de atuação, composição de cargos e perfil das pessoas envolvidas.

A literatura aponta que a implementação da gestão de processos no setor público envolve tanto facilitadores, que contribuem para consolidar uma cultura orientada por processos, fortalecer a eficiência e ampliar a transparência, quanto barreiras, que condicionam seu sucesso. Esses elementos revelam que a gestão de processos no setor público depende de condições institucionais e estruturais que potencializem os facilitadores e mitiguem as barreiras, a fim de assegurar sua efetividade e sustentabilidade, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Facilitadores e barreiras enfrentadas na implementação da gestão de processos no setor público encontradas na literatura.

Facilitadores	Barreiras
Apoio da alta administração.	Falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais.
Alinhamento estratégico entre processos e objetivos organizacionais.	Resistência à mudança organizacional e cultural.
Engajamento e participação dos servidores.	Baixo engajamento dos servidores.
Treinamento e capacitação em gestão de processos (BPM).	Estruturas hierárquicas.
Uso de tecnologia da informação como suporte aos processos.	Deficiências na comunicação e integração de processos.
Definição clara de papéis e responsabilidades (donos de processo).	Ausência de documentos orientadores ou metodologia consolidada.

Padronização e modelagem de processos.	Falta de continuidade administrativa (mudanças políticas/gestão).
Avaliação e monitoramento de desempenho dos processos.	Investimento insuficiente em tecnologia da informação.
Comunicação eficiente.	Fragmentação e despadronização de processos.
Visão sistêmica e foco no cidadão.	Sobrecarga de trabalho e falta de recursos humanos qualificados.
Adoção de práticas de melhoria contínua.	Burocracia
Integração entre organizações do setor público.	Cultura organizacional.
<i>Benchmarking</i> : aprendizagem com a experiência de outras instituições.	Histórico de falhas em projetos anteriores (consultorias/gestão de processos).
Gestão de processos realizada por servidores, em vez de consultorias externas.	Legislação restritiva que dificulta mudanças nos processos.
Integração entre áreas	Rotatividade de pessoal.
	Descontinuidade de projetos em razão da troca de governo.
	Perda de conhecimento organizacional quando servidores mudam de setor (dependência de indivíduos).
	Falta de recursos financeiros

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Alves (2021), Costa *et al.* (2021), Krohling *et al.* (2019), Gonçalves (2000), Melão e Pidd (2000), Paiva *et al.* (2017), Ramos *et al.* (2019), Ravesteyn e Batenburg (2010), Santos, Santana e Alves (2012), Santos *et al.* (2011), Silvestro e Westley (2002), Škerlavaj *et al.* (2007), Škrinjar e Trkman (2013), Trkman (2010).

Esses achados reforçam a importância de compreender os fatores críticos de sucesso em uma perspectiva contingencial, considerando as especificidades do contexto público brasileiro. Partindo dessa fundamentação teórica, no próximo tópico tem-se a apresentação do método adotado nesta pesquisa, que visa aprofundar a análise empírica sobre a percepção de especialistas quanto a esses elementos.

3 MÉTODO

O presente estudo utilizou como estratégia metodológica a aplicação de um questionário estruturado junto a especialistas em gestão de processos no setor público catarinense. O universo considerado foi composto por 49 especialistas, com atuação direta em iniciativas de BPM, dos quais 38 responderam ao instrumento, representando uma taxa de resposta de aproximadamente 77,5%.

O questionário foi elaborado a partir de um levantamento dos principais fatores críticos de sucesso (FCS) identificados na literatura científica sobre a implantação da gestão de processos em organizações públicas.

Os artigos foram selecionados a partir de uma busca realizada de 25/08/25 a 29/08/25 nas bases de dados Scielo, *Science Direct* e Google Acadêmico, utilizando as palavras-chaves “gestão por processos”, “setor público”, “fator crítico de sucesso”, “facilitadores” e “barreiras”.

Os 33 fatores localizados foram organizados em uma lista que contemplava tanto facilitadores quanto barreiras, conforme indicado nos estudos analisados.

Cada especialista foi convidado a indicar, para cada fator, se este atuava predominantemente como:

- **Barreira** – quando dificulta a implantação;
- **Facilitador** – quando contribui para a implantação;
- **Ambos** – quando o efeito depende do contexto organizacional;
- **Não se aplica** – quando o fator identificado não se aplica no contexto público;
- **Não sei / Não tenho opinião.**

O questionário foi aplicado por meio de formulário eletrônico e, ao final, incluiu uma questão aberta para que os especialistas pudessem sugerir novos fatores não contemplados pela lista inicial.

A partir da consolidação dessas respostas, no próximo tópico são apresentados e analisados os dados obtidos, possibilitando a identificação das percepções predominantes, dos pontos de consenso e das divergências em relação aos facilitadores e barreiras na gestão de processos no setor público.

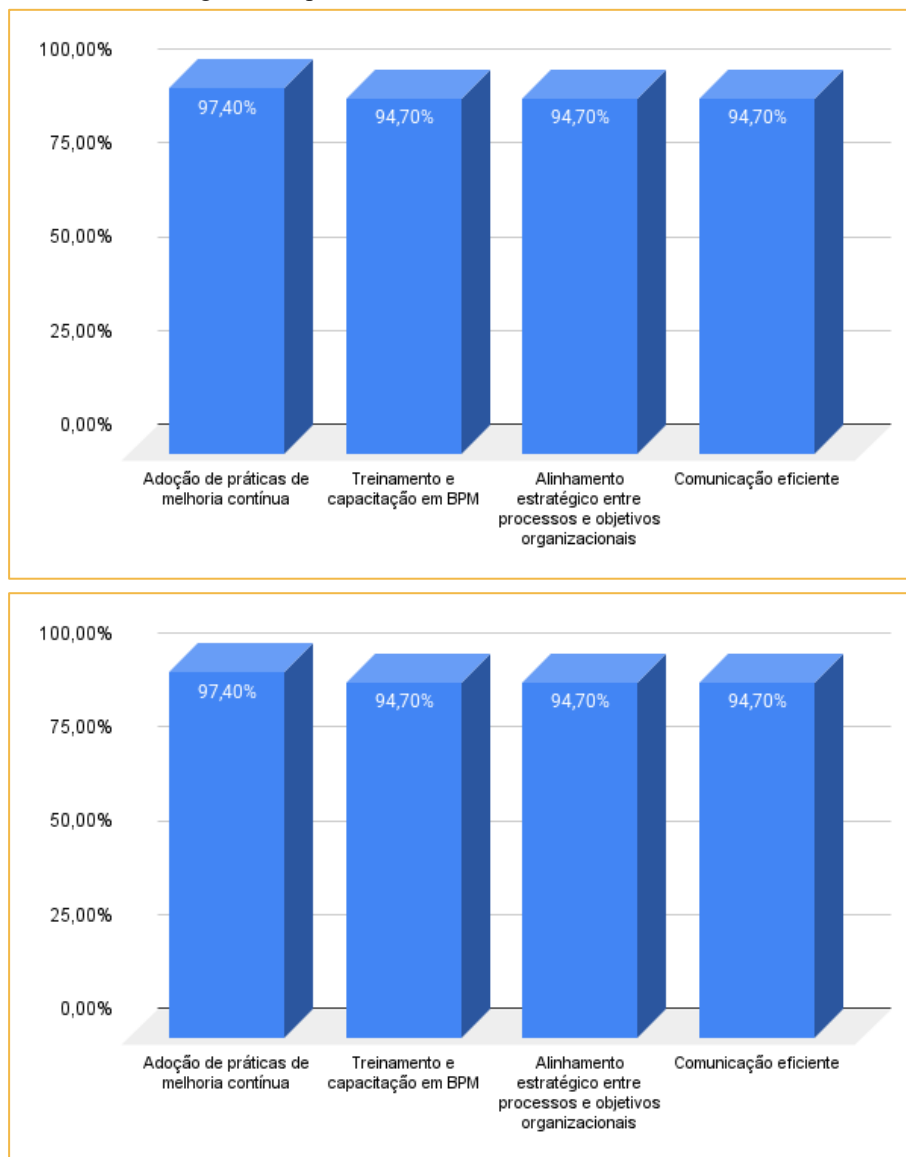
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos resultados evidenciou que alguns fatores apresentaram alto grau de consenso entre os especialistas, enquanto outros mostraram percepções divergentes, reforçando a natureza contingencial da gestão de processos no setor público.

Entre os facilitadores consensuais, destacam-se a adoção de práticas de melhoria contínua, o alinhamento estratégico entre processos e objetivos organizacionais, a comunicação eficiente, o treinamento e capacitação em gestão de processos (BPM) e o uso de tecnologia da informação como suporte aos processos, com mais de 90% de concordância entre os respondentes, conforme Figura 1 e 2. Esses fatores foram percebidos como indispensáveis à consolidação de uma cultura orientada por processos, corroborando os achados na literatura, que enfatiza adoção de práticas de melhoria contínua como condição essencial para o sucesso do BPM (Trkman, 2010; Santos, Santana e Alves,

2012; Krohling et al., 2019), bem como a relevância do alinhamento estratégico, da comunicação, do investimento em tecnologia da informação e da capacitação para a consolidação da cultura de processos (Alves, 2021).

Figura 1 e 2 – Facilitadores da gestão de processos com mais de 90% de concordância entre os respondentes.

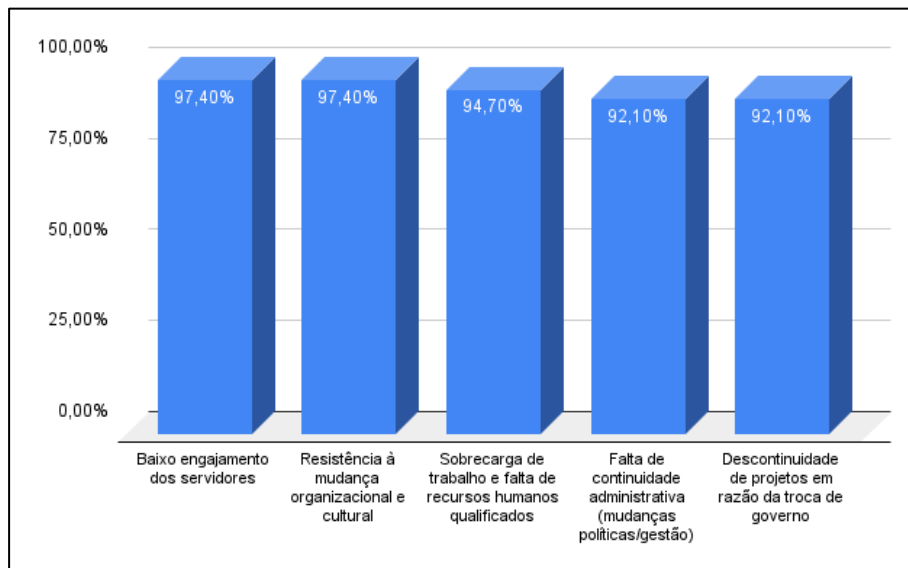


Fonte: Dados da pesquisa.

No campo das barreiras, ganharam relevo, com mais de 90% de concordância entre os respondentes, o baixo engajamento dos servidores, a resistência à mudança organizacional e cultural, seguido dos aspectos como a sobrecarga de trabalho e falta de recursos humanos qualificados. A descontinuidade de projetos em razão da troca de governo e a falta de continuidade administrativa (mudanças políticas/gestão) também foram ressaltadas como entraves críticos, conforme Figura 3. Esses achados dialogam com Ramos et al. (2019) e Costa et al. (2021) que apontam a falta adesão

dos servidores e inclusive das áreas envolvidas. A carência de pessoal, gerando grande demanda de trabalho, é revelada por Santos, Santana e Alves (2012). Já Silvestro e Westley (2002), que apresentam a rigidez cultural e estrutural como obstáculos à mudança e a inovação, e com Alves (2021), que evidencia a fragilidade da continuidade política no contexto brasileiro.

Figura 3 – Barreiras à gestão de processos com mais de 90% de concordância entre os respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa.

Alguns fatores, entretanto, apresentaram avaliações divergentes. Cultura organizacional, integração entre áreas e estruturas hierárquicas foram ora classificados como barreiras, ora como facilitadores, evidenciando a natureza contingencial da gestão de processos. Isso sugere que, em organizações mais maduras, tais fatores podem ser ressignificados como alavancas de mudança, confirmando a perspectiva de Škrinjar e Trkman (2013), sobre a dependência da maturidade organizacional.

Já as respostas abertas trouxeram fatores complementares, como:

- Insuficiência de normativas específicas e diretrizes claras sobre gestão de processos,
- Escassez de servidores efetivos,
- Alta gestão composta por dirigentes não pertencentes ao quadro de carreira,
- Ausência de departamentos de planejamento estruturados,
- Individualismo entre órgãos e secretarias,
- Alta rotatividade de gestores e lideranças,
- Necessidade de adoção de sistemas BPMS integradores,
- Estruturas formais de processos com equipes dedicadas,
- Capacidade de mediação de conflitos como competência relevante.

Esses achados ampliam o repertório identificado na literatura, trazendo para o debate condições estruturais e contextuais específicas da realidade brasileira, em especial ligadas à fragilidade institucional, à fragmentação administrativa e à carência de recursos humanos qualificados.

5 DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa com os especialistas revelam um panorama bastante consistente em relação aos fatores críticos de sucesso já apontados na literatura sobre gestão de processos no setor público. O apoio da alta administração foi identificado como um facilitador, e é muito abordado na literatura. Esse achado está em consonância com Trkman (2010), que define o alinhamento estratégico e o patrocínio da liderança como condições centrais para que qualquer iniciativa em processos alcance sustentabilidade. Porém, entre os elementos considerados mais relevantes apareceu a adoção de práticas de melhoria contínua, que está em harmonia com Krohling *et al.* (2019), em que o sistema de melhoria contínua engloba todas as iniciativas voltadas a estimular e apoiar a criatividade na proposição de sugestões para aperfeiçoar os processos.

De forma semelhante, Krohling *et al.* (2019) enfatizam que a ausência de apoio institucional representa um dos maiores riscos de insucesso, uma vez que inviabiliza a alocação de recursos e a legitimidade política necessária para que a gestão de processos se consolide.

Outro ponto de destaque foi o engajamento dos servidores, frequentemente descrito pelos especialistas como facilitador quando presente e como barreira quando ausente. Esse duplo caráter é confirmado por Ravesteyn e Batenburg (2010), Alves (2021) e Paiva *et al.* (2017), que reconhecem a participação dos colaboradores como um dos fatores que mais influenciam a institucionalização da cultura de processos. Costa *et al.* (2021) destacam que a área dimensão humana, especialmente o envolvimento das pessoas em BPM, apresenta-se como a maior deficiência entre os fatores críticos de sucesso.

A pesquisa mostrou que, quando há investimentos em capacitação e valorização dos servidores, a adesão é significativa e os resultados são visíveis. Por outro lado, a sobrecarga de trabalho, a falta de servidores efetivos e a elevada rotatividade de pessoal foram apontadas como elementos que fragilizam o engajamento e geram perda de conhecimento organizacional, situação que compromete a continuidade das iniciativas.

A resistência cultural também emergiu de forma recorrente como barreira. Os especialistas ressaltaram a dificuldade de superar práticas burocráticas e estruturas hierárquicas rígidas, que limitam a inovação e reforçam o predomínio da lógica funcional em detrimento da lógica por processos. Škerlavaj *et al.* (2007) e Silvestro e Westley (2002) já destacavam que, no setor público,

a cultura organizacional constitui uma barreira estrutural, uma vez que a estabilidade, a formalidade e a rigidez procedimental tendem a sufocar a adoção de novas formas de gestão. Interessante notar que alguns especialistas consideraram a hierarquia um possível facilitador, desde que atue como mecanismo de clareza de papéis e de padronização. Esse achado se aproxima da leitura contingencial defendida por Škrinjar e Trkman (2013), segundo a qual a estrutura hierárquica pode desempenhar papéis distintos a depender do nível de maturidade institucional e do modo como é gerida.

A tecnologia da informação foi outro ponto em que houve consenso quanto ao seu papel como facilitador, embora parte dos especialistas tenha destacado que a falta de sistemas adequados ainda constitui barreira. Esse resultado encontra respaldo em Attaran (2004) e em Santos, Santana e Alves (2012) para quem a tecnologia deve servir de suporte ao redesenho de processos, mas não ser o fator determinante.

A troca de governos e a rotatividade de gestores também foram apontadas como fatores que comprometem diretamente a sustentabilidade de projetos de gestão de processos. Alves (2021) e Krohling *et al.* (2019) já sinalizavam que a descontinuidade política é um dos maiores entraves para a institucionalização do BPM no setor público brasileiro, e a percepção dos especialistas foi ao encontro desse diagnóstico. Essa barreira aparece com menor intensidade na literatura internacional, mas assume centralidade no caso brasileiro, marcado por ciclos políticos curtos e alta vulnerabilidade das políticas públicas às mudanças de governo.

A necessidade de institucionalização foi apontada pelos especialistas como um dos fatores que impactam na implantação da gestão de processos no setor público: foram mencionadas a insuficiência de normativas claras, a ausência de departamentos de planejamento estruturados e a fragmentação entre secretarias e órgãos. Essas percepções ampliam os achados da literatura, trazendo especificidades da realidade brasileira. O fato de os especialistas ressaltarem a carência de instâncias formais de coordenação e a dependência excessiva de iniciativas isoladas sugere que o desafio brasileiro não é apenas técnico, mas sobretudo institucional.

Por fim, a integração entre áreas e órgãos foi percebida ora como facilitador, ora como barreira, evidenciando uma dimensão de forte dependência do contexto. Essa ambiguidade confirma as análises de Ramos *et al.* (2019), Paiva *et al.* (2017) e Trkman (2010), segundo a qual a coordenação de processos interfuncionais é condição para o sucesso, mas pode se tornar um desafio crítico em organizações fragmentadas. A interoperabilidade limitada entre sistemas e a falta de cooperação interorganizacional foram mencionadas como entraves, mas alguns especialistas relataram experiências positivas de benchmarking e aprendizagem com outras instituições, apontando para o potencial da cooperação como alavanca de maturidade em gestão de processos.

Em síntese, os resultados revelam que os fatores críticos de sucesso da gestão de processos no setor público catarinense combinam elementos já consagrados pela literatura — como patrocínio da alta gestão, capacitação, uso de TI e foco no cidadão — com barreiras tipicamente associadas ao contexto nacional, como a descontinuidade política, a insuficiência normativa e a fragilidade institucional. Tais achados confirmam a perspectiva de Krohling *et al.* (2019), segundo a qual não é possível adotar listas universais de fatores críticos, já que o sucesso da gestão por processos é altamente sensível ao contexto. A consolidação dessa cultura depende, portanto, de combinar as recomendações clássicas do BPM com estratégias que fortaleçam a estabilidade institucional, assegurem a continuidade administrativa e promovam a valorização do servidor público de carreira.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada permitiu identificar, a partir da percepção de especialistas, os principais fatores críticos de sucesso que influenciam a implantação da gestão de processos no setor público. O estudo evidenciou que a adoção de práticas de melhoria contínua, o alinhamento estratégico, o engajamento dos servidores, a capacitação contínua e o uso de tecnologia da informação constituem facilitadores centrais e amplamente reconhecidos pela literatura e pela prática, assim como outros fatores menos mencionados, como o apoio da alta administração (76%). Por outro lado, barreiras como o baixo engajamento dos servidores, a resistência cultural, a descontinuidade administrativa, a rotatividade de pessoal e a insuficiência de normativas surgiram como entraves persistentes e de forte impacto no contexto brasileiro.

Os resultados também mostraram que determinados fatores podem assumir papel ambivalente, ora como barreira, ora como facilitador, a depender do grau de maturidade institucional e do contexto de implementação. Essa constatação reforça a tese de que a gestão de processos não pode ser tratada a partir de listas universais de sucesso, mas deve ser compreendida em sua relação com as especificidades organizacionais e políticas.

Em diálogo com a literatura, a pesquisa confirma que o sucesso da gestão de processos no setor público depende não apenas de elementos clássicos, como liderança e alinhamento estratégico, mas também de condições estruturais e institucionais capazes de garantir continuidade, integração e estabilidade às iniciativas. Nesse sentido, destaca-se a importância de fortalecer mecanismos de governança, institucionalizar estruturas dedicadas à gestão de processos e assegurar a valorização de servidores de carreira como estratégias para reduzir vulnerabilidades e consolidar a cultura de processos na Administração Pública.

Assim, a contribuição deste estudo está em evidenciar que o avanço da gestão de processos no setor público catarinense exige uma abordagem que combine recomendações universais do BPM com soluções adaptadas à realidade nacional, em especial no enfrentamento das barreiras políticas, normativas e culturais que ainda limitam seu pleno desenvolvimento.

Como sugestão, pesquisas futuras podem avançar na compreensão da gestão de processos no setor público ao explorar de forma integrada as barreiras e os facilitadores identificados, discutindo não apenas como mitigar os efeitos limitadores das barreiras, mas também como incentivar os elementos que atuam como facilitadores. Nesse sentido, recomenda-se analisar em que medida variáveis como o perfil dos respondentes — tempo de experiência, posição hierárquica ou vínculo institucional — influenciam a percepção sobre esses fatores, revelando nuances relevantes para a prática de BPM. Além disso, embora a literatura aponte outros fatores recorrentes, neste estudo tais aspectos não figuraram entre os mais citados. Recomenda-se que pesquisas futuras explorem em quais contextos esses fatores tendem a assumir maior ou menor relevância.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. A. G. **Barreiras e facilitadores para a implantação da gestão por processos** - um estudo em uma secretaria estadual de saúde. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Marina, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Santa Maria, 2021.
- ATTARAN, M. Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. **Information & Management**, [s.l.], v. 41, n. 5, p. 585-596, maio 2004.
- COSTA, D. V.; MACHADO, D. Q.; GUIMARÃES, D. B.; AVELAR JÚNIOR, O. V.; SILVA, L. M. T. Os fatores críticos de sucesso na gestão por processos: estudo de caso em uma empresa de distribuição. **Pensamento Realidade**, [s.l.], v. 36, n. 1, p. 35-55, jan./abr. 2021.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- HAMMER, M. CHAMPY, J. **Reengenharia** - Revolucionando a Empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da Gerências. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- KROHLING, M. U.; NASCIMENTO, N. M.; BALDAM, R. L.; COSTA, L.; COELHO JÚNIOR, T. P.; BALDAM, E. C. G. Fatores críticos de sucesso do gerenciamento de processos de negócio em organizações públicas e privadas brasileiras: diferenças e similaridades. **Brazilian Journal of Business**, [s.l.], v. 1, n. 2, p. 220-241, abr./jun. 2019.
- MELÃO, N.; PIDD, M. A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. **Info Systems Journal**. [s.l.], v. 10. p. 105-129. 2000.
- PAIVA, M. B. M; FEITOSA, P. P. B.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em Instituição Federal de ensino superior. **Revista GUAL**, [s.l.], v. 10, n. 4, p. 47-71, Edição Especial 2017.
- RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R. L.; SILVA, A. C. A. M. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revistas Gestão & tecnologia**, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 161-186. jul./set. 2019.
- ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harv Bus Rev**. [s.l.], v. 57, n. 2, p. 81-93, mar./abr., 1979. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>. Acesso em: 22 set. 2025.
- ROSEMANN, M.; BROCKE, J. V. The Six Core Elements of Business Process Management. In: BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael (ed.). **Handbook on Business Process Management 1**. Berlin, Heidelberg: Springer, 2010. p. 87-101.
- RAVESTYEN, P.; BATENBURG, R. Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. **Business Process Management Journal**, [s.l.], v. 16, n. 3, p. 492-507, 2010.
- SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, [s.l.], v. 11, n. 1, jan-jun 2012, artigo 3.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F. L.; VALENÇA, G.; ALVES, C. Um estudo exploratório sobre adoção de BPM em organizações públicas. *In: VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, Anais [...]*. v. 5, 501-508. 2011.

SILVESTRO, R.; WESTLEY, F. Challenging the paradigm of the process enterprise: a case-study analysis of BPR implementation. **Omega**, [s.l.], v. 30, n. 3, p. 215-225, jun. 2002.

ŠKERLAVAJ, M.; ŠTEMBERGER, M. I.; ŠKRINJAR, R.; DIMOVSKI, V. Organizational learning culture - the missing link between business process change and organizational performance. **International Journal of Production Economics** [s.l.], v. 106, n. 2. p. 346-367, abr. 2007.

ŠKRINJAR, R.; TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: Critical practices. **International Journal of Information Management**, [s.l.], v. 33, n. 1, p. 48-60, fev. 2013.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 125-134, abr. 2010.

A RELEVÂNCIA DA CADEIA DE VALOR NA GESTÃO DE PROCESSOS E NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO CATARINENSE

Vinicius Guilherme Martins, Letícia Neves de Carvalho, Gladisele Maria Cardoso

RESUMO

A complexidade crescente das organizações públicas exige instrumentos que integrem planejamento estratégico e gestão de processos. A Cadeia de Valor surge como ferramenta para compreender como as atividades organizacionais se articulam para gerar valor à sociedade. Parcerias entre o Núcleo de Gestão de Processos (NUPROC) e o Escritório de Gestão de Processos (EPROC), vinculados à Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN) de Santa Catarina, com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), impulsionam a aplicação prática dessa abordagem. Este estudo qualitativo, exploratório e descritivo, baseia-se em revisão bibliográfica e documental sobre planejamento estratégico, gestão de processos, Cadeia de Valor e gestão do conhecimento, ilustrando a aplicação prática com a experiência da Secretaria de Estado de Justiça e Reintegração Social (SEJURI), que utilizou a Cadeia de Valor para mapear macroprocessos e alinhar ações aos objetivos estratégicos do Plano Estratégico Institucional (PEI). A adoção da Cadeia de Valor proporciona clareza nas entregas organizacionais, melhora a comunicação entre áreas, fortalece a gestão do conhecimento e sustenta a formulação de indicadores estratégicos, contribuindo para a efetividade do planejamento estratégico, melhoria contínua e governança. A Cadeia de Valor, aliada ao planejamento estratégico, é vital para fortalecer a governança e a eficiência na gestão pública. A atuação integrada do NUPROC e do EPROC promove alinhamento entre processos e estratégias, apoiando decisões baseadas em evidências e a geração de valor público.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico, Setor Público.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública estadual de Santa Catarina tem buscado aprimorar seus mecanismos de gestão para promover eficiência, transparência e geração de valor à sociedade. Em breve síntese sobre a linha do tempo da inserção de gestão por processos ou governança por processos no Poder Executivo do Estado de Santa Catarina, inicialmente, por meio do art. 1º da Lei Complementar nº 381, de 7 de maio de 2007, que “Dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual”, os primeiros fundamentos conceituais da estrutura organizacional, modelo de gestão e cultura organizacional da Administração Pública Estadual foram observados no Estado por meio do art. 1º, a qual dispõe:

Art. 1º A estrutura organizacional da Administração Pública Estadual deverá desburocratizar, descentralizar e desconcentrar os circuitos de decisão, **melhorando os processos**, a colaboração entre os serviços, o compartilhamento de conhecimentos e a correta gestão da informação, para garantir a prestação eficiente, eficaz, efetiva e relevante dos serviços

públicos, visando tornar o Estado de Santa Catarina referência em desenvolvimento sustentável, nas dimensões ambiental, econômica, social e tecnológica, promovendo a redução das desigualdades entre cidadãos e entre regiões, elevando a qualidade de vida da sua população (Redação revogada pela LC 741, de 2019).

Após, o Estado editou os seguintes decretos: o Decreto nº 188, de 26 de maio de 2015, que instituiu o projeto “O Estado na Medida” no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual; o Decreto nº 912, de 20 de outubro de 2016, que altera o programa “O Estado na Medida” no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual e cria o EGEPP (Escritório de Gestão de Projetos e Processos) no âmbito do Poder Executivo estadual; e o Decreto nº 1.290, de 5 de setembro de 2017, que “Cria o Escritório de Gestão de Processos (EPROC) do Poder Executivo estadual.

Assim, na medida em que os decretos estaduais foram sendo editados, tornou-se possível inferir que a gestão de processos estava sendo inserida na gestão pública no Estado. Deste modo, com o objetivo de aumentar a capacidade em prestar melhores serviços à sociedade e, baseado na ideia de que um Estado eficiente busca o gerenciamento consciente dos processos de negócio e dos recursos, foi instituída a IN nº 2, de 15 de março de 2018, que dispõe sobre o modelo de governança por processos e a estrutura administrativa do Escritório de Gestão de Processos do Poder Executivo Estadual (EPROC).

Contudo, a Lei Complementar nº 741, de 12 de julho de 2019, que “Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências”, traz também o modelo de governança por processos, consoante norma prevista no § 2º do art. 1º definindo como:

O modelo de gestão da Administração Pública Estadual será implementado por meio de indicadores de desempenho e resultados, em um governo pautado na transparência, no controle administrativo, na integridade, na governança e na inovação, objetivando a redução de despesas, o amplo acesso pela sociedade, a melhoria da qualidade dos serviços públicos e a formação prioritária de parcerias entre o Estado e a sociedade.

Com efeito, a organização do trabalho proposta no modelo de governança do Poder Executivo em Santa Catarina consiste na criação de uma rede colaborativa entre órgãos do Estado, cada um constituindo um Núcleo de Gestão de Processos (NUPROC) que tem como objetivo elencar e priorizar os processos e desenvolver as iniciativas de gestão de processos dentro do órgão, além de realizar a comunicação entre o escritório de processos e o órgão.

Nesse contexto, destaca-se a atuação integrada do NUPROC nas diversas secretarias e órgãos estaduais, que seguem as diretrizes do Escritório de Processos (EPROC), ambos vinculados à Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN), recriada pela Lei nº 18.646, de 5 de junho de 2023. A inclusão do EPROC na estrutura organizacional da SEPLAN foi formalizada pelo Decreto nº 664, de 8 de agosto de 2024, consolidando o papel do Escritório como instância normativa e de apoio metodológico em gestão de processos.

Esse fortalecimento institucional conta, ainda, com o Portal de Processos de Negócio (PPN), plataforma voltada à gestão do portfólio de processos, que confere transparência, padronização e efetividade ao acompanhamento das iniciativas em curso.

Essa articulação tem como objetivo estruturar a gestão de processos e apoiar a implementação do planejamento estratégico institucional por meio da definição e análise da Cadeia de Valor, instrumento que possibilita uma visão sistêmica das atividades e entregas institucionais, sendo esta a base para a implementação da gestão por processos.

O planejamento estratégico é um processo gerencial determinante para a administração pública, pois permite a definição explícita de missão, visão, valores, objetivos e metas que orientam a atuação governamental. A construção e execução do planejamento estratégico viabilizam o alinhamento dos esforços institucionais com as demandas sociais, otimizando recursos e priorizando ações que geram impacto positivo para a população. Contudo, para que o planejamento estratégico seja eficaz, que esteja ancorado em um profundo conhecimento dos processos organizacionais que sustentam a entrega de serviços públicos.

Isso porque, quando se pensa em organizações sejam elas públicas ou privadas e o desempenho de suas atividades ou negócios se faz expressivamente a interpretação sob o enfoque da gestão de processos.

A história nos revela que em qualquer época pesquisada os gestores sempre tentaram alavancar a produtividade em suas organizações, com iniciativas voltadas a simplificação de seus processos e controle da qualidade dos resultados.

Ou seja, em análise às organizações ao longo do tempo, verifica-se que as grandes conquistas tiveram como pano de fundo a evolução de seus processos organizacionais. Segundo Miranda e Wbatuba (2016), as transformações organizacionais geralmente decorrem de respostas às mudanças do ambiente externo. Esse processo de adaptação, embora recorrente, não ocorre de forma totalmente racional ou consciente, mas envolve também incentivos, ações simbólicas e ambiguidades.

Deste modo, conhecer a história da gestão de processos nos permite repensar as necessidades atuais das organizações e a forma com que os gestores controlam e usam as ferramentas de gestão de processos disponíveis a seu favor.

Nesse sentido, a Cadeia de Valor atua como ferramenta estratégica que conecta o planejamento à operação, ao identificar e estruturar os macroprocessos responsáveis por transformar recursos e insumos em resultados concretos para a sociedade. Por meio dessa abordagem, é possível integrar as metas estratégicas com as atividades cotidianas, fortalecendo a governança, a gestão do conhecimento e o monitoramento dos resultados.

Em Ribeiro Paulino et al. (2018, p. 159), aborda que a modelagem da cadeia de valor pode ser entendida como um instrumento de fomento à gestão do conhecimento, uma vez que, ao estruturar os processos que agregam valor de maneira sistemática e formalizada, possibilita a captura, organização e preservação das informações, favorecendo o alinhamento das atividades executadas com os objetivos estratégicos da organização.

A Cadeia de Valor assume papel central no planejamento estratégico ao proporcionar uma visão sistêmica e integrada das atividades e processos organizacionais, permitindo que os gestores compreendam como cada etapa contribui para a geração de valor à sociedade. Ao mapear os macroprocessos, identificar entradas, saídas e interdependências, possibilita alinhar os recursos e esforços institucionais às prioridades estratégicas.

Serve como instrumento de monitoramento, permitindo ajustes dinâmicos e decisões baseadas em evidências, fortalecendo a governança e *Accountability* pública. Potencializa a gestão do conhecimento, facilita a comunicação e sustenta a formulação de indicadores estratégicos, garantindo que o planejamento estratégico não seja apenas um documento formal, mas uma ferramenta efetiva para a execução e avaliação de políticas públicas.

Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo analisar a importância da Cadeia de Valor como elo integrador entre a gestão de processos e o planejamento estratégico no setor público, destacando a relevância da atuação conjunta do NUPROC e do EPROC da SEPLAN para a disseminação e institucionalização dessa prática em órgãos estaduais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Escritório de Gestão de Processos (EPROC) atua na padronização e governança dos processos organizacionais no âmbito da administração pública estadual. Seu papel é promover o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas relacionadas à gestão de processos, oferecendo capacitação e suporte aos órgãos públicos para aprimorar a eficiência e a eficácia na execução das atividades organizacionais. Além disso, o EPROC facilita a integração entre diferentes setores do Governo, orientando sobre as melhores práticas na área de gestão de processos, o que contribui para o alinhamento das operações com as estratégias institucionais.

De acordo com informações da Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina (2025), o Escritório de Gestão de Processos (EPROC) tem como finalidade apoiar os órgãos do Poder Executivo na compreensão e gestão de seus processos, visando agilidade, redução de custos operacionais e mitigação de riscos na execução das atividades.

Para alcançar esses objetivos, o EPROC dissemina a cultura de transformação e melhoria contínua, promovendo capacitações, disponibilizando ferramentas e oferecendo apoio metodológico alinhado à estratégia governamental e às demandas da sociedade catarinense.

A missão do EPROC é definida como “Conectar pessoas e tecnologias, por meio da Gestão por Processos de Negócio, proporcionando a melhoria dos serviços prestados à sociedade catarinense” (SANTA CATARINA, 2025).

A sua visão é “Consolidar a cultura de Gestão por Processos, com foco na experiência do usuário, como estratégia para melhoria dos serviços prestados pelo Governo do Estado de SC” (SANTA CATARINA, 2025).

Como valores consideram “Colaboração, Visão Sistêmica, Melhoria contínua, Inovação, Empatia, Resiliência, Otimismo, Pioneirismo. (SANTA CATARINA, 2025).

O Decreto nº 632, de 02 de junho de 2020, regulamenta as ações do EPROC, estabelecendo que “o Escritório de Processos da Administração Pública Estadual do Poder Executivo tem como objetivo ampliar e otimizar as ações governamentais por meio da gestão eficiente dos processos institucionais” (SANTA CATARINA, 2020, Art. 3).

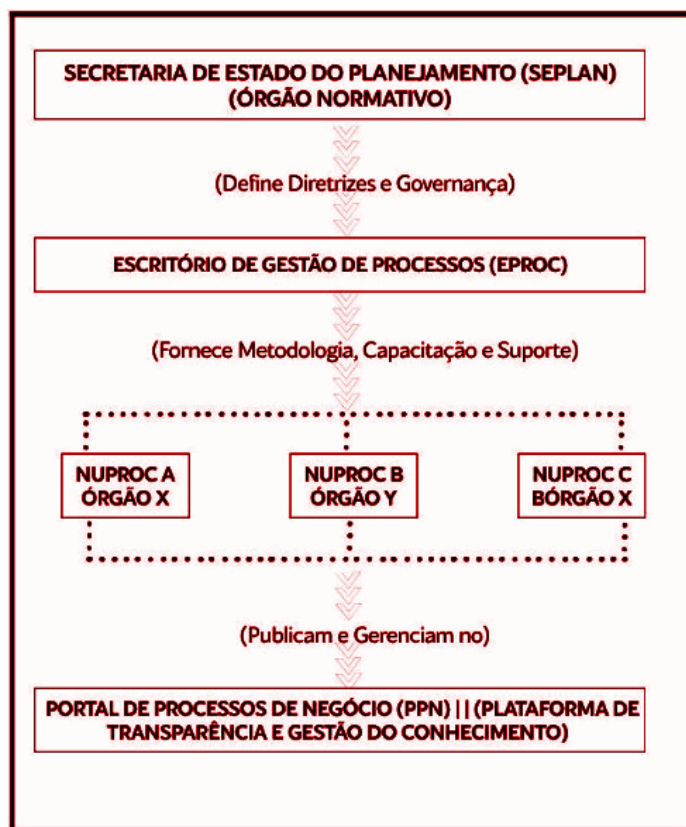
O EPROC mantém parcerias estratégicas com órgãos de pesquisa e inovação, como a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), e com entidades especializadas em gestão, promovendo a disseminação de boas práticas e o desenvolvimento contínuo dos servidores estaduais.

Paralelamente, os Núcleos de Gestão Processos (NUPROCs), vinculados aos órgãos estaduais, são responsáveis por colaborar na implementação e maturidade da gestão de processos. Atuando diretamente nos órgãos, adaptam as metodologias propostas pelo EPROC à realidade e às necessidades específicas de cada unidade, promovendo a evolução do gerenciamento de processos para níveis de otimização da eficiência e alinhamento estratégico.

O NUPROC é composto por profissionais que recebem capacitação em gestão de processos, que atuam em conjunto com gestores das áreas administrativas e operacionais dos órgãos, mantendo a conexão entre o EPROC e as particularidades locais. Essa estrutura facilita a disseminação das práticas e fortalece a governança por processos no setor público.

Na Figura 1, podemos observar como funciona a interação entre esses órgãos na atuação da Gestão de Processos no Governo do Estado de Santa Catarina.

Figura 1 - Rede Colaborativa de Gestão de Processos em Santa Catarina.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A gestão de processos é um componente crucial para organizações públicas que buscam eficiência e transparência. Processos bem definidos e gerenciados permitem a melhoria contínua, a redução de custos e o aumento da qualidade dos serviços prestados. No setor público, a gestão de processos assume uma importância mais significativa, dado o impacto direto que as atividades governamentais têm na sociedade. O gerenciamento de processos pode ser compreendido como uma metodologia voltada à promoção da melhoria contínua nas organizações, buscando otimizar atividades e resultados (MOURA, 2002).

Conforme Paim et al (2009, p. 114), a gestão de processos pode ser compreendida como um conjunto de atividades voltadas ao planejamento, à organização e ao controle dos processos, englobando também a mensuração e a melhoria contínua, com foco na utilização de metas e indicadores para incentivar que os processos operem conforme o esperado.

Para entender como a gestão de processos se encaixa no panorama de uma organização, é preciso compreender o conceito de planejamento estratégico. O planejamento estratégico é o processo de definir a direção de uma organização e tomar decisões sobre a alocação de seus recursos para perseguir essa direção.

A gestão de processos, integrada ao planejamento estratégico, tem como objetivo alinhar as atividades organizacionais aos objetivos de longo prazo, garantindo eficiência, eficácia e monitoramento contínuo. No entanto, as mudanças recentes em tecnologias da informação, assim como fatores políticos, sociais, demográficos e climáticos, introduzem um nível elevado de incerteza e volatilidade que impacta diretamente o ambiente organizacional e, consequentemente, a formulação e execução de estratégias.

Para conciliar a necessidade de metas de longo prazo com a flexibilidade exigida pelas mudanças contemporâneas, algumas abordagens podem ser consideradas:

- **Planejamento estratégico adaptativo:** Em vez de rigidamente seguir um plano pré-estabelecido, a organização deve incorporar ciclos de revisão frequentes, permitindo ajustes baseados em novos dados ou mudanças de contexto. Isso se alinha com conceitos de planejamento ágil e gestão de riscos.
- **Mapeamento e monitoramento de processos críticos:** Ao identificar processos-chave que sustentam os objetivos estratégicos, a organização consegue priorizar recursos e ações, mantendo a eficiência mesmo em cenários de mudança.
- **Uso de tecnologias de informação e inteligência de dados:** Ferramentas de análise preventiva, monitoramento de indicadores em tempo real e sistemas de apoio à decisão permitem respostas rápidas a mudanças, sem comprometer os objetivos de longo prazo.
- **Flexibilidade organizacional e cultura de inovação:** Estimular a capacidade de adaptação, aprendizado contínuo e inovação permite que a organização ajuste metas e métodos de forma proativa, conciliando visão de futuro com resiliência frente a eventos inesperados.
- **Cenários prospectivos e planejamento por contingência:** Construir cenários alternativos, considerando variáveis sociais, políticas e climáticas, ajuda a preparar estratégias contingenciais, permitindo que decisões de longo prazo coexistam com a capacidade de reação rápida.

Em síntese, a integração entre gestão de processos e planejamento estratégico deve evoluir de uma lógica de controle rígido para uma abordagem dinâmica e adaptativa, onde o monitoramento contínuo, a análise de dados e a cultura de inovação se tornam instrumentos essenciais para conciliar metas de longo prazo com a volatilidade do contexto contemporâneo.

De acordo com Nyland (2023), a relevância dos serviços, o papel crescente da tecnologia da informação no desenho dos processos e a percepção de que os processos constituem um ativo corporativo estratégico têm elevado a gestão de processos ao status de disciplina formal dentro da administração.

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para as organizações, pois permite definir objetivos de longo prazo e formular ações para alcançá-los, alinhando recursos e capacidades internas com as oportunidades e ameaças externas (PORTER, 1985).

Com o Planejamento é possível estabelecer metas de longo prazo e as ações que serão tomadas para alcançá-las, levando em consideração o ambiente interno e externo. Ao alinhar as metas organizacionais com a execução de processos eficientes, o planejamento estratégico garante que todas as atividades, incluindo a gestão de processos, contribuam para a visão geral da organização.

Já a ferramenta da cadeia de valor, desenvolvida por Michael E. Porter, especialista em estratégia empresarial, foi apresentada em seu livro de 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior). O objetivo principal dessa ferramenta é analisar as atividades internas de uma empresa para identificar suas fontes de vantagem competitiva.

Segundo ABPMP (2013), a cadeia de valor é empregada para representar de forma simplificada e contínua, da esquerda para a direita, os processos que contribuem diretamente para a geração de valor aos clientes.

Em suma, a Cadeia de Valor, ao integrar-se ao planejamento estratégico, emerge como uma ferramenta poderosa para a administração pública, permitindo a visualização sistêmica de como cada atividade contribui para os objetivos maiores da organização. Essa integração assegura que as ações cotidianas estejam alinhadas às metas de longo prazo, otimizando recursos e promovendo a entrega de valor à sociedade de forma mais eficiente e transparente.

3 MÉTODO

A pesquisa teve como objetivo compreender a relevância da cadeia de valor na elaboração do planejamento estratégico, investigando de que forma a identificação, organização e análise dos macroprocessos contribuem para a definição de objetivos, prioridades e ações estratégicas de uma instituição. Para isso, a metodologia adotada procurou abranger de forma sistemática as diferentes etapas envolvidas na construção e utilização da cadeia de valor, considerando tanto aspectos teóricos quanto sua aplicação prática em ambientes institucionais. A abordagem utilizada teve caráter exploratório e descritivo, permitindo aprofundar o entendimento sobre como a cadeia de valor fornece subsídios estratégicos e estruturais para a gestão organizacional.

A primeira etapa do método consistiu na coleta e análise de informações sobre processos institucionais e estruturas organizacionais que compõem a cadeia de valor. Foram examinados documentos, registros e relatórios relacionados à organização dos macroprocessos, sua categorização e os vínculos com objetivos estratégicos. Essa análise permitiu compreender a sequência das

atividades, identificar fluxos interdependentes, mapear processos críticos e observar como cada etapa agrega valor à instituição, contribuindo para a definição de prioridades no planejamento estratégico. Essa compreensão detalhada das relações entre processos foi crucial para demonstrar o papel da cadeia de valor como ferramenta de apoio à governança, à tomada de decisão e à melhoria contínua das operações.

Além da análise documental, a pesquisa considerou estudos de caso específicos para ilustrar a aplicação prática da cadeia de valor na elaboração do planejamento estratégico. Um exemplo observado foi o da SEJURI, que serviu como referência para demonstrar como a organização dos processos em macroprocessos e subprocessos permite identificar áreas de impacto estratégico, alocar recursos de forma mais eficiente e estabelecer indicadores para acompanhamento de resultados. O estudo da SEJURI evidenciou como a cadeia de valor pode ser utilizada não apenas internamente, mas também como instrumento de apoio a outros órgãos, oferecendo parâmetros e modelos que facilitam a padronização de processos e a integração entre diferentes unidades organizacionais.

A análise incluiu também a observação das etapas de construção da cadeia de valor e de como essas etapas geram subsídios para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Foram examinadas as práticas de identificação de todos os processos desenvolvidos na organização, juntamente com a identificação dos gargalos e processos críticos, bem como a organização dos macroprocessos que, com a construção da cadeia de valor, foram encadeados de forma lógica, gestão, apoio e finalísticos, alinhados para a entrega dos objetivos estratégicos institucionais diretamente aos seus clientes/cidadãos finais.

A SEJURI possui uma Cadeia de Valor estruturada e publicada no site oficial da instituição, elaborada pelo NUPROC/SEJURI. O documento apresenta, além dos elementos institucionais, a categorização dos principais públicos atendidos e a estrutura lógica dos macroprocessos que entregam valor diretamente ou indiretamente.

Públicos beneficiários:

- **Pessoas em privação ou restrição de liberdade:** grupo central das ações da SEJURI, sendo os principais destinatários das entregas institucionais.
- **Famílias dos custodiados:** recebem valor indiretamente, por meio de políticas de apoio, humanização e reintegração social.
- **Sociedade em geral:** beneficia-se das ações voltadas à segurança pública e redução da reincidência penal.

Além dos públicos mencionados, o modelo de Cadeia de Valor mapeia *stakeholders* estratégicos, classificados em:

- **Primários:** custodiados, suas famílias, sociedade, prestadores de serviço e parceiros institucionais.
- **Secundários:** servidores, demais órgãos públicos, sindicatos e veículos de comunicação.

A Cadeia de Valor está estruturada em três categorias de macroprocessos finalísticos:

- **Cumprir medidas judiciais nas esferas penal e socioeducativa:** Foco nas ações diretamente relacionadas à custódia e cumprimento de medidas impostas judicialmente.
- **Promover os direitos individuais e coletivos:** Visa garantir que a restrição de liberdade não suprima os demais direitos assegurados.
- **Desenvolver a reinserção social:** Conjunto de ações destinadas à integração do indivíduo à vida em sociedade após o período de privação de liberdade.

A atuação integrada dessas categorias permite a entrega de valor público de forma sistêmica, orientada à reintegração e à redução da reincidência criminal.

E está estruturada em nove categorias de macroprocessos de apoio/sustentação: Inclui gestão de estatísticas, TI, recursos humanos, bens e serviços, controle interno, orçamento, consultoria jurídica, gestão de processos e projetos.

A Cadeia de Valor está estruturada em cinco categorias de macroprocessos de gestão: Relações institucionais, segurança institucional, educação corporativa, sustentabilidade e formulação de políticas públicas no campo da justiça e cidadania.

Essa abordagem sistemática evidenciou que a cadeia de valor oferece um panorama completo das entregas de valor organizacional, permitindo aos gestores identificar lacunas, redundâncias e oportunidades de melhoria, proporcionando uma base para decisões mais estruturadas e fundamentadas em dados objetivos. Isso possibilita a criação de planos estratégicos com foco nas prioridades, a partir da integração entre a cadeia de valor e os mecanismos de monitoramento e acompanhamento de desempenho. A pesquisa observou que, ao estruturar os processos de forma objetiva e inter-relacionada, a cadeia de valor permite a definição de indicadores estratégicos e operacionais, que podem ser utilizados para avaliar resultados, identificar desvios e propor ajustes no planejamento estratégico. Essa integração fortalece a governança institucional, melhora a coordenação entre diferentes áreas e possibilita um acompanhamento mais eficaz da execução das metas e ações planejadas.

Por fim, a metodologia adotada enfatizou a importância de compreender a cadeia de valor como um instrumento dinâmico e cíclico, que fornece informações contínuas para o planejamento estratégico. Ao organizar os processos de forma sistemática, a cadeia de valor não apenas ajuda a identificar atividades que agregam valor e processos críticos, mas também permite alinhar as operações ao planejamento institucional, apoiar decisões estratégicas e fortalecer a integração entre diferentes órgãos e unidades. O estudo demonstrou que, mesmo quando aplicado como exemplo em casos específicos, como o da SEJURI, a análise da cadeia de valor evidencia sua relevância como ferramenta para a estruturação do planejamento estratégico e para a melhoria da eficiência e eficácia organizacional.

No que se refere à utilização da Cadeia de Valor como instrumento metodológico de planejamento estratégico, diversos estudos apontam vantagens significativas para a organização. Entre elas, destacam-se a capacidade de identificar de forma objetiva e eficaz os pontos fortes e fracos, fornecer subsídios para a formulação de estratégias coerentes com a realidade interna da instituição e permitir a percepção de um possível compartilhamento e envolvimento das ações e informações em todas as atividades, tanto primárias quanto de apoio (SCHIEMER VARGAS et al., 2013).

Em síntese, o método utilizado envolveu a coleta de informações documentais, análise da estrutura de processos e macroprocessos, estudo de casos exemplificativos, observação da construção da cadeia de valor e análise de sua aplicação no planejamento estratégico, permitindo compreender de forma aprofundada como a organização sistemática das atividades contribui para decisões estratégicas, integração interdepartamental e aprimoramento da gestão institucional. Essa abordagem detalhada evidencia que a cadeia de valor é um instrumento determinante para qualquer processo de planejamento estratégico, oferecendo clareza, consistência e suporte à governança e à eficiência organizacional.

A aplicação do modelo das cinco forças competitivas proporciona benefícios estratégicos, incluindo a identificação e exploração de vantagens, o reconhecimento de oportunidades emergentes e a análise das ameaças presentes no ambiente externo. Permitindo que a organização atue de forma proativa frente às mudanças ambientais, ajustando suas estratégias para manter a competitividade de suas ações (SCHIEMER VARGAS et al., 2013).

O conjunto de dados e análises teóricas permitiram um diagnóstico qualitativo sobre o estágio atual da gestão da Cadeia de Valor no setor público estadual e sua contribuição para a governança, da gestão do conhecimento e da efetividade do planejamento estratégico.

4 DISCUSSÃO

O diagnóstico da situação atual da gestão de processos e do planejamento estratégico no setor público estadual evidência tanto avanços quanto desafios relacionados à implementação da Cadeia de Valor como ferramenta integradora e estratégica. Historicamente, antes da institucionalização dessa abordagem, diversos órgãos públicos apresentavam processos fragmentados e pouco padronizados, dificultando não apenas o alinhamento entre atividades e metas estratégicas, mas também a mensuração de resultados e a avaliação da eficiência operacional. Essa dispersão comprometia a visão sistêmica das atividades e restringia a capacidade de análise crítica da execução das políticas públicas, limitando a efetividade do planejamento estratégico.

Podem estar associados às áreas funcionais ou interfuncionais (BPM CBOK, 2013). São exemplos de Processos de Gestão: os serviços relacionados à gestão dos projetos e processos, planejamento estratégico, auditoria, ouvidoria e monitoramento de indicadores de desempenho. Os escritórios de processos também atuam em Processos de Gestão, pois são responsáveis pela orquestração e monitoramento dos processos de negócio. (IN nº 2, de 2018)

A análise dos casos práticos demonstrou que a adoção da Cadeia de Valor proporcionou uma significativa evolução na organização e compreensão dos macroprocessos institucionais. Ao mapear de forma estruturada as atividades essenciais, a Cadeia de Valor não apenas tornou mais transparente o fluxo das ações, como também facilitou a identificação das entregas críticas e de valor agregado para a sociedade. Esse mapeamento estruturado promoveu clareza na comunicação interna, fortalecendo a gestão do conhecimento e favorecendo a construção de indicadores de desempenho alinhados às metas estratégicas. A possibilidade de visualizar de forma integrada os processos permitiu também identificar sobreposições, redundâncias e lacunas, abrindo espaço para ações de melhoria contínua e otimização de recursos.

Outro ponto observado foi o papel da integração entre o NUPROC e o EPROC da SEPLAN. Essa articulação colaborativa foi determinante para disseminar e institucionalizar a prática da Cadeia de Valor, capacitando gestores e servidores para utilizarem a ferramenta de forma sistemática. O trabalho conjunto resultou em aperfeiçoamento da governança, controle e alinhamento estratégico, refletindo no aumento da maturidade da gestão de processos públicos. A experiência mostrou que a presença de núcleos especializados e bem estruturados é um elemento primordial para consolidar práticas de planejamento e gestão, especialmente em ambientes organizacionais complexos e com múltiplos atores envolvidos.

Apesar dos avanços, persistem desafios que exigem atenção contínua. A resistência à mudança em alguns setores ainda se apresenta como uma barreira à adoção plena da Cadeia de Valor, sendo necessário promover estratégias de engajamento, sensibilização e capacitação permanente dos

servidores. Além disso, a integração entre departamentos continua a demandar esforços adicionais, principalmente para harmonizar processos que se cruzam ou dependem de múltiplas áreas. Outro aspecto crítico refere-se à necessidade de consolidar a gestão do conhecimento, garantindo que informações estratégicas e operacionais estejam documentadas, acessíveis e atualizadas, de forma a sustentar a tomada de decisões e a melhoria contínua das práticas adotadas.

Ademais, os resultados indicam oportunidades de evolução no uso de tecnologias e sistemas de informação. A automatização do monitoramento de processos, a análise de dados em tempo real e a utilização de plataformas integradas podem fortalecer a tomada de decisões, permitindo ajustes mais rápidos, eficientes operacionalmente e capazes de avaliar os resultados alcançados. A combinação da Cadeia de Valor com soluções tecnológicas avançadas potencializa não apenas a eficiência interna, mas também a capacidade de gerar valor público de forma consistente e mensurável.

Em síntese, a análise indica que a Cadeia de Valor, quando aplicada de forma estruturada e apoiada por ações coordenadas como as promovidas pelo NUPROC e EPROC, constitui um instrumento estratégico para o planejamento e a gestão de processos no setor público estadual. Essa abordagem promove nitidez, integração e alinhamento com os objetivos institucionais, fortalecendo a governança e ampliando a eficiência das operações. Ao proporcionar uma visão sistêmica e detalhada das atividades e de seu valor estratégico, a Cadeia de Valor contribui de forma direta para a gestão orientada por resultados e para a geração de valor público, posicionando os órgãos estaduais em um patamar mais elevado de maturidade administrativa e operacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada evidencia que, antes da institucionalização da Cadeia de Valor e da implementação de práticas estruturadas de gestão de processos, os órgãos públicos estaduais enfrentavam desafios significativos relacionados à falta de padronização, integração e alinhamento estratégico de suas atividades. Nesse período, os procedimentos eram realizados de forma desigual entre diferentes unidades, os processos eram fragmentados e havia pouca visibilidade sobre como as ações se conectavam aos objetivos institucionais, o que dificultava o planejamento, o monitoramento e a avaliação de resultados. Com a institucionalização promovida pelo NUPROC/SEJURI, houve uma mudança substancial.

Os processos passaram a ser formalmente documentados e publicados no Portal de Processos de Negócio do Estado (PPNSC), totalizando 42 entradas vinculadas à SEJURI, categorizadas em macroprocessos finalísticos, de apoio e de gestão. Cada processo passou a ter etapas claramente definidas, permitindo compreensão, proposição de melhorias, acompanhamento do status de implantação e revisão contínua. Essa estrutura trouxe padronização, integração sistêmica e

alinhamento estratégico das ações com os objetivos institucionais, fortalecendo a governança, facilitando o monitoramento do desempenho organizacional e garantindo a entrega de valor público de forma contínua e consistente. Os dados sobre processos implantados, em revisão ou paralisados, evidenciam de forma concreta essa evolução, demonstrando como a gestão estruturada de processos tornou-se um instrumento central para a eficácia e a eficiência das políticas públicas no âmbito da SEJURI.

A Cadeia de Valor demonstrou ser um instrumento chave para tornar visíveis os macroprocessos institucionais, promovendo compreensão na comunicação entre áreas, fortalecendo a gestão do conhecimento e fornecendo subsídios robustos para a definição de indicadores estratégicos. Essa integração sistemática possibilitou o monitoramento contínuo das atividades, a identificação de pontos críticos e a implementação de ações de melhoria, garantindo que as operações diárias estivessem alinhadas aos objetivos estratégicos definidos.

Entretanto, persistem desafios que precisam ser enfrentados para consolidar plenamente a gestão baseada na Cadeia de Valor. Destaca-se a necessidade de fortalecer a cultura organizacional voltada para a gestão integrada, promovendo engajamento dos servidores e incentivando práticas colaborativas entre diferentes áreas. Além disso, a capacitação contínua dos profissionais é necessária para assegurar que conhecimentos e habilidades relacionados à gestão de processos, análise estratégica e uso de ferramentas de monitoramento estejam sempre atualizados. Outro ponto estratégico refere-se à incorporação de tecnologias e sistemas de informação que possibilitem automatizar processos, gerar dados em tempo real e apoiar a tomada de decisão baseada em evidências, ampliando a capacidade de resposta das instituições diante de desafios complexos e dinâmicos.

Em síntese, a experiência indica que a Cadeia de Valor, quando aplicada de forma estruturada e sustentada por um planejamento estratégico consistente, aliada à atuação coordenada do NUPROC e do EPROC, exerce um papel determinante na evolução da gestão pública. A ferramenta promove transparência, eficiência administrativa, fortalece a governança, melhora o alinhamento institucional e potencializa a geração de valor público.

A continuidade dos esforços voltados para aprimorar processos, integrar atividades, capacitar servidores e fortalecer a governança é determinante para que os órgãos públicos atinjam níveis elevados de maturidade administrativa. Essa trajetória permitirá enfrentar os desafios contemporâneos com inovação, eficácia e capacidade de adaptação, consolidando práticas de gestão que gerem resultados tangíveis para a sociedade e sustentem o desenvolvimento institucional no longo prazo.

A análise desenvolvida neste estudo abre também espaço para novas pesquisas. Recomenda-se, por exemplo, que futuros trabalhos investiguem a aplicação da Cadeia de Valor em órgãos públicos de diferentes áreas e portes, a fim de comparar resultados e identificar fatores contextuais que potencializam ou limitam seus efeitos. Ademais, estudos longitudinais poderiam acompanhar a evolução da maturidade em gestão de processos ao longo do tempo, permitindo avaliar a sustentabilidade dos avanços observados. Por fim, abordagens que integrem métodos qualitativos e quantitativos podem ampliar a compreensão sobre os impactos da Cadeia de Valor na eficiência administrativa, na governança e na geração de valor público, consolidando sua relevância como instrumento de gestão.

REFERÊNCIAS

ABPMP BRASIL. **BPM CBOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. 1. ed. v. 3.0. 2013.

MIRANDA, R. L.; WBATUBA, B. B. R. A estratégia em processos de mudança organizacional: evolução e tendências. **Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 4–21, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/RDSD/article/view/3224>. Acesso em: 2 out. 2025.

MOURA, J. C. R. DE. **Um modelo de melhoria contínua de processos para o setor público**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2002. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/82765>. Acesso em: 3 out. 2025.

NYLAND, J. J. A. O. L. Gestão de processos: abordagem da administração moderna. **Research, Society and Development**, [s.l.], v. 12, n. 2, e1812239906, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/367155050_Gestao_de_processos_abordagem_da_administracao_moderna. Acesso em: 11 set. 2025.

PAIM, R.; *et al.* **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

RIBEIRO PAULINO, J., MELLO PEREIRA, M., MELO DE MIRANDA, M., MOREIRA CALDAS RODRIGUES, F., BITTENCOURT REIS, A. C. Modelagem da cadeia de valor do centro de desenvolvimento de sistemas do exército brasileiro. **Revista Produção Online**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 144–164, 2018. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v18i1.2727>

SANTA CATARINA. **Decreto nº 188, de 26 de maio de 2015**. Institui o projeto “O Estado na Medida” no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 912, de 20 de outubro de 2016**. Altera o programa “O Estado na Medida” e cria o EGPP – Escritório de Gestão de Projetos e Processos – no âmbito do Poder Executivo estadual. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 1.290, de 5 de setembro de 2017**. Cria o Escritório de Gestão de Processos (EPROC) do Poder Executivo estadual. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 664, de 8 de agosto de 2024**. Dispõe sobre a inclusão do Escritório de Gestão de Processos (EPROC) na estrutura organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN). Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2024.

SANTA CATARINA. **Instrução Normativa nº 2, de 15 de março de 2018**. Dispõe sobre o modelo de governança por processos e a estrutura administrativa do Escritório de Gestão de Processos do Poder Executivo estadual (EPROC). Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 381, de 7 de maio de 2007.** Dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. (Redação revogada pela LC nº 741, de 2019).

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 741, de 12 de julho de 2019.** Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

SANTA CATARINA. **Lei nº 18.646, de 5 de junho de 2023.** Recria a Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN) e dispõe sobre sua estrutura administrativa. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado do Planejamento. Escritório de Processos. **Sobre o EPROC.** Florianópolis: SEPLAN, 2025. Disponível em: <https://www.seplan.sc.gov.br/eproc/sobre-o-eproc/>. Acesso em: 21 ago. 2025.

SCHIEMER VARGAS, K. F.; DE MOURA, G. L.; BUENO, D. F. S.; PAIM, E. S. E. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como Metodologia de planejamento estratégico. **REBRAE**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 11–22, 2013.

GESTÃO DE PROJETOS APLICADA AO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: UMA ANÁLISE DO MODELO ADOTADO PELO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROCESSOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (EPROC/SC)

Vinicius Guilherme Martins, Luciano Adorno, Fernando Ramos Lengler

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o modelo de projetos adotado pelo Escritório de Gestão de Processos do Estado de Santa Catarina (EPROC/SC) para projetos especiais BPM (*Business Process Management*), identificando fases, requisitos e condições organizacionais que favoreçam a implementação e a sustentabilidade das mudanças processuais. Com base nisso, fundamenta-se o estudo proposto, apresentando conceitos próprios da área de gestão, projetos e processos, a partir do entendimento de renomados autores da área, bem como realiza-se discussões pertinentes aos dados obtidos. Para isto, a metodologia de estudo adotada por este artigo, caracteriza-se como de natureza qualitativa e descritiva, pois descreve detalhadamente e analisa os elementos presentes em seu objeto de pesquisa. Os resultados obtidos apontam que a gestão de projetos não atua apenas como ferramenta de planejamento, mas como instrumento estratégico capaz de operacionalizar melhorias e fortalecer a capacidade institucional de execução e controle de processos. Sugere-se como trabalhos futuros, investigar como a metodologia de Gestão de projetos de Processos Especiais BPM, adotada pelo EPROC/SC impacta a cultura organizacional, a eficiência operacional e a sustentabilidade das melhorias ao longo do tempo, assim como explorar o uso de indicadores mais sofisticados, entrevistas com pessoas-chave do EPROC/SC, ferramentas de modelagem avançadas e estratégias de engajamento de servidores, permitindo analisar como projetos de mapeamento estruturados podem gerar resultados replicáveis e duradouros.

Palavras-chave: Gestão de Processos, Gestão de Projetos, Eficiência Pública, Setor Público.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea opera em um ambiente de complexidade crescente, caracterizado por demandas sociais diversificadas, restrições orçamentárias e pressões por maior transparência e eficiência na alocação dos recursos. Esses fatores impõem às organizações governamentais a necessidade de adotar modelos de gestão capazes de conciliar eficiência operacional, integração entre unidades e melhoria contínua da prestação de serviços à sociedade. Tal contexto reforça o paradigma da Nova Gestão Pública (NPM) e, mais recentemente, da Governança Pública (*Public Governance*), que exigem foco no cidadão, resultados e responsabilização (*Accountability*) (COELHO; CORREIA; FALEIRO, 2023). Em muitos contextos, a transformação administrativa passa não apenas por mudanças pontuais, mas por processos de institucionalização que incorporem práticas de governança, monitoramento e responsabilização.

No plano operacional, o *Business Process Management* (BPM), em português a Gestão de Processos de Negócio, tem-se destacado como uma abordagem capaz de tornar visíveis fluxos de trabalho, identificar entradas e saídas, mapear responsáveis e estabelecer pontos de controle. O BPM é definido como uma disciplina gerencial que abrange metodologias, técnicas e ferramentas para projetar, executar, monitorar e analisar processos de negócio (ABPMP, 2013; VOM BROCKE; ROSEMAN, 2015).

Por meio do mapeamento e do redesenho processual, é possível buscar maior padronização, reduzir desperdícios e melhorar a previsibilidade das rotinas administrativas, contribuindo diretamente para a excelência organizacional (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2012). Essas atividades contribuem para a qualidade técnica das operações e para o alinhamento das práticas às diretrizes estratégicas das organizações, uma vez que a gestão por processos posiciona os processos no centro da organização, alinhando-os aos objetivos (COHEN, 2022; LAURINDO; ROTONDARO, 2011).

Entretanto, a simples identificação ou redesenho de processos não constitui, por si só, condição suficiente para que as melhorias sejam efetivamente implementadas e sustentadas ao longo do tempo. Em contextos institucionais complexos, fatores como fragmentação organizacional, carência de recursos, ausência de formalização das mudanças e resistência à adoção (RAMOS *et al.*, 2019) podem comprometer a transposição do desenho teórico para a prática cotidiana. Diante disso, surge a necessidade de complementar a perspectiva processual com instrumentos que formalizam, organizam e monitoram a execução das intervenções propostas.

A Gestão de Projetos configura-se como um instrumento com potencial para suprir essa lacuna, ao estruturar iniciativas com objetivos claros, escopo definido, cronograma, alocação de recursos, equipes responsáveis e mecanismos de acompanhamento e avaliação (PMI, 2021). Ao tratar a implementação de mudanças como projetos, ganha-se previsibilidade, gestão de riscos e um arcabouço para garantir que entregáveis sejam validados e incorporados às rotinas. A aplicação da Gestão de Projetos na administração pública é reconhecida como um instrumento para o planejamento e desenvolvimento (PISA; OLIVEIRA, 2013) e uma visão estratégica (REIS *et al.*, 2016).

Assim, a articulação entre projetos e processos é fundamental para a institucionalização das melhorias (CARVALHO; LAURINDO; PESSÔA, 2003; SÁ, 2018). Enquanto a Gestão de Processos garante a execução eficiente das atividades de rotina (*run-the-business*), a Gestão de Projetos é o mecanismo para a mudança e inovação (*change-the-business*) (KERZNER, 2001). Essa integração reduz o risco de descontinuidade e potencializa a incorporação das melhorias identificadas na rotina da organização.

Partindo desse diagnóstico, a questão central que orienta este estudo é: de que forma a gestão de projetos pode contribuir para fortalecer a gestão de processos no âmbito do Escritório de Gestão de Processos do Estado de Santa Catarina (EPROC/SC). Investigar isso implica examinar não apenas os mecanismos operacionais que conectam projetos e processos, mas igualmente os requisitos institucionais, de governança e de capacitação necessários para que essa integração produza efeitos duradouros.

A justificativa do estudo reside na relevância prática do EPROC/SC como instância responsável por coordenar ações de mapeamento e melhoria de processos no estado, bem como no interesse mais amplo de oferecer subsídios aplicáveis a outras administrações públicas que enfrentam desafios semelhantes. Ao compreender como práticas projetadas podem ser articuladas ao trabalho de gestão de processos, pretende-se contribuir para a formulação de modelos de atuação que aliam inovação e institucionalização, melhoram a governança e qualificam a tomada de decisão baseada em evidências.

O objetivo deste artigo é analisar o modelo de projetos adotado pelo EPROC/SC para projetos especiais BPM, identificando fases, requisitos e condições organizacionais que favorecem a implementação e a sustentabilidade das mudanças processuais. O escopo deste artigo está delimitado à análise do modelo de projeto adotado pelo EPROC/SC, por isso, não contempla a análise de dados empíricos. O artigo organiza-se da seguinte forma: a seção subsequente apresenta a fundamentação teórica sobre gestão de processos e gestão de projetos e discute seus pontos de convergência; em seguida, detalha-se o método utilizado; depois são expostos e discutidos os resultados obtidos e por fim, apresentam-se as considerações finais, com implicações práticas e sugestões para aprofundamentos futuros.

2 GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

A gestão de projetos compreende planejamento, execução e monitoramento de iniciativas específicas, com foco em atingir objetivos definidos dentro de prazos, custos e qualidade (PMI, 2021). Projetos são instrumentos fundamentais para implementar mudanças estruturais e melhorias nos processos organizacionais.

Neste sentido, parte-se do pressuposto lógico de que todo projeto possui processos e que estes podem ser relacionados, no mínimo, às principais etapas de um cronograma. Estas, muitas vezes, são recorrentes em razão de possuírem similaridades entre outros projetos e que podem ser consideradas um conjunto de tarefas internas ao projeto, passíveis de ser replicadas, personalizadas, otimizadas e melhoradas, de acordo com seu objetivo.

Embora entenda-se projeto como um esforço temporário com início e fim definidos, organizado para criar um produto, serviço ou resultado único, algumas das ferramentas utilizadas na coleta de dados para elaboração de um projeto, também são utilizadas em gestão de processos. A lógica projetual, permite à gestão de processos a organização dos fluxos de trabalho, de modo a possibilitar uma visão mais abrangente de seus funcionamentos, bem como estabelecer a priorização de tarefas para determinado objetivo.

Por outro lado, a Gestão de Processos de Negócios (*Business Process Management – BPM*) constitui uma abordagem gerencial sistemática e integrada, cujo objetivo é alinhar os processos organizacionais aos objetivos estratégicos, promovendo maior eficácia, eficiência e capacidade de adaptação do órgão ou empresa pública. Por conseguinte, o BPM transcende a simples automação de tarefas, englobando um ciclo contínuo de modelagem, execução, monitoramento e otimização, que integra pessoas, informações e sistemas (SMITH e FINGAR, 2003). Essa visão holística enfatiza a necessidade de uma estrutura dinâmica para compreender, redesenhar e otimizar fluxos de trabalho, superando a visão tradicional e estática da mera documentação (DAVENPORT, 1993). Sob essa ótica, o BPM emerge como uma disciplina fundamental para organizações que buscam a melhoria contínua e a agilidade em ambientes competitivos (HARRINGTON, 1996).

Um dos pilares centrais do BPM é a modelagem de processos, que permite a representação visual e a análise detalhada dos fluxos de trabalho. Destaca-se ainda que, a importância de notações padronizadas, como a *Business Process Model and Notation* (BPMN), para facilitar a comunicação clara e unívoca entre os diversos envolvidos (VERNADAT, 1996). A modelagem, contudo, vai além da representação gráfica, pois envolve uma visão mais ampla e anterior que compreende a coleta, tratamento e compreensão das informações obtidas no mapeamento, as quais, posteriormente, subsidiam a modelagem.

Além disso, ressalta-se que a capacidade de realizar simulações e análises durante essa fase é crucial para a identificação de gargalos, redundâncias e oportunidades de otimização antes mesmo da implementação do processo desenvolvido (MEGARD, 2002). Adicionalmente, a reutilização de componentes e modelos, pode acelerar o desenho de novos processos e reduzir significativamente os custos de desenvolvimento (THOMPSON, 2023).

Desta forma, a tecnologia desempenha um papel catalisador na implementação do BPM, especialmente por meio dos Sistemas de Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management System - BPMS*). Essas soluções tecnológicas são essenciais para viabilizar a integração entre sistemas legados, bancos de dados e aplicações externas, orquestrando a execução coordenada dos processos (KRAFZIG, BANKE e SLAMA, 2005). Um BPMS robusto, apoiado por um middleware flexível, é fundamental para garantir escalabilidade e adaptabilidade. O middleware,

entendido como uma camada de software que integra diferentes sistemas e possibilita sua comunicação, assegura que as aplicações funcionem de forma integrada e consistente.

Além da automação, esses sistemas oferecem funcionalidades de monitoramento em tempo real dos processos organizacionais, fornecendo indicadores de desempenho (KPIs) que são vitais para uma tomada de decisão ágil, baseada em dados, e para a governança dos serviços (SANTOS, 2002). Sobre isso, cabe dizer que, uma boa prática para a tomada de decisão ou tomada de melhores decisões estratégicas, são as mediadas por gestão visual de projetos, que compreendem o uso de dashboards e infografias para a apresentação de dados, possibilitando uma visão sistêmica e holística a partir de uma narrativa contextualizada, para que os dados sejam relevantes e façam sentido. Assim, considera-se que dashboard é “um display visual das informações mais importantes e necessárias para alcançar um ou mais objetivos, consolidados e organizados em uma única tela para que a informação possa ser monitorada” (FEW, 2006).

Contudo, a adoção bem-sucedida do BPM transcende a dimensão tecnológica, exigindo uma profunda mudança cultural na organização. De modo que, a principal barreira para a gestão por processos não é a técnica, mas sim a resistência à mudança e à cultura organizacional fragmentada, entendida como a presença de valores, práticas e comportamentos distintos entre áreas ou setores da instituição, que dificultam a cooperação, o alinhamento estratégico e a integração de processos (HAMMER, 2001).

Nessa mesma linha, considera-se que a maturidade em BPM está diretamente ligada à capacidade da organização de tratar seus processos como ativos estratégicos, com métricas de desempenho voltadas à geração de valor (BURLTON, 2001). Portanto, o BPM consolida-se não apenas como um conjunto de ferramentas, mas como uma filosofia de gestão orientada para resultados e focada no cliente (SLACK et al., 2002).

No contexto do setor público, a aplicação do BPM assume contornos específicos, em razão de fatores como a complexidade institucional e a multiplicidade de atores. Em resposta a isso, a orientação para processos visa alinhar as operações às necessidades dos cidadãos e aos objetivos institucionais, promovendo maior transparência e qualidade na entrega de valor público (HARRINGTON, 1996). Portanto, a partir da adoção do BPM no setor público amplia a capacidade de resposta do Estado, melhora a coordenação intersetorial de atividades e fomenta um ambiente propício à inovação na prestação de serviços (SCHEDLER e HELMUTH, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de trabalho proposta está estruturada em uma abordagem qualitativa, centrada na descrição detalhada do modelo tradicional de um projeto de mapeamento de processos, no contexto da administração pública, à luz do modelo adotado pelo Escritório de Gestão de Processos do Estado de Santa Catarina (EPROC/SC).

Para assegurar a robustez e a sustentação empírica dos resultados, a coleta de dados foi conduzida por meio de uma abordagem metodológica diversificada e triangulada. Combinando a observação direta dos processos relacionados ao EPROC/SC, a análise documental de regulamentos e registros oficiais, e a coleta de percepções de vivência com pessoas-chave do sistema. Esta combinação de técnicas não apenas garante uma visão abrangente e profunda da realidade em estudo, como também enriquece as análises, proporcionando informações qualitativas para representar as evidências apresentadas. As observações e coletas foram realizadas durante os meses de abril a setembro de 2025, com a participação dos autores e demais especialistas do escritório campo de estudo. Assim, a diversificação e uso de múltiplas fontes de evidência é justificada para construir uma compreensão mais rica, complexa e validada do fenômeno estudado. A triangulação metodológica pode iluminar a realidade a partir de vários ângulos (MINAYO, 2003).

Neste sentido, o estudo apresenta a estrutura organizacional e metodológica de projetos de mapeamento de processos de negócios, considerando suas fases, entregáveis, papéis e mecanismos de monitoramento, estabelecendo uma base conceitual que permita, em estudos futuros, avaliar como essa organização pode fortalecer a gestão de processos, a eficiência institucional e a melhoria contínua.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 MODELO DE PROJETOS DE MAPEAMENTO EPROC/SC

O modelo tradicional de um projeto de mapeamento de processos é organizado segundo as fases clássicas da gestão de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento, cada uma contemplando elementos essenciais que orientam a estruturação, documentação e validação dos processos organizacionais (PMI, 2021). Essa abordagem permite que a gestão de processos seja conduzida de maneira estruturada, padronizada e alinhada às diretrizes estratégicas da instituição, reduzindo improvisos e fortalecendo a governança.

No caso do BPM do EPROC/SC foi observado que as fases são mantidas para manutenção dos métodos predominantemente reconhecidos e entendimento dos órgãos atendidos com a condução dos projetos. A seguir detalhamos as fases e como estão orientadas para o trabalho no escritório.

4.1.1 Fase de Iniciação

Esta fase inicial visa a formalização e o alinhamento da ideia do projeto. A iniciação é marcada pela conclusão dos documentos preliminares e a aprovação formal do plano de trabalho.

Neste momento se estabelece as primeiras conversas e abertura da demanda. São debatidas a fundação do projeto, definindo o objetivo geral, os objetivos específicos e o escopo preliminar.

- **Atividades Chave:** Realização da reunião de alinhamento e do início oficial do projeto, seguida pela reunião específica sobre os processos do programa, ambas programadas em proposta de calendário;
- **Fatores de Sucesso:** Estão atrelados à aprovação do plano de projeto pelas partes interessadas e ao entendimento claro dos objetivos e escopo.

Nela, também são identificadas as partes interessadas e atribuídos papéis e responsabilidades à equipe do projeto. Ao relacionar essa fase à gestão de processos, observa-se que a iniciação permite delimitar quais processos serão alvo do mapeamento, quais fluxos demandam maior atenção e quais áreas precisam ser integradas, estabelecendo as bases para uma intervenção organizada e estratégica.

4.1.2 Fase de Planejamento

A fase de planejamento dedica-se à definição detalhada do escopo, cronograma, riscos e premissas, elementos cruciais para a gestão de qualquer projeto. Nesta fase são formalizados e detalhados o escopo, cronograma, riscos e métricas de desempenho. Estruturas como a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) viabilizam a decomposição em pacotes gerenciáveis, e a gestão de riscos antecipa cenários de incerteza.

Sob a ótica da gestão de processos, essa etapa é fundamental para criar critérios de avaliação, definir fronteiras entre áreas e estabelecer mecanismos de integração, favorecendo a coerência entre meios e fins e a maturidade organizacional.

Na estruturação do EPROC/SC a fase de planejamento também formaliza o *kick-off* do projeto de mapeamento, com verificação dos envolvidos, análise de requisitos do projeto (riscos, premissas, restrições, metas) e a homologação do projeto junto aos sistemas de documentos eletrônicos do Estado e plataforma de gestão de projetos.

Os documentos de planejamento detalham como o projeto será executado e monitorado, contemplando:

- Escopo detalhado, definindo fronteiras dos processos, entradas, saídas e o que não deve ser atendido pelo projeto;
- Estrutura Analítica do Projeto (EAP), decompondo o trabalho em pacotes gerenciáveis;

- Cronograma, com atividades e prazos;
- Responsáveis e atribuições dos participantes do projeto;
- Metas, Premissas, Riscos e Restrições, considerando limitações institucionais, legais ou de recursos; e
- Gestão de riscos, prevendo identificação e estratégias de mitigação.

No contexto da gestão de processos, o planejamento assegura clareza sobre os processos a serem documentados, estabelece critérios para avaliação de desempenho e define mecanismos para integração entre áreas, permitindo que a modelagem reflita a realidade organizacional de maneira sistemática e confiável.

4.1.3 Fase de Execução

A fase de execução é a etapa de coleta e modelagem propriamente dita, onde o mapeamento e a modelagem detalhada dos processos são realizados utilizando a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN). Nesta fase, realiza-se a coleta de informações junto aos responsáveis pelos processos, por meio de entrevistas, oficinas de mapeamento estruturado e análise documental.

A condução de mapeamento é segundo a metodologia de mapeamento de processos definida pelo EPROC, onde são realizadas atividades como:

- Reuniões previamente agendadas com os envolvidos e estabelecidas em cronograma;
- Realização de workshops com a aplicação de Canvas de Processos (*Project Model Canvas*);
- Modelagem dos processos de negócio (*AS-IS*) com o uso de linguagem gráfica padronizada BPMN (*Business Process Model and Notation*);
- Validação das versões preliminares dos processos com os envolvidos;
- Refinamento do mapeamento dos processos;
- Elaboração de Instrução de Trabalho (IT) com os detalhes dos processos;
- Proposição de melhorias e otimizações (*TO-BE*) dos processos mapeados e validados
- Validação das versões *TO-BE* dos processos otimizados;

O cronograma de ações é otimizado de acordo com a quantidade e necessidade de reuniões e *workshops*. Após o mapeamento *AS-IS* (este termo representa a situação atual dos fluxos de trabalho exercidos em uma organização), são realizadas e entregues as versões que atendem a demanda e proposição de melhorias e otimizações para continuidade e melhores práticas dos processos. Estas melhorias são tecnicamente denominadas *TO-BE* e representa a situação futura que se deseja que a organização analise, adote e exerça.

Os processos são modelados utilizando notações padronizadas, como BPMN, garantindo clareza, padronização e compreensão por diferentes áreas da organização. As atividades típicas incluem: Mapeamento em alto nível (*AS-IS*); Validação preliminar junto às partes interessadas; Detalhamento do fluxo, identificando atividades, responsáveis, documentos e sistemas de apoio; Construção de Instruções de Trabalho com todos os detalhes necessários para o entendimento e condução dos processos individualmente; e Consolidação das versões refinadas para homologação.

A gestão de projetos de mapeamento de processos é central, pois organiza e documenta fluxos críticos, identifica redundâncias e permite a padronização e rastreabilidade dos processos institucionais, criando a base para intervenções futuras e melhorias contínuas.

4.1.4 Fase de Monitoramento e Controle

A fase de monitoramento e controle acompanha o progresso do projeto, garantindo cumprimento do cronograma, qualidade dos entregáveis e aderência às premissas definidas. As ferramentas comumente utilizadas no escritório são relatórios periódicos, reuniões de alinhamento e gestão de mudanças, assegurando transparência, confiabilidade e controle sobre os processos mapeados. Além disso, e para garantir a transparência aos envolvidos, são utilizados os serviços eletrônicos de digitalização de documentos do Estado e o acompanhamento em forma de projeto em uma na plataforma de gestão de projetos utilizada pelo Estado.

Do ponto de vista da gestão de processos, o monitoramento permite identificar desvios entre o fluxo real e o documentado, avaliar consistência dos dados coletados e preparar ajustes antes da formalização final.

- **Atividades Chave:** Envolve o monitoramento contínuo do andamento, o acompanhamento das atividades desenvolvidas e a Gestão de Mudanças;
- **Mitigação de Riscos:** O monitoramento contínuo é essencial para mitigar riscos como a Indisponibilidade das Partes Interessadas e o Atraso no Cumprimento do Cronograma. A gestão ativa do cronograma semanal e a definição de substitutos para as reuniões são estratégias centrais de mitigação.

Esta fase ocorre de forma contínua e paralela às demais, assegurando que o projeto permaneça no caminho estabelecido em plano.

4.1.5 Fase de Encerramento

A fase de encerramento consolida os resultados do mapeamento e encerra formalmente o ciclo do projeto com a entrega dos produtos – mapas de processos, registros de lições aprendidas e relatórios de desempenho – transformando o mapeamento como ativo institucional. Essa

documentação, quando integrada à gestão documental e arquivística, garante rastreabilidade, governança e valor probatório, apoiando tanto auditorias quanto futuras iniciativas de melhoria.

O encerramento consolida os produtos do projeto, incluindo: Documentação formal dos processos mapeados; Registro de lições aprendidas; e Controle do portfólio de processos, garantindo governança, rastreabilidade e integração institucional.

- **Atividades Chave:** Compreende a validação final e a entrega dos documentos do mapeamento e dos fluxos processuais, o Controle do Portfólio de Processos do EPROC/SC e a elaboração do Relatório de Encerramento e registro das lições aprendidas.
- **Metas de Encerramento:** A meta final é a obtenção da Validação da Versão Final do Mapeamento, que acontece com a aprovação formal pelas partes interessadas.

Nesta etapa, a gestão de processos se beneficia ao transformar o mapeamento em ativo organizacional, que pode subsidiar auditorias, planejamento estratégico e futuras iniciativas de melhoria.

4.1.6 Requisitos Essenciais

Ao final, ressalta-se que o método e o modelo descrito não se limitam à lógica projetual, mas se vinculam diretamente à gestão de processos como prática contínua de análise, controle e melhoria. A adoção de projetos de mapeamento garante que os fluxos documentados se tornem ativos institucionais, promovendo padronização, integração e rastreabilidade. Mais do que entregar um “mapa de processos”, a abordagem metodológica proposta consolida as bases para que a gestão de processos seja incorporada ao cotidiano da administração pública, fortalecendo a eficiência operacional, a transparência e a capacidade de inovação.

Para garantir a eficácia de um projeto de mapeamento de processos, são essenciais: Disponibilidade e engajamento das partes interessadas; Acesso a documentos e registros internos; Definição de indicadores de desempenho; Alinhamento estratégico com as diretrizes institucionais; e Formalização e validação dos resultados, assegurando legitimidade e rastreabilidade.

Dessa forma, o método descreve apenas o modelo tradicional de projeto de mapeamento, enfatizando como sua adoção fornece uma estrutura robusta para organizar, padronizar e acompanhar processos institucionais. A seção de discussão abordará posteriormente os potenciais benefícios de aplicar essa estrutura para fortalecer a gestão de processos, aumentar a eficiência e apoiar melhorias contínuas.

4.2 ANÁLISE DO MODELO DE PROJETOS ESPECIAIS EM BPM

A análise do modelo de Projetos Especiais em BPM adotado pelo EPROC/SC evidencia que a gestão de projetos desempenha papel estratégico no aprimoramento da gestão de processos. A implementação de projetos estruturados possibilita identificar e priorizar processos críticos, analisar fluxos, detectar gargalos e estabelecer critérios objetivos para intervenção, promovendo melhorias que vão além de ações pontuais e fragmentadas.

A operacionalização dessas melhorias se dá por meio de mecanismos concretos, como a definição de metas claras, cronogramas detalhados, alocação de recursos adequados, acompanhamento sistemático e uso de indicadores de desempenho. Tais práticas permitem monitorar a execução dos processos em tempo real, identificar desvios, propor correções imediatas e consolidar lições aprendidas, fortalecendo, assim, a capacidade institucional de execução e controle. Por exemplo, a gestão de projetos possibilita que cada atividade crítica tenha responsáveis definidos, etapas sequenciadas e critérios de avaliação bem estabelecidos, garantindo que as mudanças nos processos não se limitem à documentação, mas efetivamente impactam a rotina operacional.

A integração setorial e intersetorial emerge como outro efeito relevante. Projetos estruturados exigem colaboração entre áreas e níveis hierárquicos, incentivando o alinhamento entre diretores, coordenadores e equipes técnicas. Nessa perspectiva, a comunicação é um fator central, funcionando como canal de troca de informações, mitigação de conflitos e compartilhamento de boas práticas. Dessa forma, a gestão de projetos cria um ambiente propício à coordenação de ações complexas e à implementação de melhorias contínuas de forma organizada e legítima.

No contexto do setor público, a execução de projetos de mapeamento de processos apresenta especificidades metodológicas e de governança que diferenciam essas iniciativas do ambiente privado. Enquanto organizações privadas priorizam competitividade e resultados financeiros, órgãos públicos precisam conciliar eficiência operacional com legalidade, transparência e *Accountability*. Portanto, os projetos devem ser planejados de forma a atender simultaneamente às demandas legais e às necessidades institucionais de melhoria dos processos.

Para alcançar esse equilíbrio, o mapeamento de processos deve ser conduzido como parte de um projeto estruturado, que contemple definição de escopo, cronograma, equipe, riscos e entregáveis. Sem essa estrutura, há risco de produzir mapas desarticulados, sem aderência à realidade institucional ou sem legitimidade para orientar ações gerenciais. Além disso, o engajamento das partes interessadas é determinante. A participação ativa de servidores e gestores assegura a coleta de informações precisas e a validação dos fluxos mapeados, tornando os resultados representativos da prática cotidiana e úteis para decisões estratégicas.

A acurácia das informações requer atenção especial, uma vez que muitos processos públicos ocorrem parcialmente de forma informal ou não registrada em sistemas. Para garantir fidelidade à prática real, recomenda-se triangulação de dados por meio de entrevistas, análise documental e observação direta, criando um panorama completo e confiável dos processos. Complementarmente, a escolha de notação e ferramentas de modelagem, com BPMN, facilita a padronização, compreensão e comunicação entre áreas técnicas e de gestão, assegurando que os mapas produzidos sejam claros, consistentes e operacionalizáveis.

O cumprimento de prazos e restrições institucionais também demanda gestão cuidadosa. Projetos de mapeamento muitas vezes coexistem com outras demandas, podendo gerar sobrecarga ou atrasos. Nesse cenário, a aplicação de práticas de gestão de projetos — incluindo monitoramento contínuo, relatórios de progresso e gestão de mudanças — permite manter o controle sobre prazos e qualidade, corrigindo desvios e ajustando estratégias conforme necessário.

A validação dos processos mapeados é outro elemento central. Ela garante legitimidade institucional e assegura que os documentos produzidos sejam efetivamente utilizados na rotina das áreas envolvidas. A gestão de projetos prevê etapas de validação preliminar, refinamento e homologação final, consolidando o valor do mapeamento como ferramenta de gestão e não apenas como registro formal.

Além disso, a gestão do conhecimento e a melhoria contínua transformam o mapeamento em recurso estratégico. Ao registrar processos de forma estruturada e integrá-los a sistemas de gestão, cria-se um repositório institucional que permite revisões periódicas, auditorias e ajustes contínuos, promovendo rastreabilidade, aprendizado organizacional e evolução constante dos processos.

Em síntese, a aplicação da gestão de projetos ao mapeamento de processos operacionaliza melhorias e fortalece a capacidade institucional por meio de:

- Estruturação de ações claras e sequenciais, com escopo, cronograma e entregáveis definidos;
- Monitoramento sistemático, utilizando indicadores que permitem acompanhamento em tempo real e ajustes contínuos;
- Engajamento das partes interessadas, garantindo fidelidade, representatividade e adesão dos processos mapeados;
- Integração entre áreas e níveis hierárquicos, favorecendo alinhamento estratégico e troca de informações;
- Validação e homologação dos resultados, assegurando que o conhecimento produzido seja institucionalmente aceito e aplicado; e
- Gestão do conhecimento e melhoria contínua, promovendo aprendizado organizacional, rastreabilidade e evolução dos processos.

No caso do EPROC/SC, essa abordagem reforça práticas de governança, fortalece a capacidade de coordenar projetos de transformação administrativa e amplia a eficiência e a transparência da gestão pública, demonstrando que a gestão de projetos não é apenas um instrumento de planejamento, mas um mecanismo efetivo de operacionalização de mudanças e aprimoramento institucional.

A integração entre projetos e processos permite que ações específicas promovam melhorias contínuas, correção de gargalos e inovação operacional. Em órgãos públicos como o EPROC/SC, projetos podem: Mapear processos críticos; Priorizar iniciativas de melhoria; Definir indicadores de desempenho (KPIs); e Promover integração entre setores.

O mapeamento de processos críticos pode ser feito a partir de pesquisa documental institucional ou a partir de recursos e ferramentas como entrevistas e questionários, esta pesquisa pode incluir documentos como Planejamentos Estratégico Anual, *Master Plan*, Estatuto Social, Projetos, Regimento Interno, entre outros documentos.

Quanto à priorização de iniciativas de melhoria, esta também pode ocorrer a partir de realização de diagnósticos da instituição realizado nas mesmas bases referenciais anteriores ou a partir de demandas provenientes da diretoria do órgão. Que após listadas, podem ser novamente submetidas a aplicação de matrizes de priorização, como: Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), Matriz de Eisenhower, Matriz de Impacto x Esforço, Matriz RICE e Matriz Básico.

Já os indicadores de desempenho, devem ser estruturados diretamente relacionados aos objetivos estratégicos do órgão, possibilitando assim o monitoramento das ações realizadas para alcançá-los, bem como, possibilitando um panorama para tomada de decisão para realocação de esforços, considerando-se o cronograma previsto.

Em relação à integração intersetorial, esta pode ocorrer a partir de ações como tarefas que necessitem passar por diversos setores, como um processo de aquisição de um bem ou serviço, por exemplo, que envolvem setor solicitante, setor de aquisições, setor técnico, setor financeiro, setor jurídico e diretorias. Ou ainda, pode ocorrer a partir de reuniões gerais mensais para realização de comunicados, compartilhamento de conquistas, divulgação de novas soluções, implementação de melhorias, apresentação de propostas, ideias e sugestões, entre outras possibilidades. Essa integração fortalece a capacidade de planejamento, execução e controle da organização, possibilitando que os processos sejam mais eficientes e adaptáveis a mudanças institucionais e demandas externas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a aplicação da gestão de projetos na gestão de processos no EPROC/SC, investigando de que forma essa integração contribui para a eficiência administrativa, a melhoria contínua e a consolidação de práticas de governança. Os resultados indicam que a gestão de projetos não atua apenas como ferramenta de planejamento, mas como instrumento estratégico capaz de operacionalizar melhorias e fortalecer a capacidade institucional de execução e controle de processos.

A experiência do EPROC/SC mostra que projetos estruturados permitem identificar e priorizar processos críticos, reduzir gargalos, organizar fluxos de trabalho e estabelecer critérios claros de intervenção. Além disso, possibilitam implementar melhorias de forma ordenada e mensurável, com acompanhamento sistemático e utilização de indicadores, criando condições para ajustes rápidos e decisões mais informadas. Ao mesmo tempo, promovem integração entre áreas e níveis hierárquicos, fortalecendo a comunicação, o alinhamento estratégico e a cooperação intersetorial, fatores essenciais para a efetividade das ações institucionais.

Um ponto central identificado é que o mapeamento de processos deve ser conduzido como projeto, com escopo definido, fases estruturadas, entregáveis claros e mecanismos de monitoramento e validação. A participação ativa de servidores e gestores garante a fidelidade das informações, a legitimidade institucional e a aderência à prática cotidiana. Quando esses elementos são incorporados, o produto do projeto deixa de ser apenas uma documentação formal e passa a constituir um ativo organizacional estratégico, capaz de subsidiar auditorias, planejamento, integração de sistemas e futuras iniciativas de melhoria.

Além disso, a aplicação consistente da gestão de projetos fortalece a governança e a modernização administrativa, assegurando transparência, aderência a normas e maior alinhamento interno. A formalização de processos, a rastreabilidade e a validação contínua criam condições para que as melhorias implementadas sejam sustentáveis, promovendo aprendizado institucional e consolidando a cultura de aprimoramento contínuo.

O manuscrito oferece um avanço ao sistematizar a relação entre gestão de projetos e gestão de processos no contexto do setor público, evidenciando como projetos estruturados podem ser utilizados como instrumentos estratégicos de melhoria administrativa. Ele fornece uma base teórica e metodológica que pode orientar gestores na implementação de práticas mais organizadas e alinhadas aos objetivos institucionais.

Para trabalhos futuros, sugere-se investigar como a metodologia de Gestão de projetos de Processos Especiais BPM, adotada pelo EPROC/SC impacta a cultura organizacional, a eficiência operacional e a sustentabilidade das melhorias ao longo do tempo, assim como explorar o uso de

indicadores mais sofisticados, entrevistas com pessoas-chave do escritório, ferramentas de modelagem avançadas e estratégias de engajamento de servidores, permitindo analisar como projetos de mapeamento estruturados podem gerar resultados replicáveis e duradouros.

Em síntese, a gestão de projetos aplicada ao mapeamento de processos se revela estratégica, integradora e transformadora. No contexto do escritório EPROC/SC, ela consolida práticas orientadas a resultados, fortalece a capacidade institucional e garante que o conhecimento produzido seja incorporado à rotina administrativa, promovendo não apenas entregas consistentes, mas também a efetiva modernização e sustentabilidade da gestão pública.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, V. J.; GARCIA, M. A. F.; MARTINES, M. R. M. **Gestão de Processos**: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (ABPMP). **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM CBOK V3.0)**. São Paulo: ABPMP, 2013.

BURLTON, R. T. **Business Process Management**: Profiting from Process. Indianapolis: SAMS Publishing, 2001.

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B.; PESSÔA, M. S. P. Information Technology Project management to achieve efficiency in Brazilian Companies. *In*: KAMEL, S. (Org.). **Managing Globally with Information Technology**. Hershey: Idea Group Publishing, 2003. p. 260-271.

COELHO, F. S.; CORREIA, M. S.; FALEIRO, P. H. R. Interpretações sobre a (Gestão da) qualidade na administração pública contemporânea. **Campo de Públicas**: conexões e experiências, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 160-179, 2023.

COHEN, M. M. Gestão por Processos, Alinhamento Estratégico e Agenda 2030. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 16, n. 4, p. 1-18, 2022.

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

FEW, S. **Information dashboard design**: the effective visual communication of data. Sebastopol: O'Really Media, 2006.

HAMMER, M. **The Agenda**: What Every Business Must Do to Dominate the Decade. New York: Crown Business, 2001.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement**: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York: McGraw-Hill, 1996.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

KRAFZIG, D.; BANKE, K.; SLAMA, D. **Enterprise SOA**: Service-Oriented Architecture Best Practices. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2005.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. **Gestão Integrada de Processos e Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2011.

MEGARD, P. **Business Process Modeling and Simulation**. Paris: Hermes Science Publications, 2002.

MINAYO, M. C. S. A Triangulação: uma alternativa para estudos e pesquisas interdisciplinares. *In*: **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis: Vozes, 2003.

PISA, B. J.; OLIVEIRA, A. G. de. Gestão de projetos na Administração Pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. *In: Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento*, 2013, Salvador. **Anais [...]**. ENEGEP, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 7 ed. Estados Unidos: PMI, 2021.

RAMOS, K. H. C. *et al.* Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista de Gestão e Tecnologia**, [s.l.], v. 19, n. 2, p. 1-17, 2019.

REIS, A. C. D. *et al.* A Gestão de Projetos no Âmbito da Administração Pública: Uma Visão Estratégica. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [s.l.], São Paulo, v. 1, n. 6, p. 18-35, 2016.

SÁ, F. N. de. **Modelo para integração da gestão de projetos no processo de desenvolvimento de produtos com base em práticas e oportunidades de melhoria**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

SANTOS, E. A. P. **Gestão de Processos de Negócio**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHEDLER, K.; HELMUTH, G. **Public Administration in the 21st Century**. London: Edward Elgar, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave**. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

THOMPSON, G. **Business Process Reengineering: Concepts and Tools**. London: Springer, 2003.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modeling and Integration: Principles and Applications**. London: Chapman & Hall, 1996.

VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems**. 2. ed. Berlim: Springer, 2015.

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA O FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA EM POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL

Gabriel de Melo Vieira, Gisela Fernanda Tristão, Dhayane Myriam Tristão,
Cynthia Cristina Pimenta Barbosa Holloway

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar como a institucionalização do mapeamento de processos pode fortalecer a governança na execução das políticas públicas no Brasil. As políticas públicas, compreendidas como ações estatais voltadas ao atendimento das demandas sociais, dependem de mecanismos de governança que assegurem transparência, responsividade e prestação de contas. Nesse contexto, a gestão de processos se apresenta como abordagem capaz de padronizar, integrar e monitorar atividades, promovendo eficiência e melhoria contínua. Apesar de seu potencial, o mapeamento de processos ainda não é prática sistemática, sendo limitado a iniciativas pontuais, muitas vezes reativas a demandas de órgãos de controle. A pesquisa, de caráter bibliográfico, exploratório e qualitativo, foi realizada nas bases BRAPCI, SciELO Brasil e OASISBr, com recorte de 25 anos. Foram identificados 396 registros, dos quais 9 compuseram o corpus analítico. Os resultados revelam que a integração entre gestão por processos e políticas públicas ainda é incipiente na literatura brasileira, evidenciando lacunas conceituais e metodológicas. Observa-se que, embora a gestão por processos avance na esfera administrativa, sua aplicação como ferramenta de governança nas políticas públicas permanece pouco explorada. Como agenda futura, sugerem-se estudos de caso e análises empíricas que contribuam para consolidar essa abordagem. Conclui-se que a institucionalização do mapeamento de processos tende a contribuir para o fortalecimento da governança pública, promovendo maior transparência, eficiência e integração na execução das políticas.

Palavras-chave: Mapeamento de processos, Políticas públicas, Governança.

1 INTRODUÇÃO

As políticas públicas desempenham um papel importante na relação entre o Estado e a sociedade, visto que, segundo Teixeira (2002), envolvem o uso de recursos estatais ou incentivos fiscais e são formuladas em contextos marcados por conflitos de interesse e visões divergentes. Por isso, é fundamental que sua elaboração ocorra de forma transparente e participativa, em espaços públicos de debate, e não apenas dentro das instâncias governamentais.

Nesse contexto, a governança pública surge como uma abordagem capaz de orientar práticas mais alinhadas aos interesses coletivos, uma vez que, segundo Neto *et al.* (2019), a governança pública busca aproximar o Estado da sociedade ao adotar uma perspectiva mais ampla, na qual os cidadãos, como destinatários finais dos serviços e bens públicos, assumem uma postura mais participativa em relação às ações governamentais. Conforme Brasil (2017), no Decreto nº 9.203, de

22 de novembro de 2017, os princípios que estruturam essa abordagem incluem a capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade, além da transparência. Esses princípios podem ser considerados referenciais para promover processos governamentais mais coordenados, alinhados e sustentáveis, com foco na geração de valor público.

Dessa forma, a gestão de processos se apresenta como uma estratégia relevante para a modernização da administração pública, pois proporciona uma abordagem integrada e sistemática que privilegia a padronização, a melhoria contínua e a eficiência administrativa. Se no setor privado a gestão por processos visa à competitividade e à otimização de recursos, no setor público essa abordagem parece ser fundamental para garantir não só a eficiência, mas a prestação de serviços públicos de qualidade ao cidadão (Carvalho, 2015; Silva; Melo, 2017).

O mapeamento de processos é uma das ferramentas dessa gestão, para uma maior transparência, promovendo alinhamento estratégico e monitoramento contínuo. No entanto, embora a importância do mapeamento de processos seja amplamente reconhecida, sua adoção sistemática ainda se encontra em um estágio incipiente no Brasil, muitas vezes restrita a iniciativas pontuais ou demandas de órgãos de controle, sem a institucionalização formal da prática (Campos, 2022; Nascimento *et al.*, 2025).

Este estudo, portanto, busca investigar as possibilidades e desafios associados à institucionalização do mapeamento de processos como forma de fortalecer a governança na execução das políticas públicas no Brasil. A pesquisa se propõe a explorar o estágio atual dessa prática, analisando os avanços, as limitações e as lacunas existentes dessas abordagens no setor público.

A questão que direciona este estudo é: como a institucionalização do mapeamento de processos pode contribuir para o fortalecimento da governança na execução das políticas públicas no Brasil? A resposta a essa questão poderá fornecer subsídios para a implementação mais eficiente e transparente das políticas, visando a uma administração pública mais responsiva e alinhada com as necessidades da sociedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Brasil (2020), a razão de existência das organizações públicas decorre exclusivamente da necessidade de implementarem políticas públicas e prestarem serviços para a sociedade. De acordo com Melazzo (2010), políticas públicas podem ser entendidas como um conjunto de estratégias para atingir objetivos ou resolver problemas, geralmente materializado por princípios, diretrizes, objetivos e normas, muitas vezes definidos em planos, programas ou projetos. Souza (2006) e Rodrigues (2010) complementam que a formulação de políticas públicas representa a etapa em que os planos de governos eleitorais se efetivam por meio de programas e ações capazes

de gerar resultados concretos. No entanto, são necessários esforços para ampliar a qualidade dessas entregas para a sociedade, no que se refere às políticas públicas e à prestação de serviços, sendo a governança o instrumento central para viabilizar esse avanço (Brasil, 2020).

O conceito de governança originou-se no setor privado, a partir da necessidade das organizações fornecerem aos acionistas informações além das exigidas por lei (Scolforo, 2013). Sua adaptação ao setor público foi motivada pelas dificuldades do Estado em efetivar suas práticas, frequentemente caracterizadas por morosidade e burocracia, o que repercutiu diretamente na qualidade dos serviços prestados à população (Matias-Pereira, 2010a). Paines, Aguiar e Pinto (2018) definem governança pública como práticas instituídas com o propósito de fomentar uma cultura gerencial orientada por valores fundamentais, tais como eficiência, qualidade, transparência e responsabilidade perante a sociedade. Moraes Filho (2015) complementa que a governança é um conjunto de estratégias que orientam os gestores na condução de políticas públicas para otimizar os resultados.

A governança pública fundamenta-se em princípios que orientam a atuação estatal de modo a assegurar condutas éticas, eficientes e responsáveis. Esses princípios constituem a base para uma gestão pública efetiva, comprometida em responder às demandas e expectativas sociais com transparência, integridade e responsabilidade (Silva e Marvão, 2024). Bevir (2011) e Mandeli (2016) complementam que *Accountability*, transparência, responsabilidade, participação, capacidade de resposta e utilização eficiente dos recursos públicos são princípios fundamentais para uma boa governança.

Segundo Teixeira (2019), a principal discussão no campo da governança pública concentra-se no desempenho governamental e na efetividade dos resultados alcançados na prestação de serviços à sociedade. Silva, Alcântara e Pereira (2016) afirmam que a governança pode ser orientada pelo desempenho e pela eficiência das instituições públicas. Matias-Pereira (2010b) complementa que, no âmbito da administração pública, a governança deve tornar explícito o papel desempenhado por cada ator, estabelecendo de maneira clara seus objetivos, responsabilidades, modelos decisórios, rotinas e demais práticas associadas. Nesse contexto, a mensuração do desempenho administrativo, ao verificar se a gestão atende à sua finalidade essencial, mostra-se diretamente relacionada aos mecanismos de controle e governança (Ferry; Eckersley, 2015; Baeta; Pereira; Mucci, 2015; Massey; Johnston-Miller, 2016). De acordo com Teixeira (2019), entretanto, no Brasil os princípios de governança pública só terão maior força e adesão quando forem regulamentados em lei, considerando a característica do Estado de valorizar o cumprimento do que está legalmente previsto.

Nas últimas décadas, o setor público brasileiro tem enfrentado crescente pressão para aprimorar seu desempenho, ampliar a transparência e fortalecer os mecanismos de avaliação (Biazzi; Muscat e Biazzi, 2011). Segundo Costa *et al.* (2018, p. 743), “uma das ferramentas que auxilia a implementação de uma gestão pública baseada nos princípios da governança pública é o gerenciamento de processos”. De acordo com Harmon (2019), a gestão por processos é uma abordagem capaz de assegurar o uso eficiente e a aplicação adequada dos recursos. Nesse sentido, Gullledge e Sommer (2002) ressaltam que o principal benefício da gestão por processos na esfera pública é o aumento da eficiência e da eficácia proporcionadas pela organização orientada a processos.

Para compreender plenamente sua relevância, é necessário revisitar o conceito de processos. Para Davenport (1994) e Hammer e Champy (1994), os processos podem ser entendidos como conjuntos de atividades interdependentes que promovem a transformação de insumos em produtos, englobando ações desempenhadas por distintos indivíduos e setores organizacionais, orientadas ao atendimento das necessidades do cliente. Salerno (1999) acrescenta que os processos representam uma cooperação de atividades voltada à realização de um objetivo global, orientado a um cliente final comum. Gyory, Cagan e Kotovsky (2019) referem como etapas fundamentais da gestão por processos: o mapeamento, a modelagem, a identificação de oportunidades de melhoria, a padronização e implantação, e o monitoramento. Dessa forma, ao estruturar atividades sob a lógica processual, torna-se possível ordenar etapas de forma mais eficiente, promovendo agilidade, reduzindo desperdícios e conferindo maior confiabilidade às ações institucionais.

Conforme exposto anteriormente, o mapeamento de processos, por permitir identificar fluxos, atores, responsabilidades e etapas, além de fornecer subsídios para descrever rotinas institucionais, viabiliza a identificação de gargalos e a proposição de melhorias, fortalecendo a governança pública e contribuindo para a transparência, a entrega de valor à sociedade e o aperfeiçoamento da execução de políticas públicas.

Diante desse referencial, apresenta-se a seguir a metodologia adotada para a realização deste estudo, com a descrição do delineamento da pesquisa, abordagem utilizada, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3 METODOLOGIA

Com base no referencial teórico apresentado, esta seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para analisar como a institucionalização do mapeamento de processos contribui para o fortalecimento da governança na execução de políticas públicas no Brasil.

Esta pesquisa pode ser compreendida como bibliográfica, pois se fundamenta na análise de produções científicas já publicadas que incluem livros, periódicos, artigos de jornais, sites, e outras fontes consideradas relevantes para a compreensão e a problematização do tema investigado. Para tanto, foram consultadas bases de dados especializadas, nas quais se encontram estudos acadêmicos que constituem o referencial necessário ao desenvolvimento da análise proposta (Pizzani, *et al*, 2012; Sousa; Oliveira; Alves, 2021).

No que compete ao seu caráter, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa. Pesquisa exploratória visa mapear, desenvolver e esclarecer conceitos, bem como formular novos problemas ou hipóteses, proporcionando uma compreensão geral do fenômeno investigado, especialmente em temas ainda pouco explorados (Gil, 1999). A pesquisa descritiva, por sua vez, tem como objetivo identificar, organizar e detalhar as características das publicações analisadas, oferecendo uma visão sistemática do conhecimento existente. Além disso, busca expor as características de determinada população ou fenômeno, geralmente por meio de amostras extensas e representativas, de modo a permitir inferências consistentes e fundamentadas sobre o objeto estudado (Silva; Bánkuti, 2009). A abordagem qualitativa se evidencia na interpretação crítica e na avaliação de pertinência das fontes em relação ao objeto de estudo, assegurando a consistência e a relevância dos resultados obtidos.

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada mediante consulta às bases de dados Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), SciELO Brasil e ao Portal Brasileiro de Publicações e Dados Científicos em Acesso Aberto (OASISBr). A seleção considerou publicações produzidas nos últimos 25 anos que contivessem os termos de interesse: “modelagem de processos”, “políticas públicas”, “mapeamento de processos”, “programa de governo” e “gestão de processos”. Foram selecionados estudos disponibilizados em acesso aberto e redigidos em português, resultando em um total inicial de 396 publicações, conforme apresentado no Quadro 1.

Os registros recuperados foram organizados em tabelas, com informações referentes a título, autoria, resumo, ano de publicação, tipo de documento e palavras-chave. Em seguida, foi realizada a filtragem dos registros pelo tipo de documento, incluindo apenas publicações no formato de artigos, bem como a eliminação de duplicatas. Como resultado desse processo, 43 artigos foram selecionados para compor o *corpus* analítico da pesquisa.

Quadro 1 – Combinações de descritores e artigos identificados

Base de dados	Estratégias de Buscas	Total recuperados	Resultados com filtro artigo	Recorte temporal
Oasis	“modelagem de processos” AND “políticas públicas”	26	3	2000-2025
Oasis	“mapeamento de processos” AND “políticas públicas”	58	3	2000-2025
Oasis	“Programa de governo” AND “mapeamento de processos”	3	1	2000-2025
Oasis	“Programa de governo” AND “gestão de processos”	6	1	2000-2025
Oasis	“políticas públicas” AND “gestão de processos”	302	36	2000-2025
Scielo	“modelagem de processos” AND “políticas públicas”	0	0	2000-2025
Scielo	“mapeamento de processos” AND “políticas públicas”	0	0	2000-2025
Scielo	“Programa de governo” AND “mapeamento de processos”	0	0	2000-2025
Scielo	“Programa de governo” AND “gestão de processos”	0	0	2000-2025
Scielo	“políticas públicas” AND “gestão de processos”	1	1	2000-2025
Brapi	“modelagem de processos” AND “políticas públicas”	0	0	2000-2025
Brapi	“mapeamento de processos” AND “políticas públicas”	0	0	2000-2025
Brapi	“Programa de governo” AND “mapeamento de processos”	0	0	2000-2025
Brapi	“Programa de governo” AND “gestão de processos”	0	0	2000-2025
Brapi	“políticas públicas” AND “gestão de processos”	0	0	2000-2025

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Em etapa posterior, como recorte para essa pesquisa, as publicações selecionadas foram reavaliadas quanto à pertinência ao objeto de estudo, o que resultou na exclusão de 34 trabalhos que não atendiam aos critérios estabelecidos. Para permanecerem no *corpus*, os artigos deveriam atender aos critérios definidos, orientados pela similaridade observada nos títulos e a partir dos dois grandes blocos de foco temático: o primeiro relacionado à gestão organizacional por processos, geralmente associada a ferramentas, instrumentos ou práticas aplicadas em contextos institucionais; e o segundo voltado às políticas públicas, inovação e regulação, com ênfase no âmbito político-governamental. Assim, foram excluídas as publicações cujos títulos não evidenciaram articulação entre essas duas

dimensões. Dessa forma, 9 artigos foram elencados para análise, assegurando a consistência e a relevância do material examinado. A revisão foi conduzida sob a ótica da análise de conteúdo, entendida, conforme Bardin (2011), como um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de descrição do conteúdo das mensagens, cujo propósito é extrair indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relacionados às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Na seção seguinte serão apresentadas as análises dos artigos selecionados de forma aprofundada.

4 DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os principais achados dos artigos selecionados na revisão bibliográfica, com o objetivo de identificar como os temas do mapeamento de processos, da gestão de processos e das políticas públicas têm sido abordados na literatura científica.

Brodbeck *et al.* (2013) discorrem sobre a gestão de processos como ferramenta estratégica para alinhar operações à estratégia organizacional no estudo “*Implementação de Escritório de Processos em Instituições de Ensino Superior*”. O texto detalha a criação do Escritório de Processos (EP), sua inserção na estrutura institucional, métodos próprios de mapeamento de processos críticos e a disseminação da cultura de processos. Os autores enfatizam que o EP atua em níveis estratégico, tático e operacional, promovendo integração, capacitação contínua e construção de uma visão unificada, superando a fragmentação tradicional de instituições verticalizadas. Destacam ainda a autonomia do EP para desenvolver metodologias próprias e atuar como consultor, fortalecendo a gestão interna. A contribuição para esta pesquisa está na demonstração de como a institucionalização do mapeamento de processos contribui para a governança organizacional, mostrando a relação entre ferramentas estruturadas e maior eficiência administrativa, ainda que voltada à administração interna e não diretamente a políticas públicas mais amplas.

Na mesma direção, o estudo de Snoeijer e Juliatto (2019), intitulado “*A ferramenta Business Process Management como alternativa numa Instituição de Ensino Superior*”, aprofunda o debate sobre a aplicação prática do gerenciamento por processos no contexto universitário. A análise da utilização do BPM em secretarias de PPGs de uma universidade federal evidencia a integração e otimização de processos administrativos diante de limitações de pessoal e restrições orçamentárias. Os autores destacam que o BPM promove eficiência, continuidade das atividades e racionalização das tarefas, servindo como instrumento de alinhamento entre processos e objetivos institucionais. Dessa forma, este trabalho reforça a pertinência de práticas de gestão por processos como alternativa viável de institucionalização no setor público, ainda que com foco predominantemente administrativo.

Em complemento a essa perspectiva institucional, a pesquisa de Gadelha, Mesquita e Gouveia (2024), intitulada “*Transferências voluntárias no Ceará: um olhar avaliativo sobre a eficiência da gestão do processo*”, amplia o escopo de análise ao examinar convênios e transferências voluntárias no âmbito estadual. Embora não utilize formalmente o mapeamento de processos, o estudo evidencia a importância de monitoramento, avaliação sistemática e práticas de controle, fornecendo elementos que poderiam ser potencializados pelo uso de metodologias estruturadas. Assim, o aporte desse trabalho está em demonstrar que a previsibilidade e a coerência administrativa dependem de instrumentos de governança que, se vinculados ao mapeamento de processos, fortaleceriam ainda mais a eficiência na gestão pública.

Nesse sentido, o estudo de Pereira (2019), “*Logística da defesa e gestão de processos logísticos no Exército Brasileiro*”, amplia a discussão ao trazer a dimensão estratégica e militar da gestão por processos. Apesar de privilegiar a logística e não a institucionalização formal do mapeamento, a pesquisa ressalta a importância de uma abordagem processual em contextos de alta complexidade operacional. A análise sugere que a adoção do mapeamento poderia otimizar a coordenação de atividades complexas e fortalecer a integração institucional, apontando para a aplicabilidade dessa ferramenta também em organizações de caráter estratégico.

A partir dessa ampliação de cenários, a pesquisa de Farah (2010), “*Disseminação de políticas públicas e programas governamentais no nível subnacional de governo*”, desloca o foco para a difusão de políticas públicas entre municípios, destacando o papel ativo das localidades e de múltiplos atores na adaptação de programas. Embora o estudo não utilize mapeamento de processos, contribui para esta análise ao mostrar como os mecanismos de disseminação carecem de integração com ferramentas de gestão estruturadas. Nesse ponto, evidencia-se a lacuna de articulação entre difusão de políticas e governança baseada em processos.

De forma complementar, Farah (2008), em “*Disseminação de Inovações e Políticas Públicas e Espaço Local*”, reforça a importância de considerar fatores contextuais e redes de interação entre governos municipais na adoção de inovações. Ainda que o mapeamento de processos não esteja presente, a pesquisa ilumina como a multiplicidade de atores influencia a implementação de políticas, ressaltando a necessidade de instrumentos processuais que promovam maior coordenação e eficiência na esfera local.

Seguindo essa linha crítica, o estudo de Silva, Feitosa e Soares (2022), “*O desmonte da estatalidade brasileira no caso da política pública de saneamento e a falácia da regionalização como vetor de desenvolvimento regional*”, introduz uma reflexão sobre os impactos estruturais do novo marco legal do saneamento. A análise, ao enfatizar riscos de exclusão social e desigualdade, reforça a relevância de mecanismos de coordenação e transparência, que poderiam ser fortalecidos pelo

mapeamento de processos como ferramenta de governança. Dessa forma, o trabalho amplia o debate ao mostrar a pertinência de tais instrumentos em setores estratégicos e de alta sensibilidade social.

Na mesma lógica de articulação entre governança e efetividade, Carvalho, Silva e Netto (2018), em “*O sistema de alerta e alarme como estratégia de redução de riscos: participação popular e avaliação de políticas públicas*”, evidenciam os desafios de integração entre atores institucionais e sociais na gestão de riscos. Apesar de não abordar o mapeamento de processos, o estudo ilustra como a ausência de coordenação e monitoramento sistemático compromete a efetividade das políticas públicas, indicando o potencial de ferramentas processuais para promover maior transparência e eficiência.

Por fim, o estudo de Neto, Teixeira e Ferreira (2021), “*Políticas públicas, judicialização da saúde e o período pós-pandemia*”, sintetiza a relevância do mapeamento de processos como instrumento de planejamento e cooperação interinstitucional. Ao analisar os efeitos da COVID-19 sobre o sistema de saúde e o risco de judicialização, os autores demonstram que a adoção de práticas estruturadas de mapeamento pode apoiar a gestão de demandas complexas, fortalecendo a governança e subsidiando políticas públicas mais consistentes. Essa contribuição final conecta diretamente a gestão por processos ao fortalecimento do planejamento estatal e à construção de soluções mais equitativas e integradas.

Os artigos evidenciam que, apesar de haver produção científica relevante sobre políticas públicas e gestão de processos, a articulação entre essas duas dimensões permanece limitada. Estudos sobre disseminação de políticas públicas e programas governamentais destacam o papel ativo das localidades receptoras e de múltiplos atores institucionais na adoção de inovações. Contudo, esses trabalhos não exploram o uso do mapeamento de processos ou de ferramentas estruturadas de gestão como instrumentos para fortalecer a governança, concentrando-se principalmente na descrição conceitual ou na análise de experiências de implementação.

Por outro lado, pesquisas sobre Escritórios de Processos e a aplicação de *Business Process Management* em instituições públicas mostram ganhos na integração organizacional e na disseminação da cultura de processos. Nesses casos, o mapeamento de processos é utilizado para otimizar atividades internas, alinhar estratégias institucionais e superar a fragmentação administrativa. Ainda assim, a conexão direta com políticas públicas é pouco explorada, o que revela que tais práticas permanecem majoritariamente restritas ao âmbito interno das organizações, sem diálogo sistemático com a formulação e a execução de políticas em escala mais ampla.

Já os estudos voltados para transferências voluntárias, judicialização da saúde, logística de defesa, sistemas de alerta e saneamento básico reforçam a importância da governança, do planejamento estratégico e do monitoramento das ações públicas. Alguns deles apresentam

aproximações com práticas de mapeamento, como no caso do acompanhamento das ações relacionadas à judicialização da saúde, mas em geral o foco recai mais sobre a identificação e monitoramento de demandas do que sobre a institucionalização de uma gestão estruturada de processos.

Dessa forma, os dados sugerem que os avanços na integração entre a dimensão conceitual das políticas públicas e a dimensão metodológica do mapeamento de processos ainda são incipientes. Essa lacuna evidencia a oportunidade de explorar o mapeamento não apenas como ferramenta administrativa, mas como elemento de governança capaz de articular estratégias organizacionais e políticas públicas, ampliando a efetividade estatal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visava investigar como a institucionalização do mapeamento de processos pode contribuir para o fortalecimento da governança na execução das políticas públicas no Brasil. No conjunto, foi possível observar que a institucionalização do mapeamento de processos como ferramenta para apoiar a execução e a governança de políticas públicas ainda é pouco abordada na literatura brasileira. A análise dos dados indica uma lacuna conceitual e metodológica, sugerindo que, embora os conceitos de gestão de processos e políticas públicas estejam presentes em contextos distintos, ainda não há integração sistemática dessas dimensões para fortalecer a implementação de políticas públicas.

Constata-se, de um lado, que as pesquisas sobre *Escritórios de Processos e Business Process Management* (BPM) avançam na disseminação da cultura processual e na otimização de atividades internas, mas permanecem restritas à esfera administrativa. De outro, estudos voltados à difusão de políticas públicas, à judicialização da saúde, à logística e ao saneamento reforçam a importância da governança e da coordenação interinstitucional, mas carecem de metodologias estruturadas que assegurem consistência e previsibilidade aos processos.

Dessa forma, a literatura evidencia tanto o potencial quanto a ausência de articulação entre gestão por processos e políticas públicas, o que reforça a necessidade de investigações futuras. Avançar nesse sentido pode permitir que o mapeamento de processos seja compreendido não apenas como instrumento de eficiência administrativa, mas também como mecanismo de fortalecimento da governança estatal, contribuindo para maior transparência, integração e efetividade na implementação de políticas públicas.

Portanto, é praticável a conclusão de que, embora a gestão por processos tenha avançado no âmbito administrativo, sua aplicação nas políticas públicas brasileiras ainda carece de maior desenvolvimento e articulação. A institucionalização do mapeamento de processos no contexto das

políticas públicas pode ser um fator decisivo para melhorar a governança pública, permitindo que o Estado atue de maneira mais transparente, eficiente e coordenada na execução de suas políticas, especialmente em áreas críticas como saúde, educação e infraestrutura.

Este estudo abre caminho para futuras investigações que possam aprofundar a conexão entre gestão por processos e governança pública, fornecendo metodologias e práticas que tornem a implementação de políticas públicas mais eficaz e orientada a resultados. A continuidade nesse campo de estudo pode resultar em um modelo de gestão pública mais integrada, transparente e eficiente, com benefícios diretos para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- BAETA, O. V.; PEREIRA, J. R.; MUCCI, C. B. M. R. Contributions of communicative of rationality for the brazilian public governance. **Business and Management Review**, [s. l.], v. 4, n. 5, p. 761-769, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEVIR, M. Governança democrática: uma genealogia. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 39, p. 103-114, jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/YkZsZbDQpz94zmpNdrRWwyt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2025.
- BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, [s. l.], v. 18, p. 869-880, 2011.
- 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 18 set. 2025.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 19 set. 2025.
- BRODBECK, A. F.; *et al.* Implementação de escritório de processos em instituições de ensino superior. In: Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur (13: 2013 nov 27-29: Buenos Aires, Argentina). Rendimientos académicos y eficacia social de la universidad:[memorias]. **Anais [...]**, Buenos Aires: UTN-FRBA, 2013.
- CAMPOS, M. Sistema mecânicos e mapeamento de processos: um estudo sobre a Universidade Federal de Juiz de Fora. In: IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 2022. **Anais [...]**. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/497.pdf>. Acesso em: 22 set. 2025.
- CARVALHO, K. A. **Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília**: estudo de caso. 2015. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19446>. Acesso em: 17 set. 2025.
- CARVALHO, N. L.; SILVA, E. V.; COELHO NETTO, A. L. O sistema de alerta e alarme como estratégia de redução de riscos: participação popular e avaliação de políticas públicas. **Desenvolvimento e Meio Ambiente** (UFPR), [s. l.], v. 46, p. 276-288, 2018.
- COSTA, A. C. P.; *et al.* Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i3.3183.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FARAH, M. F. S. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 107–126, abr. 2008.

FARAH, M. F. S. Disseminação de políticas públicas e programas governamentais no nível subnacional de governo. **Revista Administração Em Diálogo - RAD**, [s.l.], v. 10, n. 2, 2010. DOI: <https://doi.org/10.20946/rad.v10i2.2714>.

FERRY, L.; ECKERSLEY, P. Budgeting and governing for deficit reduction in the UK public sector: act three ‘accountability and audit arrangements. **Public Money & Management**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 203-210, maio. 2015. Disponível em: https://eprints.ncl.ac.uk/file_store/production/207734/281EDC27-DB77-436D-8AD3-065ADDCAC6C2.pdf. Acesso em: 18 set. 2025.

GADELHA, A. L. L.; MESQUITA, A.; GOUVEIA, L. B. Transferências voluntárias no Ceará: um olhar avaliativo sobre a eficiência da gestão do processo. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, [s.l.], v. 14, n. 3, 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GULLEDGE JR, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business process management journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002.

GYORY, J. T.; CAGAN, J.; KOTOVSKY, K. Are you better off alone? Mitigating the underperformance of engineering teams during conceptual design through adaptive process management. **Research in Engineering Design**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 85-102, 2019.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARMON, P. **Business process change: a business process management guide for managers and process professionals**. 4. ed. Burlington: Morgan Kaufmann, 2019.

MANDELI, K. N. New public governance in saudi cities: an empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah. **Habitat International**, v. 51, p. 114- 123, fev. 2016.

MASSEY, A.; JOHNSTON-MILLER, K. Governance: public governance to social innovation? **Policy & Politics**, v. 44, n. 4, p. 663-675, out. 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010a. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 18 set. 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança pública: o desafio da mudança na administração pública brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010b.

MELAZZO, E. S. Problematizando o conceito de políticas públicas: desafios à análise e à prática do planejamento e da gestão. **Revista Tópos**, v. 4, n. 2, p. 9-32, 2010.

MORAES FILHO, M. A transparência como instrumento de democracia na governança pública brasileira. **Ffbusiness**, Fortaleza, v. 13, n. 16, p. 1-16, jun. 2015.

NASCIMENTO, M. G.; *et al.* Metodologia de Mapeamento e Melhoria de Processos de Negócio para o Setor Público. *In: Latin American Symposium on Digital Government (LASDIGOV)*, 12. 2025, Maceió/AL. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2025. p. 61-72. DOI: <https://doi.org/10.5753/lasdigov.2025.8302>.

NETO, H. L.; TEIXEIRA, E. M. S. F.; FERREIRA, V. E. N. Políticas públicas, judicialização da saúde e o período pós-pandemia. **Revista direitos sociais e políticas públicas** (UNIFAFIBE), [s.l.], v. 9, n. 1, p. 265-294, 2021.

NETO, J. A. C.; *et al.* Governança pública no contexto de implementação das políticas públicas. **Razón y Palabra**, [s.l.], v. 23, n. 104, p. 459-478, 2019. Disponível em: <https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1363/1347>. Acesso em: 19 set. 2025.

PAINES, A. T.; AGUIAR, M. R. V.; PINTO, N. G. M. A governança no setor público segundo a Ifac: uma análise dos Institutos Federais da região Sul do Brasil. **Nucleus**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 351-366, abr. 2018.

PEREIRA, A. C. Logística da defesa: fundamentos da gestão de processos logísticos e transformação no Exército Brasileiro. **Coleção Meira Mattos**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 48, p. 301-320, setembro/dezembro 2019. Disponível em: <https://ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/download/1883/2539/>. Acesso em: 18 set. 2025.

PIZZANI, L.; *et al.* A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação RDBCI**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012.

RODRIGUES, M. M. Assumpção. **Políticas públicas**. São Paulo: Publifolha, 2010.

SALERNO, M. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCOLFORO, R. F. **Lei de acesso à informação e governança pública no município de Lavras: fatores favoráveis e limitantes**. 2013. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

SILVA, E. A. F.; ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R. Governança e esfera pública sobre resíduos sólidos urbanos no âmbito municipal. **Administração Pública e Gestão Social**, [s.l.], v. 1, n. 3, p. 137–146, 2016. DOI: 10.21118/apgs.v1i3.4893. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4893>. Acesso em: 18 set. 2025.

SILVA, G. S.; MELO, J. A. M. A influência da gestão de processos na prestação de serviço ao cliente. **Negócios em Projeção**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 26–37, 2017. Disponível em: <https://sdgbusinessjournal.org/index.php/Projecao1/article/view/779>. Acesso em: 22 set. 2025.

SILVA, J. I. A. O.; FEITOSA, M. L. P. A. M.; SOARES, A. S. C. M. O desmonte da estatalidade brasileira no caso da política pública de saneamento e a falácia da regionalização como vetor de desenvolvimento regional. **Revista brasileira de estudos urbanos e regionais**, [s.l.], v. 24, 2022.

SILVA, M. A. R.; MARVÃO, D. R. D. Governança pública e a efetividade das políticas públicas: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Jurídica**, [s.l.], v. 4, n. 80, p. 197 - 227, dez. 2024. ISSN 0103-3506. Disponível em: <<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/7327>>. Acesso em: 19 set. 2025.

SILVA, T. D.; BÁNKUTI, F. I. Pesquisa de marketing: conceitos e estratégias no agronegócio. *In*: Simpósio de Ciências da UNESP – Dracena; Encontro de Zootecnia – UNESP, V, VI, 2009, Dracena. **Anais [...]**, Dracena, 2009.

SNOEIJER, E.; JULIATTO, D. L. A ferramenta Business Process Management como alternativa numa instituição de ensino superior. *In*: Colóquio internacional de gestão universitária, 19., 2019, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2019.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, n.16, p.20-45, 2006.

TEIXEIRA, A. F. **Resultado fiscal dos municípios participantes de consórcios**: uma análise sobre a influência da governança nas cortes de contas. 2019. 443 f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35740>. Acesso em: 22 set. 2025.

TEIXEIRA, E. C. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**. Salvador: AATR, v. 200, p. 1-11. 2002.

PROCESSOS, PROJETOS E GOVERNANÇA: INDICADORES QUE REFORÇAM A ESTRATÉGIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Rejane Costa, Guilherme Kraus dos Santos, Marilda Xavier do Nascimento

RESUMO

A gestão pública contemporânea enfrenta desafios crescentes relacionados à eficiência, transparência e *Accountability*, tanto no cenário nacional quanto internacional, impulsionados pela escassez de recursos e pela demanda social por serviços de melhor qualidade focados em resultados. Experiências globais e o movimento da Nova Gestão Pública demonstram que a mensuração e a avaliação de desempenho organizacional por meio de indicadores estratégicos são fundamentais para reforçar a governança e assegurar a entrega de valor público. Diante disso, o problema é de que forma os indicadores de desempenho podem reforçar a governança estratégica na administração pública? O tema do artigo concentra-se na relação entre processos, projetos e governança estratégica, com foco na relevância dos indicadores como instrumentos de monitoramento e avaliação. O objetivo é analisar de que forma a utilização de indicadores contribui para o alinhamento das ações administrativas aos objetivos estratégicos, potencializando a tomada de decisão e a melhoria contínua. A metodologia adotada envolveu pesquisa descritiva, com levantamento bibliográfico e documental, e enfoque em experiências nacionais e internacionais. Os resultados indicam que a integração de métricas de desempenho em processos e projetos fortalece a coerência estratégica, amplia a transparência e possibilita maior efetividade das políticas públicas. Conclui-se que a adoção sistemática de indicadores consolida a governança e contribui para uma administração pública mais eficiente e orientada a resultados, sendo essencial para enfrentar os desafios contemporâneos de gestão no Brasil e no mundo.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Administração pública, *Accountability*, Governança pública, Indicadores de desempenho.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea tem enfrentado pressões crescentes por maior eficiência, transparência e efetividade na entrega de políticas públicas. Nesse cenário, a governança estratégica emerge como um elemento central para orientar a ação estatal, especialmente em contextos de crescente complexidade social e demandas cidadãs cada vez mais diversificadas. Um dos maiores desafios dos órgãos públicos reside no alinhamento entre o planejamento estratégico, a gestão de processos e a execução de projetos, de modo a assegurar que as iniciativas governamentais não apenas sejam implementadas, mas também produzam resultados mensuráveis e sustentáveis.

Entretanto, ainda é comum observar fragilidades relacionadas à ausência ou à inadequada utilização de indicadores de desempenho, o que compromete a capacidade de monitoramento e avaliação da gestão pública. Sem métricas claras, torna-se difícil verificar se os recursos estão sendo aplicados de forma eficiente, se os projetos estão atingindo seus objetivos e se os processos organizacionais estão contribuindo para a estratégia institucional.

Nesse sentido, os indicadores representam não apenas ferramentas técnicas, mas instrumentos de governança, pois viabilizam a integração entre planejamento, execução e avaliação. Eles permitem que a gestão pública se torne mais orientada a resultados, favorecendo a tomada de decisão baseada em evidências e o fortalecimento da cultura de responsabilização.

Este artigo tem como foco analisar a relação entre processos, projetos e governança estratégica na administração pública, destacando indicadores que reforçam a coerência entre objetivos estratégicos e resultados alcançados. Para tanto, serão discutidos conceitos fundamentais da governança pública e da gestão por processos, bem como práticas de monitoramento estratégico que vêm sendo adotadas por diferentes órgãos no Brasil, com especial atenção ao uso de indicadores no contexto do Plano Plurianual (PPA) 2024–2027 (Brasil, 2025).

Para compreender indicadores que podem reforçar a governança estratégica e alinhar processos e projetos aos objetivos institucionais, torna-se necessário recorrer ao embasamento teórico que sustenta essa discussão. A fundamentação teórica a seguir apresenta os principais conceitos e abordagens relacionados à governança no setor público, à gestão de processos e projetos, bem como ao papel dos indicadores de desempenho no monitoramento estratégico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica constitui um dos elementos mais relevantes em um artigo científico, pois estabelece o diálogo entre a pesquisa e o conhecimento já produzido sobre o tema. Por meio da fundamentação teórica, o autor demonstra domínio conceitual, contextualiza o problema de pesquisa e evidencia as lacunas que justificam a realização do artigo. Além de oferecer suporte para a formulação dos objetivos e hipóteses, a fundamentação teórica orienta a escolha metodológica e garante que as análises realizadas estejam ancoradas em referenciais consistentes (Kusek; Rist, 2004). Nesse sentido, a fundamentação não é apenas um levantamento bibliográfico, mas uma construção crítica que sustenta a argumentação científica e confere legitimidade às conclusões apresentadas.

A governança estratégica no setor público constitui o primeiro pilar teórico dos fundamentos que asseguram a condução transparente, eficiente e alinhada de políticas, programas e ações governamentais aos objetivos institucionais. Nesse contexto, compreender os modelos e práticas de governança torna-se essencial para analisar como os órgãos públicos estruturam seus processos decisórios, promovem *Accountability* e fortalecem a confiança social.

2.1 GOVERNANÇA ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO

A governança no setor público tem se consolidado como conceito central para compreender os mecanismos de decisão, formulação e implementação de políticas públicas. No Brasil, o tema ganhou relevância com o Decreto nº 9.203/2017, que institui a Política de Governança da Administração Pública Federal e define princípios e diretrizes voltados ao fortalecimento institucional e à melhoria da gestão. Esse marco normativo concebe a governança como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle aplicados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação estatal, assegurando a condução eficaz de políticas públicas e a oferta de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2017).

O decreto aproxima o país das boas práticas internacionais recomendadas por organismos como a OCDE e o Banco Mundial, ao incorporar dimensões essenciais de transparência, *Accountability* e foco em resultados. Tais princípios reforçam a integridade, a responsabilidade e a competência da alta administração, promovendo uma cultura orientada por evidências e aberta ao escrutínio social. Assim, o Decreto nº 9.203/2017 consolida a governança pública como instrumento de eficiência, efetividade e confiança institucional, visando coerência entre planejamento, execução e avaliação das políticas públicas.

Segundo Bouckaert e Halligan (2008), a governança no setor público deve ser compreendida como a capacidade do Estado de articular processos de coordenação e de responsabilização, assegurando a coerência entre os objetivos estratégicos e a execução de políticas. Essa perspectiva converge com as análises da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que destaca a governança pública como elemento essencial para garantir transparência, *Accountability* e eficiência, sobretudo em ambientes de crescente complexidade social e econômica (OECD, 2024).

No contexto brasileiro, construir políticas públicas *Ex Ante* reforça que a governança estratégica deve ser compreendida como um arranjo institucional capaz de alinhar decisões políticas, instrumentos de planejamento e recursos disponíveis (Lassance, 2025). Para o autor, uma política pública que não se ancora em mecanismos robustos de governança tende a perder capacidade de execução e impacto social. Isso significa que a governança não é apenas uma dimensão gerencial, mas um eixo que articula estratégia, processos decisórios e mecanismos de controle.

Outro ponto relevante é que a governança estratégica fortalece o papel do Estado como indutor de resultados. Pollitt e Bouckaert (2011) afirmam que a evolução da administração pública moderna, especialmente sob a influência do paradigma da *New Public Management*, trouxe maior ênfase em metas, indicadores e resultados. Contudo, diferentemente de uma visão meramente gerencialista, a

governança estratégica exige uma abordagem integrada, na qual a liderança política, os gestores públicos e a sociedade civil compartilham responsabilidades.

Além disso, o fortalecimento da governança em órgãos públicos passa pelo desafio de institucionalizar práticas de planejamento de médio e longo prazo. A experiência do PPA brasileiro é um exemplo: ao definir objetivos estratégicos e metas para quatro anos, o PPA se constitui como instrumento de governança que vincula diretrizes políticas a projetos e programas concretos. Entretanto, a ausência de mecanismos de monitoramento fragiliza esse processo, tornando a governança dependente da vontade política de curto prazo.

Portanto, ao analisar a governança estratégica, é fundamental destacar que ela se traduz em três dimensões principais: (i) liderança, que envolve a capacidade de direcionar e engajar atores; (ii) estratégia, que se refere à definição de objetivos de longo prazo; e (iii) controle, que corresponde ao acompanhamento sistemático da execução. Essas dimensões se interligam e encontram nos indicadores de desempenho um elemento de integração. Sem métricas claras, a governança estratégica permanece abstrata, não permitindo verificar se os processos e projetos estão realmente alinhados aos objetivos institucionais.

Assim, a governança estratégica no setor público deve ser vista não apenas como um aparato normativo ou gerencial, mas como uma prática orientada à criação de valor público. Esse conceito, trabalhado por Moore (1995), reforça a ideia de que a legitimidade da ação governamental não se esgota na eficiência, mas na capacidade de gerar benefícios concretos para a sociedade. Para tanto, a utilização de processos, projetos e indicadores constitui-se como um caminho para transformar diretrizes estratégicas em resultados tangíveis.

A gestão de processos e projetos na administração pública, representa o segundo pilar teórico, e apresenta-se como instrumento indispensável para a modernização da administração pública, ao possibilitar maior controle, integração e eficiência na execução das atividades estatais. A adoção de metodologias consolidadas de gerenciamento permite não apenas a padronização de rotinas, mas também a promoção de inovação, a mitigação de riscos e a obtenção de resultados mais consistentes e alinhados às demandas da sociedade.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS E PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de processos e projetos vem ocupando espaço crescente na agenda da administração pública, especialmente como instrumentos de alinhamento estratégico. Se a governança estabelece diretrizes e objetivos de longo prazo, os processos e projetos constituem-se nos meios pelos quais tais objetivos são operacionalizados.

De acordo com o *Project Management Institute* (PMI, 2017), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. No setor público, projetos são frequentemente traduzidos em programas e ações governamentais, tais como a implementação de um sistema digital de serviços, a construção de infraestrutura ou o desenvolvimento de políticas sociais específicas.

Já os processos, segundo Davenport (1993), correspondem a um conjunto estruturado de atividades que visam gerar valor a partir da transformação de insumos em produtos ou serviços. O governo eletrônico transcende a mera digitalização de processos; ele é, de fato, o instrumento-chave da governança estratégica. Sua implementação robusta é o que impulsiona a eficiência administrativa, automatizando serviços e reduzindo custos operacionais. Igualmente vital é sua contribuição para a transparência, ao garantir o acesso público a dados e informações de gestão. Além disso, o e-Gov permite uma integração sistêmica e coerente das diversas esferas do governo, quebrando silos e otimizando o planejamento. Por fim, ao oferecer canais digitais acessíveis, ele potencializa a participação cidadã e a *Accountability*, transformando o cidadão em um agente ativo na fiscalização e no aprimoramento contínuo das políticas públicas.

Os processos administrativos desempenham papel estruturante no âmbito da gestão pública, pois garantem a continuidade das políticas e a padronização dos serviços ofertados ao cidadão. Enquanto os projetos têm caráter temporário, os processos asseguram a estabilidade organizacional e a execução rotineira das atividades. De acordo com De Sordi (2022), a gestão por processos permite compreender a administração pública como um sistema integrado, em que fluxos de trabalho bem definidos favorecem a eficiência, a transparência e o controle social.

A literatura de gestão pública tem ressaltado a importância da integração entre processos e projetos. Hammer e Champy (1993), ao introduzirem a ideia de reengenharia de processos, demonstraram que mudanças significativas em fluxos de trabalho podem elevar a eficiência organizacional. No setor público, a aplicação dessa lógica foi adaptada por metodologias como o *Business Process Management* (BPM), que busca mapear, redesenhar e otimizar processos de forma contínua. No Brasil, o BPM foi adotado em órgãos da União e de estados e vêm mostrando resultados positivos, ao promover maior clareza de papeis, eliminação de redundâncias e digitalização de procedimentos internos (Bahia, 2021). Um exemplo prático é o redesenho de processos conduzido pelo Governo Federal por meio da plataforma Gov.br, que simplificou fluxos burocráticos e ampliou o acesso digital a serviços. Dessa forma, a gestão de processos se configura como um componente essencial da governança estratégica, não apenas para reduzir ineficiências, mas também para sustentar a inovação e viabilizar a mensuração de resultados por meio de indicadores confiáveis.

O documento “Um Guia Prático de Análise *Ex Ante*” (Lassance, 2025) argumenta que o ciclo de políticas públicas pode ser compreendido também como um ciclo de projetos, composto por fases de diagnóstico, formulação, implementação e avaliação. Para o autor, a ausência de uma gestão clara de processos nesse ciclo gera fragmentação e descontinuidade, prejudicando a execução e a avaliação das políticas. Assim, a gestão de processos e projetos atua como um elo entre o planejamento estratégico e a governança.

Um aspecto central nessa discussão é a necessidade de institucionalizar metodologias de gestão de processos (BPM) e projetos (PMBOK) nos órgãos públicos. Experiências como a criação de escritórios de projetos (*Project Management Office* – PMO) em alguns estados brasileiros revelam um movimento de profissionalização da gestão pública, alinhado às boas práticas internacionais. Esse modelo permite maior padronização de metodologias, acompanhamento sistemático de prazos e custos, além de possibilitar uma visão integrada dos resultados alcançados.

Além disso, a integração entre processos e projetos favorece a inovação no setor público. Segundo Brown e Osborne (2012), a inovação em serviços públicos muitas vezes depende da capacidade de repensar processos tradicionais e de introduzir novos métodos de trabalho, algo viabilizado pela gestão orientada a projetos. Nesse sentido, a administração pública que deseja fortalecer sua governança precisa não apenas planejar estrategicamente, mas também implementar mecanismos de gestão que deem concretude a esse planejamento.

Portanto, a gestão de processos e projetos não pode ser vista como dimensão operacional isolada. Ela deve ser compreendida como parte de uma estratégia mais ampla de governança, na qual os projetos representam iniciativas específicas e os processos asseguram a continuidade e a coerência da execução. Ambos se conectam à governança estratégica por meio dos indicadores de desempenho, que permitem mensurar se as ações implementadas estão de fato produzindo os resultados desejados.

Por último e não menos importante, o último pilar teórico, são os indicadores que reforçam a governança e a gestão estratégica: pilar fundamental para a governança e a tomada de decisão. Ao fornecer evidências objetivas sobre resultados e impactos, tais instrumentos viabilizam a melhoria contínua da gestão pública, orientando ajustes, redirecionamentos e decisões fundamentadas em dados. Dessa forma, constituem-se em elementos-chave para fortalecer a cultura de resultados no setor público.

2.3 INDICADORES QUE REFORÇAM A GOVERNANÇA E A GESTÃO ESTRATÉGICA

Para Jannuzzi (2016) a complexidade crescente dos ambientes organizacional e mercadológico, tanto no setor público quanto no privado, tem elevado os indicadores de desempenho a um patamar central nas discussões sobre gestão estratégica. Longe de serem meros números, os

indicadores são instrumentos metodológicos que traduzem, de forma mensurável, aspectos da realidade, permitindo organizar e captar informações relevantes para a observação de um fenômeno. Sua importância é inquestionável, pois fornecem o conhecimento necessário para aprimorar processos, embasar a tomada de decisão e gerar valor para as organizações

A principal finalidade dos indicadores é mensurar os resultados e gerir o desempenho, contribuindo para a melhoria contínua dos processos organizacionais e facilitando o planejamento e controle. Lassance (2025) enfatiza que os indicadores são representações quantificáveis das características de um processo, produto ou serviço, essenciais para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho a longo prazo. Sem medidas de desempenho, os gestores carecem de fundamentos consistentes para comunicar metas, identificar e corrigir desvios, fornecer *feedback* e justificar decisões com base em dados concretos.

Para que um indicador seja eficaz, é basilar que metas sejam estabelecidas para cada um deles. Uma meta é a proposição de uma alteração desejada em um indicador, com um prazo determinado, expressando um propósito e um estado futuro esperado para a organização. A ausência de metas torna o indicador sem finalidade, representando um esforço desnecessário. O ideal é que as metas sejam alcançáveis, desafiadoras, diretas, negociáveis e fundamentadas em séries históricas, tendências e *benchmarks*.

Benchmarks são referências ou padrões de comparação utilizados para avaliar o desempenho de uma organização em relação a práticas reconhecidas como exemplares, seja dentro do mesmo setor ou em diferentes contextos institucionais. Ao estabelecer parâmetros de excelência, os *benchmarks* permitem identificar lacunas de desempenho, promover o aprendizado organizacional e direcionar ações de melhoria contínua. No âmbito da administração pública, funcionam como instrumentos estratégicos de avaliação comparativa, possibilitando que instituições analisem seus resultados frente a modelos de eficiência e boas práticas, reforçando assim a busca por maior efetividade, transparência e qualidade na gestão.

A literatura classifica os indicadores de diversas formas, uma distinção fundamental é entre indicadores quantitativos e qualitativos. Enquanto os quantitativos lidam com números e valores mensuráveis, os qualitativos buscam compreender aspectos não diretamente quantificáveis. Segundo Jannuzzi (2016) outra classificação relevante é entre indicadores de esforço (ou *drivers*) e indicadores de resultado (ou *outcomes*). Os indicadores de esforço são gerenciáveis e indicam como o trabalho é executado, permitindo verificar a causa antes que o efeito aconteça. Já os indicadores de resultado medem o efeito das ações após um certo tempo, possibilitando verificar se os objetivos estão sendo atingidos. Eles são menos gerenciáveis e geralmente se baseiam nos indicadores de esforço. Ambos são imprescindíveis para medir o desempenho de uma organização, uma mescla entre eles é a chave

para um sistema balanceado. Um sistema de medição apenas com indicadores de esforço reflete falta de objetividade, e apenas com indicadores de resultados, falta de conexão entre estratégia, meios e resultados.

No contexto da gestão estratégica, os indicadores são o “painel de controle”, permitindo a criação de metas e o acompanhamento contínuo da estratégia pela alta administração. O *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia criada por Jaiswal e Thaker (2024), é um sistema de monitoramento de desempenho que gerencia organizações a partir de quatro perspectivas (Financeira; Clientes; Processos Internos; e Aprendizado/Crescimento), buscando um equilíbrio entre elas. O BSC traduz a estratégia em um sistema integrado que demonstra a relação de causa e efeito entre as perspectivas. A aplicação do BSC, adaptado para a administração pública, destaca a missão e o cidadão como perspectivas primordiais, acima da financeira, embora esta última mantenha sua importância.

Além disso, indicadores bem definidos desempenham 3 (três) funções essenciais: (i) monitoramento, permitindo acompanhar o progresso de processos e projetos; (ii) avaliação, possibilitando analisar a efetividade de ações implementadas; e (iii) *Accountability*, uma vez que os resultados mensurados podem ser comunicados à sociedade e aos órgãos de controle. Para Pollitt e Bouckaert (2011), os indicadores são o elo entre governança e responsabilização, pois permitem verificar se os gestores públicos estão entregando os resultados esperados.

No Brasil, o uso de indicadores está presente em instrumentos como o PPA e os Relatórios de Gestão Fiscal. Entretanto, conforme aponta o documento “Como construir políticas públicas *Ex Ante*” (Lassance, 2025), ainda há uma lacuna entre a definição de indicadores e seu uso efetivo na governança estratégica. Muitas vezes, os indicadores são formulados apenas para cumprir exigências legais ou formais, sem conexão real com a tomada de decisão. Isso gera o risco de um planejamento “ritualístico”, no qual metas existem apenas no papel.

Para que um Sistema de Medição de Desempenho (SMD), como o BSC (Balanced Scorecard), seja verdadeiramente abrangente e balanceado, é crucial que as informações sejam coletadas e apresentadas de forma sistemática e qualificada para subsidiar a tomada de decisão. O grande desafio, o verdadeiro “calcanhar de Aquiles” na elaboração de qualquer SMD, é justamente o sistema de coleta de dados. Dados incorretos ou um sistema falho levam, inevitavelmente, a decisões equivocadas. Por essa razão, o sistema de informações é, tipicamente, a parte mais cara de um SMD, exigindo um investimento significativo em infraestrutura tecnológica e pessoal qualificado (Bahia, 2021).

Em suma, a gestão por indicadores de desempenho é um fator determinante para a geração de conhecimento e a competitividade organizacional. A solidez e a credibilidade dos resultados são ampliadas com a utilização de indicadores, qualificando a gestão estratégica e aumentando a capacidade de resposta da organização aos desafios do mercado e da sociedade. No entanto, a eficácia

desse sistema reside na sua capacidade de transformar informações em ações concretas, orientadas por objetivos claros e uma cultura de *Accountability* e melhoria contínua de processos. Assim, ao analisar o papel dos indicadores na administração pública, é possível afirmar que eles não constituem apenas ferramentas de controle, mas verdadeiros instrumentos de governança estratégica. Eles reforçam a integração entre processos e projetos, asseguram a coerência entre objetivos e resultados e favorecem a consolidação de uma cultura de gestão orientada a evidências.

3 MÉTODO

Os procedimentos metodológicos partem da constatação de que muitos relatos de pesquisa apresentam fragilidades no rigor científico, especialmente no que se refere à definição clara dos métodos empregados, o que demanda do pesquisador maior precisão na explicitação de sua abordagem (Creswell; Creswell, 2021). Nessa perspectiva, os procedimentos metodológicos configuram-se como ferramentas essenciais de investigação, pois orientam a coleta, a organização e a análise que servirão de base para o artigo.

Esta pesquisa é caracterizada como de abordagem qualitativa (Creswell; Creswell, 2021), pois busca compreender o fenômeno da relação entre processos, projetos e governança estratégica, com foco na relevância dos indicadores como instrumentos de monitoramento e avaliação. Quanto à área da ciência classifica-se como pesquisa teórica, abordagem que envolve a análise, construção e reconstrução de teorias científicas, e seus valores paradigmáticos (Freire, 2020). Em relação à finalidade, este artigo é classificado como uma pesquisa básica, cujo objetivo é construir conhecimento, teórico e metodológico, que contribua para o avanço da ciência, independentemente da busca por aplicações práticas ou teóricas (Freire, 2020). Quanto ao ângulo de abordagem do problema, a pesquisa considera a perspectiva no contexto da administração pública, se concentra na relação entre processos, projetos e governança estratégica, com foco na relevância dos indicadores como instrumentos de monitoramento e avaliação. Quanto aos objetivos (fins), foi utilizada a pesquisa descritiva, uma vez que sua finalidade não é manipular variáveis ou testar hipóteses experimentais, mas sim descrever indicadores estratégicos que têm sido utilizados no alinhamento entre planejamento e execução de políticas públicas. Nesse sentido, a pesquisa apresenta um retrato da realidade, contemplando práticas de monitoramento, experiências nacionais e internacionais, desafios enfrentados e potencialidades observadas. Essa descrição sistemática permite compreender de que forma os indicadores reforçam a governança e contribuem para maior eficiência, transparência e *Accountability* na gestão pública (Freire, 2020). Quanto aos procedimentos (meios), configura-se na combinação de pesquisa bibliográfica e documental.

Além da definição do método, destaca-se a necessidade de estruturar a análise, o que envolve a elaboração da discussão, considerações finais e perspectivas futuras, sendo que os próximos itens tratarão destes aspectos de forma detalhada.

4 DISCUSSÃO

Na administração pública contemporânea, as boas práticas de governança buscam estruturar processos e projetos com foco em eficiência, transparência e geração de valor público. Os indicadores de desempenho e os mecanismos de monitoramento assumem papel central, pois permitem traduzir objetivos estratégicos em métricas verificáveis e acompanhar a efetividade das políticas implementadas, especialmente em países em desenvolvimento, onde a pressão por serviços de qualidade convive com limitações orçamentárias e estruturais. Ainda que avanços como a adoção de indicadores no PPA 2024–2027 (Brasil, 2025) e os referenciais de governança elaborados por instituições como o Tribunal de Contas da União (TCU, 2025) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) sejam relevantes, desafios como a descontinuidade administrativa, a fragmentação institucional e as dificuldades técnicas na mensuração de resultados limitam o potencial desses instrumentos como meios de *Accountability* e de melhoria contínua.

Para corroborar o Decreto nº 9.203/2017 destaca a necessidade de integração entre liderança política, gestores públicos e sociedade civil como condição para consolidar a governança estratégica. Essa cooperação fortalece a legitimidade das decisões, amplia a capacidade do Estado de formular políticas baseadas em evidências e visa o alinhamento entre prioridades governamentais, gestão técnica e controle social, favorecendo a transparência, a responsabilidade compartilhada e a sustentabilidade das políticas públicas.

Em Santa Catarina, o PPA 2024-2027, busca o alinhamento das ações administrativas com os objetivos estratégicos do governo no médio prazo. Ele estrutura as ações governamentais em dimensões como Desenvolvimento Social e Gestão Pública, direcionando a alocação de recursos e a definição de prioridades, como também o alinhamento com o Plano de Governo e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Santa Catarina, 2023).

O monitoramento e a avaliação do PPA 2024–2027 de Santa Catarina é estruturada conforme o Decreto nº 1.534/2021, que institui o processo de acompanhamento físico, financeiro e de avaliação do plano, com foco na transparência, eficiência e efetividade das políticas públicas. A metodologia adota um monitoramento contínuo das subações e programas por meio do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF), onde os órgãos estaduais registram e atualizam dados sobre execução física e financeira, subsidiando decisões gerenciais e o controle social. De acordo com o portal institucional ppa.sc.gov.br, os resultados são avaliados anualmente com base em indicadores

de desempenho, que medem a relação entre os objetivos planejados e os resultados alcançados. Esse processo, coordenado pela Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN) em parceria com a Secretaria da Fazenda (SEF), permite que as políticas sejam ajustadas ao longo da execução, fortalecendo a governança.

Complementarmente, o Escritório de Gestão de Processos (EPROC/SC) e o Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ/SC), conforme Decreto nº 632/2020 (Santa Catarina, 2020), são instrumentos para a operacionalização dessa estratégia. O EPROJ alinha projetos e programas estruturantes com o planejamento estratégico estadual, padronizando metodologias e apoiando a sua aplicação. O EPROC, por sua vez, define políticas e metodologias para a gestão de processos de negócio, assegurando que as atividades administrativas estejam em conformidade com o Modelo de Governança por Processos e a estratégia governamental, assim integrando o Modelo de Gestão por Resultados, que apoia a tomada de decisões estratégicas ao focar na melhoria dos indicadores de desempenho.

Entre as práticas mais relevantes destacam-se a gestão por resultados, o planejamento orientado por evidências, a transparência ativa e a digitalização de processos. No caso brasileiro, a implementação do PPA 2024–2027 é um marco importante, pois incorpora inovações metodológicas ao adotar o modelo lógico e indicadores estratégicos de desempenho (Brasil, 2025). Esse movimento representa uma ruptura em relação ao planejamento tradicional, orientado por insumos e processos, ao aproximar-se de um modelo que prioriza impactos sociais mensuráveis. Do mesmo modo, iniciativas conduzidas pelo TCU têm fortalecido referenciais de governança, apoiando órgãos públicos na consolidação de mecanismos de liderança, estratégia e controle (TCU, 2025).

Em nível internacional, a OCDE enfatiza a digitalização dos serviços públicos como prática capaz de ampliar a transparência e facilitar o acesso da sociedade às informações (OECD, 2024). A Estônia é referência mundial em governo digital, reduzindo burocracias e elevando a eficiência administrativa. O Banco Mundial lançou, em 2024, um *scorecard* com 22 indicadores de *Accountability*, avaliando impactos sobre serviços, inclusão, gestão econômica, sustentabilidade, infraestrutura e capacidade de atração de investimentos, oferecendo um painel transparente para fortalecer o controle social (World Bank, 2025). Essas práticas demonstram que é possível tornar a administração pública mais ágil e responsiva, ainda que seja necessário adaptá-las ao contexto brasileiro e garantir sua aplicação de forma sistemática.

Nesse contexto, os indicadores de desempenho assumem papel estratégico. Mais do que meras ferramentas de controle, configuram-se como instrumentos de aprendizagem organizacional e ajuste de políticas públicas, traduzindo objetivos estratégicos em métricas verificáveis. A adoção da análise *Ex Ante* no Brasil, vinculada ao PPA 2024–2027, exemplifica esse esforço, pois ao antecipar relações

de causalidade entre recursos, atividades e resultados, permite definir linhas de base e metas mais realistas. Contudo, persiste um uso fragmentado dos indicadores, muitas vezes limitado a *outputs* (número de atendimentos, obras entregues), em detrimento de *outcomes* (mudança efetiva na qualidade de vida). Tal lacuna fragiliza a capacidade de mensuração de impacto e dificulta a avaliação da contribuição das políticas para a criação de valor público (Lassance, 2025).

Os *Worldwide Governance Indicators* (WGI) do Banco Mundial estabelecem-se como uma referência internacional para a avaliação da qualidade da governança em mais de 200 economias, transcendendo a mera medição econômica. Globalmente, eles fornecem uma visão abrangente em seis dimensões—como Eficácia Governamental, Controle da Corrupção e Qualidade Regulatória—essenciais para o desenvolvimento, o crescimento econômico e a coesão social. No plano regional (Brasil), os WGI são cruciais para a análise comparativa e para identificar as áreas prioritárias de reforma, influenciando o debate sobre competitividade e o aprimoramento das políticas públicas. Embora os WGI sejam agregados no nível nacional, seu impacto se estende ao nível local (Santa Catarina), pois os resultados do país moldam a percepção de risco para investimentos e orientam iniciativas subnacionais que buscam alinhar-se aos padrões globais de boa governança, como a transparência, a participação e a eficácia na gestão dos ecossistemas de inovação e desenvolvimento.

Apesar dos avanços nas boas práticas e no uso de indicadores, a administração pública ainda enfrenta entraves estruturais que comprometem a governança estratégica. A descontinuidade administrativa, decorrente das mudanças de governo, rompe a continuidade de políticas e projetos de longo prazo, afetando sua sustentabilidade (World Bank, 2023). A fragmentação institucional, por sua vez, dificulta a integração entre órgãos e níveis de governo, gerando sobreposição de iniciativas e desperdício de recursos. Soma-se a isso a baixa capacidade técnica para elaborar e utilizar indicadores, o que reduz a qualidade da mensuração de resultados, mesmo diante de esforços de capacitação promovidos por instituições como a Enap e das recomendações da OECD (2024) sobre o fortalecimento da confiança social como base da legitimidade governamental.

Embora os indicadores sejam ferramentas essenciais para orientar a estratégia e aprimorar a gestão pública, o uso excessivo pode sobrecarregar os gestores e dispersar o foco das ações prioritárias. Segundo Jannuzzi (2016), metas mal definidas ou irrealistas tornam o processo de medição improdutivo, e distorções como a “miopia da medição” ou a “loucura da medição” podem desviar a atenção dos objetivos centrais. A construção de sistemas de mensuração também demanda recursos financeiros, infraestrutura tecnológica e profissionais qualificados (Lassance, 2025), o que representa um desafio adicional em contextos de restrição orçamentária e capacidade institucional limitada.

Superar tais limitações exige a construção de uma cultura administrativa orientada a resultados, que reconheça os indicadores não como meros instrumentos técnicos, mas como ferramentas de governança capazes de conectar processos e projetos aos objetivos institucionais. Esse movimento demanda liderança política comprometida, capacitação técnica permanente e integração interinstitucional, além da adoção de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e *big data*, para qualificar a análise de dados e apoiar decisões estratégicas.

Em síntese, os indicadores de desempenho podem reforçar significativamente a governança estratégica na administração pública brasileira ao transformar diretrizes em resultados mensuráveis, ampliar a transparência e fortalecer a *Accountability*. Contudo, sua efetividade depende da superação de barreiras estruturais e culturais, bem como da institucionalização de práticas consistentes de monitoramento e avaliação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inferir-se que a consolidação de uma administração pública eficaz depende do equilíbrio entre a adoção de boas práticas internacionais e a superação de desafios locais. No caso de Santa Catarina, o avanço está na ampliação da integração interinstitucional e no fortalecimento da gestão por resultados, enquanto, em nível nacional, o foco deve recair sobre o aprimoramento da capacidade técnica e institucional. Essas ações são fundamentais para reduzir a fragmentação administrativa e promover maior coerência entre planejamento, execução e avaliação das políticas públicas.

Em perspectiva global, a governança orientada a resultados emerge como caminho estratégico para elevar a efetividade estatal e a confiança social. A incorporação de metodologias como a análise *Ex Ante* e o uso de indicadores de desempenho reforçam a transparência e a *Accountability*, aproximando o Brasil das boas práticas recomendadas pela OCDE e pelo Banco Mundial.

O futuro da administração pública, no Brasil e no cenário internacional, tende a ser cada vez mais marcado pela intensificação da transformação digital, que promete reduzir a burocracia, aumentar a transparência e criar condições para um monitoramento em tempo real das políticas públicas, favorecendo decisões mais ágeis e baseadas em evidências.

O governo eletrônico deve ser posicionado não apenas como uma visão futura, mas sim como o principal vetor da transformação digital da administração pública no presente. Sua importância transcende a simples digitalização de serviços; ele é o alicerce que garante a integração de dados, o aumento da transparência e a otimização da eficiência operacional. Ao fornecer dados de qualidade em tempo real e canais digitais robustos de participação e *Accountability*, o governo eletrônico atua diretamente como suporte fundamental à governança estratégica. Assim, ele capacita os gestores a

tomar decisões mais informadas, a medir o desempenho com precisão e a realinhar as políticas públicas de forma ágil, convertendo a visão estratégica em resultados concretos para a sociedade.

Espera-se que o uso de inteligência artificial e análise de *big data* se torne um aliado fundamental na avaliação de políticas públicas, ampliando a capacidade do Estado de prever demandas sociais, identificar riscos e mensurar impactos de forma mais precisa. Em paralelo, práticas de governo aberto e de participação social digital devem ganhar força, reposicionando o cidadão como protagonista e coprodutor de soluções públicas, e não apenas como beneficiário.

No contexto dos avanços estaduais, é imperativo destacar as principais iniciativas e instituições que têm impulsionado a gestão por resultados em Santa Catarina. O fortalecimento da governança e do uso de indicadores estratégicos está diretamente ligado ao trabalho da Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN), que centraliza a elaboração e o monitoramento do Plano Plurianual (PPA) estadual. A SEPLAN e a SEF tem promovido o alinhamento de metas e indicadores de desempenho (IDP) nas secretarias setoriais, garantindo que o PPA se torne um instrumento de gestão estratégica, e não apenas orçamentário, conforme pode ser observado na página institucional ppa.sc.gov.br.

No cenário global, a tendência é de convergência de padrões internacionais de governança, estimulada por organismos multilaterais como OCDE e Banco Mundial, que vêm reforçando a necessidade de sistemas de indicadores comparáveis entre países. Isso permitirá maior troca de experiências, *benchmarking* internacional e cooperação em torno de políticas públicas mais inclusivas, inovadoras e sustentáveis.

Assim, vislumbra-se um futuro em que a administração pública será desafiada a combinar inovação tecnológica, governança sólida e transparência, garantindo não apenas eficiência administrativa, mas sobretudo a legitimidade e a confiança social.

REFERÊNCIAS

- BAHIA, L.O. Guia referencial para construção e análise de indicadores. Brasília: Enap, 2021.
- BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. Comparing performance across public sectors. *In*: DOOREN, W.; WALLE, S. (eds.). Performance information in the public sector: how it is used. London: Palgrave Macmillan UK, 2008. p. 72-93.
- 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, 22 de novembro de 2017.
- BRASIL. Plano Plurianual 2024-2027: anexo de indicadores da dimensão estratégica do PPA 2024-2027. Brasília: MPO, 2023. Atualizado em 2 jul. 2025.
- BROWN, K.; OSBORNE, S. Managing change and innovation in public service organizations. Londres: Routledge, 2012.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Penso Editora, 2021.
- DAVENPORT, T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Cambridge: Harvard Business Press, 1993.
- DE SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. Alta Books, 2022.
- FREIRE, P. S. Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas. Curitiba: CRV, 2020.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution. London: Harper Business, 1993.
- JANNUZZI, P. M. Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas. Campinas, SP: Editora Alínea, 2016.
- JAISWAL, V.; THAKER, K. Studying research in balanced scorecard over the years in performance management systems: a bibliometric analysis. *International journal of productivity and performance management*, [s.l.], v. 73, n. 8, p. 2558-2582, 2024.
- KUSEK, J.Z.; RIST, R. C. Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners. [s.l.], World Bank Publications, 2004.
- LASSANCE, A. Como construir políticas públicas, programas e projetos prontos para o monitoramento e a avaliação? Um guia prático de análise *Ex Ante*. Brasília: Ipea, 2025.
- MOORE, M.H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge: Harvard University Press, 1995.
- OECD. Survey on Drivers of Trust in Public Institutions: 2024 Results. Paris: OECD Publishing, 2024.

PMI. The PMI guide to business analysis. [s.l.]. Project Management Institute, 2017.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo–Weberian State. *International Review of Administrative Sciences*, [s.l.], v. 78, n. 1, p. 180-182, 2011.

SANTA CATARINA. Decreto nº 1.534, de 22 de outubro de 2021. Institui o Processo de Acompanhamento Físico, Financeiro e de Avaliação do Plano Plurianual (PPA). Florianópolis, 2021.

SANTA CATARINA. Decreto nº 632, de 2 de junho de 2020. Regulamenta o Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ) da Administração Pública Estadual. Florianópolis, 2020.

SANTA CATARINA. PPA 2024 - 2027 - contexto socioeconômico. Florianópolis, 2023.

TCU. Governança no TCU: mecanismos (liderança, estratégia e controle). Brasília, 2025.

WORLD BANK. Results and Performance of the World Bank Group 2023 (RAP 2023). Washington, DC: World Bank, 2023.

WORLD BANK. Worldwide Governance Indicators (WGI). Washington, DC: World Bank, atualização 2025.

PROPOSTA DE UM MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS PARA O SETOR PÚBLICO

Paulo César Lapolli, Inara Antunes Vieira Willerding, Edson Rosa Gomes da Silva

RESUMO

A Gestão por Processos está alinhada à gestão estratégica e desempenha papel fundamental na construção de organizações mais ágeis, resilientes e sustentáveis. Nesse contexto, identificar o nível de maturidade da área de processos torna-se fundamental, pois permite compreender em que estágio a organização se encontra em termos de estruturação, integração e alinhamento dos processos. Essa identificação fornece subsídios para o planejamento de ações de melhoria, orientando a evolução contínua rumo à excelência operacional, à inovação e à geração de valor sustentável. Com esse propósito, a presente pesquisa tem como objetivo propor um Modelo de Maturidade da Gestão por Processos para o Setor Público. Adotou-se uma abordagem qualitativa, exploratória, baseada em revisão de literatura, analisando modelos de maturidade existentes, suas dimensões, níveis e fatores de avaliação, de modo a subsidiar a construção de uma proposta adaptada às necessidades da gestão pública. Essa perspectiva busca fortalecer a eficiência, a transparência e a geração de valor público, contribuindo para que os órgãos governamentais avancem continuamente em direção à excelência na prestação de serviços à sociedade. Os resultados incluem a apresentação de uma proposta de um modelo de maturidade em gestão por processos para o setor público, reforçando a relevância da abordagem processual como instrumento para a melhoria contínua, o alinhamento estratégico e a transformação organizacional. Ressalta-se, contudo, que as conclusões são de natureza interpretativa e baseiam-se em análise teórica, recomendando-se a validação empírica do modelo em diferentes contextos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão por processos, Gestão de Processos, Modelo de Maturidade, Governança de Processos, Setor Público.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* – BPM) tem se consolidado como um dos principais instrumentos de modernização organizacional, tanto em instituições privadas quanto no setor público. Sua adoção favorece a eficiência, a redução de custos, a inovação e a criação de valor para os *stakeholders*. Entretanto, organizações encontram dificuldades em avaliar seu estágio de maturidade e identificar as ações necessárias para progredir de forma estruturada.

Nesse contexto, modelos de maturidade em gestão por processos surgem como referenciais teóricos e práticos para orientar a evolução da gestão organizacional com foco na gestão de processos de negócio. Este artigo propõe um Modelo de Maturidade de Gestão por Processos para o Setor Público (MMGP-SP), um instrumento estratégico para transformar a gestão pública, permitindo que as organizações deixem práticas reativas e fragmentadas para atingir uma gestão orientada a

processos, baseada em dados, transparente e capaz de gerar mais valor social. O modelo foi desenvolvido com base em referenciais da literatura e adaptado às necessidades contemporâneas, apresentando-se como um instrumento analítico e didático para a geração de impacto significativo na área pública, apoiando gestores, pesquisadores e profissionais na busca por maior eficiência e efetividade. Para tanto, o estudo propõe o MMGP-SP, evidenciando seus níveis, fatores de análise e ações recomendadas, além de sugerir representações gráficas que potencializam sua aplicação em contextos acadêmicos e organizacionais.

Dessa forma, o MMGP-SP se apresenta como instrumento estratégico não apenas para avaliação diagnóstica, mas também como suporte para a transformação digital, a inovação em serviços e o fortalecimento da governança pública.

2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Atualmente, pode-se considerar a BPM – *Business Process Management* (Gestão de Processos de Negócio) como uma estratégia de gestão que objetiva a melhoria contínua dos processos organizacionais. Qualquer processo em uma organização pode abranger diferentes áreas, diferentes níveis de gestão, bem como ultrapassar as fronteiras de uma organização. Devido a essa complexidade, gerenciar processos está longe de ser uma simples tarefa, e sim uma atividade que exige visão sistêmica, integração entre áreas, capacidade analítica e compromisso com a melhoria contínua, de modo a garantir eficiência, transparência e geração de valor. O entendimento das diferentes atividades, das tecnologias envolvidas, dos atores e seus papéis, entre outros elementos, é fundamental para que uma gestão efetiva possa ser realizada. Nesse sentido, adotar uma visão sistêmica poderá permitir fortalecer o alinhamento entre os diferentes elementos que envolvem os processos bem como criar as condições necessárias para que produtos e serviços sejam entregues com maior qualidade e valor ao seu cliente.

Os autores Pavani Júnior e Scucuglia (2011) reconhecem que a gestão de processos de Negócio pode ser entendida como uma filosofia de gestão que propicia uma quebra no paradigma funcional da organização ao incorporar uma visão horizontal e interfuncional do fluxo de ponta a ponta dos processos, o que pode resultar em uma gerência mais efetiva, bem como reduzir significativamente os conflitos internos (EPROC, 2025).

Ao longo da história das organizações, a gestão de processos de negócios tem se consolidado como uma disciplina estudada e aplicada em consonância com o contexto temporal e os métodos gerenciais vigentes. Nesse percurso, iniciativas como os estudos de tempos e movimentos da Administração Científica representaram importantes ferramentas de racionalização e otimização dos processos de fabricação. Da mesma forma, a Revolução Industrial contribuiu de forma significativa

para a evolução da gestão de processos, por meio da adoção de tecnologias de produção que tinham como objetivo a redução do tempo e dos custos. Em períodos mais recentes, a gestão da qualidade e os avanços em tecnologias da informação e comunicação impulsionaram as organizações a repensar seus processos, buscando mecanismos capazes de garantir a entrega de produtos e serviços com maior valor percebido pelos clientes. No setor público, a gestão de processos ganha importância ao possibilitar maior eficiência administrativa, integração entre áreas e melhor entrega de serviços ao cidadão.

Para Rosemann e Bruin (2005), uma abordagem abrangente de BPM pressupõe o alinhamento aos objetivos corporativos, a existência de mecanismos de governança adequados, o comprometimento da alta administração, bem como sistemas de informação orientados a processos e responsabilidades claramente definidas. Também envolve a construção de uma cultura organizacional receptiva à lógica de processos e voltada ao cliente. Nesse contexto, o BPM é entendido como uma prática holística de gestão organizacional, que integra estratégia, operações, técnicas e pessoas sob uma perspectiva multifuncional.

No setor público, o interesse pelo gerenciamento de processos ganhou força a partir das transformações ocorridas em países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) na década de 1980, impulsionando o surgimento do movimento *New Public Management* (NPM). Esse movimento teve papel relevante na disseminação de uma gestão pública mais orientada para resultados, marcada por práticas econômicas e gerenciais que guardam semelhanças com as metodologias adotadas pela iniciativa privada. Nesse cenário, a busca por serviços públicos mais eficientes levou à adoção de novas abordagens, entre as quais a Gestão de Processos de Negócio vem se consolidando como uma estratégia essencial para a melhoria da qualidade e da efetividade na entrega de serviços ao cidadão.

Essa evolução abre espaço para discutir instrumentos que auxiliam na mensuração do nível de desenvolvimento e de institucionalização da gestão por processos nas organizações públicas. Entre esses instrumentos, destacam-se os modelos de maturidade para a Gestão de Processos de Negócio, principalmente para adoção no setor público.

2.1 MODELOS DE MATURIDADE PARA A GESTÃO POR PROCESSOS

Nos últimos anos, diversos modelos de avaliação da maturidade em gestão de processos foram desenvolvidos, com o objetivo de fornecer mecanismos mais eficientes para que as organizações gerenciem seus processos. A maioria desses modelos tem como base os conceitos do Modelo de Maturidade de Capacidades (CMM), desenvolvido na Universidade Carnegie Mellon pelo *Software*

Engineering Institute, originalmente voltado para os processos de desenvolvimento de software (*Software Engineering Institute*, 1997).

Segundo Rosemann e Bruin (2005), alguns modelos existentes podem ser considerados simples, pois utilizam apenas uma dimensão de avaliação da maturidade e apresentam poucas ou nenhuma aplicação prática nas organizações. Já na visão de Van Looy et al. (2013), os modelos de maturidade em gestão por processos constituem ferramentas essenciais, na medida em que oferecem suporte para que as organizações alcancem maior nível de maturidade em seus processos e, assim, ampliem suas capacidades na busca pela melhoria contínua dos negócios.

Com o propósito de subsidiar a construção do modelo de maturidade de gestão por processos no setor público, foi realizada uma revisão da literatura, contemplando os principais e mais citados modelos de maturidade em gestão de processos de negócio, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Modelos de Maturidade de Gestão de Processos de Negócio

Sigla	Descrição	Autor(es)	Dimensões Avaliadas	Níveis de Maturidade
CMM	Capability Maturity Model	Paulk et al. (1993)	Liderança, expertise, governança e cultura	1-5
BPO-MM	Business Process Orientation Maturity Model	McCormack, K; Johnson, W. (2002)	Ênfase na cadeia de suprimentos	1 - 4
BPMM-FIS	Business Process Maturity Model	Fisher, D. M. (2004)	Estratégia, controle, pessoas, tecnologia e processos	1 - 5
BPMM-HR	Business Process Maturity Model	Harmon, P. (2004)	Unidimensional	1 - 5
BPM-CF	<i>Business Process Management</i> Capability Framework	Rosemann, M.; Bruin, T. (2005)	Alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologias e sistemas de informação, pessoas e cultura	1 - 5
CMMI	Capability Maturity Model Integration	SEI (2006)	Foco em processos de desenvolvimento de software	1-5
BPO-MF	Business Process Orientation Maturity Framework	Willaert, P.; Van Den Bergh, J. (2007)	Orientação ao cliente, visão de processos, estrutura organizacional, desempenho de processos, cultura/valores/crenças, gestão de pessoas, tecnologia da informação e perspectiva do fornecedor	Proporcional à maior existência das dimensões
PEMM	Process and Enterprise Maturity Model	Hammer, M. (2007)	2 fatores 9 categorias 26 subcategorias	1 – 5 para cada categoria

BPMOM G	Business Process Maturity Model Object Management Group	OMG (2008)	Foco em áreas de processo	1 - 5
PMMA	Process Management Maturity Assessment	Rohloff, M. (2009)	Crítérios de avaliação associados aos níveis de maturidade	1 - 5
vPMM	Value-based Process Maturity Model	Lee, J.; Lee, D.; Kang, S. (2009)	23 indicadores de desempenho de áreas, 52 metas específicas e 5 metas genéricas para institucionalização da gestão por processos.	1 - 4

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Piana *et al.* (2023); Ribeiro (2022); Garcia (2018); Harmon (2004).

Diante desse panorama, observa-se que, embora existam vários modelos de avaliação da maturidade em gestão por processos, ainda há lacunas quanto à sua aplicabilidade no contexto da administração pública. Nesse sentido, a revisão da literatura apresentada no Quadro 1 fundamenta a escolha dos referenciais teóricos adotados neste estudo e orienta a construção de um modelo adaptado às especificidades do setor público. A partir dessa base conceitual, a próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento e validação do Modelo de Maturidade em Gestão por Processos para o setor público.

3 METODOLOGIA

A seção de método descreve os procedimentos utilizados para desenvolver um Modelo de Maturidade da Gestão por Processos no Setor Público, seguindo uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. O método qualitativo permitiu compreender as particularidades da gestão por processos no contexto governamental; o caráter exploratório possibilitou aprofundar o conhecimento e formular pressupostos aplicáveis à realidade pública; e o descritivo visou detalhar características e relações entre dimensões e variáveis relevantes à maturidade em gestão por processos.

Para fundamentar o estudo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura nas bases Scopus e Web of Science, sem critérios formais de inclusão ou exclusão, com o objetivo de mapear os principais referenciais sobre modelos de maturidade. A escolha dessas bases justifica-se por sua abrangência e relevância científica, assegurando a diversidade teórica e a qualidade das fontes analisadas.

Tendo como base a Revisão da Literatura, com base na análise dos artigos sobre modelos de maturidade (Quadro 1), verificou-se que os modelos de Rosemann e Bruin (BPM-CF), Fischer (BPMM-FIS), OMG (BPMM-OMG) e Hammer (PEMM) apresentam alinhamento com a proposta

de modelo de maturidade para a gestão de processos no setor público. Esse alinhamento decorre do fato de tais modelos estarem fundamentados em uma visão holística da organização e avaliarem a maturidade em gestão de processos a partir da análise de múltiplas dimensões organizacionais.

4 PROPOSTA DO MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS PARA O SETOR PÚBLICO (MMPG-SP)

O MMGP-SP proposto corrobora a visão de Fischer (2004) ao reconhecer que a maturidade organizacional está diretamente relacionada à necessidade de alinhar processos, estratégias, pessoas e tecnologias. A inclusão das dimensões cultura e governança de processos no modelo demanda uma perspectiva sistêmica, capaz de evidenciar as relações de influência entre as diferentes dimensões de análise. Esse enfoque possibilita à organização, a partir da avaliação de sua maturidade em gestão por processos, identificar os mecanismos necessários para transformar a realidade vigente por meio da implementação de ações de melhoria contínua.

Por se tratar de um modelo sistêmico, a interdependência entre dimensões implica que avanços ou lacunas em uma dimensão impactam diretamente as demais, exigindo compreensão integrada para elevar o nível de maturidade organizacional. Assim, um entendimento aprofundado de cada dimensão mostra-se fundamental para o avanço da maturidade organizacional e, conseqüentemente, para a melhoria do desempenho global da organização.

Uma prática comum a todos os modelos de maturidade em gestão por processos é a utilização de níveis de maturidade para avaliar o estágio em que a organização se encontra em relação a governança por processos. Cada nível de maturidade corresponde a um patamar evolutivo bem definido, cuja conquista exige o cumprimento de um conjunto de objetivos, ações e metas que, uma vez atendidos, impulsionam a melhoria contínua dos processos (Paulk et al., 1993).

O modelo MMGP-SP adota uma escala de seis níveis, na qual o nível mais baixo (Nível 0) representa a ausência de práticas de gestão por processos e o nível mais alto (Nível 5) corresponde a uma gestão plenamente consolidada. O Quadro 2 apresenta, em detalhes, a definição desses níveis de maturidade.

Quadro 2 - Escala de Níveis de Maturidade em Gestão Por Processos

Níveis de Maturidade			
Nível	Descrição	Classificação	Características
0	Gestão por Processos Inexistente	Maturidade Ausente	Há um total desconhecimento dos conceitos e benefícios da gestão por processos. A maioria dos processos são <i>ad hoc</i> ou caóticos, em que o sucesso é totalmente dependente do esforço individual.
1	Gestão por Processos Iniciada	Maturidade Emergente	Existe um reconhecimento inicial dos benefícios da gestão por processos. Alguns processos estão documentados, porém de forma pontual e sem padronização.
2	Gestão por Processos Definida	Maturidade Estabelecida	A cadeia de valor e os macroprocessos finalísticos, de gestão e de suporte estão definidos. Há iniciativas de documentação de processos em diferentes áreas da organização.
3	Gestão por Processos Controlada	Maturidade Consistente	Escritório de processos ou núcleos de processos são formados para estruturação de metodologias, documentar e promover a melhoria contínua. A maioria dos processos está sendo documentada, padronizada e acessível para consulta.
4	Gestão por Processos Gerenciada	Maturidade Integrada	A maioria dos processos possui indicadores e metas associados e é continuamente monitorada. Reuniões de avaliação de desempenho são realizadas com base em indicadores e avaliação do alcance das metas, para identificar necessidades de melhorias e alinhar a condução dos processos aos objetivos estratégicos da organização.
5	Gestão por Processos Consolidada	Maturidade Liderada	A visão por processos está disseminada em toda a organização, integrando cultura e práticas de gestão. A melhoria contínua é sustentada pelo monitoramento quantitativo, pela experimentação de ideias e pela adoção de tecnologias inovadoras. A organização se torna referência e exerce liderança em gestão por processos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Paulk et al. (1993).

Com base na análise apresentada no Quadro 2, que sistematiza a escala de níveis de maturidade em gestão por processos e suas respectivas classificações, foi possível identificar os principais estágios evolutivos que caracterizam a adoção dessa prática nas organizações. A partir desses referenciais, elaborou-se a Figura 1, que apresenta o Modelo Proposto de Maturidade em Gestão por Processos para o Setor Público, adaptado às especificidades desse contexto e estruturado de forma a orientar gestores na avaliação do grau de maturidade e na definição de estratégias para seu aprimoramento.

Figura 1 - Modelo Proposto de Maturidade em Gestão por Processos para o Setor Público



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Para que a organização atinja cada nível de maturidade, é necessário implementar um conjunto mínimo de ações que assegurem a evolução contínua da gestão por processos. Cabe destacar que, em função das especificidades de cada organização, pode ser necessário desenvolver iniciativas adicionais às aqui sugeridas. Isso ocorre porque cada organização apresenta características próprias que a tornam única em seu ramo de atuação, características estas que devem ser reconhecidas e trabalhadas de forma a não se transformarem em barreiras ao avanço da maturidade em gestão por processos. O Quadro 3 apresenta o conjunto mínimo de ações associadas a cada nível de maturidade em gestão de processos.

Quadro 3 - Conjunto de ações recomendadas por nível de maturidade

Nível de Maturidade	Ações Recomendadas
Nível 1: Gestão Por Processos Iniciada	Desenvolver trilhas de aprendizagem sobre a gestão de processos para organização. Treinamento sobre gestão por processos para os chefes de setores da organização. Efetuar levantamento de todos os processos existentes (Inventário de Processos). Disseminar por meio dos canais de comunicação, os benefícios da gestão de processos para a organização. Fomentar a criação de grupos de estudo em gestão de processos. Incentivar o mapeamento dos processos por meio de desenhos simplificados de fluxos de trabalho.
Nível 2: Gestão de Processos Definida	Definir a cadeia de valor da empresa ou do setor, procurando apresentar o conjunto de macroprocessos de suporte, gestão e finalísticos. Construir a arquitetura de processos da organização ou do setor. Definir a prioridade de cada processo para iniciar o mapeamento da situação atual. Atingir a meta de mapeamento de 40% dos processos inventariados para criação do diagrama na versão AS IS em um ano. Atingir a meta de melhoria em 50% dos processos mapeados por meio do diagrama da versão AS IS para versão TO BE em um ano. Implementar as melhorias em 70% dos processos melhorados pela versão TO BE em dois anos.

Nível 3: Gestão de Processos Controlada	Estruturar o Escritório Central de Processos (ECP). Estruturar núcleos de processos nas estruturas da organização fortalecendo o ECP da organização. Aumentar a meta para 70% dos processos inventariados para criação do diagrama na versão AS IS em dois anos. Aumentar a meta de melhoria em 70% dos processos mapeados por meio do diagrama da versão AS IS para versão TO BE em dois anos. Implementar as melhorias em 20% dos processos mapeados na versão TO BE com estabelecimento de indicadores definidos quando da definição de melhoria (TO BE).
Nível 4: Gestão de Processos Gerenciada	Aumentar para 100% dos processos mapeados na versão AS IS em um ano do nível 3. Apontar metas e indicadores para 80% dos processos melhorados na versão TO BE em um ano do nível 3. Implementar as melhorias em 70% dos processos mapeados na versão TO BE com estabelecimento de indicadores definidos quando da definição de melhoria (TO BE). Escritório Central de Processos (ECP) criou metodologia formal para disseminação da cultura de Gestão por Processos. Escritório Central de Processos (ECP) proporcionou treinamento constante em gestão por processos atingindo 50% de todos os líderes de setores da organização.
Nível 5: Gestão de Processos Consolidada	Apontar metas e indicadores para 100% dos processos melhorados na versão TO BE em um ano do nível 4. Escritório Central de Processos (ECP) proporcionou treinamento constante em gestão por processos atingindo 80% de todos os líderes de setores da organização. A avaliação de desempenho dos processos acontece de forma contínua a fim de identificar e implementar potenciais melhorias. A organização tem a cultura de gestão por processos alinhada com a gestão tecnologia e estabelece sempre que possível automação ou informatização da organização por meio da modelagem de processos. Existe um sistema que possibilita a gestão automatizada dos processos de negócio da organização facilitando o monitoramento dos processos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Com base no conjunto de ações apresentadas no Quadro 3, torna-se evidente que a evolução da maturidade em gestão de processos não se limita à execução de iniciativas isoladas, mas demanda uma abordagem integrada e sistêmica. Essa perspectiva abre espaço para o próximo tópico, que procura trabalhar a visão sobre como se procura analisar o nível de maturidade de uma organização.

5 QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS

O Quadro 4 apresenta um instrumento de avaliação que auxilia organizações, bem como setores, a compreenderem seu estágio atual de maturidade em Gestão por Processos. A proposta é que, a partir de um conjunto de questões estruturadas por níveis, seja possível identificar se a instituição está apenas iniciando suas práticas de BPM ou se já possui uma cultura consolidada e integrada de gestão por processos. A lógica do questionário é progressiva:

- **Nível 1 – Gestão Iniciada:** avalia ações iniciais, como treinamentos, inventário de processos e disseminação de conceitos básicos.
- **Nível 2 – Gestão Definida:** observa se a organização já possui cadeia de valor, arquitetura de processos e metas iniciais de mapeamento e melhoria.

- **Nível 3 – Gestão Controlada:** verifica a existência de estruturas formais, como Escritório Central de Processos, núcleos setoriais e acompanhamento de metas.
- **Nível 4 – Gestão Gerenciada:** exige integração plena, com 100% de processos mapeados, indicadores aplicados e metodologias formais de disseminação.
- **Nível 5 – Gestão Consolidada:** reflete a liderança em BPM, com automação, avaliação contínua, alinhamento estratégico e tecnologia integrada.

Cada pergunta oferece alternativas de resposta associadas a pontuações (0, 3 ou 5 pontos). A soma final indica o grau de maturidade alcançado, permitindo que a organização se posicione em um nível específico e trace planos de evolução.

Quadro 4 - Questionário para Análise da Maturidade em Organizações

Níveis	Questões	Respostas
Nível 1: Gestão por Processos Iniciada (Maturidade Emergente)	A organização desenvolveu trilhas de aprendizagem sobre gestão por processos no último ano?	(a) Sim, foi desenvolvida uma trilha de aprendizagem. (3 pontos) (b) Sim, foram desenvolvidas duas ou mais trilhas de aprendizagem. (5 pontos) (c) Não foi desenvolvida nenhuma trilha de aprendizagem formal. (0 pontos)
	Foi oferecido treinamento sobre gestão por processos para os chefes de setores da organização no último ano?	(a) Sim, a maioria dos chefes de setores receberam treinamento. (5 pontos) (b) Sim, alguns chefes de setores receberam treinamento. (3 pontos) (c) Não foi oferecido treinamento específico para chefes de setores. (0 pontos)
	A organização efetuou o levantamento de todos os processos existentes (Inventário de Processos)?	(a) Sim, o inventário de processos foi concluído. (5 pontos) (b) Sim, o inventário de processos está em andamento. (3 pontos) (c) Não, o inventário de processos não foi iniciado ou não é uma prática. (0 pontos)
	A organização tem disseminado os benefícios da gestão de processos por meio de seus canais de comunicação?	(a) Sim, há disseminação ativa e frequente dos benefícios. (5 pontos) (b) Sim, há alguma disseminação, mas de forma pontual. (3 pontos) (c) Não, a disseminação dos benefícios é inexistente ou muito limitada. (0 pontos)
	A organização fomenta a criação de grupos de estudo em gestão de processos?	(a) Sim, a organização incentiva e apoia ativamente a formação de grupos de estudo. (5 pontos) (b) Sim, a organização permite, mas não fomenta ativamente. (3 pontos) (c) Não, não há fomento ou grupos de estudo em gestão de processos. (0 pontos)
	A organização incentiva o mapeamento dos processos por meio de desenhos simplificados de fluxos de trabalho?	(a) Sim, o incentivo e a prática de mapeamento simplificado são comuns. (5 pontos) (b) Sim, mas de forma limitada ou sem grande adesão. (3 pontos) (c) Não, o mapeamento de processos não é incentivado ou é muito informal. (0 pontos)

Nível 2: Gestão por Processos Definida (Maturidade Estabelecida)	A cadeia de valor da empresa ou do setor, com o conjunto de macroprocessos de suporte, gestão e finalísticos, foi definida?	(a) Sim, a cadeia de valor e os macroprocessos foram definidos e são compreendidos. (5 pontos) (b) Sim, há uma tentativa de definição, mas ainda incompleta. (3 pontos) (c) Não, a cadeia de valor e os macroprocessos não foram definidos formalmente. (0 pontos)
	A arquitetura de processos da organização ou do setor foi construída?	(a) Sim, a arquitetura de processos está formalizada e em uso. (5 pontos) (b) Sim, a arquitetura de processos está em desenvolvimento. (3 pontos) (c) Não, a arquitetura de processos não foi construída. (0 pontos)
	A prioridade de cada processo para iniciar o mapeamento da situação atual (AS IS) foi definida?	(a) Sim, há uma priorização clara e formal dos processos para mapeamento. (5 pontos) (b) Sim, há alguma priorização, mas de forma informal ou parcial. (3 pontos) (c) Não, a priorização dos processos para mapeamento não é uma prática. (0 pontos)
	A organização atingiu a meta de mapeamento de 40% dos processos inventariados para criação do diagrama na versão AS IS em um ano?	(a) Sim, a meta de 40% foi atingida ou superada. (5 pontos) (b) Está próximo de atingir a meta, mas ainda não chegou a 40%. (3 pontos) (c) Não, a meta de 40% não foi atingida ou não foi estabelecida. (0 pontos)
	A organização atingiu a meta de melhoria em 50% dos processos mapeados por meio do diagrama da versão AS IS para versão TO BE em um ano?	(a) Sim, a meta de 50% foi atingida ou superada. (5 pontos) (b) Está próximo de atingir a meta, mas ainda não chegou a 50%. (3 pontos) (c) Não, a meta de 50% não foi atingida ou não foi estabelecida. (0 pontos)
	A organização implementou melhorias em 70% dos processos melhorados pela versão TO BE em dois anos?	(a) Sim, a meta de 70% de implementação foi atingida ou superada. (5 pontos) (b) Está próximo de atingir a meta, mas ainda não chegou a 70%. (3 pontos) (c) Não, a meta de 70% não foi atingida ou não foi estabelecida/acompanhada. (0 pontos)
Nível 3: Gestão por Processos Controlada (Maturidade Consistente)	O Escritório Central de Processos (ECP) foi estruturado na organização?	(a) Sim, o ECP está formalmente estruturado e em funcionamento. (5 pontos) (b) Sim, o ECP está em fase de estruturação. (3 pontos) (c) Não, o ECP não foi estruturado. (0 pontos)
	Núcleos de processos foram estruturados nas diferentes áreas/setores da organização, fortalecendo o ECP?	(a) Sim, núcleos de processos foram estruturados em várias áreas. (5 pontos) (b) Sim, alguns núcleos foram estruturados, mas de forma limitada. (3 pontos) (c) Não, núcleos de processos não foram estruturados. (0 pontos)
	A organização aumentou a meta para 70% dos processos inventariados para criação do diagrama na versão AS IS em dois anos?	(a) Sim, a meta de 70% foi atingida ou superada. (5 pontos) (b) Está próximo de atingir a meta, mas ainda não chegou a 70%. (3 pontos) (c) Não, a meta de 70% não foi atingida ou não foi estabelecida. (0 pontos)
	A organização aumentou a meta de melhoria em 70% dos processos mapeados	(a) Sim, a meta de 70% foi atingida ou superada. (5 pontos) (b) Está próximo de atingir a meta, mas ainda não chegou a 70%. (3 pontos)

	por meio do diagrama da versão AS IS para versão TO BE em dois anos?	(c) Não, a meta de 70% não foi atingida ou não foi estabelecida. (0 pontos)
	A organização implementou as melhorias em 20% dos processos mapeados na versão TO BE com estabelecimento de indicadores definidos?	(a) Sim, a meta de 20% de implementação com indicadores foi atingida ou superada. (5 pontos) (b) Está próximo de atingir a meta, mas ainda não chegou a 20%. (3 pontos) (c) Não, a meta de 20% com indicadores não foi atingida ou os indicadores não foram definidos. (0 pontos)
Nível 4: Gestão por Processos Gerenciada (Maturidade Integrada)	A organização atingiu 100% dos processos mapeados na versão AS IS em um ano (a partir da conclusão do Nível 3)?	(a) Sim, 100% dos processos foram mapeados na versão AS IS. (5 pontos) (b) Atingiu-se mais de 70%, mas não 100%. (3 pontos) (c) Não, a meta de 100% não foi atingida ou não foi acompanhada. (0 pontos)
	A organização apontou metas e indicadores para 80% dos processos melhorados na versão TO BE em um ano (a partir da conclusão do Nível 3)?	(a) Sim, metas e indicadores foram definidos para 80% ou mais dos processos TO BE. (5 pontos) (b) Metas e indicadores foram definidos para alguns processos TO BE, mas não atingem 80%. (3 pontos) (c) Não, metas e indicadores não foram definidos para a maioria dos processos TO BE. (0 pontos)
	A organização implementou as melhorias em 70% dos processos mapeados na versão TO BE com estabelecimento de indicadores definidos quando da definição de melhoria (TO BE)?	(a) Sim, a meta de 70% de implementação com indicadores foi atingida ou superada. (5 pontos) (b) Está próximo de atingir a meta, mas ainda não chegou a 70%. (3 pontos) (c) Não, a meta de 70% com indicadores não foi atingida ou os indicadores não foram definidos. (0 pontos)
	O Escritório Central de Processos (ECP) criou uma metodologia formal para a disseminação da cultura de Gestão por Processos?	(a) Sim, uma metodologia formal foi criada e está em uso para a disseminação da cultura. (5 pontos) (b) Sim, há iniciativas para disseminação da cultura, mas sem uma metodologia formal. (3 pontos) (c) Não, não há uma metodologia formal para disseminar a cultura de gestão por processos. (0 pontos)
	O Escritório Central de Processos (ECP) proporcionou treinamento constante em gestão por processos atingindo 50% de todos os líderes de setores da organização?	(a) Sim, 50% ou mais dos líderes de setores receberam treinamento constante. (5 pontos) (b) Sim, houve treinamento, mas atingiu menos de 50% dos líderes. (3 pontos) (c) Não, o treinamento constante em gestão por processos para líderes é inexistente ou muito limitado. (0 pontos)
	A organização apontou metas e indicadores para 100% dos processos melhorados na versão TO BE em um ano (a partir da conclusão do Nível 4)?	(a) Sim, metas e indicadores foram definidos para 100% dos processos TO BE. (5 pontos) (b) Metas e indicadores foram definidos para mais de 80%, mas não 100% dos processos TO BE. (3 pontos) (c) Não, a meta de 100% com metas e indicadores não foi atingida ou não foi estabelecida. (0 pontos)
Nível 5: Gestão por Processos Consolidada (Maturidade Liderada)	O Escritório Central de Processos (ECP) proporcionou treinamento constante em gestão por processos atingindo 80%	(a) Sim, 80% ou mais dos líderes de setores receberam treinamento constante. (5 pontos) (b) Sim, houve treinamento constante, mas atingiu entre 50% e 80% dos líderes. (3 pontos) (c) Não, o treinamento constante em gestão por processos para líderes é insuficiente. (0 pontos)

	de todos os líderes de setores da organização?	
	A avaliação de desempenho dos processos acontece de forma contínua a fim de identificar e implementar potenciais melhorias?	(a) Sim, a avaliação de desempenho é contínua e orienta a identificação e implementação de melhorias. (5 pontos) (b) Sim, a avaliação acontece, mas não de forma contínua ou não resulta diretamente em melhorias. (3 pontos) (c) Não, a avaliação de desempenho dos processos não é uma prática contínua ou formal. (0 pontos)
	A organização tem a cultura de gestão por processos alinhada com a gestão de tecnologia e estabelece, sempre que possível, automação ou informatização da organização por meio da modelagem de processos?	(a) Sim, a cultura de gestão por processos está plenamente alinhada com a gestão de tecnologia, buscando automação e informatização. (5 pontos) (b) Há iniciativas de alinhamento e automação, mas não são totalmente integradas ou consistentes. (3 pontos) (c) Não, o alinhamento entre gestão de processos, tecnologia e automação é limitado ou inexistente. (0 pontos)
	Existe um sistema que possibilita a gestão automatizada dos processos de negócio da organização, facilitando o monitoramento dos processos?	(a) Sim, um sistema abrangente possibilita a gestão e monitoramento automatizado dos processos de negócio. (5 pontos) (b) Sim, existem ferramentas para algumas partes da gestão automatizada, mas não é um sistema abrangente. (3 pontos) (c) Não, não existe um sistema para gestão automatizada dos processos de negócio. (0 pontos)

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

A mensuração da maturidade em gestão por processos é realizada a partir das respostas fornecidas ao questionário. Cada questão apresenta alternativas com valores associados (0, 3 ou 5 pontos), refletindo o grau de adoção ou institucionalização da prática avaliada.

A soma das respostas em cada nível representa a pontuação alcançada pela organização naquele estágio. Para ser enquadrada em um nível, a organização precisa atingir pelo menos 70% da pontuação máxima possível do respectivo nível, ou seja, no nível 1, dos 30 pontos possíveis deve atingir pelo menos 21 pontos para ser declarado daquele nível. Para o nível 2, deve $\geq 70\%$ no Nível 1 e $\geq 70\%$ no Nível 2. Para o nível 3, deve $\geq 70\%$ nos Níveis 1, 2 e 3 e assim por diante, sendo que para o nível 5, deve ter $\geq 70\%$ em todos os níveis (1 a 5). O avanço é cumulativo: só é possível alcançar níveis superiores se os anteriores também tiverem sido consolidados. Dessa forma, a mensuração evidencia não apenas o estágio atual, mas também as lacunas que impedem a organização de avançar para níveis mais elevados. Assim, o questionário não apenas mede o estágio atual, mas também orienta a jornada de amadurecimento, servindo como guia para decisões estratégicas, investimentos em capacitação, desenho de processos e implantação de tecnologias de apoio.

6 DISCUSSÕES E REFLEXÕES

A análise do MMGP-SP permite compreender que a maturidade em gestão de processos no setor público não pode ser concebida como resultado da adoção de práticas isoladas, mas como fruto de uma abordagem integrada e sistêmica. Nesse sentido, a proposta do modelo avança ao articular dimensões estruturantes — cultura, governança de processos, pessoas, cadeia de valor, objetivos estratégicos e tecnologia — como vetores de suporte indispensáveis à sua implementação. Essas dimensões não atuam de forma independente, mas interagem de maneira dinâmica, potencializando ou limitando o avanço organizacional conforme sua articulação.

A cultura organizacional constitui a base sobre a qual a lógica processual pode ou não se consolidar. Em contextos em que prevalece a resistência à mudança, há tendência de fragmentação e baixa adesão às iniciativas de BPM. Por outro lado, culturas abertas ao aprendizado, à colaboração e à inovação funcionam como catalisadoras de melhorias contínuas, permitindo que os processos se tornem instrumentos de transformação institucional.

A governança de processos representa o eixo regulador do modelo, pois define papéis, responsabilidades, métricas e políticas que asseguram consistência e transparência. Sua ausência pode levar à descontinuidade de iniciativas, à sobreposição de esforços e à dificuldade de mensurar resultados, comprometendo a credibilidade e a efetividade da gestão pública.

Na dimensão das pessoas, a efetividade do modelo depende diretamente do engajamento e da capacitação dos servidores. Sem o investimento em competências e na valorização da participação ativa, há risco de que os processos sejam vistos apenas como burocracia adicional, em vez de instrumentos para melhorar a entrega de valor ao cidadão.

O planejamento estratégico atua como fio condutor do modelo, ao garantir que os processos estejam alinhados à missão institucional e às metas governamentais, principalmente pela análise dos processos a luz dos objetivos estratégicos. A desconexão entre processos e estratégia compromete a coerência das políticas públicas e gera desperdício de recursos, além de reduzir a legitimidade da administração perante a sociedade.

Por fim, a tecnologia deve ser compreendida como meio e não como fim. Sua ausência gera lentidão, ineficiência e limitações no monitoramento dos processos; sua adoção de forma desarticulada das demais dimensões resulta em soluções fragmentadas e de baixa sustentabilidade. Quando integrada ao planejamento, à cultura, às pessoas e à governança, a tecnologia torna-se elemento transformador, permitindo automação, transparência e inovação.

Assim, as discussões e reflexões em torno do MMGP-SP evidenciam que sua adoção bem-sucedida não depende apenas da aplicação de um referencial teórico, mas da capacidade de a organização pública promover uma mudança institucional apoiada em cinco níveis interdependentes.

Mais do que oferecer níveis de avaliação, o modelo propõe um percurso estratégico para reduzir resistências internas, superar fragilidades estruturais e fortalecer a governança pública. Sua não adoção, por outro lado, implica riscos de manutenção de práticas fragmentadas, baixa eficiência, perda de legitimidade social e atraso na modernização administrativa. Portanto, a contribuição crítica do MMGP-SP reside em orientar gestores para que compreendam a maturidade em processos não como um fim em si mesmo, mas como caminho contínuo de aprendizagem organizacional, inovação e geração de valor público.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O MMGP-SP representa uma contribuição significativa ao campo da gestão por processos ao articular níveis de maturidade, dimensões de análise, fatores críticos e ações recomendadas em uma estrutura didática e aplicável. O modelo propõe-se não apenas como ferramenta diagnóstica, capaz de indicar o nível em que a organização se encontra, mas também como um guia estratégico para a formulação de políticas, planos e práticas voltadas à evolução contínua.

Ao integrar dimensões como cultura, governança, pessoas, planejamento estratégico e tecnologia, o modelo reforça a compreensão da gestão por processos como um fenômeno multidimensional e dinâmico. Tal integração favorece a identificação de barreiras e facilitadores, oferecendo caminhos para superação de resistências internas, fortalecimento da governança, valorização do capital humano, alinhamento ao planejamento estratégico e incorporação de tecnologias inovadoras.

Além disso, as representações visuais desenvolvidas ampliam o caráter pedagógico e a aplicabilidade do modelo, apoiando gestores, pesquisadores e profissionais em contextos de diagnóstico organizacional, treinamentos e iniciativas para transformação digital. O modelo pode servir como guia para órgãos públicos estruturarem programas de transformação digital, inovação em serviços e fortalecimento da governança. Recomenda-se que gestores utilizem o modelo não apenas como instrumento de diagnóstico, mas também como ferramenta de gestão estratégica, articulando processos à entrega de valor público.

Como limitação, destaca-se a ausência de validação empírica em diferentes órgãos e esferas da administração pública, o que abre oportunidade para estudos futuros que testem sua robustez, promovam ajustes contextuais e explorem sua aderência a cenários digitais baseados em inteligência artificial e análise de dados.

Conclui-se que a adoção do MMGP-SP pode apoiar o setor público na construção de organizações mais ágeis, inovadoras e sustentáveis, orientadas pela lógica de processos e comprometidas com a geração de valor social. Recomenda-se, portanto, que pesquisas futuras avancem na validação prática do modelo, explorando sua aplicação em distintos contextos organizacionais e ampliando sua contribuição para a consolidação de uma gestão pública mais eficiente, transparente e alinhada às necessidades da sociedade.

Assim, o MMGP-SP não deve ser visto apenas como modelo avaliativo, mas como guia estratégico para a construção de uma administração pública mais eficiente, inovadora e centrada no cidadão.

REFERÊNCIAS

- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- EPROC. **Manual de Gestão Estratégica: Gestão de Processos de Negócio no Setor Público**. Escritório de Gestão de Processos (EPROC). Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN) de Santa Catarina. Florianópolis, 2025.
- FISHER, D. The Business Process Maturity Model: a practical approach for identifying opportunities for optimization. **BPTrends**, [s.l.], 2004. Disponível em: <https://bptrends.info/the-business-process-maturity-model-a-practical-approach-for-identifying-opportunities-for-optimization/>. Acesso em: 14 set. 2025.
- GARCIA, H. E. G. **Um modelo de maturidade em gestão de processos para o poder judiciário**. 2018. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas Pública, Rio de Janeiro, 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- HAMMER, M. The Process Audit. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 85, n. 4, pp. 111-123.
- HARMON, P. Evaluating an organizations business process maturity. **Business Process Trends**, [s.l.], v. 2, n. 3, p. 1-11, mar. 2004.
- LEE, J.; LEE, D.; KANG, S. PMM: a value based process maturity model. *In: Studies in Studies in Computational Intelligence*, 2009.
- MCCORMACK, K. Supply chain networks and business process orientation: advanced strategies and best practices. *In: The Saint Lucie Press/APICS Series on Resource Management*, 2002.
- OMG. **Object Management Group**. Business Process Maturity Model (BPMM). v. 1., 2008. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>.
- PAULK, M. C.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M. B.; WEBER, C. V. Capability Maturity Model for Software, Version 1.1. Technical Report. **Software Engineering Institute**, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, 1993.
- PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos - BPM**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2011. 376 p.
- PIANA, J.; ZOLA, F. C.; COSTA, A. T. Modelos de maturidade em gestão de processos: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 12, n. 3, p. 48–65, 2023. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v12i3.p48-65.2023. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/4697>. Acesso em: 6 out. 2025.
- RIBEIRO, R. C. D. **Impacto de Ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação em Nível de Maturidade de Gestão Orientada por Processos em Órgão Estadual de Meio Ambiente**: Estudo de Caso no Maranhão. 2022, 128f. Dissertação (Mestrado em Administração).

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas Pública, Alto Alegre do Pindaré, 2022.

ROHLOFF, M. Case Study and Maturity Model for Business Process Management Implementation. *In: Dayal, U., Eder, J., Koehler, J., Reijers, H.A. (eds) **Business Process Management**. BPM 2009. Lecture Notes in Computer Science, vol 5701. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-03848-8_10.*

ROSEMAN, M.; DE BRUIN, T. Towards a business process management maturity model. *In: European Conference on Information Systems (ECIS), 13., 2005, Regensburg. **Anais [...]**. Regensburg: ECIS, 2005.*

SANTOS, A. **Seleção do método de pesquisa**: guia para pós-graduando em design e áreas afins. Curitiba: Insight, 2018. 230 p.

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. **The capability maturity model: guides for improving the software process**. Reading: Addison Wesley, 1997.

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. **CMMI for Development**, Version 1.2, CMMI-DEV v1.2, CMU/SEI 2006-TR-008. Technical Report, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN LOOY, A.; DE BACKER, M.; POELS, G.; SNOECK, M. Choosing the right business process maturity model. *Information and Management, [s.l.]*, v. 50, p. 466-488, 2013.

WILLAERT, P. *et al.* The process-oriented organization: a holistic view. *In: International Conference on Business Process Management, 5., 2007, Brisbane. **Proceedings [...]**. Berlin: Springer, 2007. p. 1-15. v. 1. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-75183-0_1. Acesso em: 12 set. 2018.*

MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: ESTUDO INSTITUCIONAL DO PROGRAMA DE INCENTIVO AO ESPORTE (PIE)

Geovane Maria Cazella, Paloma Maria Santos, Renan Moresco Pirath

RESUMO

A crescente complexidade das políticas públicas baseadas em incentivos fiscais, impõe desafios à eficiência, transparência e governança na administração estatal. Neste contexto, este artigo analisa a experiência do Governo do Estado de Santa Catarina ao utilizar o mapeamento de processos durante a fase de implementação do Programa de Incentivo ao Esporte (PIE) como estratégia preventiva de gestão. Trata-se de um estudo aplicado, de natureza qualitativa e caráter exploratório, que adota o método de estudo de caso único, com dados obtidos por análise documental, observação indireta e entrevistas. Os resultados indicam que o mapeamento de processos, realizado antes da operacionalização do programa, promove clareza institucional, mitiga riscos operacionais e fortalece a *Accountability*. A experiência documentada neste artigo reforça o valor estratégico do BPM na estruturação inicial de políticas públicas complexas e oferece um referencial metodológico aplicável a outras iniciativas governamentais.

Palavras-chave: Mapeamento de processos, Gestão pública, Governança, Políticas públicas de esporte.

1 INTRODUÇÃO

A implementação de políticas públicas em contextos complexos exige modelos de gestão capazes de conciliar eficiência operacional, transparência e *Accountability*. No campo esportivo, esses desafios são potencializados pela crescente adoção de incentivos fiscais como mecanismo de financiamento, que envolvem múltiplos atores órgãos governamentais e demandam fluxos claros de análise, autorização, monitoramento e prestação de contas.

O Programa de Incentivo ao Esporte (PIE), instituído pelo Governo do Estado de Santa Catarina em 2024¹ e regulamentado em 2025², insere-se nesse cenário ao estabelecer a concessão de crédito presumido de ICMS às empresas que destinarem recursos a projetos esportivos aprovados pelo Estado. Para além de seu marco regulatório, o diferencial do PIE foi a adoção, ainda na fase de implementação, de um projeto estruturado de mapeamento de processos conduzido pela Fundação Catarinense de Esporte (FESPORTE) em parceria com a Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN), por meio de seu Escritório de Gestão de Processos (EPROC), e a Procuradoria Geral do

¹ Decreto nº 780, de 3 de dezembro de 2024.

² Decreto nº 880, de 6 de março de 2025.

Estado (PGE), com o objetivo de estruturar os fluxos operacionais, definir responsabilidades institucionais e mitigar riscos operacionais.

Partindo da questão-problema “como o mapeamento de processos pode contribuir para a implementação eficiente, transparente e sustentável de políticas públicas complexas”, este estudo se fundamenta na premissa de que a modelagem de processos, quando conduzida de forma antecipada e integrada com os órgãos gestores, funciona como ferramenta estratégica capaz de prevenir falhas típicas da execução.

O artigo avança no debate acadêmico ao propor uma abordagem preventiva na aplicação do BPM a políticas públicas, em contraste com a predominância de estudos que analisam falhas após a execução. Assim, contribui tanto para a teoria da implementação quanto para a prática governamental, oferecendo um modelo replicável em outros contextos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas últimas décadas, o Estado brasileiro tem envidado esforços para aprimorar sua capacidade administrativa por meio da adoção de práticas orientadas à eficiência, à transparência e ao foco no cidadão. Esse movimento, impulsionado pela lógica da reforma gerencial, resultou na incorporação de modelos organizacionais mais voltados para a obtenção de resultados e para a racionalização dos processos internos (Sarker, 2006).

A reforma gerencial depende fundamentalmente da existência de políticas públicas bem estruturadas, capazes de orientar de forma estratégica a atuação estatal. Mais do que instrumentos normativos, essas políticas funcionam como catalisadoras da transformação administrativa, ao redefinir prioridades, estabelecer diretrizes e introduzir mecanismos que qualifiquem a oferta de serviços à sociedade. Nesse contexto, elas desempenham um papel decisivo na modernização e no fortalecimento da gestão pública.

Dentre as fases inerentes ao ciclo de vida da política pública, a de implementação é reconhecidamente a mais crítica e suscetível a falhas operacionais (Pressman; Wildavsky, 1973; Hill; Hupe, 2014), dado o seu caráter interinstitucional, multifatorial e sensível à capacidade técnica dos agentes executores.

A complexidade é intensificada quando se trata de programas que envolvem múltiplos atores, como entes públicos, empresas privadas e organizações da sociedade civil. Essa constatação se aplica especialmente aos programas de incentivo fiscal ao esporte, cuja gestão demanda rigorosos mecanismos de análise, controle e prestação de contas.

A especificidade da política esportiva no Brasil também requer uma abordagem transversal e sistêmica. Mezzadri et al. (2007) destacam que planejamento, fiscalização e prestação de contas são elementos cruciais para legitimar a ação estatal nesse campo, enquanto Secchin (2008) e Brasil (2019) alertam para os riscos associados à ausência de estruturação prévia em programas de governo, o que compromete não apenas a transparência, mas também o controle social sobre os recursos públicos.

Diante dessas exigências, evidencia-se a importância de ferramentas metodológicas capazes de organizar e otimizar os fluxos operacionais. O mapeamento de processos, como núcleo da abordagem *Business Process Management* (BPM), surge como resposta a essa necessidade. Autores clássicos como Davenport (1994) e Hammer e Champy (2006) defendem que processos bem estruturados aumentam a racionalidade e a integração organizacional. Vom Brocke e Rosemann (2015) ressaltam que, no setor público, o BPM exige adaptações às dinâmicas institucionais e legais, mas pode fortalecer a *Accountability* e a governança.

Apesar dos avanços recentes, a literatura sobre BPM em políticas públicas permanece fortemente orientada para análises centradas na identificação de falhas e na proposição de ajustes corretivos (Secchi, 2013; Vom Brocke; Rosemann, 2015). Ainda são escassos os estudos que tratam do BPM como ferramenta estratégica de caráter preventivo, aplicada desde a fase inicial de implementação das políticas. Ao adotar essa perspectiva, este artigo busca não apenas preencher uma lacuna teórica relevante, mas também propõe abrir uma nova agenda de pesquisa em governança pública, voltada à antecipação de riscos, ao fortalecimento da *Accountability* e à criação de arranjos institucionais mais sustentáveis.

3 MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva. O recorte empírico corresponde à fase de implementação do PIE analisada a partir da contribuição do mapeamento de processos para sua estruturação técnico-operacional. A estratégia metodológica envolve o estudo de caso único, permitindo compreender como a FESPORTE, a SEPLAN e a PGE estruturaram os fluxos do PIE.

Foram utilizadas três técnicas de coleta de dados:

- **Análise documental:** estudo dos instrumentos legais do PIE (Leis nº 10.297/1996, nº 18.319/2021 e Decreto nº 780/2024), do Projeto de mapeamento de processos para o PIE (Processo SEPLAN nº 00000554/2024) e das versões validadas dos fluxos operacionais do Programa de Incentivo à Cultura (PIC), da Fundação Catarinense de Cultura;

- **Entrevistas semiestruturadas:** realizadas com membros da equipe técnica nomeada oficialmente por meio do Ofício nº 1134/GABP/2024, que atua tanto na elaboração dos editais quanto no desenvolvimento dos fluxos em parceria com a SEPLAN, visando compreender os fluxos operacionais previstos e as expectativas quanto à aplicação do BPM;
- **Observação indireta:** com base nas reuniões de alinhamento institucional e validação das versões sucessivas dos fluxos, conforme cronograma e entregas pactuadas.

Os dados foram organizados em categorias associadas ao BPM (entradas, saídas, responsáveis, controles e sistemas), sendo os processos modelados em notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), com apoio da ferramenta Camunda. A delimitação do estudo contemplou as etapas de credenciamento, análise, captação de recurso, fiscalização e prestação de contas dos projetos.

Ainda que o estudo de caso único limite a extrapolação estatística dos resultados, a escolha metodológica se sustenta pela singularidade e pertinência do objeto investigado, bem como pela capacidade de gerar inferências analíticas aplicáveis a contextos semelhantes (Yin, 2018).

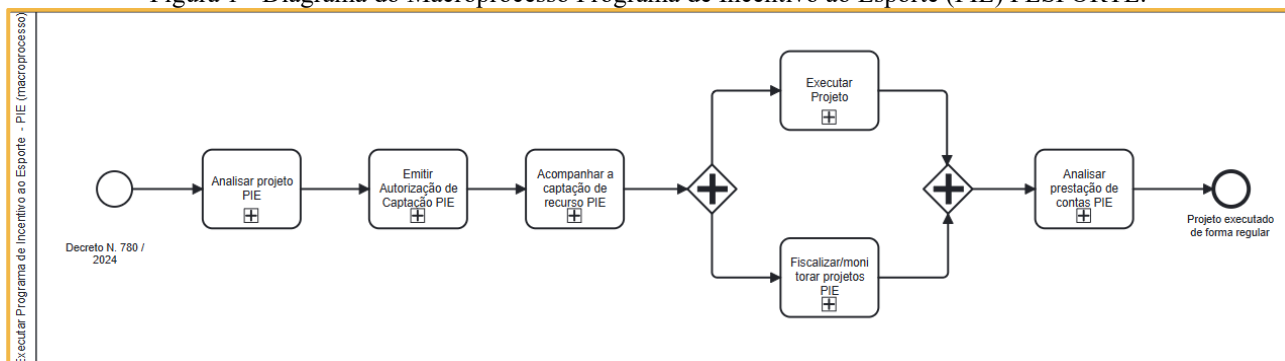
4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

O mapeamento de processos do PIE estruturou cinco etapas críticas, conforme diagrama abaixo: (i) análise de projetos, (ii) emissão da autorização de captação de recursos, (iii) acompanhamento da captação de recursos, (iv) fiscalização e monitoramento da execução dos projetos e (v) análise da prestação de contas. Cada etapa foi formalizada em fluxos validados por uma equipe oficialmente designada³, o que garantiu legitimidade e aderência institucional.

Destaca-se que a análise documental e as entrevistas constituíram etapas fundamentais para a compreensão do funcionamento esperado do PIE. A análise documental contemplou a legislação instituidora do programa, o projeto oficial de mapeamento de processos e experiências prévias como o Programa de Incentivo à Cultura (PIC), que já se encontrava em execução com resultados positivos. O exame desses documentos permitiu identificar exigências normativas, padrões de controle e boas práticas que serviram de referência para o PIE. As entrevistas com a equipe técnica revelaram, por sua vez, os principais desafios previstos na execução — como a necessidade de clareza nos critérios de análise, definição de papéis institucionais e mecanismos de fiscalização. O cruzamento dessas duas fontes possibilitou identificar os pontos de maior criticidade, sistematizados em cinco etapas centrais, que se tornaram a base para a modelagem processual apresentada a seguir.

³ Ofício nº 1134/GABP/2024.

Figura 1 - Diagrama do Macroprocesso Programa de Incentivo ao Esporte (PIE) FESPORTE.

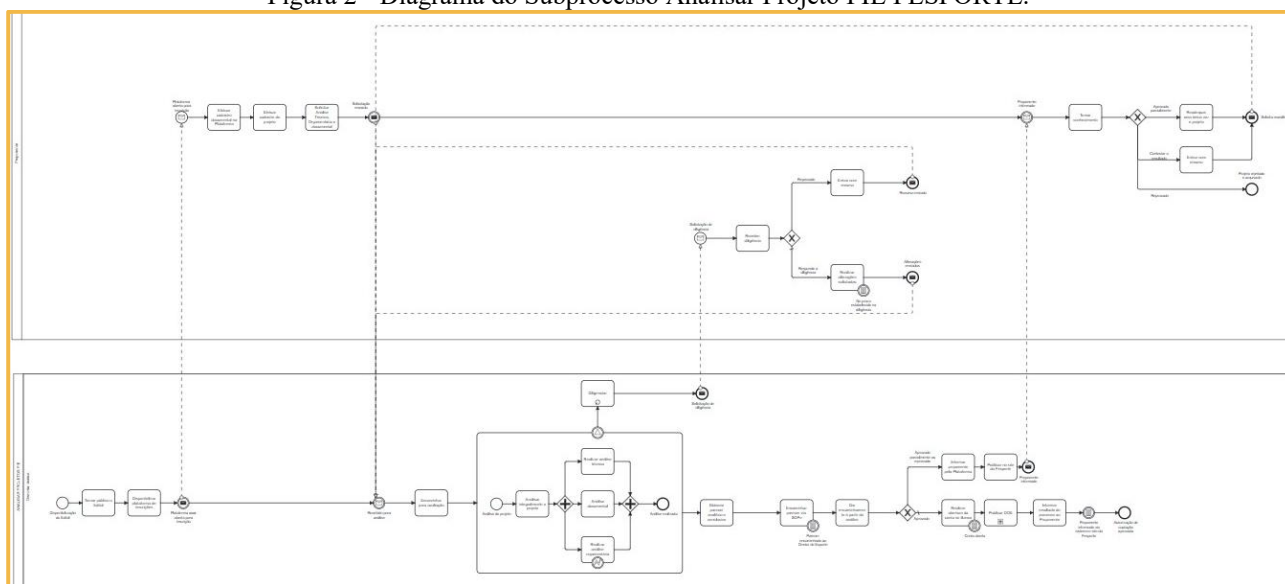


Fonte: Repositório EPROC (<https://bitlybr.com/s2>).

I. Análise de Projetos PIE

Trata-se da fase de avaliação técnica e documental dos projetos submetidos ao programa. A análise envolve a verificação da capacidade técnico-operacional da entidade proponente, sua regularidade fiscal, e a qualidade e mérito do projeto conforme os critérios definidos em edital, conforme Figura 2.

Figura 2 - Diagrama do Subprocesso Analisar Projeto PIE FESPORTE.

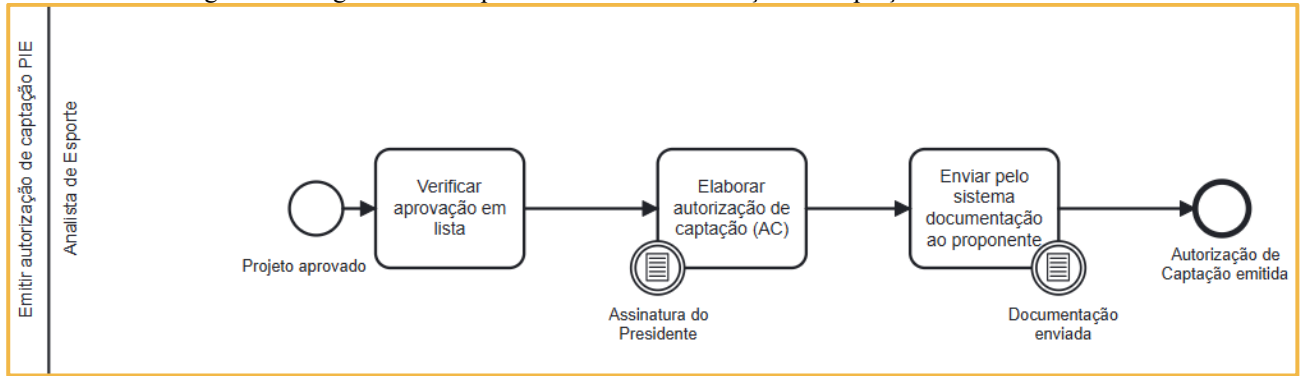


Fonte: Repositório EPROC (<https://bitlybr.com/s3>).

II. Emissão da Autorização de Captação de Recursos

Após a aprovação do projeto, é emitida a autorização oficial para iniciar a captação de recursos (Figura 3), permitindo que o proponente busque apoio financeiro junto à iniciativa privada.

Figura 3 - Diagrama do Subprocesso Emitir Autorização de Captação PIE FESPORTE.

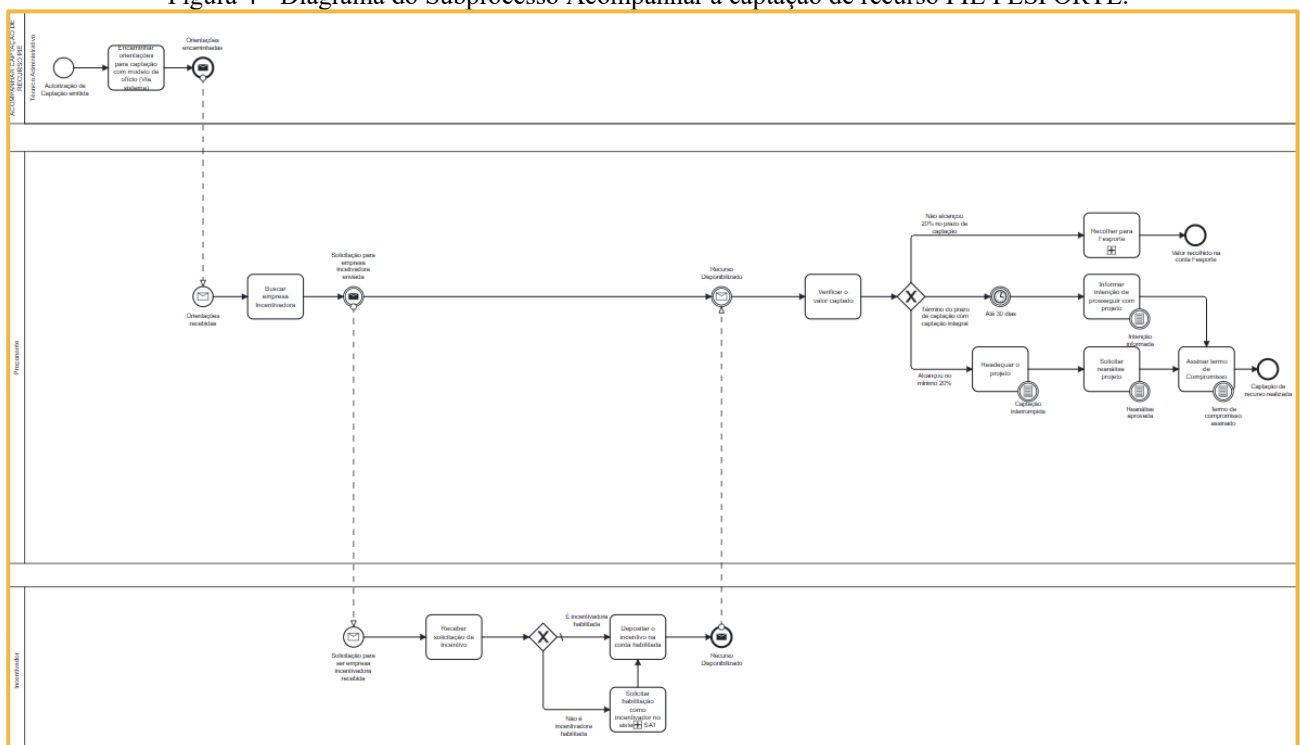


Fonte: Repositório EPROC (<https://bitlybr.com/s4>).

III. Acompanhamento da Captação de Recursos

Esta etapa contempla o monitoramento do processo de arrecadação, com o objetivo de garantir a regularidade das captações e evitar desvios de finalidade (Figura 4).

Figura 4 - Diagrama do Subprocesso Acompanhar a captação de recurso PIE FESPORTE.

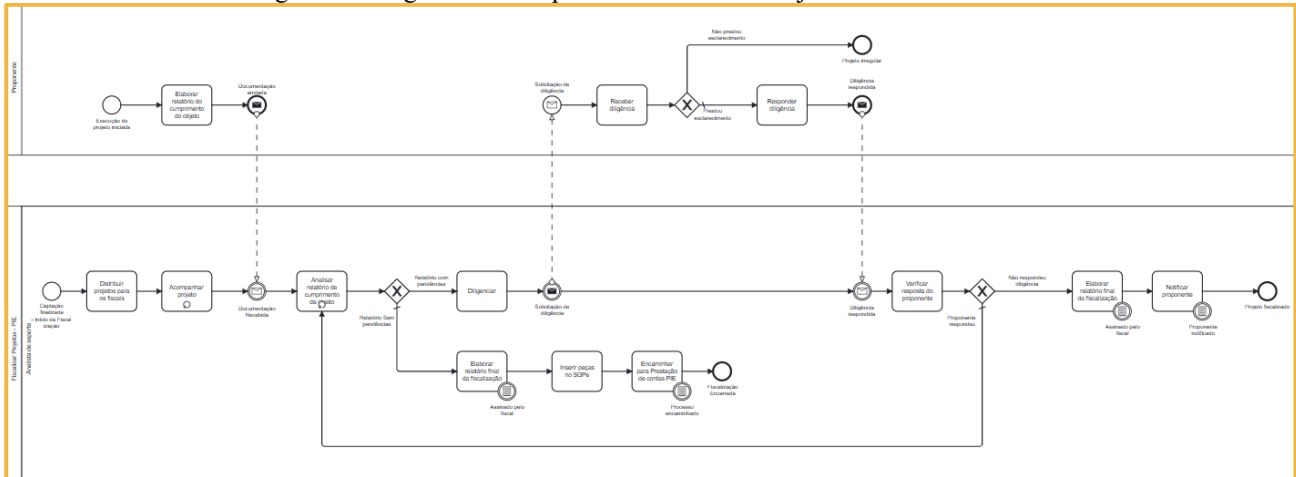


Fonte: Repositório EPROC (<https://bitlybr.com/s5>).

IV. Fiscalização e Monitoramento da Execução dos Projetos

A fase de fiscalização compreende a verificação da conformidade dos atos praticados pelos proponentes durante a execução dos projetos. São analisados o cumprimento do plano de trabalho, a execução dos objetos e os resultados alcançados (Figura 5).

Figura 5 - Diagrama do Subprocesso Fiscalizar Projetos PIE FESPORTE.

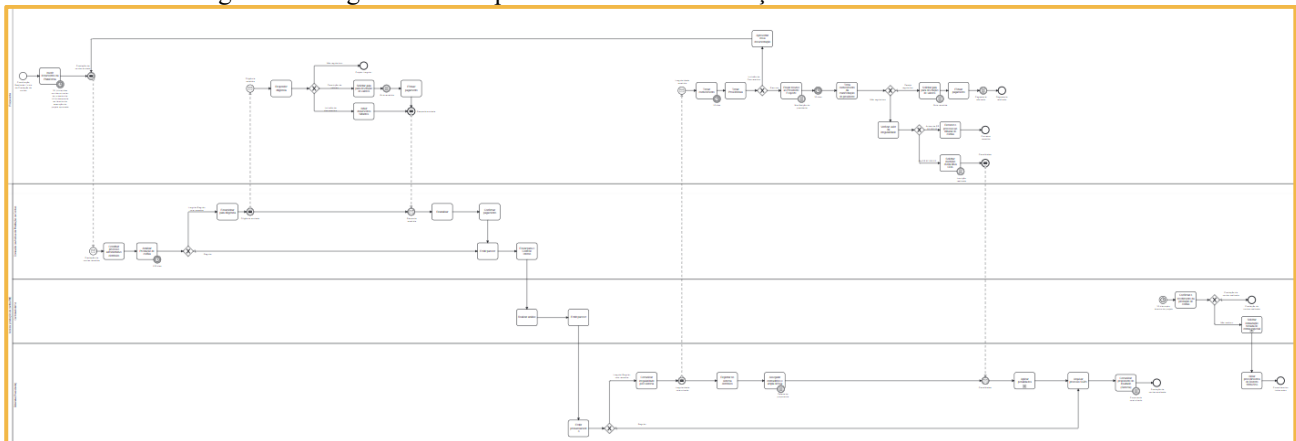


Fonte: Repositório EPROC (<https://bitlybr.com/s6>).

V. Análise da Prestação de Contas

Por fim, a análise da prestação de contas busca validar a correta aplicação dos recursos arrecadados. O mapeamento desta etapa evidenciou a importância de estabelecer um fluxo claro de conferência, parecer técnico e decisão final, possibilitando o encerramento formal do processo com segurança jurídica (Figura 6).

Figura 6 - Diagrama do Subprocesso Analisar Prestação de Contas PIE FESPORTE.



Fonte: Repositório EPROC (<https://bitlybr.com/s7>).

Os achados demonstram que a modelagem prévia reduziu incertezas, mitigou riscos operacionais e conferiu clareza às responsabilidades. Essas evidências reforçam a literatura de BPM (Davenport, 1994; Hammer; Champy, 2006), e avançam ao mostrar que, quando aplicada antes da execução, a modelagem não apenas melhora a eficiência, mas previne falhas estruturais.

Comparando com experiências relatadas por Secchin (2008) e Brasil (2019), em que a ausência de estruturação prévia gerou atrasos e insegurança jurídica, o PIE confirma que a abordagem preventiva pode ser um diferencial estratégico.

No campo esportivo, os resultados dialogam com Mezzadri et al. (2007), que destacam o papel central da fiscalização e do controle para a legitimidade das políticas esportivas. O diferencial da experiência catarinense foi sistematizar tais dimensões em fluxos formais, com critérios objetivos e instâncias claras de decisão.

Em perspectiva internacional, estudos sobre implementação de políticas complexas (Hill e Hupe, 2014; Howlett e Ramesh, 2015) reconhecem a importância de arranjos institucionais robustos. O caso do PIE contribui para esse debate ao mostrar que a gestão de processos pode ser adaptada às políticas públicas como mecanismo de governança preventiva, sendo esta a sua principal contribuição. Enquanto a literatura sobre políticas públicas, em geral, analisa programas já consolidados ou em fase de avaliação ex post, este estudo demonstrou que a modelagem antecipada dos processos pode reduzir incertezas, evitar disfunções operacionais e criar bases sólidas para a sustentabilidade da política desde sua origem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que o mapeamento de processos, quando aplicado de forma preventiva, constitui um instrumento estratégico para a implementação de políticas públicas complexas. No caso do PIE, essa prática possibilitou a organização dos fluxos, o alinhamento institucional, a fundamentação para a adoção de sistemas informatizados e a conformidade legal, garantindo maior previsibilidade e governança ao programa.

As contribuições desta pesquisa se manifestam em três dimensões: **teórica**, ao ampliar a literatura de BPM propondo sua utilização preventiva no setor público; **metodológica**, ao apresentar um modelo replicável de estudo de caso com uso de BPMN; e **prática**, ao oferecer subsídios para gestores que conduzem programas baseados em incentivos fiscais.

Reconhece-se, como limitações, a análise restrita a um único caso e a ausência de mensuração quantitativa dos impactos. Para avançar nesse campo, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que avaliem os efeitos do mapeamento de processos no médio e longo prazo, bem como aplicações comparativas em outros contextos e áreas de política pública.

Conclui-se que a experiência catarinense vai além de uma solução técnica: trata-se de um arranjo estruturante de governança capaz de transformar marcos regulatórios recentes em práticas sustentáveis, funcionais e replicáveis. A continuidade da avaliação do PIE e a comparação com programas congêneres em nível estadual e federal poderão contribuir para o aperfeiçoamento da política esportiva e para o fortalecimento da gestão pública contemporânea.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de fiscalizações em políticas e programas de governo. Brasília: TCU, 2019.
- DAVENPORT, T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York: Harper Business, 2006.
- HILL, M.; HUPE, P. Implementing public policy: an introduction to the study of operational governance. 3. ed. London: SAGE Publications, 2014.
- HOWLETT, M. P. RAMESH, M. Studying public policy: policy cycles and policy subsystems. Toronto: Oxford University Press, 1995.
- MEZZADRI, F.; STAREPRAVO, F.; PRIVADO, R.; GUIMARÃES, L. Políticas públicas para o esporte e lazer nas cidades do estado do Paraná. *In: XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Anais [...]. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara, 2007. Disponível em: <https://www.aacademica.org/000-066/1919>. Acesso em: 15 maio 2025.*
- PRESSMAN, J. L.; WILDAVSKY, A. Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, Why it's amazing that federal programs work at all. Berkeley: University of California Press, 1973.
- SANTA CATARINA. Lei nº 10.297, de 26 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o ICMS e adota outras providências. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 26 dez. 1996.
- SANTA CATARINA. Lei nº 18.319, de 8 de janeiro de 2021. Institui o Programa de Incentivo ao Esporte (PIE), e adota outras providências. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 8 jan. 2021.
- SANTA CATARINA. Decreto nº 780, de 3 de dezembro de 2024. Regulamenta o Programa de Incentivo ao Esporte (PIE) de que trata a Lei nº 18.319, de 2021. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 3 dez. 2024.
- SANTA CATARINA. Decreto nº 880, de 6 de março de 2025. Dispõe sobre o crédito presumido de ICMS destinado a projetos esportivos e desportivos aprovados pela FESPORTE. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 6 mar. 2025.
- SARKER, A. E. New public management in developing countries: an analysis of success and failure with particular reference to Singapore 267 and Bangladesh. *International Journal of Public Sector Management*, [s.l.], v. 19, n. 2, p. 180-203, 2006.
- SECCHI, L. Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- SECCHIN, L. B. M. Controle social: transparência das políticas públicas e fomento ao exercício da cidadania. *Revista da CGU, Controladoria-Geral da União*, v. 3, n. 5, p. 28-45, 2008.

SEPLAN, Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina. Projeto de Mapeamento de Processo para o Programa de Incentivo ao Esporte (PIES). Processo SEPLAN nº 00000554/2024, Florianópolis, 2024.

VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture. 2. ed. Berlin: Springer, 2015. v. 2.

YIN, R. K. Case Study Research and Applications: design and methods. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

CADEIA DE VALOR COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA EPAGRI

Valmir Ari Brito Filho, Humberto Bicca Neto, Tatiana de Aguiar, Alan Steffens

RESUMO

A necessidade de padronização de processos e de gestão do conhecimento em instituições públicas, agravada pela alta rotatividade de pessoal, e integração de novos colaboradores na Epagri motivou a adoção de uma cadeia de valor pública como instrumento de transformação digital. Esta iniciativa teve como objetivo a padronização dos processos, a otimização da gestão do conhecimento, a garantia da continuidade operacional e a promoção da transparência, fortalecendo a entrega de serviços em pesquisa, extensão rural e ensino agrotécnico. Para alcançar esses objetivos, foi desenvolvida uma cadeia de valor, que é uma plataforma intuitiva e de acesso público. O projeto utilizou metodologias como *Business Process Management* (BPM), Canvas e Kanban, além da notação BPMN para mapear e modelar 289 processos, com o apoio da SEPLAN/EPROC e da consultoria 3 Neuron. Entre janeiro de 2023 e junho de 2025, a plataforma demonstrou resultados significativos, com um crescimento de 99% no número de novos usuários (dos quais mais de 73% são externos) e um tempo médio de navegação de 5 minutos e 20 segundos. A cadeia de valor da Epagri destaca-se como uma prática inovadora no setor público, por ser apresentada até o nível 3, utilizar metodologias ágeis e por seu potencial de replicação em outros órgãos públicos, consolidando-se como um instrumento de transformação digital.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Metodologia Ágil, BPM, Transformação digital, Transparência.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de processos de negócio (BPM) é apresentado por Capote (2012) como uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre BPM. Essa abordagem, que se destina à melhoria do desempenho organizacional, tem se tornado relevante no setor público, conforme o Manual de Gestão Estratégica: Gestão de Processos de Negócio no Setor Público (EPROC, 2025). Segundo Juliatto e Queiroz (2023), para aplicar a gestão de processos nas organizações é necessário seguir uma “abordagem sistêmica de implementação”.

A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri) é uma empresa pública vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária de Santa Catarina. Fundada em 1991 a partir da união de trabalhos de pesquisa e extensão rural e pesqueira, sua missão é “promover o desenvolvimento sustentável e a inovação no espaço rural e pesqueiro”. A escolha da Epagri como estudo de caso deve-se à sua importância estratégica para o desenvolvimento do agronegócio catarinense e à contribuição direta para a economia e para a qualidade de vida da população. Única empresa e pública de Santa Catarina voltada exclusivamente ao agronegócio, a

Epagri desempenha um papel essencial na integração entre pesquisa, extensão rural e ensino, promovendo inovação, sustentabilidade e competitividade em todas as regiões do estado. Sua ampla presença territorial e atuação técnica fortalecem a base produtiva rural e consolidam sua posição como referência nacional em políticas e práticas de desenvolvimento rural sustentável.

A empresa conta com mais de 1.700 empregados públicos e 300 locais de atendimento que cobrem todos os municípios catarinenses. A empresa ainda oferece uma gama completa de serviços, incluindo pesquisa, assistência técnica, extensão rural e ensino agrotécnico para o meio rural e pesqueiro. A relevância de sua atuação é evidenciada por dados recentes: em 2024, a Epagri obteve um retorno de R\$9,77 para cada real investido, com um retorno global de R\$11,77 bilhões, a partir do impacto econômico de 128 tecnologias produzidas e difundidas. Além disso, a empresa viabilizou um aporte de R\$865 milhões em projetos, que beneficiaram 105 mil produtores (EPAGRI, 2024).

A vasta e capilar presença da Epagri no estado de Santa Catarina é fundamental para o cumprimento de sua missão de promover o desenvolvimento rural e pesqueiro. A abrangência geográfica da empresa, com suas unidades de atendimento distribuídas em todos os municípios catarinenses, demonstra sua capacidade de alcançar diretamente o produtor rural, a comunidade científica e outros atores do setor, sendo um diferencial estratégico para a entrega de seus serviços.

Com essa presença abrangente, o volume elevado de ações e entregas, a alta rotatividade de pessoal devido à adesão ao Plano de Demissão Voluntária Incentivada (PDVI), e a crescente demanda por transparência e capacidade de resposta, a Epagri buscou alternativas que visam o desenvolvimento de uma cadeia de valor pública e transparente. De acordo com o próprio estudo, a iniciativa foi desenvolvida para superar a alta rotatividade e a falta de padronização processual, que dificultavam “o acesso à informação e a integração de novos empregados”. A cadeia de valor, descrita no livro “Vantagem Competitiva” (1985) de Michael Porter, é uma solução encontrada pela Epagri para apresentar todos os fluxos de trabalho da empresa e os seus respectivos documentos.

Para viabilizar essa iniciativa, a Epagri, em 2019, aderiu ao modelo de gestão da administração pública estadual, instituído pela Lei Complementar nº 741 (SANTA CATARINA, 2019), que visa melhorar a qualidade dos serviços públicos por meio de indicadores de desempenho e resultados. Essa estruturação teve início em 2015, com a publicação do Decreto nº 188, que instituiu o projeto “O Estado na Medida”, seguido pelo Decreto 912, de 2016, que o transformou e criou o Escritório de Gestão de Projetos e Processos (EGEPP), formalizando a implantação do Modelo de Gestão por Processos no Poder Executivo Estadual. Em 2017, o Decreto 1290 (EPROC, 2025) criou o Escritório de Gestão de Processos (EPROC) do Poder Executivo Estadual. De acordo com Tregear, Jesus e Macieira (2010), o Escritório de Processos é uma unidade de negócio cuja missão é administrar, suportar e fomentar o BPM em toda a organização. Na Instrução Normativa Nº 2 de 2018 (EPROC,

2025), é estabelecido o Modelo de Governança por Processos e a estrutura administrativa do Escritório de Gestão de Processos do Poder Executivo Estadual. A LC nº 741 (EPROC, 2025) englobou todos os decretos anteriores e foi posteriormente atualizada pela Lei nº 18.646/2023 (EPROC, 2025).

O EPROC da Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN) concentra-se em promover a melhoria contínua, realizar capacitações para disseminar uma cultura de gestão de processos, disponibilizar ferramentas especializadas e oferecer suporte metodológico, alinhando as iniciativas à estratégia do governo e às necessidades dos cidadãos. Essas iniciativas ocorrem com a implementação dos Núcleos de Gestão de Processos (NUPROCs) em órgãos e entidades do Executivo Estadual, formando uma rede colaborativa. O NUPROC da Epagri foi formalmente instituído em 2019 e está localizado na sede da empresa, no Departamento Estadual de Planejamento (DEPLAN).

O desenvolvimento de uma cadeia de valor aberta que vise não apenas à padronização e a otimização do acesso à informação, mas também a transparência de seus processos e a integração de novos colaboradores é algo inovador. O presente estudo tem como objetivo geral analisar a experiência da Epagri, detalhando as iniciativas empreendidas, as metodologias aplicadas, os resultados obtidos e os principais aprendizados gerados.

Assim, o trabalho teve como objetivo principal analisar a implementação da cadeia de valor como instrumento de transformação digital na Epagri, detalhando as etapas do projeto, as ferramentas aplicadas, os desafios enfrentados e os resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O BPM é uma disciplina gerencial que busca otimizar o desempenho de uma organização por meio de uma abordagem estruturada e sistemática na forma como o trabalho é executado (JULIATTO; QUEIROZ, 2023). Essa metodologia busca melhorar o fluxo de trabalho para que as entregas sejam mais eficazes, eficientes, adaptáveis e alinhadas à estratégia, gerando valor de forma contínua e sustentável (CAPOTE, 2012).

Para que sua implementação tenha êxito, é fundamental o engajamento e o comprometimento da alta gerência, que tem o papel de definir e aprovar as responsabilidades. O BPM promove a melhoria contínua e a gestão efetiva de processos em qualquer organização, independentemente do seu tamanho, contribuindo para a redução de erros e custos, aprimorando o desempenho e entregando ao cliente o que ele realmente deseja.

No setor público o BPM surge como um fundamento na melhoria contínua da administração, gerando valor à sociedade. Conforme o Modelo de Governança Corporativa da Embraer, “A Gestão por Processos é considerada uma das pedras fundamentais da excelência empresarial. A Embraer tem

buscado aprimorar a sua organização e os sistemas de informações através da melhoria contínua dos seus processos produtivos e administrativos” (EMBRAER, 2006, p. 2). A documentação da Embraer (2006, p. 3) ainda reforça que “Os processos estão mapeados e integrados em uma única base de dados, proporcionando uma visão completa da cadeia de valor, criando um ambiente de colaboração corporativo para documentação e análise de processos, com foco nos resultados através da satisfação do cliente”.

Essa perspectiva evidencia que organizações públicas e privadas geram valor a partir de processos bem gerenciados, otimizados e padronizados, sendo a cadeia de valor o alicerce conceitual dessa filosofia.

A Cadeia de Valor (PORTER, 1985) representa uma visão estratégica de como uma organização agrega valor ao mercado, identificando atividades primárias e de apoio. Já o mapeamento de processos detalha atividades operacionais, sequências e responsáveis, funcionando como ferramenta de gestão para a padronização e melhoria contínua.

Enquanto a cadeia de valor orienta o “como” estratégico da entrega de valor, o BPM especifica o “o quê” e “quem” executa cada tarefa no nível operacional. Assim, neste estudo, a cadeia de valor serviu como quadro macro para identificar e ordenar processos, posteriormente modelados detalhadamente via BPMN até o nível 3 (subprocessos e atividades).

Embora Porter (1985) tenha desenvolvido o conceito no contexto competitivo do setor privado, Juliatto e Queiroz (2023) demonstram que sua aplicação no setor público requer adaptações voltadas à geração de valor social e à transparência.

A criação da cadeia de valor possibilita identificar a sua estrutura macro, as grandes áreas de atuação, os processos específicos dentro de cada macroprocesso e os subprocessos e fluxos de atividades, que geram valor ao cliente. Para isso, é necessário o levantamento, análise e modelagem dos processos.

Os processos de negócio podem ser classificados em três tipos: Processos primários, que relacionam-se diretamente com os clientes, representando as atividades principais que percorrem diferentes departamentos e até atores externos. Processos de suporte, que dão apoio aos primários, sustentando sua execução com um olhar funcional, sem entregar valor diretamente ao cliente. Processos de gestão ou gerenciais, que garantem o cumprimento das metas operacionais, financeiras e legais, assegurando a eficiência organizacional. A padronização desses processos proporciona uniformidade nos procedimentos, garantindo continuidade operacional e melhor controle das atividades.

Segundo Baldam et al. (2007), a gestão de processos deve estar orientada ao cliente, e a integração das pessoas às cadeias de valor pode gerar resultados sustentáveis e valor de longo prazo. Ao padronizar os processos, a empresa uniformiza procedimentos, garantindo a sua continuidade operacional. Essa metodologia disponibiliza um conjunto de técnicas e ferramentas a serem utilizadas em todas as etapas, que contempla a construção do mapeamento da situação atual do processo (“as is”), análise e proposta de soluções, mapeamento do estado futuro (“to be”), implementação, monitoramento, acompanhamento e atualização. A aplicação do BPM promove uma mudança cultural na organização, apresentando aos envolvidos a sua participação sistêmica por meio das suas atividades na cadeia de valor.

Conforme Capote (2011), sem uma visão ampla da cadeia de valor, a organização não consegue medir o valor agregado de cada atividade, o que dificulta a gestão eficiente de recursos e a obtenção de resultados concretos.

Na era da transformação digital, Albertin e Albertin (2021) destacam que o uso de inovações digitais permite criar soluções inéditas e superiores, agregando valor à sociedade e à organização. No setor público, essa transformação implica remodelar processos governamentais com foco em eficiência, transparência e acessibilidade.

O Manual de Gestão Estratégica: Gestão de Processos de Negócio no Setor Público (EPROC, 2025) reforça que a gestão eficiente de processos é essencial para a modernização dos serviços públicos, otimizando fluxos de trabalho, promovendo automação e melhorando a experiência do cidadão.

A Business Process Modeling Notation (BPMN) foi utilizada neste estudo para o mapeamento, documentação e execução dos processos, por meio do software Camunda. Para Juliatto e Queiroz (2023), este é um padrão reconhecido mundialmente, desenvolvido pela *Business Process Management Initiative* (BPMI) e fundamentado na tecnologia da informação. Tem como objetivo fornecer um conjunto de símbolos e regras para a modelagem clara e objetiva de processos de negócios.

O Canvas é uma ferramenta visual composta por 9 blocos que auxiliam a projetar, descrever e inovar modelos de negócios. Essa metodologia foi criada por Alexander Osterwalder, a partir de sua tese de doutorado. Para Alves et al. (2025), o modelo de negócios permite a todos os envolvidos compreender, de maneira ampla e sistêmica, a estrutura e o funcionamento da organização, possibilitando identificar, gerenciar e avaliar o conhecimento sobre o negócio. No caso da iniciativa da Epagri, ele é utilizado para a compreensão do processo que será mapeado, sendo preenchido em uma reunião com a participação dos envolvidos. Com base no Manual de Gestão Estratégica: Gestão de Processos de Negócio no Setor Público, elaborado pelo Escritório de Gestão de Processos

(EPROC, 2025), o Canvas é um artefato visual e estratégico. Sua função principal é analisar o contexto de um processo, permitindo uma compreensão clara para a modelagem da situação atual (“as-is”).

Assim como o Canvas, o Kanban é uma ferramenta de apresentação visual que consiste em tornar visível o fluxo do trabalho. Atualmente, existem vários softwares para a implementação dessa técnica; no caso da Epagri, o utilizado foi o Trello. De acordo com Oliveira et al. (2022), essa técnica surge na década de 1950, reconhecida por sua capacidade de estimular a produção, eliminar desperdícios e controlar processos. Tem como vantagem sua adaptabilidade e flexibilidade, que permitem sua aplicação em diversos departamentos e tipos de organizações, tornando visível o fluxo de trabalho e a identificação clara, pelos envolvidos, do que está sendo realizado, em que etapa se encontra, facilitando a coordenação, a comunicação e a identificação de gargalos de forma ágil.

3 MÉTODO

Este estudo se configura como um estudo de caso único de natureza exploratória e descritiva, com uma abordagem predominantemente qualitativa, complementada pela análise quantitativa de dados de desempenho da plataforma (GIL, 2010, p. 43).

A metodologia contempla a abordagem do estudo, as etapas de coleta de dados e as ferramentas utilizadas para conduzir a pesquisa, garantindo o rigor e a validade do estudo.

A pesquisa foi conduzida em uma colaboração estratégica entre a Epagri, o Escritório de Gestão de Processos (EPROC/SEPLAN) e a consultoria 3 Neuron, e seguiu uma sequência estruturada de etapas, conforme detalhado nos tópicos a seguir:

3.1 DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO INICIAL

A fase inicial consistiu em um aprofundado diagnóstico das diversas áreas da Epagri. Foram levantados os processos existentes, os fluxos de trabalho, as ferramentas utilizadas e os atores envolvidos, o que permitiu identificar lacunas, duplicidades, gargalos operacionais e pontos críticos que impactam a eficiência, a transparência e a integração entre as equipes. Em paralelo a esse levantamento, documentos estratégicos da instituição, como o Plano Diretor, o Planejamento Estratégico, e sua Missão e Visão, foram revisados para assegurar o alinhamento da cadeia de valor com os objetivos institucionais da empresa. A priorização dos processos a serem mapeados ocorreu por meio de levantamento feito pela diretoria da empresa, que elencou com o apoio do Departamento Estadual de Planejamento da Epagri, com o apoio da equipe de consultoria da 3 Neuron. Após o mapeamento, a postagem na Cadeia de Valor passa a acontecer após criteriosa análise e validação pelos usuários e responsáveis pelo processo, os quais pertenciam, na maioria dos casos, a

departamentos diversos, como jurídico, por exemplo. A validação acontece, portanto, de maneira multidisciplinar, garantindo maior conformidade técnica e jurídica dos processos.

3.2 ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor da Epagri é uma plataforma intuitiva e de acesso público, disponível em um website que apresenta os fluxos de trabalho e artefatos dos processos em três níveis hierárquicos: Nível 1 (Macroprocessos Estratégicos), que engloba as grandes áreas de atuação, como Finalísticos, de Apoio e de Governança (Figura 1); Nível 2 (Processos Principais), que desdobra os macroprocessos; e Nível 3 (Subprocessos e Atividades), que oferece um detalhamento operacional de cada tarefa.

Figura 1 - Cadeia de Valor da Epagri



Fonte: Website da Cadeia de Valor Epagri (2025). <https://cadeiadevalor.epagri.sc.gov.br/>

O menu Gestão subdivide-se em Governança Corporativa, conformidade e transparência; Gestão de Processos e Estratégia e Comunicação. Negócio, por sua vez, divide-se em Captar Recursos; Desenvolver novos conhecimentos e tecnologias; Gerar Desenvolvimento Rural e Pesqueiro e Disseminar Conhecimentos e Tecnologias. Apoio subdivide-se em Gestão e desenvolvimento de pessoas; Gestão Operacional; Gestão Econômica Financeira (Figura 2) e Gestão de Tecnologia da Informação. Cada título de divisões e subdivisões formam botões clicáveis que levam para onde os fluxogramas, instruções de trabalho e artefatos se encontram para o desenvolvimento da atividade. Tudo unificado em um único repositório.

Figura 2 - Macroprocessos Gestão Econômica Financeira



Fonte: Website da Cadeia de Valor Epagri (2025). https://cadeiadevalor.epagri.sc.gov.br/apoio/eco_fin

Para a modelagem e documentação dos processos agregados à Cadeia de Valor, foram empregadas diversas ferramentas metodológicas. O Canvas de Processos foi utilizado para compreender o contexto, as entradas, saídas e as partes interessadas antes do mapeamento, e a notação BPMN foi adotada para modelar os fluxos de forma padronizada e visual com o auxílio do software Camunda. Adicionalmente, a técnica Kanban, implementada por meio do Trello, foi utilizada para gerenciar o fluxo de trabalho das equipes, o que garantiu a visibilidade e agilidade durante todo o processo de mapeamento e validação. Para a priorização dos processos mais críticos e estratégicos, foram criados artefatos de apoio como a Matriz de Maturidade de Processos, a Matriz de Complexidade e a Matriz de Riscos.

3.3 VALIDAÇÃO E ENGAJAMENTO

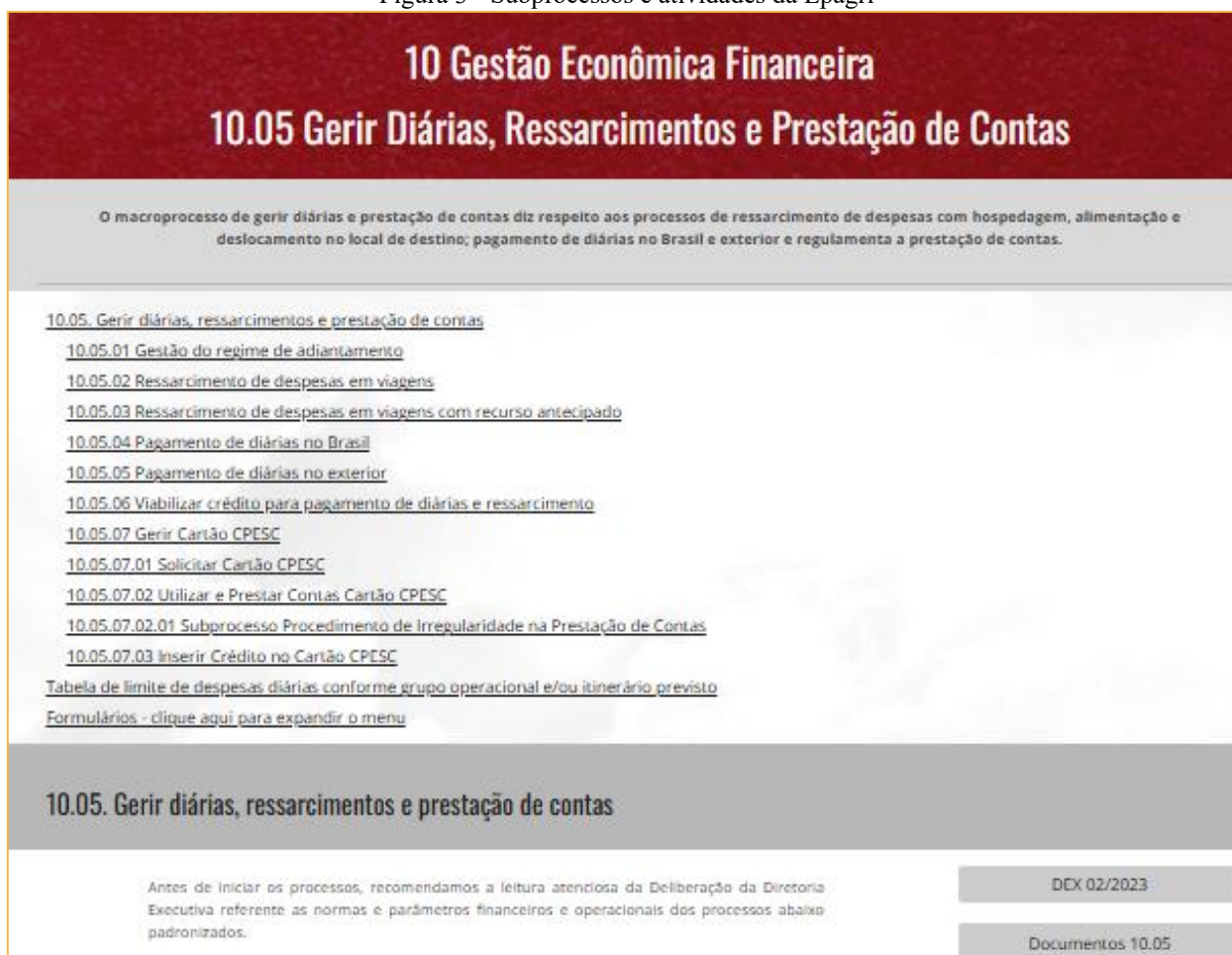
Todos os processos mapeados foram submetidos a uma validação participativa com as áreas responsáveis, assegurando a fidelidade às operações. Foram realizadas oficinas e reuniões com gestores e especialistas, mediadas pelo NUPROC e pela consultoria, com a finalidade de alinhar entendimentos, mitigar resistências e promover o engajamento das equipes. Estratégias de comunicação interna foram implementadas para conscientizar os colaboradores sobre os benefícios do projeto.

3.4 PLATAFORMA DIGITAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma das etapas mais importantes foi a avaliação dos formatos para a divulgação dos processos. Após uma análise comparativa, a decisão foi de construir um website público, intuitivo e fácil de navegar. A plataforma foi desenvolvida com Google Sites, uma escolha estratégica devido à sua usabilidade, custo zero e facilidade de manutenção. A ferramenta foi vinculada ao site institucional da Epagri para maximizar a visibilidade e acessibilidade.

Paralelamente, a iniciativa incluiu uma reformulação da Intranet e a criação de um repositório único de documentos, centralizando manuais, fluxogramas, formulários e outros artefatos de apoio (Figura 3). Essa ação de Gestão Documental foi fundamental para eliminar os silos de informação e simplificar o acesso tanto para colaboradores quanto para o público externo.

Figura 3 - Subprocessos e atividades da Epagri

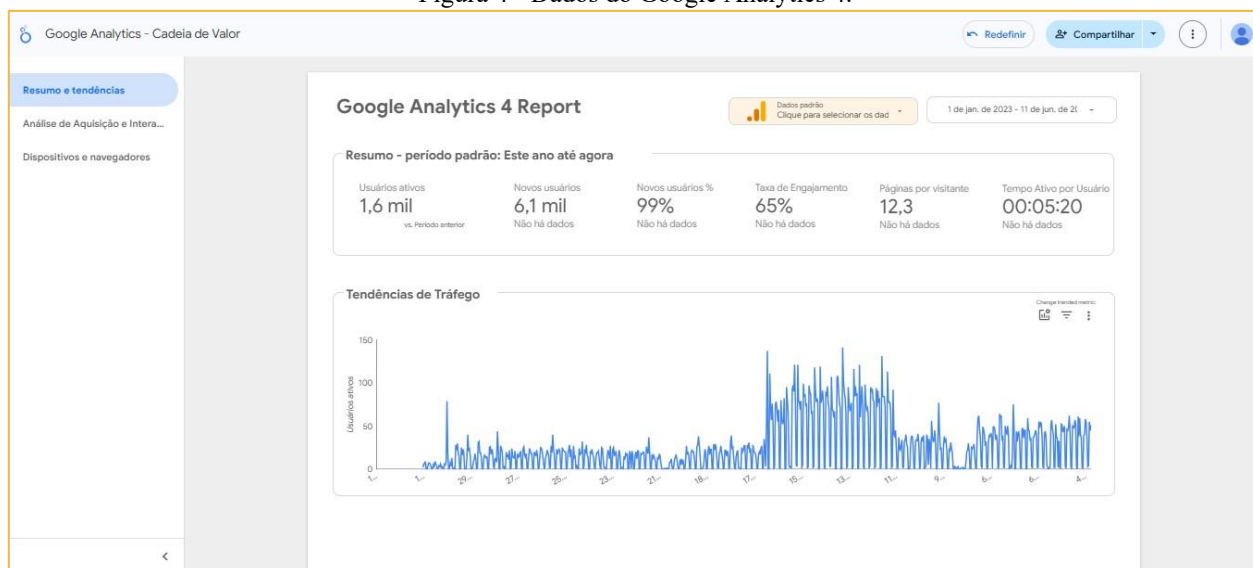


Fonte: Website da Cadeia de Valor Epagri (2025). https://cadeiadevalor.epagri.sc.gov.br/apoio/eco_fin/diar_pres_con

3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para mensurar os resultados e o impacto da iniciativa, o Google Analytics 4 foi implementado na plataforma, conforme a Figura 3. Essa ferramenta permitiu a coleta e análise de métricas quantitativas, como o número de usuários únicos e novos, o tempo médio de permanência na página (registrado em 5 minutos e 20 segundos) e as taxas de engajamento, como os filtros e páginas mais utilizados. A análise dos dados combinou esses indicadores quantitativos com informações qualitativas (relatos de usuários e feedbacks das áreas), permitindo uma avaliação holística da eficácia da cadeia de valor como um instrumento de transformação digital.

Figura 4 - Dados do Google Analytics 4.



Fonte: Google Analytics 4 (2025).

4 DISCUSSÃO

A implementação da cadeia de valor na Epagri vai além de um mero exercício de mapeamento processual, representando, na verdade, uma transformação estratégica e cultural alinhada aos princípios da gestão por processos e da transformação digital no setor público. Esta seção discute criticamente os resultados obtidos, relacionando-os com a literatura, os desafios superados e as implicações para a gestão pública contemporânea.

4.1 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Os resultados práticos, como o crescimento de 99% de novos usuários (dos quais 73% são externos) e o tempo médio de navegação de 5 minutos e 20 segundos, validam a tese de que a transformação digital gera valor tangível quando centrada na transparência e nas necessidades do usuário, como defendem Albertin e Albertin (2021) e o Manual de Gestão Estratégica do EPROC (2025). O fato de a iniciativa ter alcançado uma alta taxa de usuários externos demonstra que ela cumpre o propósito de prestação de contas à sociedade, pilar da gestão pública moderna. A escolha de uma plataforma pública e intuitiva, baseada em ferramentas acessíveis, reflete o conceito de inovação digital como a “evolução das tecnologias já existentes”, aplicado de forma estratégica para resolver problemas institucionais concretos.

O detalhamento dos processos até o nível 3, modelados com a notação BPMN (JULIATTO; QUEIROZ, 2023), materializa a visão de Michael Porter (1985) sobre a cadeia de valor. O projeto da Epagri demonstra, empiricamente, que a gestão de processos no setor público pode ir além da simples documentação, transformando-se em uma ferramenta de governança estratégica que permite

compreender como cada etapa agrega valor ao cliente final. O apoio institucional do EPROC ao longo do processo foi um fator determinante para o sucesso, corroborando a tese de Tregear, Jesus e Macieira (2010) de que a implementação de um Escritório de Processos (EPROC) é fundamental para a governança e a sustentação de tais iniciativas.

Além dos resultados quantitativos, a iniciativa foi reconhecida nacionalmente ao receber o Prêmio Agilidade Brasil 2025, na categoria Destaque Empresa Pública, o que reforça sua relevância e o potencial de replicabilidade da metodologia aplicada. Um dos jurados ressaltou que “Case exemplar de transformação digital com gestão ágil de processos, forte engajamento e resultados claros - uma referência replicável no setor público.” Outro destacou: “Os resultados foram excelentes e quantificáveis, com um aumento significativo de usuários e engajamento. Enfrentou um desafio considerável na capilaridade e padronização, superado com sucesso.”

Como complemento qualitativo à análise, foram consideradas duas avaliações de jurados que destacaram **(1)** o caráter inovador da integração entre BPM e Cadeia de Valor no setor público e **(2)** a efetividade da solução em promover transparência e continuidade institucional.

4.2 FATORES-CHAVE DE SUCESSO E O MODELO DE INOVAÇÃO

O sucesso da iniciativa da Epagri pode ser atribuído à combinação de liderança, metodologia e cultura organizacional. A parceria estratégica com o EPROC e a consultoria 3 Neuron, em conjunto com a liderança interna do NUPROC, garantiu o engajamento necessário para superar os desafios do projeto, como a rotatividade de pessoal e a fragmentação do conhecimento.

A abordagem metodológica híbrida, que combinou o rigor do BPM com a agilidade do Kanban (OLIVEIRA et al., 2022) e do Canvas, permitiu que o projeto fosse executado com flexibilidade e foco na realidade operacional, evitando o erro apontado por Capote (2011) de atuar com base em dados obsoletos. A alta adesão e o tempo de permanência na plataforma, por exemplo, corroboram o argumento de Baldam et al. (2007) de que uma gestão de processos orientada pelo cliente pode proporcionar bons resultados e valor de longo prazo. Essa combinação de metodologias é o que confere à iniciativa seu caráter verdadeiramente inovador, pois demonstra a possibilidade de projetos ágeis e eficientes dentro de uma estrutura tradicionalmente burocrática. O projeto da Epagri, ao criar uma plataforma sustentável com ferramentas de custo zero, rompe com o paradigma de que a transformação digital exige grandes investimentos, configurando-se como um modelo de referência para o setor público.

4.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora o estudo de caso da Epagri ofereça importantes contribuições, é fundamental reconhecer suas limitações. Por se tratar de um estudo de caso único, os resultados obtidos podem não ser diretamente generalizáveis para outras instituições públicas com diferentes culturas organizacionais, estruturas hierárquicas ou níveis de maturidade em gestão de processos.

Embora a análise de métricas do Google Analytics 4 tenha sido crucial para mensurar o engajamento de forma quantitativa, a falta de dados sobre a percepção dos usuários sobre a utilidade e a facilidade de uso da plataforma restringe a compreensão do impacto total da iniciativa, estudos futuros podem avaliar dados qualitativos, como entrevistas ou questionários com os usuários da plataforma.

4.4 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO PÚBLICA E A TEORIA

Este caso oferece importantes contribuições para a teoria e a prática da administração pública. Para a teoria, demonstra que os conceitos de BPM e cadeia de valor, originalmente desenvolvidos para o setor privado (PORTER, 1985), são plenamente aplicáveis e eficazes no setor público, desde que adaptados ao seu propósito social e à sua complexidade institucional.

Para a prática, o projeto da Epagri prova que a transformação digital no setor público não depende apenas da tecnologia, mas sim de uma liderança estratégica, de uma metodologia robusta e de uma cultura de colaboração. O papel do EPROC como facilitador e o engajamento das áreas foram tão ou mais importantes que as ferramentas utilizadas. Por fim, o projeto oferece um modelo concreto de como transformar exigências legais, como as dispostas na LC 741/SC, em valor real e tangível para a sociedade.

A análise aprofundada dos resultados demonstra a relevância do estudo de caso da Epagri. As considerações finais, a seguir, sintetizam as principais descobertas da pesquisa e suas contribuições teóricas e práticas, além de apontar caminhos para futuros estudos e a evolução da iniciativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cadeia de valor da Epagri emerge como um notável exemplo de transformação digital no setor público. Com um investimento modesto em tecnologia da informação e a utilização de uma metodologia consolidada, a iniciativa evoluiu para uma governança efetiva de 289 processos por meio de uma plataforma pública e intuitiva, que garante a continuidade do conhecimento institucional. Este modelo, baseado em ferramentas acessíveis e nas boas práticas do BPM, demonstrou ser replicável para outros órgãos públicos e permitiu o engajamento tanto de usuários internos quanto externos. O projeto tem um potencial significativo de evolução, podendo incorporar futuramente dados

qualitativos sobre a satisfação dos usuários e integrar-se a tecnologias emergentes como a Automação Robótica de Processos (RPA) e a Inteligência Artificial (IA). Em suma, a Epagri, com o apoio estratégico do EPROC/SEPLAN e da consultoria 3 Neuron, é um caso de sucesso que ilustra como a otimização e a transformação do Estado podem ser alcançadas com método e tecnologia, entregando valor real ao cidadão.

Assim, o caso da Epagri confirma que a adoção de metodologias ágeis e de gestão por processos pode transformar o setor público em um agente inovador, eficiente e transparente, alinhado aos princípios contemporâneos da governança pública.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”. **GVexecutivo**, São Paulo, v. 1, pág. 26-29, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/83455>. Acesso em: 27 de ago. de 2025.
- ALVES, R. M. *et al.* Modelo de Negócios Canvas aplicado a repositórios digitais institucionais. **RDBCI**, Campinas, SP, v. 23, e025005, 2025. DOI: 10.20396/rdbci.v23i00.8676600.
- BALDAM, R. *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócios**. Versão 36. Rio de Janeiro: Sistemas Avançados de Gestão da Produção (SAGE)/COPPE-UFRJ, 2007. 195 p.
- CAPOTE, G. **Guia para Formação de Analistas de Processos**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.
- CAPOTE, G. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.
- EPROC, Escritório de Gestão de Processos. **Manual de Gestão Estratégica: Gestão de Processos de Negócio no Setor Público**. Versão 01/2025. Florianópolis, SC: Secretaria de Estado do Planejamento, 2025.
- EMBRAER. **Modelo de Governança Corporativa**. 2006. Disponível em: <https://ri.embraer.com.br/governanca/modelo-de-governanca-corporativa/>. Acesso em: 21 set. 2025.
- EPAGRI. **Balanco Social 2024**. Florianópolis, SC, 2024. Disponível em: <https://www.epagri.sc.gov.br/balancosocial/2024/>. Acesso em: 21 set. 2025.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 27-43.
- JULIATTO, D. L.; QUEIROZ, A. H. **Gestão e melhoria de processos BPM: orientações para aplicação da gestão e melhoria de processos nas organizações com abordagem sistêmica de implementação**. Ponta Grossa: Atena, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22533/at.ed.842230610> . Acesso em: 25 de ago. 2025.
- OLIVEIRA, T. *et al.* Adoção do Kanban na Gestão de Riscos do Processo de Compras em uma Instituição Pública. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 25, n. 1, p. 60-79, jan.-abr. 2022. DOI: http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2022v25n1a4 . Acesso em: 19 de set. 2025.
- SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 741, de 12 de julho de 2019**. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. Florianópolis, SC: Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, 2019. Disponível em: https://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/741_2019_lei_complementar.html. Acesso em: 21 set. 2025.
- TREGGAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Estabelecendo o Escritório de Processos**. Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Leonardo Consulting. Rio de Janeiro: Elo Group, 2010.

INSTITUCIONALIZAÇÃO E FORTALECIMENTO DO NUPROC NO CBMSC: ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

Flávia Maria Tolêdo Vanderlei de Almeida, Karoline Fiori, Priscila Casagrande,
Vandervan Nivaldo da Silva Vida

RESUMO

A gestão por processos tem se consolidado como uma ferramenta essencial para o aprimoramento da governança, da transparência e da eficiência no setor público. Nesse cenário, os Núcleos de Gestão de Processos (NUPROCs) assumem papel estratégico, atuando na transformação organizacional dos órgãos do Governo do Estado de Santa Catarina. Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa aplicada, realizada com especialistas em gestão de processos, e analisa a experiência do Núcleo de Gestão de Processos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (NUPROC/CBMSC), destacando como sua estruturação e consolidação contribuem para alcançar resultados específicos de governança, transparência e melhoria organizacional. Com base em uma abordagem qualitativa, que incluiu revisão documental, observação participante e análise das práticas implementadas, são discutidos os desafios e estratégias de consolidação do núcleo, bem como os impactos percebidos na melhoria da integração entre planejamento, execução e controle. Os resultados evidenciam que a institucionalização e o fortalecimento do NUPROC/CBMSC favorecem a consolidação de uma cultura de gestão por processo. O estudo contribui para o entendimento da relevância dos NUPROCs como instâncias estratégicas para enfrentar desafios contemporâneos da administração pública - como a transformação digital, a transparência, a gestão documental e a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - e oferece subsídios para o fortalecimento e replicação dessa prática em outros órgãos governamentais.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Nuproc, Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

A gestão por processos tem se fortalecido como uma abordagem estratégica para aprimorar a eficiência, transparência e governança no setor público. No contexto de órgãos governamentais, a implementação de estruturas formais para coordenar, monitorar e otimizar os processos organizacionais é fundamental para garantir o alinhamento entre planejamento, execução e controle das atividades institucionais.

Segundo Rocha, Tito e Tito (2015), a gestão de processos aplicada no setor público, proporciona melhoras na *performance* institucional, as quais podem ser alcançadas com a reestruturação dos processos trans-funcionais, permitindo integração entre estruturas internas e sistemas de informação orientados por processos, unidos em alcançar um objetivo em comum. Apesar da sua relevância, a implementação da gestão por processos no setor público enfrenta desafios significativos. Entre eles, destacam-se a descontinuidade administrativa, a resistência cultural à

mudança, a fragmentação e complexidade das estruturas organizacionais, a escassez de recursos especializados e a dificuldade de integrar processos e sistemas de informação. Tais fragilidades reforçam a importância da criação de estruturas que garantam perenidade e solidez às iniciativas de transformação organizacional.

Dentro do Governo de Santa Catarina, o Escritório de Gestão de Processos - EPROC-SC, vinculado à Secretaria de Estado do Planejamento - SEPLAN, é o órgão central da Governança e da Gestão de Processos de Negócio, responsável pela implantação do Modelo de Governança por Processos no Estado, atuando na coordenação das iniciativas voltadas à gestão de processos, conforme disposto no Decreto Estadual nº 188/2017.

Nesse contexto, os Núcleos de Gestão de Processos (NUPROCs) em consolidação nos órgãos e entidades do Estado de Santa Catarina e coordenados pelo EPROC, emergem como instâncias estratégicas de transformação organizacional, responsáveis pela disseminação e implementação de práticas de gestão por processos dentro das organizações públicas. Logo, a sua institucionalização, por meio de portarias, regimentos internos, reuniões periódicas e canais de comunicação estruturados, representa um fator crítico para o êxito da gestão por processos, garantindo que os avanços obtidos sejam sustentáveis e não se percam diante de mudanças políticas ou administrativas, consolidando-se como parte da cultura organizacional e fortalecendo a governança estratégica.

No Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC), o NUPROC tem desenvolvido ações promissoras de fortalecimento estratégico que projeta o núcleo a um protagonista na estruturação, monitoramento e acompanhamento das iniciativas de gestão de processos. Apesar da relevância dos núcleos no aprimoramento da eficiência dos serviços prestados pelo Estado, há lacunas no conhecimento sobre como esses núcleos podem ser institucionalizados e fortalecidos de maneira sustentável, garantindo impacto real na gestão por processos e na governança estratégica.

Diante desse cenário, este estudo analisa a experiência do NUPROC/CBMSC, investigando práticas, desafios e contribuições de sua atuação. Busca-se, assim, oferecer subsídios teóricos e práticos para compreender o papel desses núcleos como agentes de transformação organizacional, destacando sua relevância estratégica no fortalecimento da administração pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

A gestão por processos tem se consolidado como uma abordagem estratégica que, com uso de metodologias, ferramentas e transformação cultural, estima pela eficiência, transparência e melhoria contínua no setor público (SOUSA et al., 2022). Trata-se de uma filosofia de gestão que visa

reorganizar as atividades organizacionais com foco no fluxo de trabalho e nos resultados entregues à sociedade (ROCHA; TITO; TITO, 2015).

De acordo com Nacife et al. (2022), a adoção da gestão por processos no setor público tem crescido globalmente, acompanhando uma tendência de modernização administrativa. As estruturas burocráticas que compõem a configuração de uma entidade pública, em sua maioria, podem resultar em entraves institucionais. Desse modo, a implementação de processos de negócios, especificamente *Business Process Management* – BPM, propõe subsidiar melhorias para gargalos e estruturas burocráticas tradicionais, promovendo maior integração entre áreas, clareza de responsabilidades e foco em resultados (SANTOS et al., 2025).

Seguindo essa tendência de modernização e fortalecimento, dentro do poder Executivo do Estado de Santa Catarina, a cultura em gestão de processo se estabelece como uma ação de Governo. O intuito maior está em ampliar o alcance e eficácia da iniciativa e, em concomitância, proporcionar reflexos positivos para a sociedade catarinense. Para tanto, estão sendo consolidados, nos órgãos e entidades do Executivo, os Núcleos de Gestão de Processos (NUPROC). Esses núcleos têm o objeto de atuar como instâncias setoriais e formam uma rede colaborativa voltada para o aprimoramento da eficiência dos serviços prestados pelo Estado (SANTA CATARINA, 2025).

2.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO COMO ELEMENTO DE GOVERNANÇA E CONTINUIDADE

Segundo Fleck (2007), a institucionalização consiste no processo pelo qual práticas, valores e estruturas se incorporam ao longo do tempo ao funcionamento de uma organização, gerando legitimidade, previsibilidade e estabilidade aos seus atos. Quando adotada de forma consolidada, a governança organizacional sob esse arcabouço tende a apresentar maior eficácia e reconhecimento social, porque adota padrões aceitos e ratificados por múltiplos atores (ROSSONI; MACHADO-DASILVA, 2010).

Sob essa ótica, a institucionalização ultrapassa os limites internos da organização, conectando-a ao ambiente institucional mais amplo, o que reforça sua durabilidade. Estudos recentes mostram que, em contextos de inovação ou mudança tecnológica, esse mecanismo institucional facilita a gestão das transformações sem prejudicar a estabilidade estrutural (DI GIULIO; VECCHI, 2023).

No setor público, a formalização de práticas de governança institucionalizadas é vista como fator essencial para garantir transparência administrativa e a continuidade das políticas. Por exemplo, pesquisas com instituições federais de ensino superior identificam correlação entre níveis de governança e valor público, bem como maior valor percebido por meio de transparência e prestação de contas (maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras, 2023).

Assim, a institucionalização assegura que as ações implementadas se tornem permanentes, legítimas e resistentes às mudanças de gestão, sendo incorporada como exercício de Estado, e não apenas de um governo. Na prática, a existência de núcleos atuantes traz a importância das rotinas consolidadas, da mudança de cultura enrijecida e da efetiva atuação nas ações, o que diferencia e se destaca daqueles onde apenas a formalização perpétua, sem que haja um plano concreto do ato de institucionalizar. Essa última configuração remete à vivência do determinado grupo, núcleo ou ação formalizado “no papel”, com documentos oficiais que o deram origem, com definições de funções e com estruturas delimitadas, sem que haja uma garantia da atuação.

Além disso, no campo da Governança de Tecnologia da Informação, estudos demonstram que, quando a governança de TI é institucionalizada, há efeitos positivos de longo prazo no desempenho organizacional, sobretudo quando há envolvimento ativo dos colaboradores e clareza normativa, regulatória e cultural (LUCIANO; FANTINEL; LÜBECK, 2021).

Nesse cenário, a institucionalização deveria ser entendida não só como formalização de normas e procedimentos, mas também como mecanismo de resiliência institucional, capaz de manter um equilíbrio entre adaptação e estabilidade. Assim, ela se configura como elemento central da governança, articulando legitimidade, eficiência e resposta a mudanças, vital para a continuidade organizacional e das políticas públicas.

3 MÉTODO

A pesquisa foi conduzida a partir de uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, utilizando como fontes de dados um questionário com perguntas de múltipla escolha e uma base de dados secundária, advinda do histórico de atuação dos núcleos de gestão de processos das instituições públicas do estado de Santa Catarina. Além disso, contemplou o estudo de caso da experiência de implantação dos NUPROCs bem como a análise documental (normas, regimentos, portarias e atas de reuniões dos núcleos).

Para a elaboração do questionário, foi aplicado um filtro de seleção entre as possíveis perguntas criadas para a extração dos dados de interesse. A elaboração teve como base os objetivos do estudo e adotou como regra uma sequência lógica relacionada à área de aplicação, sendo previamente revisado e testado para assegurar clareza e pertinência das questões. A aplicação ocorreu de forma online junto a trinta e sete participantes, todos especialistas em gestão de processos atuantes em órgãos do governo de Santa Catarina.

Para essa pesquisa foi utilizado o censo, onde todo o universo de análise é considerado. De acordo com Memória (2004), “censo” é o procedimento estatístico que contempla todos os elementos do universo/população objeto de estudo, sem depender da seleção de apenas parte desse universo.

Dos trinta e sete questionários enviados, 83,8% tiveram êxito de retorno, tendo assim trinta e um especialistas de processos respondentes. Os dados obtidos foram transcritos e organizados em planilha de Excel, passando por um processo de análise de conteúdo, com ajuda da Inteligência Artificial, que possibilitou a categorização das informações e a identificação de significados atribuídos pelos participantes.

Ainda, além dos dados primários, recorreu-se também a uma base de dados secundária, composta por registros e/ou documentos relacionados ao histórico de NUPROCs do estado de Santa Catarina (portarias, relatórios, atas e registros administrativos). Foram selecionados apenas os materiais de maior pertinência direta com os objetivos do estudo, abrangendo desde a origem dos núcleos. Esses dados também foram submetidos à análise qualitativa, seguindo os mesmos critérios adotados para o questionário.

A interpretação de todo o conteúdo obtido considerou a necessidade de identificar padrões, convergências e divergências entre as informações oriundas das duas fontes. O uso combinado do questionário, da análise documental e da base de dados secundária viabilizou a triangulação metodológica, conferindo maior robustez e profundidade às análises e discussões apresentadas.

Por fim, a pesquisa buscou articular teoria e prática, incorporando reflexões críticas que dialogam com a literatura acadêmica e a vivência prática do núcleo em construção, de modo a ampliar a compreensão sobre os NUPROCs e sua institucionalização no contexto do setor público catarinense.

4 DISCUSSÃO

O resultado da pesquisa com trinta e um especialistas em Gestão de Processos dos órgãos do governo do Estado de Santa Catarina, os quais são coordenados pelo Escritório de Gestão de Processos do Estado - EPROC, e vinculados à Secretaria de Planejamento do Estado - SEPLAN, revelou um panorama sobre a institucionalização e o fortalecimento dos Núcleos de Gestão de Processos - NUPROCs.

Inicialmente, a análise situacional sobre os NUPROCs considera quatro variáveis essenciais: a existência do núcleo, a formalização, o tempo de atuação e o número de integrantes em cada um deles. Para tanto, os resultados revelam os diferentes estágios de maturidade dos núcleos no Estado.

No que se refere à existência e formalização dos Núcleos de Gestão de Processos - Nuproc, a pesquisa revela que mais da metade (51,6%) das instituições analisadas já possuem um núcleo formalizado, o que demonstra que a política de gestão por processos está se consolidando; 9,5% relataram a existência de núcleos sem formalização. O fato de 25,8% terem declarado não possuir núcleo, mas com a intenção de criá-lo, indica uma expansão iminente, mostrando que a pauta está sendo internalizada, mesmo onde ainda não se concretizou. Apenas 12,9% informaram não ter núcleo

e tampouco previsão de criação, representando um grupo minoritário que pode indicar resistência, barreiras institucionais, ou ainda, baixa priorização da gestão por processos na instituição. Identificar e reconhecer essas barreiras é essencial para direcionar estratégias de fortalecimento da gestão por processos.

A análise da formalização normativa mostra que 41,9% dos especialistas informam que os núcleos existentes estão formalizados por portaria. Entretanto, apenas duas instituições chegaram ao nível de ter um NUPROC com portaria e regimento devidamente publicados. Esse dado revela uma importante lacuna: a diferença entre a existência formal mínima (criação por portaria) e a consolidação institucional plena (com regimento e instrumentos de governança). Tal situação fragiliza a atuação, pois núcleos existentes, mesmo que formalizados, mas desprovidos de instrumentos estratégicos, correm o risco de atuar de forma superficial, fragmentada ou apenas simbólica.

Em relação ao tempo de atuação, os resultados apontam que 12,9% relataram núcleos com menos de 1 ano de existência; outros 12,9% entre 1 e 3 anos; e 35,5% com mais de 3 anos de atuação. Nota-se que a maior parte dos núcleos ativos já sobreviveu ao período inicial de implementação e que houve uma crescente na criação e manutenção dos núcleos.

Os dados sugerem que o movimento de institucionalização, embora ainda recente, já que 35,5% dos núcleos têm mais de 3 anos de atuação, vem se ampliando e ganhando força no Estado, indicando uma construção contínua e progressiva que tende a fortalecer os NUPROCs nos próximos anos. Fica aqui evidenciado que a institucionalização não é algo pontual, mas um esforço em crescente consolidação. Os números indicam que a pauta da gestão de processos já está presente na maior parte das instituições, seja por meio da prática existente, seja pelo desejo da estruturação.

Uma interpretação sob a ótica dos modelos de maturidade em gestão de processos, como o *Business Process Maturity Model* – BPMM, em que a mera criação de núcleos representa um estágio inicial de maturidade, enquanto a formalização por regimento e a consolidação de mais de 3 anos de existência sinalizam avanços para estágios intermediários, a presença de instituições que ainda não possuem núcleos mostra que os órgãos do Estado operam em diferentes níveis de maturidade, o que é natural em processos de transformação organizacional dessa amplitude.

A segunda parte da pesquisa abordou o fortalecimento interno dos núcleos, com informação sobre a sua composição, dedicação dos integrantes, sistemática de reuniões e tomada de decisões. Como resultado, as respostas trouxeram que 9,7% dos NUPROCs são formados por 2 pessoas, 41,9% de 3 a 5 pessoas, 3,2% de 6 a 10 pessoas, e 12,9% mais de 10 pessoas. Sendo que, em relação ao nível de atuação desses integrantes, 12,9% atuam exclusivamente no núcleo e 54,8% acumulam funções concomitantes a outras áreas. Ainda, 19,4% dos especialistas afirmam que realizam reuniões

periódicas de acompanhamento e tomada de decisão do NUPROC com frequência definida, enquanto 32,3% realizam reuniões, mas sem periodicidade definida, e 48,4% não realizam reuniões do Núcleo.

Com o exposto até aqui, os dados indicam uma fragilidade estrutural: núcleos pequenos, com alta sobreposição de funções e ausência de uma dinâmica de reuniões regulares, têm governança limitada, o que compromete o planejamento, a execução e, principalmente, a tomada de decisão coletiva. Assim, embora haja uma tendência positiva de crescimento do número de NUPROCs e da formalização desses, a eficácia interna ainda depende de melhorias significativas em termos de estrutura e organização. Importante destacar, que há um descompasso entre expansão e maturidade, indicando que muitos núcleos ainda não funcionam plenamente como agentes estratégicos.

Considerando uma interpretação prospectiva, os resultados permitem dizer que, se a tendência observada nos últimos três anos se mantiver, é razoável projetar que, em um horizonte de médio prazo, a maioria das instituições terá núcleos formalizados e amadurecidos. Essa consolidação pode ampliar a capacidade dos Núcleos de Gestão de Processos - NUPROCs, de contribuir com agendas estratégicas do setor público, como transformação digital, Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD, gestão do conhecimento, fortalecimento da transparência e modernização da governança pública. Assim, ainda que os núcleos estejam em estágios heterogêneos de institucionalização, a análise dos dados revela uma trajetória ascendente de fortalecimento, que tende a gerar impactos significativos na gestão pública estadual. Esses dados refletem os impactos positivos da atuação do Escritório de Gestão de Processos - EPROC e dos NUPROCs como principais responsáveis e indutores das políticas estaduais de governança e de gestão de processos do Estado.

A análise da percepção sobre os impactos estratégicos completou o quadro, mostrando que 64,5% dos especialistas consideram o NUPROC “muito relevante”, influenciando diretamente os resultados estratégicos de suas instituições, enquanto 16,1% o consideram relevante, mas de forma limitada, e 16,2% o classificam como pouco relevante ou irrelevante. Em termos de suporte à atuação do especialista, 67,7% afirmaram que o fortalecimento do núcleo garante condições e respaldo para atuação efetiva, mas 16,2% perceberam impacto limitado (pouco relevante - a atuação ocorre mais de forma individual do que apoiada pelo núcleo) ou inexistente (nenhum - não há impacto perceptível); e 16,1% indicaram impacto moderado, oferece algum suporte, mas ainda limitado.

A maior parte dos especialistas em gestão de processos reconhece o valor estratégico do NUPROC, sugerindo que, quando estruturado, o núcleo tem potencial de gerar impactos diretos na gestão por processos das instituições. Ao mesmo tempo, foram identificadas barreiras significativa ao fortalecimento do Núcleo:

- Ausência de liderança com influência institucional (05) 16,1%;
- Ausência de conhecimento em Gestão de Processos (11) 35,5%;

- Falta de prioridade (15) 48,4%;
- Alta rotatividade de gestores ou membros (12) 38,7%;
- Escassez de recursos humanos e materiais (5) 16,1%;
- Resistência cultural às mudanças (8) 25,8%;
- Dificuldade de integração com outras áreas (7) 22,6%;
- Falhas de comunicação (6) 19,4%;

Em síntese, os resultados revelam que os NUPROCs no Estado de Santa Catarina estão em um processo de consolidação e de crescimento, com avanços nos últimos três anos, mas que sua maturidade e efetividade ainda variam significativamente entre as instituições. O reconhecimento do papel estratégico dos núcleos indica que há potencial para que atuem como instrumentos de transformação da gestão por processos, promovendo transparência, eficiência, modernização administrativa e apoio direto aos especialistas. Para que esse potencial seja plenamente realizado, é necessário superar as barreiras estruturais, culturais e institucionais identificadas, garantindo que o crescimento quantitativo seja acompanhado de fortalecimento interno e efetividade real.

Quadro 1 - Achados, Interpretação e Implicações

Dimensão da pesquisa	Achados principais	Interpretação	Implicações para a gestão pública
Existência e formalização	51,6% formalizados; 9,5% sem formalização; 25,8% intenção de criar; 12,9% sem previsão; 41,9% com portaria; apenas 2 núcleos com portaria e regimento.	Crescimento quantitativo, mas formalização limitada; maior legitimação e consolidação gradual.	Necessidade de políticas e indução à padronização normativa para consolidar formalização e continuidade.
Tempo de atuação	12,9% menos de 1 ano; 12,9% de 1 a 3 anos; 35% mais de 3 anos.	Significativa variação de estágio para inicial, indicando consolidação gradual.	Necessidade de fortalecer práticas e disseminar experiências bem-sucedidas.
Composição e dedicação	9,7% com 2 integrantes; 41,9% com ≤5; 12,9% com mais de 5; 32,1% atuam exclusivamente; 54,8% acumulam funções.	Pequenas equipes e baixa dedicação enfraquecem limitações e capacidade de atuação.	Necessidade de ampliação de quadro, dedicação exclusiva e capacitação dos integrantes.
Governança e reuniões	19,4% com reuniões periódicas definidas; 32,3% sem periodicidade; 48,4% sem reuniões.	Falta de sistematização e governança estruturada.	Estabelecer processos claros de tomada de decisão e mecanismos de integração entre áreas.
Impacto estratégico percebido	67,7% afirmam que fortalece atuação; 16,1% relevante; 16,2% pouco relevante/irrelevante.	Reconhecimento estratégico existe, mas nem sempre se traduz em impacto real.	Promover fortalecimento interno para que o potencial estratégico se converta em efetividade.

Suporte ao especialista	67,7% afirmam que fortalece atuação; 26,2% impacto limitado ou inexistente.	Núcleos estruturados apresentam resultados mais robustos, mas baixa estrutura reduz efeito.	Garantir condições adequadas e estrutura técnica para atuação plena dos especialistas.
Principais barreiras	Falta de prioridade (48,4%), rotatividade (38,7%), ausência de entendimento (35,5%), resistência cultural (25,8%), integração difícil (22,6%), comunicação falha (19,4%), liderança e recursos (16,1% cada).	Fragilidades institucionais, ausência de estrutura e limitações culturais limitam efetividade.	Políticas de fortalecimento, capacitação, infraestrutura institucional e mudança cultural são essenciais.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.

4.1 CASE: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA (CBMSC)

O NUPROC/CBMSC constitui um exemplo representativo do processo de fortalecimento institucional identificado na pesquisa. Instituído em 2021, por meio da Portaria nº 417/CBMSC, o núcleo já ultrapassa três anos de atuação.

Quadro 2 - Histórico das Portarias Relacionadas ao NUPROC/CBMSC

Nº da Portaria	Data da Portaria	Descrição
417/CBMSC	10 de agosto de 2021	Formaliza a adoção do Modelo de Governança por Processos no CBMSC, conforme a Instrução Normativa nº 2/2018, e institui o NUPROC/CBMSC.
661/CBMSC	14 de dezembro de 2021	Retifica os nomes dos servidores que compõem o NUPROC/CBMSC.
199/CBMSC	12 de abril de 2023	Institui novamente o Núcleo de Gestão de Processos (NUPROC/CBMSC) e atualiza a composição dos membros.
120/CBMSC	6 de março de 2024	Reinstitui o Núcleo de Gestão de Processos – NUPROC/CBMSC e promove nova atualização da sua composição.
124/CBMSC	24 de fevereiro de 2025	Altera a Portaria nº 120/CBMSC/2024, com nova atualização dos membros do NUPROC/CBMSC. Publicada no Diário Oficial do Estado em 27 de fevereiro de 2025.
418/CBMSC	23 de junho de 2025	Atualiza a composição do NUPROC/CBMSC, ampliando de 6 para 14 integrantes e estabelecendo que os membros passam a ser designados por função institucional. Publicada no Diário Oficial do Estado de SC em 26 de junho de 2025.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em <https://documentoscblmsc.cbm.sc.gov.br/>, 2025

Sua trajetória evidencia a transição de um modelo inicial, restrito a seis integrantes vinculados ao Estado-Maior Geral, para uma composição mais robusta e transversal, baseada no organograma da instituição. A nova Portaria, nº 418/2025, ampliou a estrutura para quatorze membros, incorporando áreas estratégicas, como: corregedoria, ouvidoria, controladoria e diretorias diversas.

Essa reestruturação, além de aumentar a capilaridade organizacional, reforçou a legitimidade técnica e ampliou a capacidade decisória do núcleo, respondendo às fragilidades apontadas pela pesquisa, como equipes reduzidas e baixa integração institucional.

Membros do NUPROC/CBMSC – Portaria nº 418/2025:

- I. Chefe do Estado-Maior Geral – Coordenador do Núcleo;**
- II. Corregedor-Geral;**
- III. Controlador Interno;**
- IV. Diretor de Pessoal;**
- V. Diretor de Segurança Contra Incêndio;**
- VI. Diretor de Instrução e Ensino;**
- VII. Ouvidor-Geral;**
- VIII. Diretor de Logística e Finanças;**
- IX. Chefe de Gabinete do Subcomando-Geral;**
- X. Chefe da Seção de Planejamento Orçamentário do Estado-Maior Geral;**
- XI. Chefe da Seção de Planejamento de Operações, Doutrina, Estatística, Ensino e Instrução do Estado-Maior Geral;**
- XII. Chefe da Seção de Planejamento de Projetos do Estado-Maior Geral;**
- XIII. Chefe da Seção de Planejamento de Logística e Patrimônio do Estado-Maior Geral;**
- XIV. Chefe Interino da Seção de Planejamento de Pessoal, Legislação e Cultura do Estado-Maior Geral.**

Outro avanço relevante foi a mudança no critério de designação dos membros, que passou a ser definido, em Portaria, pela função institucional e não mais pela pessoa ocupante. Esse ajuste fortaleceu a impessoalidade, reduziu a burocracia associada às atualizações normativas e assegurou maior continuidade da atuação, mesmo diante da rotatividade de gestores — uma das principais barreiras apontadas pelos especialistas na pesquisa. Ao vincular os assentos à estrutura formal do CBMSC, a portaria fortalece o caráter técnico, impessoal e estratégico do NUPROC, assegurando que sua composição acompanhe a lógica organizacional vigente e não dependa da permanência de indivíduos específicos. A medida reforça que a ideia de que a participação no NUPROC é uma responsabilidade institucional e contínua, não eventual ou personalizada.

A institucionalização amplia a sua consolidação com a elaboração do Regimento Interno no núcleo, aprovado pela Portaria nº 425/2025/CBMSC, de 26 de junho de 2025, e construído de forma colaborativa, com base em boas práticas de gestão pública, experiências anteriores e nas particularidades da estrutura organizacional do CBMSC. O Regimento regulamenta competências,

atribuições, dinâmica de reuniões, formas de articulação e instrumentos de acompanhamento. A existência de um regimento interno, inexistente na maioria dos núcleos analisados, reforça a governança por processos e garante estabilidade normativa.

Do ponto de vista da prática, o NUPROC/CBMSC realiza reuniões periódicas de alinhamento, delibera de forma colegiada sobre temas estruturantes, como inventário e priorização de processos, e formaliza todas as decisões em atas registradas no sistema oficial (Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos - SGP-e), assegurando dessa forma a rastreabilidade e a transparência. Esse padrão contrasta com os dados da pesquisa, que mostram que 48,4% dos núcleos não realizam reuniões sistemáticas. As reuniões têm como objetivo planejar ações futuras que fortaleçam o núcleo, considerando os aprendizados do passado, os desafios atuais e o potencial impacto positivo de sua estruturação para a consolidação da Gestão de Processos na Instituição.

A atuação constante e participativa da liderança no NUPROC/CBMSC, aliada ao reconhecimento da relevância da gestão por processos, constitui um fator decisivo de sucesso para o avanço do núcleo, tanto no planejamento quanto na execução de suas atividades. Considerando os resultados da pesquisa aplicada, as barreiras críticas ao fortalecimento dos núcleos estão, principalmente, ligadas às: ausência de liderança com influência institucional (16,1%); falta de prioridade (48,4%) e ausência de conhecimento em Gestão de Processos (35,5%).

Além da governança, o núcleo avançou na dimensão da comunicação, criando identidade visual, grupo oficial no WhatsApp, e-mail institucional e um repositório digital de conhecimento. Tais medidas, ainda que simples, promovem padronização, fortalecem a cultura de processos e combatem fragilidades apontadas no levantamento, como falhas de comunicação (19,4%) e resistência cultural (25,8%).

O caso do CBMSC demonstra, portanto, como a combinação entre formalização normativa, liderança estratégica, composição transversal, governança estruturada e comunicação eficaz pode transformar o NUPROC em um espaço vivo, com identidade própria e relevância institucional. Mais do que existir em portaria, o Núcleo de Gestão de Processos do CBMSC vem seguindo uma trajetória de fortalecimento que o posiciona como ator estratégico para a institucionalização da gestão por processos, refletindo um cenário de amadurecimento progressivo.

Fernandes (2021), em seu estudo intitulado “*Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão de Processos no CBMSC por meio do Process And Enterprise Maturity Model (PEMM)*”, traz como resultado propostas de ações para consolidação da implementação da gestão de processos no CBMSC, onde o “fortalecimento do NuProc” aparece no eixo Governança.

Quadro 3 - Caso NUPROC/CBMSC

Dimensão da pesquisa	Achados principais	Interpretação	Implicações
Institucionalização	Criação pela Portaria nº 417/2021; atualização pela Portaria nº 418/2025; Regimento Interno (Portaria nº 425/2025).	Formalização progressiva garante legitimidade, continuidade e previsibilidade normativa.	Consolida o núcleo como instância permanente de governança, reduzindo dependência de indivíduos.
Composição	Ampliação de 6 para 14 membros, com inclusão de setores estratégicos (Corregedoria, Ouvidoria, Controladoria, Diretorias).	Maior legitimidade e representatividade transversal fortalecem a visão sistêmica.	Incrementa a capacidade de articulação institucional e o peso político do núcleo.
Designação de membros	Vinculação por função e não mais por nome individual.	Enfoque organizacional em vez de pessoal assegura estabilidade e adesão.	Reduz fragilidade administrativa e lacunas em trocas de gestão.
Governança interna	Reuniões periódicas, atas formais no SGP-e, deliberação colegiada, regime detalhado.	Adoção de práticas formais e transparentes de tomada de decisão.	Reforça a legitimidade, a rastreabilidade e a cultura de colegialidade.
Comunicação e práticas inovadoras	Grupo institucional no WhatsApp, e-mail oficial, repositório de conhecimento.	Comunicação ágil fortalece identidade e coesão interna.	Promove gestão do conhecimento e cultura organizacional voltada à inovação.
Liderança	Atuação ativa da coordenação e especialistas na mobilização e condução do núcleo.	Liderança engajada sustenta alinhamento estratégico e continuidade.	Demonstra que liderança é fator crítico na atuação do NUPROC.
Impacto estratégico	Alinhamento ao planejamento institucional e fortalecimento da gestão por processos.	O núcleo se torna espaço de influência estratégica e não apenas burocrática.	Indica potencial de replicabilidade como instância institucional de boas práticas.

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Se por um lado a formalização garante legitimidade, por outro é a dinâmica criada no Núcleo — com desenvolvimento e aplicação de metodologias, construção de ferramentas, envolvimento das lideranças, tomada de decisões e entrega de resultados — que consolida sua importância. Com o fortalecimento institucional, o Núcleo de Gestão de Processos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina - NUPROC/CBMSC avança em direção às ações que o promova como instância inovadora de governança, capaz de articular ferramentas práticas que ampliem a capacidade de monitoramento, transparência e decisão estratégica. Nesse sentido, a criação de um painel de gestão de processos desponta como um passo relevante no fortalecimento da gestão por processos, com a finalidade de integrar informações sobre iniciativas em andamento, permitindo visibilidade, transparência e acompanhamento em tempo real das ações vinculados à agenda e missão do

NUPROC/CBMSC. Uma ferramenta que facilita o controle de prazos, a identificação de gargalos e a comunicação entre gestores, especialistas e demais atores institucionais .

Assim, mesmo em desenvolvimento, o painel se constitui como um diagnóstico presente, capaz de revelar o estado atual do NUPROC/CBMSC e, ao mesmo tempo, como uma proposta de futuro, sinalizando caminhos para maior integração, transparência e eficiência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada com especialistas em gestão de processos nos órgãos do Governo do Estado de Santa Catarina demonstra que os Núcleos de Gestão de Processos - NUPROCs estão em processo de consolidação, com avanços importantes nos últimos anos. Os dados demonstraram que, embora existam estágios diferentes quanto ao tempo de atuação, formalização e maturidade, observa-se uma trajetória de fortalecimento em curso. A formalização normativa, a superação de barreiras institucionais e o apoio da alta gestão surgem como fatores críticos para que esses núcleos cumpram sua função de forma consistente e efetiva.

O estudo mostrou que a institucionalização, por meio de instrumentos como portarias, regimentos internos e reuniões periódicas, funciona como uma âncora para a governança por processos, garantindo perenidade e continuidade mesmo diante de mudanças políticas e administrativas. Os dados apresentados ampliam a compreensão e a relevância da dimensão institucional como fator decisivo de sucesso na implantação da gestão por processos no setor público.

Ao serem formalizados, os núcleos passam a integrar a estrutura organizacional de forma legítima. O regimento interno, por sua vez, estabelece regras claras de funcionamento, competências e responsabilidades, conferindo segurança jurídica e organizacional às suas práticas. As rotinas padronizadas, como reuniões periódicas, canais de comunicação, garantem que as decisões não se restrinjam a ações pontuais, mas se traduzam em acompanhamento sistemático, troca de informações e monitoramento contínuo das iniciativas em andamento.

Dessa forma, os resultados apontam para a necessidade de continuidade e ampliação das políticas de apoio ao Escritório de Gestão de Processos - EPROC/SEPLAN, com vistas a garantir a continuidade e a consolidação dos Núcleos de Gestão de Processos - NUPROCs, no Estado. O fortalecimento desses núcleos não apenas amplia a maturidade da gestão de processos, mas também contribui para enfrentar desafios contemporâneos da administração pública, como a transformação digital, a transparência, a gestão documental, e a implementação da LGPD, consolidando-os como pilares estratégicos para a modernização da gestão pública catarinense. Portanto, a institucionalização e o fortalecimento dos NUPROCs não devem ser compreendidos apenas como um esforço administrativo, mas como um instrumento estratégico de governança.

Conclui-se que núcleos formalizados, mas desprovidos de instrumentos estratégicos, correm o risco de uma atuação superficial, fragmentada ou apenas simbólica: a existência do NUPROC, embora importante, não garante, por si só, resultados efetivos para a organização. Desta forma, a institucionalização dos Núcleos de Gestão de Processos não deve ser vista apenas como um esforço administrativo e burocrático, mas como estratégia prática e sustentável para o fortalecimento da governança e da agenda de transformação por processos no setor público.

A experiência do NUPROC/CBMSC, embora situada em um contexto específico, oferece caminhos e práticas passíveis de replicação em outros órgãos da administração pública. Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras explorem o impacto de ferramentas e instrumentos estratégicos capazes de apoiar o NUPROC em sua função, como a criação de um painel Business Intelligence (BI).

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association Of Business Process Management Professionals, 2013.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União: seção 1**, Brasília, DF, ano 152, n. 127, p. 2, 7 jul. 2015.

CAPOTE, G. **BPM Para Todos**: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

DI GIULIO, M.; VECCHI, G. How “institutionalization” can work. Structuring governance for digital transformation in Italy. **Review of Policy Research**, [s.l.], v. 40, p. 406–432. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ropr.12488>

DUARTE, L. C.; LIMA, E. A. Governança de TI no Setor Público: um estudo sobre o impacto na efetividade organizacional. **Escola Regional de Informática de Goiás (ERI-GO), Anais [...]**. 2022.

ESCOLÓ, N.; SOUSA, J. P. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras. **Avaliação**, Campinas, v. 28, 2023.

FERNANDES, D. V. Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão de Processos no CBMSC por meio do Process And Enterprise Maturity Model (PEMM). Florianópolis: CEBM, 2021.

FLECK, D. Institutionalization and organizational long-term success. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 64-80, 2007.

LUCIANO, E. M.; FANTINEL, L. M.; LÜBECK, R. M. O impacto da institucionalização da governança de tecnologia da informação no desempenho da governança de TI e o papel do job crafting. **Revista Administração em Diálogo (RAD)**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 86-105, 2021.

MEMÓRIA, J. M. P. **Breve História da Estatística**. Brasília: Embrapa, 2004. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/92422/1/sge-texto-21.pdf>

ROCHA, J. C. A.; TITO, M. V.; TITO, L. F. **Gestão por processos**: uma abordagem prática. Curitiba: InterSaberes, 2015.

RODRIGUES, J. G. L.; SOUZA NETO, J. Diretrizes para implantação da governança de tecnologia da informação no setor público brasileiro à luz da teoria institucional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 4, 2022.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, p. 173-198, ed. esp., 2010.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado do Planejamento. **Manual de Gestão Estratégica: gestão de processos de negócio no setor público**. Florianópolis: Escritório de Gestão de Processos, fev. 2025. Versão 01/2025.

SANTOS, M. M. A.; RODRIGUES, D. G.; CAVALCANTE, M. L.; FREITAS, S. D. D.; MARQUES, C. A. N. Melhoria de processos no setor público: o caso de uma secretaria municipal de infraestrutura – Itarema-CE. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 16, 2025.

SOUSA, M. M.; CARDOSO, F. M. C. B.; FARIA, L. Q.; NACIFE, J. M.; BARBOSA, K. A.; CRUZ, J. E. Gestão de processos no setor público: técnicas, ferramentas, lacunas e agenda de pesquisa. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Porto, n. E45, p. 35-56, 2022.

PROPOSTA DE *ROADMAPPING* ESTRATÉGICO PARA A SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE E DA ECONOMIA VERDE DE SANTA CATARINA (SEMAE/SC): UMA ABORDAGEM COLABORATIVA

Kamila Weiss Martins, Betel Cavalcante Lopes

RESUMO

A dificuldade na formação da estratégia e no desenvolvimento do planejamento estratégico em órgãos públicos impacta diretamente na efetividade das políticas públicas e consequentemente, nas entregas ao cidadão. Apesar dos avanços na modernização da gestão pública, a alta rotatividade dos servidores e as mudanças políticas dificultam a elaboração do planejamento estratégico nas secretarias de Estado. Este artigo, portanto, tem como objetivo propor uma ferramenta prática e visual para auxiliar na formação do planejamento estratégico de forma colaborativa entre as equipes e lideranças. Por meio do *roadmapping* estratégico será apresentado um artefato que busca relacionar as principais competências às ações e projetos da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e da Economia Verde do Estado de Santa Catarina (SEMAE/SC). A metodologia utilizada combina pesquisa bibliográfica, documental e um quadro colaborativo. O resultado esperado é uma ferramenta prática para apoiar no desenvolvimento do planejamento estratégico de forma colaborativa em órgãos públicos, contribuindo para criação e a disseminação da estratégia. Uma vez reconhecida e formalizada a estratégia, será possível avançar no desdobramento, monitoramento e avaliação, priorizando os recursos disponíveis e buscando os resultados esperados.

Palavras-chave: *Roadmapping* estratégico, Planejamento Estratégico, Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira tem passado por um contínuo processo de reforma, buscando migrar de um modelo predominantemente burocrático, focado em procedimentos e controle, para um modelo gerencial, orientado para os resultados, eficiência, eficácia e transparência (Matzer et al. 2009). A literatura sobre o tema reflete essa transição, com um crescente número de trabalhos que exploram a aplicação das práticas do setor privado como a gestão por processos, projetos e a utilização de ferramentas gerenciais no desenvolvimento da estratégia organizacional.

Em sintonia com essa evolução, o planejamento estratégico emerge como uma ferramenta crucial para a modernização do setor público. Pesquisas enfatizam que o planejamento estratégico eficaz na administração pública requer abordagens integradas e abrangentes, em vez de ações isoladas. Segundo George (2021), a aplicação bem-sucedida de planos estratégicos depende do alinhamento de pessoas, processos e planos em toda a organização.

Dentre as abordagens que buscam essa integração e alinhamento, a Gestão por Objetivos (MBO) se destaca como um dos modelos estratégicos mais conhecidos e aplicáveis. Conforme Kassar (2024), esse modelo, idealizado por Peter Drucker em 1954, ainda se mostra relevante por se basear

na colaboração entre gestores e funcionários para a definição de metas claras, mensuráveis e alcançáveis. Para Drucker (1997), a definição clara de objetivos e metas é fundamental para o sucesso da organização. É essa clareza que estabelece o propósito e serve de base para toda atuação institucional, evitando a falta de alinhamento entre as direções estratégicas, tática e operacional que, por sua vez, prejudicam os resultados.

Para que o planejamento estratégico seja bem-sucedido, a análise do ambiente externo é um pilar fundamental. Considerando que esse estudo se concentra na Secretaria de Estado do Meio Ambiente e da Economia Verde (SEMAE/SC), o cenário externo é marcado pela transição global para uma economia verde. Conforme ressalta Elimam (2023), essa não é apenas uma mudança ambiental, mas sim uma profunda transformação econômica que está remodelando a governança, a sociedade e o meio ambiente em escala internacional. Diante disso, órgãos estaduais, como as secretarias de meio ambiente têm um papel central, pois são responsáveis por traduzir essas diretrizes globais em políticas públicas que promovam o desenvolvimento sustentável local.

Além de se adaptar às transformações globais, o planejamento estratégico na administração pública enfrenta um desafio fundamental: conciliar os interesses de múltiplos atores, como políticos, sociedade e servidores. Essa diversidade de demandas torna complexa a tarefa de definir uma visão de longo prazo que esteja alinhada com a missão, a visão e os valores da secretaria. Para ser realmente eficaz, a formalização, o desdobramento e acompanhamento da estratégia devem, ainda, considerar o prazo de quatro anos de cada gestão governamental.

Diante dos desafios apresentados no ambiente interno e externo à organização para o desenvolvimento do planejamento estratégico, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: “Como pode ser desenvolvida uma ferramenta de *roadmapping* estratégico, de forma colaborativa, que contribua efetivamente para a elaboração do planejamento estratégico da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e da Economia Verde em Santa Catarina?”

Este artigo tem como objetivo propor um modelo de *roadmapping* estratégico de forma participativa na Secretaria de Estado de Meio Ambiente e da Economia Verde de Santa Catarina (SEMAE/SC).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um conceito que evoluiu ao longo do tempo, surgindo da fusão entre a prática militar de estratégia (focada na tomada de decisão) e a estruturação de ações para atingir objetivos. Esse processo, conforme definido por Ugboro et al. (2010), envolve uma série de

atividades que partem da definição da missão organizacional, passando pelo desenvolvimento de objetivos e elaboração de estratégias, até culminar em planos de ação.

Teóricos clássicos como Drucker (1973, p.133) definem o planejamento estratégico como “o processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”. Corroborando com essa visão, Grant (2014) ressalta que o planejamento é vital para o sucesso organizacional, pois se trata de um processo contínuo de alinhar os objetivos e os recursos de uma organização com as constantes mudanças do ambiente.

No contexto da gestão pública, o planejamento estratégico assume um papel crucial para o alinhamento das ações governamentais às necessidades da sociedade. Braun e Muller (2014) destacam que o primeiro passo para sua efetividade é a realização de um diagnóstico aprofundado que identifique as demandas atuais e futuras da população. A partir dessa análise, a estratégia é formulada, garantindo que as metas da organização estejam diretamente ligadas ao bem-estar da sociedade. Para que os resultados sejam alcançados, a colaboração e a integração entre as áreas são fundamentais. O ciclo de planejamento se completa com a inclusão de sistemas de avaliação e controle, que asseguram a qualidade e a transparência das ações. Desse modo, uma abordagem integrada e colaborativa é essencial para o sucesso do planejamento estratégico na gestão pública.

A busca por uma ferramenta que possa auxiliar na formação do planejamento estratégico na SEMAE está alinhada com os princípios da Nova Gestão Pública (NGP). Esse modelo de gestão pública surgiu no Brasil ao longo da década de 1980 como uma resposta às limitações da administração burocrática, que se mostrou ineficiente e desconectada das necessidades do cidadão ((Bresser-Pereira, 1996). A NPG propõe uma mudança de paradigma, substituindo o foco em processos e formalidades por uma atuação mais estratégica, orientada para resultados e com maior eficiência. Nesse contexto, a administração pública passa a ser vista não apenas como um executor de regras, mas como um agente de transformação, buscando inovação e flexibilidade para atender às demandas sociais de forma mais ágil (Abreu, 2007). A ferramenta de *roadmapping* proposta, ao promover a colaboração de visão de futuro, atende a essa nova lógica, capacitando o órgão a planejar de forma mais ágil, adaptável e estratégica.

2.2 CONCEITOS DE *ROADMAPPING*

O *roadmapping*¹ é uma abordagem estratégica para o gerenciamento e planejamento da inovação. É utilizada para identificar, definir e mapear a estratégia, objetivos e ações relacionados à inovação em uma organização (Oliveira et al. 2019). Em outras palavras, o *roadmapping* pode ser definido como uma ferramenta de planejamento visual que serve para conectar os objetivos de longo prazo de uma organização com as ações de curto e médio prazo necessárias para alcançá-las. O *roadmap* é o layout que essa ferramenta apresenta. Seu principal benefício é facilitar a comunicação entre as diferentes áreas de uma organização (Phaal, 2015).

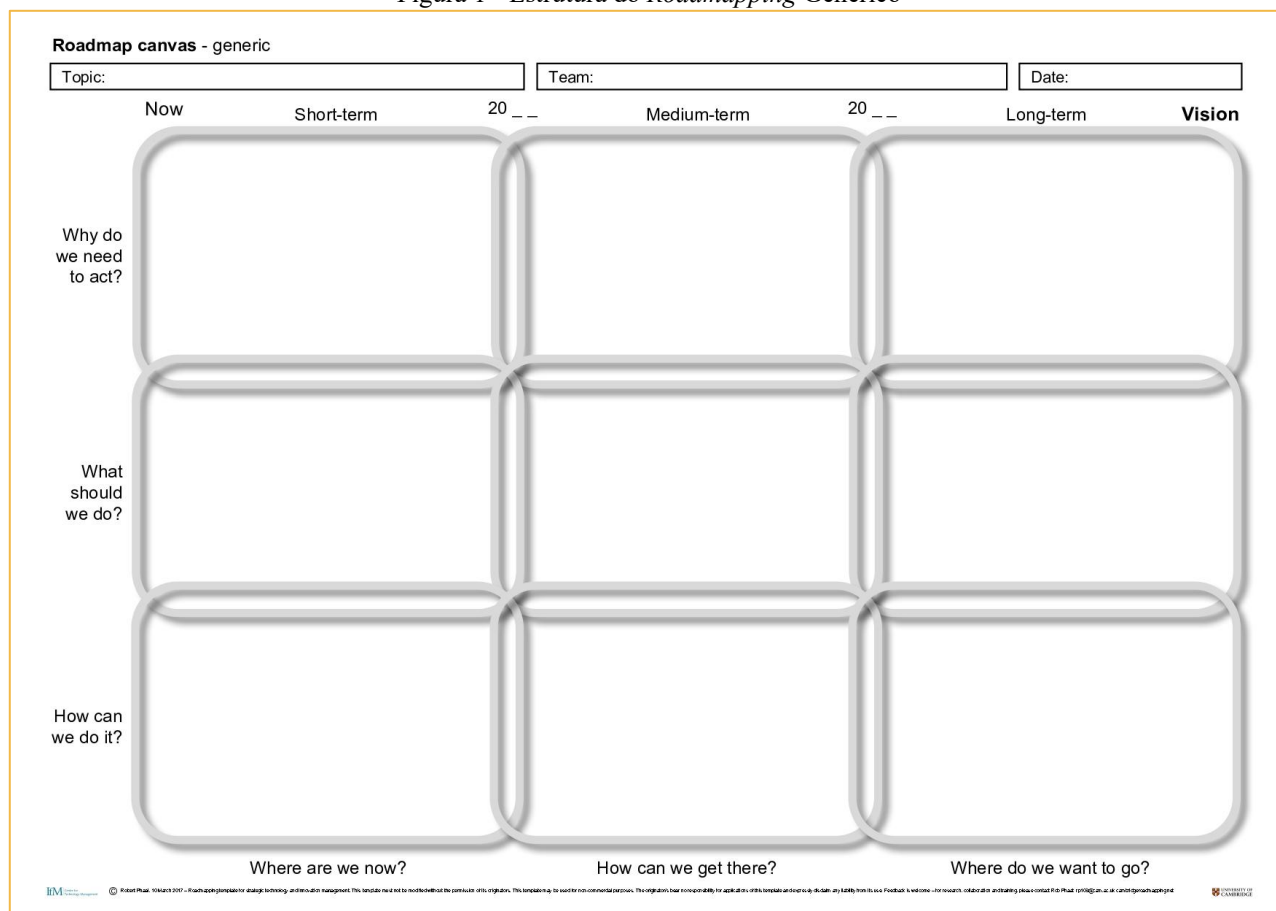
O processo de desenvolvimento do *roadmap* reúne os interessados e suas perspectivas, construindo um consenso sobre as prioridades e ações. Uma vez finalizada, a ferramenta pode ser disseminada e servir como ponto de referência para o diálogo contínuo e alinhamento de ações.

O primeiro tipo de *roadmapping* desenvolvido foi o tecnológico, uma representação visual e estruturada da estratégia, criado pela Motorola na década de 1970 para melhorar o alinhamento entre a tecnologia e o desenvolvimento de produtos. Os estudos que impulsionaram a utilização da ferramenta após o modelo estabelecido pela Motorola foram desenvolvidos por Robert Phaal, Clare Farrukh e David Probert na Universidade de Cambridge. Conforme explica Phaal (2015), o conceito se tornou tão flexível que os métodos de *roadmapping* puderam ser adaptados para uma variedade de objetivos, incluindo o apoio à inovação, à estratégia e ao desenvolvimento de políticas públicas.

Phaal, Farrukh e Probert (2015) apontam, nos resultados das suas pesquisas, que existem seis formatos de apresentação de *roadmaps*, sendo eles: camadas múltiplas, barras, tabular, gráfico, figurativo e fluxograma. Além disso, os autores, junto a Park et al. (2020), identificaram sete escolas de pensamentos distintas a partir das obras de Phaal, que englobam estudos em diversos lugares do mundo: Beijing School, Bangkok School, Portland School, Seoul School, Moscow School, Cambridge Practical e Cambridge Phenomenal School. Para esse estudo considera-se a escola de Cambridge Practical, já que essa foi ela que desenvolveu o método e que apresenta guias práticos e *layouts* gratuitos para uso em pesquisas. A seguir, detalha-se a estrutura do roadmap segundo a escola de Cambridge Practical.

¹ *Roadmapping* é o processo de desenvolver o *roadmap*.

Figura 1 - Estrutura do *Roadmapping* Genérico



Fonte: Cambridge Roadmapping (2025).

A estrutura do *roadmap* incorpora dois eixos: horizontal e vertical. O primeiro reflete a dimensão do tempo, e o segundo define as camadas usadas para organizar as informações das diferentes dimensões que compõem o *roadmap*. A união desses dois eixos é o que caracteriza e diferencia o *roadmap* das outras ferramentas e processos utilizados para gestão e planejamento da inovação. Além disso, a metodologia do *roadmapping* é pautada em elementos visuais. Para Barker e Smith (1995), a ênfase nos aspectos gráficos dos *roadmaps* oferece diversos benefícios, como a facilidade de entendimento e capacidade de condensar informações complexas e extensas.

Phaal (2015) destaca que essa estrutura tem como objetivo subsidiar a formação da estratégia, ressaltando que o *roadmapping* estratégico constitui uma ferramenta de planejamento visual e colaborativo que apoia as organizações no alinhamento da visão de longo prazo com as ações de curto e médio prazo. Sua principal função é estabelecer conexões entre “o porquê” (a estratégia), “o quê” (os problemas e oportunidades) e “o como” (o plano de ação).

Em suma, o *roadmapping* é uma metodologia flexível e adaptável, o que possibilita diversas aplicações. Adicionalmente, sua estrutura e visualização simples facilitam a comunicação de aspectos complexos a um público variado, indo além dos especialistas. Portanto, a união desses elementos

torna o *roadmapping* uma ferramenta coerente com os objetivos desta pesquisa, sendo sua adoção crucial para alcançar os resultados propostos.

A aplicação do *roadmapping* como apoio ao desenvolvimento do planejamento estratégico ainda é pouco disseminada na administração pública. A literatura disponível evidencia, em sua maior parte, o uso do *roadmap* voltado à estruturação de modelos para a elaboração do plano tecnológico nas organizações. Neste contexto, a metodologia de tecnologia de *Technology Roadmapping* (TRM) tem sido amplamente adotada em universidades ao redor do mundo, com crescimento expressivo de sua implementação desde a primeira década do século XXI (Probert, 2009a).

Além disso, o *roadmapping* é amplamente empregado nos estudos do setor industrial, sendo utilizado para definir a visão, compreender as necessidades do setor, e avaliar riscos e obstáculos de natureza técnica, política e comercial. Outra contribuição relevante desta ferramenta consiste em facilitar a comunicação com o governo, possibilitando a proposição e recomendação de políticas públicas (Jeffrey, 2012).

2.3 A SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE E DA ECONOMIA VERDE (SEMAE/SC)

A Secretaria de Estado do Meio Ambiente e da Economia Verde (SEMAE/SC) atua como um facilitador e promotor da economia verde no estado de Santa Catarina. Esse modelo de desenvolvimento busca conciliar o crescimento econômico com a sustentabilidade ambiental e social, promovendo a eficiência de recursos, a mitigação de impactos ambientais e a inclusão social.

As competências da SEMAE abrangem uma ampla gama de atividades essenciais para a promoção da sustentabilidade no estado. Entre elas, destacam-se a elaboração e execução de políticas públicas ambientais, a emissão de direitos de outorgas, a fiscalização do uso dos recursos naturais e a promoção de ações educativas e de sensibilização para a causa ambiental. Essa diversidade de responsabilidades posiciona a SEMAE como um ator central para a governança ambiental estadual. Sua atuação contribui para alinhar o desenvolvimento do estado às metas da Agenda 2030, fomentando a ampliação da cobertura do saneamento, incentivando estudos na área de energia renovável e fortalecendo a conservação da biodiversidade, de modo a transformar desafios ambientais em oportunidades de crescimento verde.

As competências da SEMAE, conforme o Art. 33-B da Lei Complementar nº 18.646/2023, podem ser relacionadas a dez objetivos estratégicos que servirão de base para o preenchimento do *roadmap*, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Objetivos Estratégicos da SEMAE e Competências Correlatas

Objetivos Estratégicos	Competências Relacionadas
1. Captação e Gestão de Recursos	Gerir fundos estaduais, negociar créditos de carbono e buscar financiamentos nacionais e internacionais.
2. Promoção do Desenvolvimento Sustentável e Equidade Social	Formular políticas e projetos que promovam o bem-estar humano, equidade social e a redução de riscos ambientais.
3. Gestão e Conservação de Recursos Hídricos	Normatizar, outorgar, fiscalizar e implementar políticas e ações relativas aos recursos hídricos.
4. Fortalecimento da Proteção e Bem-Estar Animal	Formular políticas, apoiar ações da sociedade civil e promover a conscientização sobre o bem-estar e direitos dos animais.
5. Expansão e Modernização dos Serviços de Saneamento	Planejar políticas e fomentar ações de curto, médio e longo prazo para aumentar a cobertura de saneamento.
6. Mitigação e Adaptação às Mudanças Climáticas	Coordenar, planejar e criar instrumentos para projetos de educação ambiental e mitigação de gases de efeito estufa.
7. Gestão Territorial e dos Recursos Minerais	Elaborar estudos geológicos, propor diretrizes de mineração e ocupação territorial.
8. Fortalecimento da Fiscalização e Conformidade Ambiental	Acompanhar o cadastro de atividades potencialmente poluidoras e fiscalizar ações ambientais no estado.
9. Incentivo à Pesquisa, Tecnologia e Inovação Ambiental	Apoiar o desenvolvimento de tecnologias voltadas à preservação dos recursos naturais e ao combate às mudanças climáticas.
10. Monitoramento e Segurança de Infraestruturas Críticas	Realizar e acompanhar inspeções em barragens para a proteção dos atingidos e da biodiversidade.

Fonte: Elaboração Própria, a partir de BRASIL. Lei nº 18.646, de 5 de junho de 2023.

Embora a SEMAE já disponha de um propósito formalmente definido em sua visão, missão e valores, bem como de objetivos intrinsecamente relacionados às suas competências legais, a ausência de um registro estruturado de objetivos estratégicos, metas e indicadores configura uma lacuna em seu planejamento. Essa fragilidade compromete a articulação e a integração da visão dos principais *stakeholders* no processo de formulação da estratégia. Diante da atual estrutura organizacional da secretaria - composta por oito gerências, duas diretorias, além do secretário e do adjunto - o principal desafio consiste em identificar uma ferramenta capaz de unificar essas diferentes perspectivas na construção da estratégia.

3 MÉTODO

Este estudo de caso adota uma abordagem de pesquisa qualitativa com objetivo de construir um artefato que facilite a formação da estratégia de maneira prática e replicável. Para isso, a metodologia foi desenvolvida por meio de um conjunto de procedimentos técnicos para a coleta e análise de dados.

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica com o objetivo de estabelecer a base teórica do estudo. A pesquisa foi conduzida nas bases de dados do Google Acadêmico, Capes, Scielo e Consensus, utilizando as palavras-chave “*roadmap*” ou “*roadmapping* estratégico”, combinadas com “planejamento estratégico” e “gestão pública”. Dos 139 resultados inicialmente identificados, 18 artigos e dissertações foram selecionados para análise após a triagem criteriosa pelo título e resumo, considerando a relevância para a compreensão do conceito de *roadmapping*, estratégia e sua aplicação na gestão pública.

Concomitante à revisão bibliográfica, realizou-se uma análise documental com objetivo de coletar dados primários. Foram examinados decretos, leis e o site oficial da secretaria, a fim de identificar sua estrutura organizacional, competências e características essenciais. As informações obtidas nessas duas frentes constituíram a base empírica para a construção e proposição de um modelo de *roadmapping*. Como resultado da pesquisa, elaborou-se um guia para a implementação colaborativa do *roadmapping* na secretaria, capaz de alinhar as competências originárias aos principais objetivos estratégicos e detalhar os projetos e ações vinculados a cada um deles.

4 DISCUSSÃO

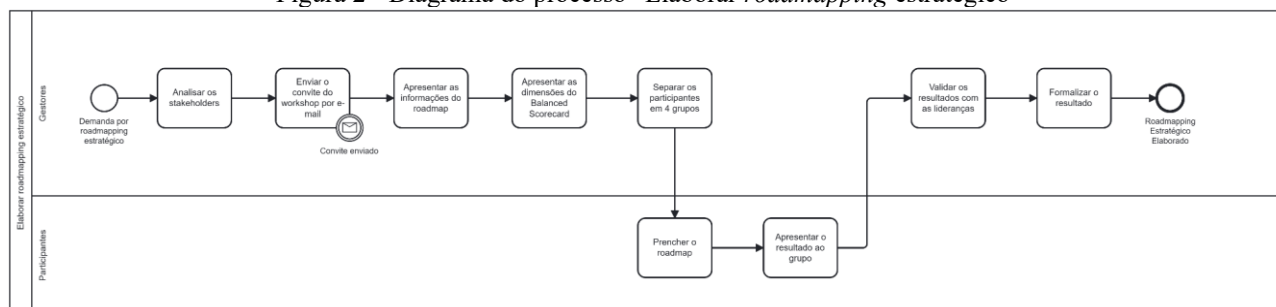
4.1 ROADMAPPING NA PRÁTICA

Este estudo evidencia o potencial do *roadmapping* como uma ferramenta prática para apoiar o planejamento estratégico em órgãos públicos. Ao promover reflexão e *brainstorming* colaborativo entre os servidores, a abordagem auxilia na definição e validação da estratégia junto às lideranças, sendo passível de replicação em outras instituições.

Conforme Phaal (2015), o processo de desenvolvimento de um *roadmap* frequentemente gera mais valor do que o produto final, ao fortalecer a comunicação e o consenso organizacional. Para assegurar o sucesso do processo, é fundamental que ele seja adaptado ao contexto específico do órgão. Nesse sentido, a realização de *workshops* colaborativos permite que os participantes compartilhem perspectivas e co-criem um “cenário estratégico” comum.

Com base nessa abordagem, desenvolveu-se um processo estruturado para elaboração do *roadmapping* estratégico, ilustrado na Figura 2. O processo é composto por etapas colaborativas que guiam o grupo desde a análise inicial até a formalização do planejamento. As atividades detalhadas em cada fase, são:

Figura 2 - Diagrama do processo “Elaborar *roadmapping* estratégico”



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

1. Análise de *Stakeholders*

- Identificar e analisar os principais *stakeholders* envolvidos no processo.
- Enviar o convite de participação para o *workshop*.

2. Apresentação

- Apresentar as informações-chave do *roadmap*, incluindo a missão, visão e valores (conforme Figura 3).
- Apresentar as dimensões do *Balanced Scorecard* e as competências relativas a cada uma (conforme Figura 3).

3. Divisão em Grupos e Preenchimento

- Separar os participantes em quatro grupos, atribuindo uma dimensão do *Balanced Scorecard* para cada um.
- Preencher o *roadmap* colaborativamente, incluindo projetos, iniciativas e planos por trimestre, de acordo com a dimensão proposta.

4. Apresentação

- Cada grupo apresenta seus resultados para os demais participantes.

5. Validação

- Validar e formalizar os resultados do *roadmap* com as lideranças do órgão.

A aplicação prática da ferramenta de *roadmapping* estratégico, associado às perspectivas do *Balanced Scorecard*, organiza visualmente projetos e iniciativas e atua como uma ferramenta ágil na formulação do planejamento estratégico (Figura 3). Essa abordagem favorece a transição do modelo da administração pública burocrática para o modelo gerencial, permitindo que as gerências compartilhem, revisem e ajustem o planejamento estratégico de forma ágil, com revisões trimestrais.

Além disso, os projetos alinhados à Agenda 2030 reforçam a missão e a visão da secretaria e fortalecem a articulação institucional do órgão. O principal ganho é a visualização integrada das ações e projetos de acordo com as competências e metas estratégicas. Como próxima etapa, sugere-se a

definição de indicadores de desempenho, garantindo que a execução das ações seja mensurada e otimizada.

Figura 3 - Roadmapping Estratégico nas perspectivas no Balanced Scorecard



Fonte: Autor (2025)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs um modelo de *roadmapping* estratégico concebido como ferramenta colaborativa para apoiar o planejamento da Secretaria do Meio Ambiente e Economia Verde do Estado de Santa Catarina (SEMAE/SC). O modelo foi estruturado se baseia na compilação das competências da SEMAE, dispostas no Art.33 da Lei ° 18.646, de 5 de junho de 2023, e adaptadas como objetivos estratégicos, que foram, por sua vez, desdobrados nas dimensões Balanced Scorecard, permitindo o alinhamento de projetos e ações em toda secretaria.

A implementação do modelo é operacionalizada por meio de *workshops* colaborativos, nos quais os servidores participam ativamente da análise de stakeholders, da definição de prioridades, do preenchimento do *roadmap* por dimensões e da validação com as lideranças. Essa abordagem promove a co-criação do planejamento estratégico, favorece a construção de consenso e permite a visualização integrada das metas, projetos e indicadores, reforçando a tomada de decisão e a articulação institucional.

O principal impacto esperado com a utilização do *roadmapping* é a organização visual das metas e desdobramento de indicadores ao longo da secretaria, fortalecendo a governança e gestão estratégica.

Entre as limitações do estudo estão a dimensão teórica e a necessidade de validação prática. Embora evidências da literatura indiquem a eficácia de abordagens como o *roadmapping*, sua aplicação na SEMAE depende da adaptação às agendas dos gestores e da autorização formal da diretoria. Para pesquisas futuras, recomenda-se a implementação prática do modelo, seguida de uma segunda rodada de *workshops* para detalhamento da estratégia, definição de metas e indicadores. Caso os resultados sejam positivos, o modelo poderá ser adaptado e replicado em outras secretarias, consolidando-se como uma ferramenta de gestão estratégica no setor público.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. S. A Nova Gestão Pública no Brasil: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 4, p. 777-798, jul./ago. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/gY97B7b94z6gS8L5jW7sY7b/?lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2025.
- BARKER, D.; SMITH, D. J. H. Technology foresight using roadmaps. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 28, n. 2, p. 21-28, 1995. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/3915553_Characterisation_of_Technology_Roadmaps_Purpose_and_Format. Acesso em: 10 set. 2025.
- BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA- Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 48, p. 983-1006, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76121620>. Acesso em: 5 ago. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, 24 fev. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/D5378.htm. Acesso em: 18 set. 2025.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: <https://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 18 set. 2025.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Burocracia à Gerencialização: a reforma da administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 1-28, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 18 set. 2025.
- CAMBRIDGE ROADMAPPING. **More templates**: Link 10. [s.l.], [20--]. 1 quadro. Disponível em: <https://www.cambridgeroadmapping.net/moretemplates/#Link10>. Acesso em: 15 set. 2025.
- CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. S. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 01-18, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/%2010.20946/rad.v19i2.25298>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- ZHANG, Y.; GUO, Y.; WANG, X.; ZHU, D.; PORTER, A. L. A hybrid visualisation model for technology roadmapping: bibliometrics, qualitative methodology and empirical study. **Technology Analysis & Strategic Management**, [s.l.], v. 25, n. 6, p. 707-724, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.803064>. Acesso . Acesso em 29 ago de 2025.
- DRUCKER, P. F. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- DRUCKER, P. F. **Management**: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row, 1973.
- ELIMAM, H. Opportunities and constraints confronting transformation towards a green economy in the developing countries. **Economics and Business Quarterly Reviews**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 19-30, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.31014/aior.1992.06.01.483>. Acesso em: 19 set. 2025.

GEORGE, B. Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). **Public Administration Review**, Hoboken, v. 81, n. 4, p. 793-798, jul./ago. 2021. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/puar.13187?utm_source=consensus. Acesso em: 17 set. 2025.

GRANT, R. M.; JORDAN, J. J. **Foundations of strategy**. 2. ed. West Sussex, 2015.

JEFFREY, H.; SEDGWICK, J.; ROBINSON, C. Technology roadmaps: an evaluation of their success in the renewable energy sector. **Technological Forecasting and Social Change**, [s.l.], v. 80, n. 5, p. 1015-1027, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.09.016>. Acesso em 28. ago. 2025.

KASSAR, G. Is Management by Objectives (MBO) still relevant? ARPHA Conference Abstracts, v. 7, **Anais [...]**, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/382011148_Is_Management_by_Objectives_MBO_still_relevant. Acesso em 10.set.2025.

MATZNER, M. *et al.* Process modeling in Brazilian public administrations: The domain-specific PICTURE approach. In: **Amcis 2009 Proceedings**, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220891759_Process_Modeling_in_Brazilian_Public_Administrations_The_domain-specific_PICTURE_approach. Acesso em: 5 ago. 2025.

MIRANDA COHEN, M.; HENDRISCHKY, M. E.; JORGE, M. J. GESTÃO POR PROCESSOS, ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E AGENDA 2030. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 107-130, jul./set. 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441769583008>. Acesso em: 4 set. 2025.

OLIVEIRA, X. L. C. *et al.* Metodologias qualitativas de pesquisa em empreendedorismo: revisão de estudos nacionais publicados de 2010 a 2015. **Revista da micro e pequena empresa**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 3-25, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v14i1.1178>. Acesso em: 05.set.2025.

OZAKI, A. M. **Um estudo sobre a elaboração de roadmaps tecnológicos em empresas brasileiras de software**. 2014. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26052014-153317/pt-br.php>. Acesso em: 05.set.2025.

PHAAL, R. **Roadmapping for strategy and innovation**. Cambridge: Centre for Technology Management, Institute for Manufacturing, University of Cambridge, 2015. Disponível em: https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Roadmapping/roadmapping_overview.pdf. Acesso em: 28 ago. 2025.

PHAAL, Robert. **Cambridge Roadmapping**. Disponível em: <https://www.cambridgeroadmapping.net/moretemplates/#Link5?>. Disponível em: 29 set. 2025.

PHAAL, R.; FARRUKH, C. J. P.; PROBERT, D. R. Customizing roadmapping. **Research Technology Management**, [s.l.], v. 47, n. 2, p. 26-37, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321215694_Customizing_Roadmapping. Acesso em: 28 ago. 2025.

PHAAL, R.; FARRUKH, C. J. P.; PROBERT, D. R. **Technology roadmapping** - A planning framework for evolution and revolution. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 71, p. 5-26, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222566546_Technology_roadmapping-A_planning_framework_for_evolution_and_revolution. Acesso em: 25 ago. 2025.

PROBERT, D. Technology Research management at Cambridge. *In: Seminário Technology Roadmapping: conceitos, práticas e perspectivas, Anais [...]*. 2009, São Paulo.

SIMÕES, E. A. *et al.* Utilização de roadmaps no planejamento orientado à inovação. **Research, Society and Development**, [s.l.], v. 9, n. 5, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/2445/4932>. Acesso em: 08. ago.2025.

UGBORO, I. O.; OBENG, K.; SPANN, O. Strategic Planning as an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. **Administration & Society**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 1-37, 2010. Disponível em: <http://aas.sagepub.com>. Acesso em: 12 set. 2025.

GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DA CADEIA DE VALOR: ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA (FCC)

Adriana Silvia Pimentel Mafra, Gladisele Maria Cardoso, Greice Gross Dessimon,
Rosivaldo da Silva Flausino

RESUMO

Como modernizar a gestão pública de uma entidade cultural em um cenário de desafios? Este estudo de caso aborda a experiência de construção da Cadeia de Valor na Fundação Catarinense de Cultura (FCC), tendo como foco a superação de problemas como a falta de clareza estratégica, falhas de comunicação, retrabalho e a morosidade nos processos internos. Para isso, decidimos adotar uma abordagem baseada em conceitos de *Business Process Management* (BPM) e Cadeia de Valor, integrando teoria e prática por meio de revisão bibliográfica, análise documental, entrevistas e métodos participativos. Percebemos que nenhum modelo único se encaixava perfeitamente na realidade da FCC, então optamos por adaptá-lo. Entre as estratégias, destacou-se o uso da técnica World Café, que foi essencial para o levantamento e a análise colaborativa dos processos. O trabalho foi orientado por premissas-chave: o alinhamento com a trajetória institucional da Fundação, a busca pela entrega de valor à sociedade e a superação de barreiras hierárquicas. O resultado foi a criação de um modelo de Cadeia de Valor que, além de ser sistêmico e adaptado à realidade da FCC, já está promovendo maior eficiência e transparência. Este estudo demonstra como a integração entre gestão de processos e participação coletiva pode contribuir para a modernização da administração pública e o fortalecimento da política cultural em Santa Catarina.

Palavras-chave: Cadeia de Valor, Gestão de Processo, BPM, Fundação Catarinense de Cultura, Administração Pública.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual de profundas transformações políticas, econômicas e sociais, organizações públicas e privadas enfrentam crescentes desafios para manter sua sustentabilidade e alcançar crescimento. A estrutura burocrática do setor público exige a produção de serviços que atendam à sociedade com agilidade e eficiência dos processos, estimulando servidores e promovendo a melhoria contínua.

A eficiência da gestão pública, bem como a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos, são essencialmente dependentes de processos bem estruturados. Neste sentido, o *Business Process Management*-BPM (Gestão de Processos de Negócio) ganha destaque pois engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processo” (CBOK, 2013, p. 40).

O BPM consolida uma perspectiva integrada e sistêmica da organização, compreendendo-a como uma “jornada de processos”. Essa “jornada de processos” promove maior alinhamento entre estratégias e operações, resiliência operacional, flexibilidade e eficiência, alcançando maior assertividade e agilidade.

Contudo, a agilidade é frequentemente um desafio nos órgãos públicos, onde processos morosos muitas vezes não são gerenciados de forma estratégica, dificultando respostas rápidas às demandas da sociedade. Essa realidade é observada na Fundação Catarinense de Cultura (FCC), uma entidade cultural sem fins lucrativos que fomenta, planeja, desenvolve e executa a política estadual de apoio à arte e cultura em Santa Catarina. Desde 2019, com a dissolução da Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte (SOL), a FCC assumiu também a função de órgão gestor de cultura do Estado.

Atualmente, a FCC enfrenta diversos problemas na gestão de processos, incluindo a falta de clareza sobre seu horizonte estratégico, a descontinuidade dos protocolos de execução das atividades, retrabalho devido à carência de conhecimento sobre práticas e normativas, falhas na comunicação entre setores e a demora na tramitação dos processos.

Diante desse panorama, o Núcleo de Processos da Fundação Catarinense de Cultura (NUPROC FCC) identificou a ferramenta Cadeia de Valor (CV) como uma solução estratégica para proporcionar uma visão macro e sistêmica da organização.

Dessa forma o artigo está estruturado em cinco seções, inicialmente apresenta-se a introdução do tema, a segunda apresenta a fundamentação teórica, que sustenta a abordagem apresentada. Na terceira seção, descreve-se a metodologia adotada seguida, na quarta, pela discussão dos resultados. Por fim, a quinta seção reúne as conclusões do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como bem observado por Capote (s.d., p. 33), “Queira você ou não, os processos existem e precisam ser melhorados constantemente. Somente com o real entendimento, e com os devidos controles, poderemos ajudar uma organização a realizar sua missão com eficiência e eficácia”. Isso demonstra a importância da gestão de processos em qualquer organização, seja ela privada ou pública. Essa gestão é a base para o bom funcionamento, pois os processos sempre existirão, sendo bem executados ou mal geridos. Portanto, é fundamental que sejam administrados e alinhados com a finalidade dos objetivos estratégicos organizacionais.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Processos consistem na agregação de atividades e comportamentos, executados por humanos ou máquinas, que visam a alcançar um ou mais resultados. Suas características centrais incluem serem contínuos e rotineiros, com conhecimento dominado e resultado padronizado. No contexto organizacional, os processos relacionam-se de maneira interdependente, de ponta a ponta, fluindo entre as áreas funcionais para entregar valor ao cliente, ou, no setor público, ao beneficiário final de maneira direta ou indireta.

Conforme destacam Juliatto e Queiroz (2023, p.1), o Gerenciamento de Processos de Negócios:

Diante da crescente demanda por eficiência, produtividade e desempenho em tempos de recursos escassos, empresas, bem como as organizações públicas, têm focado sua atenção na identificação de oportunidades de melhoria para seus processos. Nesse contexto, a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócios, ou *Business Process Management* (BPM), se destaca. É reconhecida por sua contribuição na gestão de atividades internas e por proporcionar maior conexão entre essas atividades e as demandas de clientes, de fornecedores e da sociedade.

Nesse sentido, o Gerenciamento ou Gestão por Processos (GP) tem como objetivo articular e melhorar os diferentes níveis organizacionais, contribuindo para o bom desempenho e estruturação da organização, e para a melhoria contínua dos serviços prestados aos clientes/cidadão.

O GP integra as estratégias e objetivos organizacionais com as expectativas e necessidades destes, focando em processos de ponta a ponta. Aborda o quê, onde, quando, porquê, como e por quem o trabalho é realizado, possibilitando uma abordagem holística. O foco do GP são os processos e seus resultados em termos de agregação de valor para o beneficiário final, e não apenas as estruturas funcionais e hierárquicas. Essa abordagem permite integrar setores que por sua vez são os atores para a execução de atividades em prol de um resultado estratégico, superando barreiras funcionais e hierárquicas.

2.2 CADEIA DE VALOR

Para compreender uma organização, é crucial entender as relações entre os processos que a compõem e como eles estão encadeados e organizados para geração de valor institucional. Entre as ferramentas da Gestão de Processos que possibilitam essa visão, a Cadeia de Valor (CV) é a representação gráfica da organização para gerar ou entregar produtos ou serviços aos seus clientes diretos.

O conceito de Cadeia de Valor, ganhou relevância na gestão a partir de Porter, que introduziu o conceito este conceito fundamental na gestão de negócios, que permite analisar o conjunto de atividades inter-relacionadas de uma organização, com o objetivo de identificar como elas contribuem para a agregação de valor ao produto ou serviço, desde sua criação até a entrega ao cliente.

Porter (1989, p. 31) define a cadeia de valor como “uma forma sistemática para analisar as atividades específicas que uma empresa executa para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”.

Essa abordagem fornece uma visão sobre a agregação de valor ao produto, distinguindo entre atividades primárias e de suporte. A cadeia de valor é uma descrição, geralmente gráfica, dos componentes básicos da operação de uma organização e dos relacionamentos entre eles, demonstrando como a organização atinge seus objetivos e permitindo uma visão sistêmica do negócio, que engloba os macroprocessos e os relaciona hierarquicamente.

O correto gerenciamento da cadeia de valor pode se tornar um diferencial competitivo para a organização, pois colabora para a melhoria da rentabilidade, através da identificação e eliminação de atividades que geram custos, mas não adicionam valor ao produto. A CV permite construir a hierarquia de processos, desdobrando a hierarquia de processo composta pelos macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas. Essa hierarquia é fundamental para o alinhamento entre a estratégia global da organização, as atividades realizadas e o valor entregue ao cliente/usuário final.

A Cadeia de Valor deve garantir que cada conjunto de atividades agregue valor para o próximo conjunto, identificando, sincronizando e integrando as atividades no diagrama para gerar informações vitais para a organização. De acordo com Capote (2011), a CV é formada por três categorias de processos de negócio, são eles: Processos Primários ou Finalísticos, Processos de Suporte e Processos de Gestão.

Os Processos Primários têm relação direta com os clientes. São os processos que ultrapassam qualquer fronteira funcional corporativa e entregam valor ao cliente. Representam as atividades essenciais de uma organização. Realizam a cadeia de valor. Pode percorrer organizações funcionais, departamentos, e até mesmo outras organizações. Permite uma visão completa da criação de valor.

Já os Processos de Suporte ou Apoio Colaboram com a realização dos processos primários. São os processos estabelecidos formalmente na organização e que visam dar suporte aos processos primários. Possuem como características marcantes a ausência de relacionamento direto com os clientes, e também, o forte e evidente vínculo à visão funcional tradicional. Apesar do nome caracterizando uma hierarquia inferior aos processos primários, possuem impacto direto na capacidade de realização e entrega dos processos primários. Portanto, são processos extremamente delicados e que devem ser alvo de avaliação conjunta com os processos primários.

Por fim, a última categoria de processos da CV é composta pelos “Processos de Gestão ou Gerenciais Processos” que auxiliam na gestão de uma organização, sendo os elementos de controle e as tomadas de decisões suas principais características. São os processos que estabelecem a estratégia da organização, bem como suas necessidades operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Com isso, no setor público, a aplicação da cadeia de valor é fundamental para otimizar a gestão de processos em um cenário de demanda crescente por eficiência e produtividade frente a recursos frequentemente escassos (JULIATTO; QUEIROZ, 2023, p. 396). O objetivo é que as organizações públicas, tendo o cidadão como seu principal beneficiário, busquem maximizar o valor gerado em seus serviços (BRASIL, 2025, p. 631). A análise da cadeia de valor proporciona uma visão sistêmica da operação, permitindo compreender como as atividades da organização contribuem para seus objetivos e para a entrega do valor público esperado (JULIATTO; QUEIROZ, 2023, p. 426).

Dessa forma, a integração da análise da cadeia de valor na gestão pública não apenas aprimora a eficiência interna, mas também fortalece a capacidade das instituições de entregar serviços de alta qualidade que atendam às demandas sociais, promovendo a transparência e a participação cidadã (JULIATTO; QUEIROZ, 2023, p. 427; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2025, p. 641).

3 MÉTODO

A metodologia adotada no artigo inclui aplicação de um estudo de caso, pesquisa bibliográfica, coleta documental, questionário e entrevistas, que contribuirão para a construção da Cadeia de Valor para a FCC. O artigo descreve os métodos utilizados para esse fim, detalhando como o trabalho se baseou na adaptação de diferentes modelos de Cadeia de Valor já existentes. A revisão narrativa, citada no contexto, refere-se ao uso de uma análise de literatura (revisão bibliográfica e documental) que serviu como embasamento teórico e deu suporte à metodologia prática aplicada na Fundação, tendo como base: Orientações e materiais do Escritório de Gestão de Processos de Santa Catarina (EPROC); Pesquisa bibliográfica em portais como Scielo e Capes, focada em Cadeia de Valor no setor público.

E por fim, em trabalhos de referência de outros órgãos públicos, como Governo do Espírito Santo, Receita Federal, Banco Central e Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Os critérios de escolha desses estudos focaram na coerência com a proposta do EPROC, recorte temático no setor público e relevância na área de administração.

4 DISCUSSÃO: METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DA CADEIA DE VALOR NA FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA (FCC)

A construção da Cadeia de Valor não seguiu um único modelo, mas foi adaptada à complexidade da FCC. A metodologia foi baseada em:

- Orientações e materiais do Escritório de Gestão de Processos de Santa Catarina (EPROC).
- Pesquisa bibliográfica em portais como Scielo e Capes, focada em Cadeia de Valor no setor público.
- Trabalhos de referência de outros órgãos públicos, como Governo do Espírito Santo, Receita Federal, Banco Central e Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Os critérios de escolha desses estudos focaram na coerência com a proposta do EPROC, recorte temático no setor público e relevância na área de administração.

O Quadro 1 detalha os trabalhos que fundamentaram a elaboração das etapas:

Quadro 1 – Trabalhos que fundamentaram as etapas de construção da Cadeia de Valor da FCC:

Título do trabalho	Autoria/2022	Contribuição Metodologia de Elaboração da Cadeia de Valor
Metodologia para elaboração da cadeia de valor	Governo do Espírito Santo/2017	Propõe metodologia para construção de CV no Poder Executivo do ES, com premissas e etapas que embasaram o presente trabalho.
Cadeia de Valor: desdobramento e descrição	Coordenação Geral de Planejamento, Organização e avaliação institucional da Receita Federal/2020	Detalhamento da Cadeia de Valor da Receita Federal e do Ministério da Fazenda, embasando o detalhamento proposto na etapa 9.
Elemento de Centralidade da Gestão	Banco Central/2020	Traz conceitos centrais sobre Cadeia de Valor e detalha sua construção no Banco Central, auxiliando na proposta de etapas.
Cadeia de Valor: os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos	Maria Cristina Gonçalves Torres/2013; Ana Otávia Ribeiro/2013; Paiva Vanice Cardoso Ferreira/2013; Andréa Mara da Cruz Rocha/2013.	Descreve a experiência de construção da Cadeia de Valor na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (base para outros órgãos públicos), auxiliando a construção das etapas do projeto.
Método de elaboração de Arquitetura de Processos para a promoção de Gestão por Processos em instituições de ensino superior públicas	Emerson Lima Aredes/2013	Proposição de arquitetura de processos que contribuiu para a proposição de hierarquia de processos detalhada na etapa 9.

Fonte: elaborado pelos autores

Esta metodologia adaptada e fundamentada em diversas referências, até estudos de casos de sucesso em outros órgãos públicos, garantiu uma abordagem robusta e contextualizada para a construção da Cadeia de Valor da FCC, alinhando-a às particularidades do setor público e às melhores práticas de gestão.

4.1 PREMISSAS

Introduzir uma lógica sistêmica de agregação de valor em organizações tipicamente hierárquicas e com estrutura funcional é um desafio. Por isso, foram estabelecidas quatro premissas fundamentais para guiar o trabalho na FCC:

- **Ter como base a construção histórica da Fundação:** A FCC tem 43 anos, e seu histórico é crucial para contextualizar a gestão de processos e o valor entregue à sociedade.
- **Alinhamento aos objetivos e estratégias da FCC:** A CV deve ser elaborada com base em instrumentos legais como o estatuto, o Plano Estadual de Cultura e a Lei Complementar n. 741 (Sistema Estadual de Cultura Lei 17449/18).
- **Orientação baseada na entrega de valor para os beneficiários da FCC:** O foco principal deve ser nas necessidades e demandas dos beneficiários finais (cidadãos, artistas, produtores culturais, etc.) e no valor a eles entregue.
- **Foco na agregação de valor e não na representação da estrutura funcional:** A CV deve considerar os processos desenvolvidos de maneira integrada, transformando entradas em saídas com valor agregado.

Com base nessas premissas, a implementação de uma Cadeia de Valor na FCC não apenas reconhece a rica trajetória da Fundação, mas também a impulsiona para um futuro onde a entrega de valor aos cidadãos e aprimoramento da cultura catarinense são prioridades, garantindo que cada processo contribua efetivamente para esses objetivos.

Devido à complexidade do trabalho, foi consolidado um Grupo de Trabalho (GT), formado pelos integrantes do Núcleo de Processos. As especialistas em gestão de processos foram responsáveis pelas propostas metodológicas, coleta e pré-análise de dados, e elaboração do documento final. As sugestões, aprimoramentos, validações e discussões para o fechamento de cada etapa foram realizadas no GT.

4.2 ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DA CADEIA DE VALOR NA FCC

Foram definidas dez etapas para a elaboração da Cadeia de Valor, conforme detalhado no Quadro 2:

Quadro 2 – Etapas e procedimentos metodológicos para a construção da Cadeia de Valor da FCC:

ETAPA	DESCRIÇÃO	PROCEDIMENTOS
1	Apresentar o histórico da Fundação e sua estrutura.	Pesquisa documental (estatuto, Lei Complementar 741) e pesquisa bibliográfica de trabalhos e artigos sobre a Fundação.
2	Desenhar o Mapa Estratégico da FCC.	Análise da Lei Complementar 741, Sistema Estadual de Cultura Lei 17449/18 e site da FCC.
3	Identificar, por meio do Plano Estadual de Cultura, quais são as necessidades e demandas dos beneficiários da FCC.	Análise do Plano Estadual de Cultura.
4	Realizar um levantamento dos processos, atividades e tarefas executados atualmente e produtos/serviços de cada diretoria e gerência da FCC.	Análise dos Relatórios FCC 2017, 2018 e 2022, Carta de Serviços e rodadas de World Café com funcionários das 3 diretorias e gabinete.
5	Categorizar os macroprocessos.	Análise dos Relatórios FCC (2017, 2018, 2022), Carta de Serviços, rodadas de World Café, Quadro Estratégico da FCC.
6	Classificar os macroprocessos em primários, de gerenciamento e de suporte.	Análise dos Relatórios FCC (2017, 2018, 2022), Carta de Serviços, rodadas de World Café, Quadro Estratégico da FCC.
7	Representar graficamente a Cadeia de Valor da FCC.	Análise dos Relatórios FCC (2017, 2018, 2022), Carta de Serviços, rodadas de World Café, Quadro Estratégico da FCC.
8	Detalhar os macroprocessos da Cadeia de Valor.	Análise dos Relatórios FCC (2017, 2018, 2022), Carta de Serviços, rodadas de World Café, Quadro Estratégico da FCC.
9	Validação da Cadeia de Valor com os diretores e o presidente.	Reuniões com os diretores e o presidente. (Esta etapa é descrita como “validação da Cadeia de Valor com os servidores e técnicos da organização” na Tabela 3, sugerindo um público mais amplo para a validação final em alguns momentos).
10	Finalização e apresentação do documento.	(Não explicitamente detalhado na Tabela 2/3, mas implícito como conclusão do projeto).

Conforme o Quadro 2, acima as etapas 1, 2 e 3, foram baseadas na coleta de dados por pesquisa documental, proporcionaram um panorama atual da FCC (normativas, estrutura, horizonte estratégico e beneficiários), essencial para contrapor com os processos e produtos/serviços ofertados.

4.3 DESTAQUE METODOLÓGICO: O USO DA TÉCNICA WORLD CAFÉ

Ainda baseado no Quadro 2, a etapa 4 foi estruturada e desenvolvida com base na metodologia ativa de World Café (Benito et al 2014) foi utilizada para o levantamento dos macroprocessos, processos e atividades desenvolvidas na FCC. Essa técnica colaborativa e criativa fomenta discussões e diálogos sobre temáticas relevantes. Foram realizadas rodadas em cada uma das três diretorias da

Fundação – Diretoria de Arte e Cultura (DIAC), Diretoria de Administração e Finanças (DIAF), Diretoria de Patrimônio e Cultura (DPAC) – e Gabinete, totalizando quatro encontros. Para garantir uma visão abrangente e diferentes perspectivas, as rodadas do World Café contaram com a participação de todos os servidores e funcionários terceirizados das diretorias. As diretrizes do World Café foram rigorosamente seguidas para a organização dos encontros:

- **Clareza do propósito e objetivo:** O objetivo geral das rodadas foi identificar os processos desenvolvidos na FCC.
- **Ambiente descontraído:** As rodadas foram divididas em mesas com grupos de até 6 pessoas, com oferta de café e realização em um ambiente externo ao trabalho (AFFCC) para criar um clima propício ao diálogo.
- **Questões relevantes e com elevado potencial analítico:** Foram definidas cinco perguntas a serem respondidas nos encontros, com aproximadamente 10 minutos para cada:
 - Quais processos são criados ou tramitados no seu setor?; Qual o resultado (produtos/serviços) dos processos que são criados ou tramitados no seu setor?; Em qual sistema esses processos são registrados?; Sublinhe quais processos contêm dados pessoais; Marque com X os processos que você acredita que têm maior dificuldade de realização.
- **Estímulo à contribuição e participação:** Um anfitrião em cada mesa estimulou a participação de todos, e as ideias foram registradas sem identificação do autor para evitar constrangimentos.
- **Conexão de diferentes perspectivas:** A participação de pessoas com diferentes “tempos de casa” garantiu diversas visões, e os anfitriões foram responsáveis por anotar insights.
- **Conexão dos insights:** Os anfitriões observaram temas, padrões e ideias dos grupos para sintetizar as respostas ao final.
- **Compartilhamento de descobertas:** Ao final de cada mesa, o anfitrião construiu, junto aos participantes, um texto síntese para ser debatido no grande grupo, visando à construção coletiva do texto final.

A aplicação da metodologia World Café na etapa 4 revelou-se uma ferramenta eficaz para o mapeamento detalhado dos processos na FCC. Ao promover um ambiente de diálogo aberto e colaborativo, a Fundação conseguiu não apenas identificar e catalogar seus processos, mas também coletar percepções valiosas sobre desafios e oportunidades de melhoria, pavimentando o caminho para uma gestão mais eficiente e transparente.

A aplicação da metodologia World Café, essencial para o levantamento abrangente e a validação participativa, demonstrou rigor científico ao envolver a totalidade das Diretorias (DIAC, DIAF, DPAC e Gabinete) em quatro rodadas de coleta representativa de dados. Este método qualitativo-quantitativo foi fundamental para diagnosticar as três principais fragilidades estruturais sistêmicas, notadamente a visão funcionalista (silo) e a fragmentação que induzia morosidade, justificando o formato da Cadeia de Valor. A robustez do modelo da CV foi confirmada por um processo de validação abrangente, formalizado em duas etapas distintas (Etapa 9: diretores e presidente; Etapa 10: servidores e técnicos da organização), com o compromisso de enviar resultados preliminares com um dia de antecedência para garantir a produtividade e o foco das discussões.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS DO WORLD CAFÉ: ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para a análise dos dados levantados nas rodadas do World Café (etapa 4), foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo, seguindo as três fases indicadas por Bardin (2016):

- **Pré-análise:** Seleção de documentos, definição do corpus, formulação de hipóteses e indicadores (como frequência, ausência e relevância), com leituras iniciais e organização do material.
- **Exploração do material:** Codificação e categorização dos dados para transformá-los em informações representativas, assegurando categorias consistentes e produtivas.
- **Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** Integração entre teoria e dados analisados, permitindo identificar sentidos implícitos e significados não evidentes no material.

Esta abordagem metodológica garantiu rigor e profundidade na análise dos dados qualitativos, permitindo a identificação de padrões e a construção de conhecimentos significativos a partir das discussões realizadas nas rodadas do World Café, fornecendo uma base sólida para as conclusões do estudo.

4.5 VALIDAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DA CADEIA DE VALOR (FCC)

Conforme citado no Quadro 2, na etapa 9 houve a validação da Cadeia de Valor realizada em reuniões com os diretores e o presidente.

E Por fim, na última etapa de número 10 referente a Finalização e apresentação do documento formal, demandou a validação com servidores e técnicos da organização, indicando um processo de validação abrangente. O envio prévio dos resultados preliminares por e-mail para todos os participantes do GT garantia que as discussões fossem produtivas e focadas. Foi montado um cronograma de acordo com as etapas do quadro acima.

Os resultados preliminares de cada etapa foram enviados por e-mail com antecedência de um dia antes da data da reunião para que todos pudessem ler o documento, elaborar e levar suas considerações para a discussão no Grupo de Trabalho. Em suma, a abordagem metódica na construção da Cadeia de Valor da FCC, alicerçada em uma metodologia adaptada, premissas bem definidas, a colaboração do Grupo de Trabalho e a aplicação de técnicas como o World Café e a análise de conteúdo, não apenas solidifica a compreensão dos processos internos da Fundação, mas também traça um caminho claro para a otimização da entrega de valor aos cidadãos e o aprimoramento contínuo da gestão cultural catarinense, evidenciando o compromisso com a eficiência e a transparência no setor público.

Quadro 3 – Etapas e procedimentos metodológicos para a construção da Cadeia de Valor da FCC:

Pilar	Macroprocessos	Processos
Finalístico	Preservação da Cultura, Fomentar à Cultura, Difundir Cultura.	Gerir Acervo Cultural, Realizar Atividade de Qualificação Cultural, Gerir Demandas de Instituições de Preservação Cultural, Gerir Patrimônio Cultural, Executar Políticas de Fomento a Cultura, Difundir Atividades Culturais e Gerir Projetos FCC
Apoio	Gestão de Recursos Humanos, Gestão Adm e Financeira, Gestão de Bens e Serviços, Gestão de Equipamentos Culturais e Gestão da Informação	Administrar Recursos Humanos, Executar atividades administrativas, Executar atividades financeiras, Gerenciar bens de consumo, Gerenciar bens permanente e Gerenciar prestação de serviços
Gestão	Governança Pública do Setor Cultural	Assessorar presidência, Realizar controle interno, Elaborar PPA, Elaborar LOA, Elaborar LDO, Gerir Sistema Estadual de Cultura

Fonte: elaborado pelos autores.

A totalidade dos processos estruturados e mapeados está disponível no repositório de dados públicos, acessível no endereço eletrônico: <https://ppn.sc.gov.br/dataset/?orgao=FCC>.

Em síntese, a construção da Cadeia de Valor da FCC resultou de uma metodologia adaptada, fundamentada em referências nacionais e em boas práticas de gestão pública, guiada por premissas que valorizam a trajetória institucional, o alinhamento estratégico e o foco na entrega de valor à sociedade.

Figura 1 - Cadeia de Valor da Fundação Catarinense de Cultura



Fonte: Cadeia de Valor (FCC, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção da Cadeia de Valor na Fundação Catarinense de Cultura representou um avanço relevante para a gestão pública, pois a eficiência institucional e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade estiveram condicionadas a processos estruturados. Nesse contexto, a Gestão de Processos de Negócio utilizou a Cadeia de Valor como ferramenta estratégica, capaz de proporcionar uma visão ampla da organização, reconhecendo os desafios burocráticos e a necessidade de maior eficiência.

A Cadeia de Valor buscou superar fragilidades como a ausência de clareza estratégica, a descontinuidade de protocolos, o retrabalho por falta de conhecimento normativo, falhas na comunicação, demora na tramitação e carência de informações para a tomada de decisão. Para tanto, a metodologia, associada à criação de um Grupo de Trabalho, foi planejada para enfrentar a fragmentação e a morosidade que historicamente comprometeram a entrega de valor. A aplicação de abordagens participativas, como o World Café e a análise de conteúdo, contribuiu para engajar servidores, captar informações da prática cotidiana e legitimar os resultados, evitando uma visão meramente técnica.

O processo metodológico combinou conceitos de BPM e Cadeia de Valor, em alinhamento à estratégia da FCC, com apoio do EPROC e foco na entrega de valor. Nesse percurso, foram empregados estudos bibliográficos, análises documentais, referências de outros órgãos públicos, elaboração do mapa estratégico, levantamento e categorização de processos, além de validações junto à gestão e às equipes técnicas. A iniciativa se alinhou às boas práticas de gestão, estabelecendo uma base sólida para identificar gargalos e propor melhorias.

De acordo com o Plano Estadual, os eixos temáticos e estratégias apresentadas expressaram demandas de cidadãos, produtores culturais e artistas de Santa Catarina. Entre as prioridades, destacaram-se: a criação de equipamentos culturais inclusivos; a preservação e valorização do patrimônio histórico; o incentivo à inovação artística; a promoção da circulação cultural; a ampliação de oportunidades formativas em cultura; e o fortalecimento da estrutura de planejamento e gestão cultural em todo o Estado.

A metodologia aplicada garantiu a relevância dos dados obtidos e sustentou a construção de uma Cadeia de Valor que refletiu a realidade da Fundação. O trabalho desenvolvido não apenas revelou processos críticos e oportunidades de otimização, mas também fortaleceu uma cultura de gestão orientada a resultados e valor agregado. Sua implementação permitiu alinhar operações aos objetivos estratégicos, assegurar continuidade administrativa diante de mudanças de gestão e, em última instância, promover serviços culturais mais ágeis, eficientes e de alta qualidade para a sociedade catarinense.

REFERÊNCIAS

ALBANO, C. S. **Dados governamentais abertos**: proposta de um modelo de produção e utilização de informações sob a ótica conceitual da cadeia de valor. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

AREDES, E. L. **Método de elaboração de arquitetura de processos para a promoção de gestão por processos em instituições de ensino superior públicas**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL. **BPM CBOK: guia para gerenciamento de processos de negócio**. 1. ed., v. 3. Brasil, 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cadeia de valor como elemento de centralidade da gestão**. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/elogroup/bacen-a-cadeia-de-valor-como-elemento-de-centralidade-da-gestao>. Acesso em: 30 jun. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BPM CBOK. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0. [s. l.: s. n.], 2013. Disponível em: https://www.abpmp.org/page/BPM_CBOK. Acesso em: 20 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre ações emergenciais destinadas ao setor cultural a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.017-de-29-de-junho-de-2020-264166628>. Acesso em: 14 jul. 2022.

CAPOTE, G. **Guia para formação de analistas de processos – BPM**. v. I. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

CAPOTE, G. **Guia para formação analista de processos**. [s. l.]: Gart Capote, [s.d.].

DE MATTIA, C. **A experiência da governança pública na elaboração dos planos estaduais de cultura**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROCESSOS DE SANTA CATARINA. **Curso de introdução ao gerenciamento de processos de negócio**. Florianópolis, 2022.

ESPINOZA, M. **Reforma**: como ficam Turismo, Esporte e Cultura com o fim de secretaria. Assembleia Legislativa de Santa Catarina. Florianópolis: Agência ALESC, 05 abr. 2019. Disponível em: <https://www.alesc.sc.gov.br>. Acesso em: 19 jul. 2022.

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Carta de serviços ao usuário**. Florianópolis, SC, [s.d.]. Disponível em: <https://www.fcc.sc.gov.br>. Acesso em: 13 set. 2025.

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Estatuto da Fundação Catarinense de Cultura**. Florianópolis, SC, [s.d.].

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Plano Estadual de Cultura de Santa Catarina**. Florianópolis, SC, [s.d.].

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Quadro estratégico institucional**. Florianópolis, SC, [s.d.].

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Relatório de gestão 2017**. Florianópolis, SC, 2018.

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Relatório de gestão 2018**. Florianópolis, SC, 2019.

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Relatório de gestão 2022**. Florianópolis, SC, 2023.

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Manual de identidade visual da FCC**. 2019. Disponível em: https://1drv.ms/b/s!ApNUgYctz1lTjY1_WkGqer256qhITQ?e=KHmwxH . Acesso em: 19 jul. 2019.

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Missão e Visão**. 2019. Disponível em: <https://www.cultura.sc.gov.br/a-fcc/sobre/missao-e-visao> .Acesso em: 01 set. 2025.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Metodologia para elaboração da cadeia de valor**. Versão 1.0. Vitória, 2017.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**: contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

JULIATTO, D. L.; QUEIROZ, A. H. **Gestão e melhoria de processos BPM**: orientações para aplicação da gestão e melhoria de processos nas organizações com abordagem sistêmica de implementação. Ponta Grossa, PR: Atena, 2023.

LIMA, T. F.; MITROS, V. M. S.; FIGUEIREDO, C. L. M.; MACENA, R. H. M. World Café: relato de experiência de uma técnica de ensino-aprendizagem. *In*: IV Congresso Nacional de Educação, **Anais [...]**. Fortaleza, 2019.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Secretaria de Gestão e Inovação**. Diretoria de Transferências e Parcerias da União. Modelo de governança e gestão pública – Gestãopublicagov.br. Versão 2.0. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 37. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 1989.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**: como gerenciar a empresa através dos processos. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTA CATARINA. **Decreto-lei nº 4.308, de 2 de março de 1994.** Altera o Estatuto Social da Fundação Catarinense de Cultura – FCC e dá outras providências. Florianópolis, SC, 1994. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/legislacaoestadual/1994/004308-005-0-1994-000.htm>. Acesso em: 13 jul. 2022.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 170, de 10 de julho de 2019.** Dispõe sobre as providências decorrentes da extinção da Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte (SOL) e dos fundos a ela vinculados. Florianópolis, SC, 2019. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2019/000170-005-0-2019-007.htm>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SANTA CATARINA. **Lei nº 9.831, de 17 de fevereiro de 1995.** Dispõe sobre a organização da Administração Pública, estabelece diretrizes para a reforma administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Florianópolis, SC, 1995. Disponível em: http://leis.alesec.sc.gov.br/html/1995/9831_1995_Lei.html. Acesso em: 13 jul. 2022.

SANTA CATARINA. **Lei nº 17.449, de 10 de janeiro de 2018.** Institui o Sistema Estadual de Cultura (SIEC) e estabelece outras providências. Florianópolis, SC, 2018. Disponível em: http://leis.alesec.sc.gov.br/html/2018/17449_2018_Lei.html. Acesso em: 18 jul. 2022.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 741, de 12 de junho de 2019.** Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. Florianópolis, SC, 2019. Disponível em: <http://www.alesec.sc.gov.br>. Acesso em: 14 jul. 2022.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS. **Cadeia de valor:** os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/cadeia-de-valor-os-beneficios-do-alinhamento-entre-a-estrategia-governamental-e-a-operacionalizacao-de-seus-processos.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2022.

THE WORLD CAFÉ. **A dinâmica do World Café.** Disponível em: <http://theworldcafe.com/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

TORRES, M. C. G.; PAIVA, A. O. R.; VANICE, C. F.; ROCHA, A. M. Cadeia de valor: os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos. IV Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Cadeia de valor TCEMG.** Disponível em: http://www.tce.mg.gov.br/img/AF_Cartilha_Cadeia_Vlor2.pdf. Acesso em: 30 jun. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Núcleo de Gestão para Sustentabilidade.** Departamento de Engenharia do Conhecimento. Criação de valor em serviços. Florianópolis, SC: EGC, 2025.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

WESCHENFELDER, A. P.; DE SALLES, H. K. Pesquisa de identificação dos usuários do Centro Integrado de Cultura (CIC) como fonte para gestão pública da cultura. *In*: IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, **Anais [...]**. Porto Alegre, 2016.

WOLTER, A. P.; VELHO, A. S. **Gestão pública no Brasil**: desafios e perspectivas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ano 5, ed. 2, v. 2, p. 18-27, fev. 2020. ISSN 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-publica-no-brasil>. Acesso em: 30 jun. 2022.

GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: CULTURA E MUDANÇA COMO BASE PARA A MODERNIZAÇÃO DIGITAL

Eduardo Bosquett

RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica com o objetivo de verificar a relevância da gestão por processos no setor público, evidenciando como sua ausência pode comprometer e retardar a transformação organizacional e digital. Os processos são compreendidos como caminho essencial para estruturar a transformação digital, mas sua efetividade depende da atenção a fatores humanos, da comunicação, da gestão de mudanças e da cultura organizacional. Para esse fim, a discussão apoia-se em livros, artigos científicos, estudos empíricos, trabalhos acadêmicos e relatórios técnicos que evidenciam as barreiras enfrentadas, especialmente as resistências humanas e culturais que dificultam ou retardam a modernização da administração pública. Evidencia-se que a gestão por processos ainda encontra obstáculos para ampliar sua capilaridade e ser reconhecida como relevante estrategicamente, ao mesmo tempo em que se reforça a urgência de sua consolidação para viabilizar a automação e preparar terreno fértil para a aplicação de soluções de automação e inteligência artificial.

Palavras-chave: Gestão da Mudança, Gestão por Processos, *Business Process Management*, Setor Público, Automação, Inteligência Artificial.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital no setor público é um desafio complexo, que envolve não apenas a adoção de tecnologias, mas também mudanças importantes nas estruturas, na cultura e nos processos organizacionais. Embora a digitalização prometa tornar os serviços públicos mais eficientes, transparentes e ágeis, sua implementação enfrenta diversas barreiras culturais e organizacionais que dificultam a consolidação da gestão por processos, que é fundamental para essa transformação.

Um desafio importante para a consolidação da gestão por processos (BPM) no setor público está na integração entre aspectos humanos, como as culturas institucionais, percepções e relacionamentos interpessoais, e a organização dos processos. Essa integração tem impacto direto no sucesso da digitalização dos serviços, e quando ela não ocorre de forma adequada, surgem obstáculos que podem atrasar ou comprometer a modernização digital das instituições públicas.

Capote (2013) associa o BPM a uma visão holística da organização, em que os processos estão integrados ponta a ponta, e cada parte influencia o todo. Para ele, BPM é “a caixa de ferramentas que precisamos ter dentro das organizações para conseguir apertar os parafusos soltos e promover uma administração holística do negócio” (Capote, 2013, p. 131). Isso mostra a importância de repensar a relação entre cultura, processos e tecnologia para promover a transformação.

A demanda por serviços públicos mais ágeis e eficazes destaca o BPM como base para organizar, padronizar e integrar as atividades das instituições. No entanto, essa transformação envolve muito mais do que tecnologia. Silveira e Clamer (2024), ao comparar Brasil, Estônia e Alemanha, destacam que a Estônia é referência mundial em digitalização, por contar com uma cultura institucional favorável à automação, enquanto o Brasil ainda enfrenta desafios legais, culturais, estruturais e sociais que limitam o avanço digital.

Além dos aspectos culturais, a comunicação falha e a falta de integração, tornam mais difícil amadurecer os processos no setor público, prejudicando a inovação e restringindo o uso da automação e da inteligência artificial.

Diante desse cenário, este artigo busca analisar, com base em uma revisão bibliográfica, a importância da gestão por processos como base para a transformação organizacional e digital no setor público, focando especialmente nas dimensões culturais, comunicacionais e de mudança organizacional que influenciam esse processo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM)

Baldam, Valle e Rozenfeld (2024) apresentam uma ideia abrangente de processos, definindo-os como a racionalização da produção, o que inclui a realização de tarefas repetitivas e o uso de ferramentas e meios necessários à produção e ao consumo de bens materiais e serviços em uma sociedade. Um ponto comum entre as definições de processos está na transformação de uma entrada em uma ou mais saídas, gerando valor econômico ou social. Em outras palavras, pode-se afirmar que processos são um encadeamento de atividades executadas dentro de uma organização, transformando entradas em saídas.

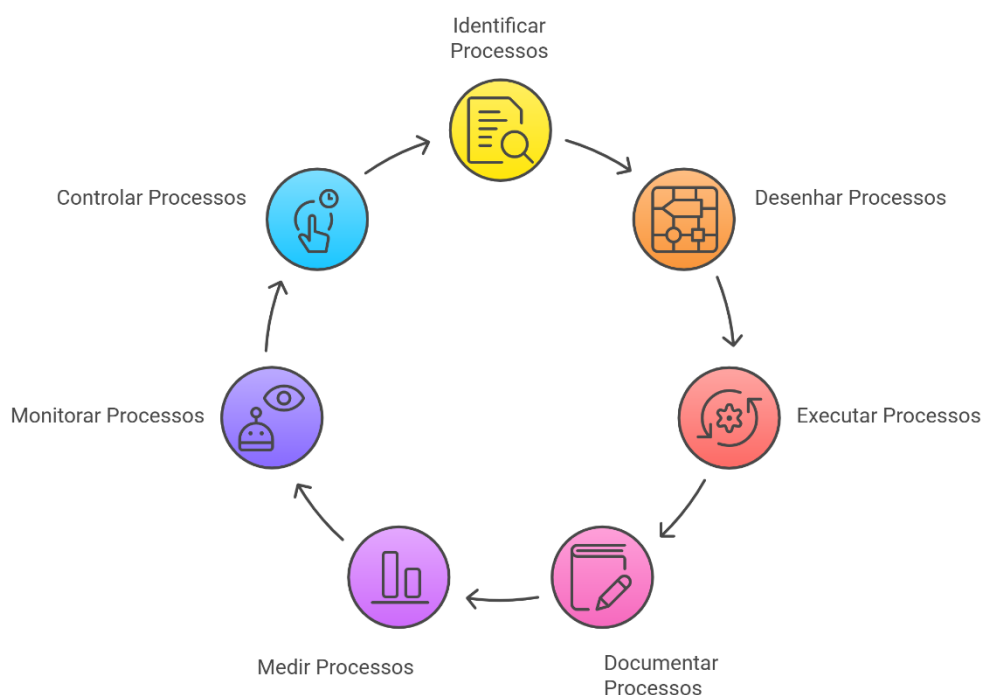
Segundo Paim (2002) independentemente do ramo de atividade, ela sempre se realiza por meio de processos. Por isso, seja qual for a eficiência de uma organização ou de seus funcionários, se não houver atenção voltada à compreensão detalhada e ao esforço para a melhoria contínua dos processos, a sobrevivência da organização estará comprometida (apud CARVALHO; SOUSA, 2017).

Do gerenciamento dos processos surgiu a disciplina *Business Process Management* (BPM). A ABPMP International (2021, p. 39) define:

Business Process Management (BPM) ou Gestão por Processos de Negócio é uma abordagem de gestão disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorizar e controlar, processos de negócio automatizados e não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados com os objetivos estratégicos de uma Organização.

A ABPMP International (2021) descreve etapas de natureza cíclica que envolvem o desenvolvimento da modelagem de processos BPM: identificar; desenhar; executar; documentar; medir; monitorizar e controlar, orientando a gestão de processos desde a sua identificação até a fase de melhoria contínua, compreendidos dentro dos objetivos estratégicos da instituição. A transformação dos processos, e com isso também a transformação digital, começa com a estratégia, e se concretiza por meio de sua natureza cíclica, que assegura uma busca contínua por melhorias.

Figura 1 – Etapas BPM



Fonte: Imagem do autor adaptado de ABPMP International (2021).

No âmbito do setor público, Capote (2021) destaca que a gestão por processos (BPM) é fundamental para promover a transformação e aprimorar os serviços oferecidos aos cidadãos. Isso porque, ao recorrer a um serviço público, o usuário torna-se parte ativa do processo. O BPM, nesse sentido, busca enfrentar as insatisfações existentes, reforçando que sua aplicação não se limita a representações gráficas ou ao uso de tecnologia, mas envolve uma mudança de mentalidade no dia a dia institucional. Essa nova postura permite adotar práticas mais responsáveis e integradas, sustentadas por uma visão holística, o que o torna essencial para impulsionar a transformação social e organizacional.

Nesse sentido, percebe-se que a Gestão por Processos, é um caminho para a melhoria e geração de valor nos serviços públicos. Toda a produção, consumo de bens materiais e serviços em uma sociedade ocorrem por meio de processos. A adoção de uma abordagem BPM, permite alinhar

essas atividades aos objetivos estratégicos da instituição, esse alinhamento cria uma dinâmica de melhoria contínua, gerando mais valor na entrega dos serviços prestados ao cidadão, e eliminando práticas que não contribuem com os objetivos da administração pública.

A simplificação e o redesenho de processos são conceitos centrais na abordagem BPM. Tendo como principal objetivo, uma simplificação e otimização do processo, essa prática elimina os problemas e suas causas raiz antes de implementar uma melhoria. A análise e o redesenho tem como objetivo menos retrabalho, menos variações, menos etapas, menos tarefas que não agregam valor ao produto ou serviço. (ROSEMANN et al., 2024).

O ensaio realizado por Carvalho e Sousa (2017) apresentou uma pesquisa, cujo resultado constatou que a gestão por processos é um meio para tornar os serviços mais ágeis e flexíveis, contribuindo para que as instituições públicas cumpram com a entrega de valor à sociedade com maior eficiência. A análise realizada em Instituições Públicas de Ensino Superior, demonstrou que ainda se utiliza um modelo tradicional, com certa rigidez, e dificultadores que criam resistência para a transformação e melhoria dos processos. Por fim, que se apresenta aplicabilidade da abordagem BPM e uma possibilidade à caminho de uma renovação desse contexto.

Uma pesquisa realizada por Fortes e Norato (2025) desenvolveu um modelo de aplicação de BPM nas Unidades Básicas de Saúde, por meio de um estudo qualitativo de caso. A investigação buscou compreender a perspectiva dos indivíduos envolvidos na execução das atividades, de modo a identificar os principais processos existentes nessas unidades. Foram mapeados cinco processos por meio de uma ferramenta de gestão de processos, o que proporcionou maior clareza, visão e entendimento interno sobre eles. Após a modelagem, constatou-se a relevância dos processos como instrumentos para alcançar melhorias na gestão pública.

Considerando que pessoas e cultura são relevantes para o sucesso e aplicação de uma abordagem BPM nas instituições públicas, torna-se necessário verificar a importância ligadas a essas questões.

2.2 COMUNICAÇÃO, MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme apontam Leal, Mafra Netto e Barbosa (2019), a eficiência da comunicação organizacional é uma condição fundamental para que as instituições alcancem um nível de excelência em seus produtos e serviços.

Braga e Marques (2008) analisaram a relação entre comunicação e mudança organizacional, destacando a comunicação como elemento essencial para facilitar processos de transformação. As organizações, ao considerar os fatores humanos envolvidos, tendem a alcançar resultados mais consistentes frente às inovações.

Os autores ainda ressaltam que, quando há clareza e transparência na comunicação, as resistências à mudança diminuem. Além disso, a compreensão da cultura organizacional permite maior entendimento da complexidade interna, favorecendo que mudanças sejam planejadas e implementadas de forma integrada à estratégia institucional.

Carvalho e Sousa (2017) apontam em seu ensaio que o grande impasse para a mudança institucional está na resistência explícita e velada à transformação, motivada por medo da mudança, interesses pessoais e proteção corporativa.

Além disso, os autores ressaltam que a falta de recursos nas Universidades Públicas exige uma gestão mais eficiente, o que reforça a necessidade de transformação por meio de uma abordagem orientada por processos.

Essa transição de uma organização tradicional para uma orientada em BPM implica numa mudança cultural, tornando indispensável a participação e o envolvimento de todos, a fim de alinhar os objetivos institucionais à entrega de valor ao cidadão por meio dos serviços.

Por fim, destacam que as ideias já enraizadas na cultura organizacional constituem um dos principais desafios para a implementação e consolidação da Gestão por Processos.

Um estudo empírico de natureza qualitativa realizado por Santos, Santana e Alves (2011) analisou os fatores críticos de sucesso na implementação da Gestão de Processos de Negócio. Inicialmente, por meio de uma revisão da literatura, foram identificados os fatores mais recorrentes apontados nesse campo de estudo.

Na sequência, esses fatores foram confrontados com os resultados obtidos em uma investigação empírica conduzida em quatro instituições públicas estaduais. Os autores observaram que os principais fatores críticos não se relacionam apenas a aspectos técnicos da abordagem BPM, mas estão fortemente ligados a pessoas e à cultura organizacional.

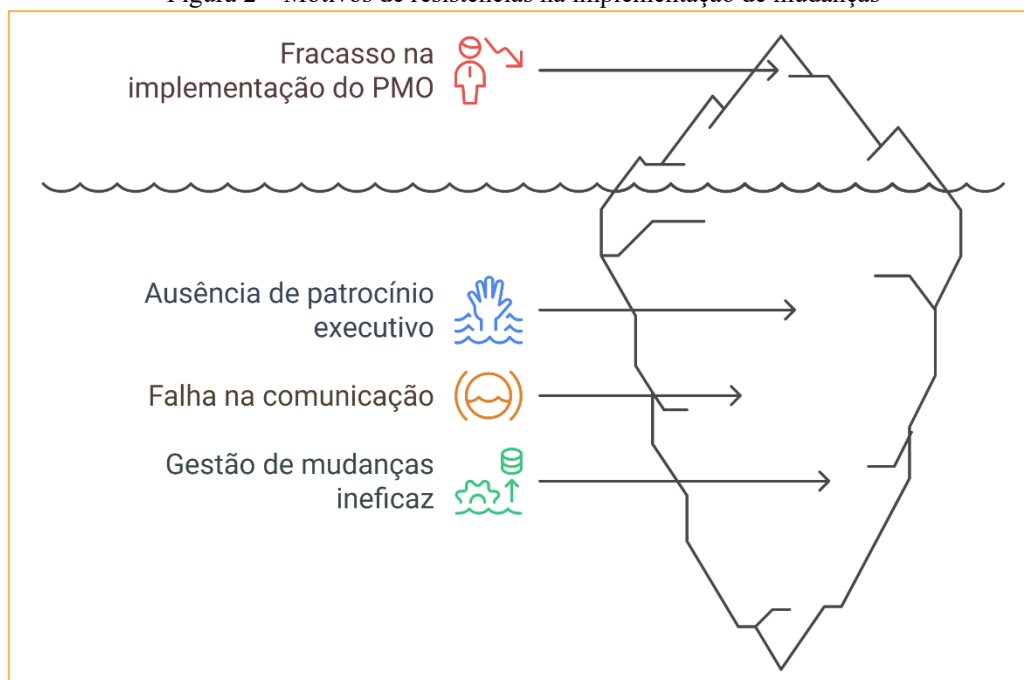
Tanto acadêmicos quanto profissionais têm provido evidência de sobra de que, de fato, esforços bem-sucedidos de mudança organizacional têm contado com a demanda e o uso instrumental da comunicação. (REIS, 2004, p. 12).

Rocha (2024) discute em sua pesquisa a resistência organizacional à mudança, tendo realizado entrevistas em diversas organizações para identificar de forma mais detalhada as principais dificuldades enfrentadas. Os resultados demonstram que a gestão da mudança se destaca como um fator essencial no cenário competitivo, pois atua na redução das resistências criadas diante das incertezas que acompanham os processos de transformação.

Nas instituições públicas, essas resistências manifestam-se com maior intensidade e podem ser motivadas por fatores como insegurança, manutenção de hábitos, medo do desconhecido, desmotivação e ausência de programas de capacitação contínua.

Segundo Gonçalves e Campos (2016), ao citar pesquisa realizada pelo Project Management Institute (PMI, 2014), verificou-se que, em 75% dos casos de implantação de escritórios de gerenciamento de projetos, a ausência de patrocínio executivo foi apontada como a principal causa de fracasso. A mesma pesquisa revelou que falhas na comunicação estiveram presentes em 86% das situações relatadas como problema central. Além disso, outro estudo do PMI indicou que aproximadamente 70% dos projetos bem-sucedidos contaram com a aplicação estruturada da gestão de mudanças.

Figura 2 – Motivos de resistências na implementação de mudanças



Fonte: Imagem do autor adaptado de Gonçalves e Campos (2016).

2.3 AUTOMAÇÃO

A ABPMP International (2021), ressalta entre as melhores práticas de gestão, que antes de se considerar a automação de um processo, recomenda-se realizar o seu redesenho. Destaca-se o motivo: o problema pode não ser resolvido através da automatização, além disso, pode haver soluções menos onerosas, ou seja, a automação realizada de maneira antecipada pode ampliar o problema.

Galimberti, De Lucca e Ramos (2024) realizaram uma pesquisa na qual institucionalizaram um laboratório de pesquisa e extensão focado em BPM e automação de processos em uma Universidade Pública. O estudo evidência que a adesão das instituições à automação, à orquestração

e integração de processos, bem como à governança, está diretamente relacionada ao nível de maturidade em BPM. Além disso, foram mapeados e automatizados nove processos ao longo da pesquisa. Os autores também verificaram a existência de resistências e a necessidade de superar barreiras técnicas e políticas para a consolidação dessas iniciativas.

Papa et al. (2019) demonstraram, em um estudo de caso realizado em uma Instituição Federal de Ensino Superior, que a aplicação do modelo BPM trouxe benefícios significativos para a automação de processos da Instituição. Como resultado, evidencia-se como a disciplina BPM é um caminho que traz benefícios na construção de Sistemas de Informação, como forma de mitigar os problemas enfrentados pelos serviços públicos, tais como: retrabalho e excesso de burocracia. Como consequência, a disciplina BPM oferece serviços mais ágeis, com mais eficiência e geração de valor.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de caráter descritivo e qualitativo, abrangendo o período de 2000 a 2025.

A pesquisa teve como objetivo identificar e analisar publicações que abordam a gestão por processos (BPM) no setor público, com ênfase nas dimensões culturais, comunicacionais e de mudança organizacional.

As buscas foram realizadas no Google Acadêmico, a partir de combinações das seguintes palavras-chave: “Gestão por Processos”, “BPM”, “*Business Process Management*”, “Gestão da Mudança Organizacional”, “Automação”, “Inteligência Artificial” e “Digitalização na Administração Pública”.

Os resultados foram filtrados de acordo com os seguintes critérios de inclusão: Estudos publicados entre 2000 e 2025; Trabalhos que apresentassem aplicação prática ou análise contextual de BPM em instituições públicas; Publicações que discutissem aspectos humanos, culturais, comunicacionais ou tecnológicos relacionados à transformação organizacional.

Após a triagem, foram selecionados 16 estudos, entre artigos, trabalhos acadêmicos e relatórios técnicos, além de obras de referência sobre BPM, como o BPM CBOK (ABPMP, 2019) e as publicações de Capote (2011, 2013), utilizadas para embasar os conceitos estruturantes da disciplina.

A análise dos materiais selecionados foi conduzida de forma descritiva e interpretativa, buscando identificar recorrências temáticas, barreiras e fatores críticos de sucesso na aplicação de BPM no setor público.

4 DISCUSSÃO

As pesquisas sobre a aplicação do BPM no setor público indicam que em diferentes contextos, persistem resistências e barreiras que dificultam a transformação institucional. Galimberti, De Lucca e Ramos (2024), por exemplo, em estudo realizado em uma universidade pública, mostram que mesmo com o sucesso da automação de nove processos, houve dificuldades de adesão em alguns casos. Eles ressaltam que processos diretamente relacionados ao atendimento ao cidadão tiveram maior aceitação, evidenciando que a visibilidade e a clareza na definição dos processos impactam diretamente a efetividade das iniciativas de automação.

Carvalho e Sousa (2017) destacam a persistência da resistência explícita e velada à mudança no setor público, apontando fatores como insegurança, apego a rotinas, interesses corporativos e falta de capacitação. Esses autores reforçam que a transformação não pode ser compreendida apenas sob o viés tecnológico, mas exige a integração da gestão de mudanças, da comunicação eficaz e da participação ativa dos envolvidos.

Rocha (2024) complementa ao enfatizar que as resistências organizacionais se manifestam com maior intensidade no setor público devido a fatores culturais e institucionais, e que a condução adequada da gestão da mudança é essencial para reduzir essas barreiras e promover adesão às inovações.

A literatura também destaca que a aplicação do BPM nas instituições públicas é fundamental para preparar o terreno para a digitalização. Silveira e Clamer (2024) apontam a necessidade de maior atenção aos fatores humanos e à cultura organizacional, para que o setor público possa avançar em direção a um cenário semelhante ao da Estônia, paradigma em serviços públicos digitais. Isto requer processos claros, integrados e eficientes, capazes de garantir maior agilidade e efetividade na entrega dos serviços.

Por fim, essa integração entre BPM e gestão de mudanças não é apenas um diferencial, mas um requisito para que a automação e a inteligência artificial tenham maior aderência e relevância no setor público, contribuindo para a construção de um Estado mais eficiente, transparente e centrado nas necessidades do cidadão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo evidenciou que a gestão por processos no setor público é o caminho essencial para estruturar mudanças organizacionais e preparar o ambiente para a automação e a aplicação da inteligência artificial. A revisão da literatura demonstrou que, apesar de a tecnologia ser um fator transformador, os principais desafios permanecem ligados à resistência humana, à cultura organizacional e à comunicação ineficaz.

A maturidade em BPM configura-se como condição indispensável para o sucesso da automação e da inteligência artificial. Sem processos consolidados, claros e eficientes, a simples adoção tecnológica pode resultar na perpetuação ou até agravamento de ineficiências. O redesenho de processos, aliado à automação em paralelo com a inteligência artificial, cria um ambiente favorável para a transformação digital.

Além disso, a aplicação do BPM, quando apoiada pela gestão de mudanças, pela atenção continuada aos fatores humanos, culturais e comunicacionais, gera terreno fértil para o avanço seguro e sustentável da automação, digitalização e uso abrangente da inteligência artificial no setor público.

Assim, conclui-se que a automação e a inteligência artificial somente gerarão benefícios reais se forem implementadas sobre bases sólidas de processos, acompanhadas por investimento contínuo na capacitação, no engajamento das equipes e na transformação cultural das instituições.

Este entendimento reforça a necessidade de políticas públicas e estratégias gerenciais que promovam a maturidade em BPM enquanto pré-requisito para a adoção profunda e bem-sucedida das tecnologias emergentes, contribuindo para a construção de um Estado mais eficiente, responsivo e centrado nas necessidades dos cidadãos.

REFERÊNCIAS

- ABPMP INTERNATIONAL. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio – BPM CBOK: corpo comum de conhecimento em BPM**. 4. ed. ABPMP International, 2019.
- BALDAM, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócio – BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. **Revista FAE**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 9-17, jan./jun. 2008.
- CAPOTE, G. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2013.
- CAPOTE, G. **Guia para formação de analistas de processos**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.
- CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 1–18, maio/ago. 2017.
- FORTES, M. G.; NORATO, H. Aplicação de BPM para melhorias de gestão na saúde pública. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 1–24, 2025.
- GALIMBERTI, M. F.; DE LUCCA, J. E.; RAMOS, V. F. C. Gestão e automação de processos: pesquisa-ação em universidade pública. In: Workshop de computação aplicada em governo eletrônico e sociedade (WCGE), **Anais [...]**. 2024.
- GONÇALVES, V.; CAMPOS, C. **HCMBok: o fator humano na liderança de projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- LEAL, A. P.; NETTO, A. M.; BARBOSA, I. Eficiência na comunicação organizacional. **Revista Científica do Instituto de Ciências Humanas e Sociais**, [s.l.], v. 2, n. 2, p.124-141, 2019.
- PAPA, R. G. V.; FIGUEIREDO, F. S.; HONÓRIO, A.; CIUFFO, L. Resultados da aplicação do modelo BPM na automação de processos de negócio: estudo de caso de uma Pró-Reitoria de Pesquisa. In: Simpósio brasileiro de sistemas de informação (SBSI 2019), 2019, Aracaju. **Anais [...]**. Aracaju: SBC, 2019. p. 948–959.
- REIS, M. C. **Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva**. Organicom, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 36-53, ago. 2004.
- ROCHA, D. D. **A gestão da mudança: há resistência organizacional à mudança? Change management: is there organizational resistance to change?** Coimbra: Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, jan. 2024.
- ROSEMAN, M.; VOM BROCKE, J.; VAN LOOY, A.; SANTORO, F. Business process management in the age of AI – three essential drifts. **Information Systems and e-Business Management**, [s.l.], v. 22, p. 415–429, 2024.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. **Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas**. Recife: Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, 2011.

SILVEIRA, E. S.; CLAMER, J. **Digitalização na administração pública**: uma análise comparativa entre Brasil, Estônia e Alemanha. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2024.

AUDITORIA CONTÍNUA E INTEROPERABILIDADE EM GOVERNO: O CASO DO SICAC EM SANTA CATARINA

Maria Teresa Silva Santos, Ademar Senábio Filho, Karin Maestri, Marcelo Carvalho Pinto

RESUMO

A transformação digital no setor público exige integração e eficiência, mas a falta de padronização e automação limita a interoperabilidade entre órgãos e sistemas. Este estudo analisou o Sistema de Comunicação de Auditoria Contínua (SICAC), desenvolvido pela Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina com arquitetura orientada a processos e orquestrado pelo motor Camunda. O objetivo foi avaliar como a modelagem e automação de processos fortalecem a interoperabilidade entre a Controladoria, a plataforma de Big Data e os órgãos estaduais. Os resultados indicam que a padronização dos fluxos de auditoria e comunicação permitiu monitorar cerca de 170 mil vínculos e, a partir do projeto piloto iniciado em setembro de 2022 junto a seis órgãos até o fim de 2023, gerar economia estimada em R\$ 12 milhões, além de ampliar a transparência e a tempestividade das ações corretivas.

Palavras-chave: Auditoria Contínua, Interoperabilidade, Gestão por Processos, Governança Pública Digital.

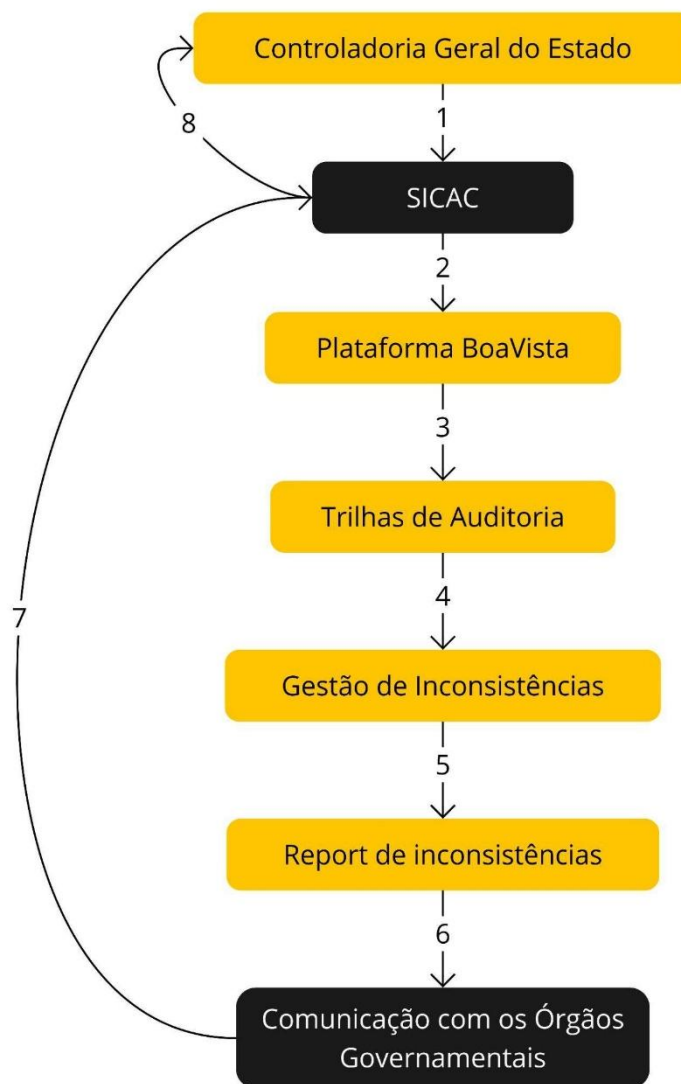
1 INTRODUÇÃO

A interoperabilidade no setor público é essencial para a modernização administrativa, pois permite que diferentes órgãos compartilhem informações de forma integrada, eliminando silos e garantindo uma gestão mais transparente e eficiente. Trata-se de um elemento estratégico para a transformação digital, ampliando a capacidade de resposta do Estado e possibilitando políticas públicas mais consistentes (Campmas et al. 2022).

Nesse contexto, destaca-se o papel da Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina na implementação do Sistema de Comunicação de Auditoria Contínua (SICAC). Esse sistema organiza a comunicação entre a Controladoria e os órgãos responsáveis, identificando inconsistências em folhas de pagamento por meio de auditorias contínuas. O fluxo de funcionamento do SICAC, ilustrado na Figura 1, evidencia como diferentes etapas se articulam desde o recebimento de dados na plataforma de Big Data até a comunicação com os órgãos governamentais, assegurando maior agilidade e transparência no processo.

O presente artigo procura analisar a integração entre o SICAC e a plataforma de Big Data do governo catarinense, evidenciando como a interoperabilidade potencializa a eficácia das auditorias. Busca-se, ainda, discutir os impactos dessa integração para a gestão pública, apontando desafios e oportunidades na adoção de tecnologias avançadas.

Figura 1 –Fluxo de comunicação e auditoria contínua do SICAC



Fonte: Do próprio autor.

A auditoria contínua constitui um pilar fundamental para a promoção da transparência e da eficiência na gestão pública. Diferentemente dos modelos tradicionais, realizados em ciclos periódicos, essa modalidade possibilita fiscalização constante e em tempo real, o que amplia a capacidade de detecção precoce de inconsistências em áreas críticas como folha de pagamento, contratos e execução orçamentária. Tal abordagem fortalece a *Accountability*, conceito que, segundo Rocha (2011), precisa ser repensado nos novos modelos de administração pública, contribuindo para a confiança social nas instituições estatais.

Nesse cenário, a Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina desenvolveu o SICAC como resposta à limitação das auditorias convencionais. Inspirado em práticas nacionais e internacionais de governança (Andrade et al. 2021, Estevez 2022, Brás et al. 2024), o sistema foi concebido para integrar múltiplas bases de dados do governo, possibilitando a identificação automática de irregularidades e a comunicação estruturada com os órgãos competentes. Implantado inicialmente como projeto-piloto, o SICAC consolidou-se como ferramenta permanente da estrutura de controle interno, evidenciando sua relevância no fortalecimento do processo de fiscalização.

A concepção do SICAC esteve desde o início associada à necessidade de interoperabilidade com o ecossistema tecnológico do governo catarinense. O crescente volume e complexidade dos dados demandaram uma solução capaz de operar de forma integrada com outras plataformas, em especial com a plataforma de Big Data estadual. Essa integração permite ao SICAC processar grandes quantidades de informações em tempo real, ampliando a abrangência e a precisão das análises. Como resultado, as auditorias passam a refletir de forma mais fiel a dinâmica das operações públicas, favorecendo intervenções tempestivas e uma gestão mais responsiva.

O SICAC distingue-se por sua concepção centrada na simplicidade e praticidade de uso, uma vez que sua interface foi projetada para apoiar, de forma equitativa, tanto os auditores quanto os gestores responsáveis pelo tratamento das inconsistências identificadas. A execução das trilhas de auditoria e a apresentação dos resultados em painéis e formulários estruturados, aliados a notificações objetivas e fluxos de comunicação padronizados, conferem ao sistema uma experiência de uso mais fluida e orientada para a tomada de decisão. Tal característica possibilita que os auditores, mesmo sem conhecimentos técnicos especializados, acessem e interpretem informações de maneira ágil, enquanto os órgãos competentes visualizam com clareza as pendências, compreendem a natureza dos problemas e adotam as medidas cabíveis.

A adoção de uma interface amigável repercute diretamente na usabilidade do sistema, constituindo um diferencial frente a soluções complexas que demandariam domínio de programação ou de ferramentas avançadas de análise. O SICAC traduz informações técnicas em relatórios e alertas de fácil compreensão, priorizando objetividade, clareza e acessibilidade. Como resultado, configura-se não apenas como um instrumento que otimiza a detecção de irregularidades, mas também como uma tecnologia que fortalece os mecanismos de comunicação entre a Controladoria e os órgãos jurisdicionados, contribuindo para maior eficiência operacional, transparência institucional e colaboração no processo de auditoria pública.

A concepção e a implementação do SICAC resultaram de um esforço coletivo que envolveu diferentes perfis profissionais e institucionais. O sistema foi desenvolvido com a contribuição de bolsistas de pesquisa da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina

(FAPESC), oriundos da área de Tecnologia da Informação e Engenharia de Computação, em parceria com servidores públicos de carreira, incluindo administradores, contadores, auditores e profissional de TI da Controladoria-Geral do Estado. Essa combinação de conhecimento técnico, experiência prática em auditoria e apoio institucional foi fundamental para estruturar uma solução inovadora, sustentável e aderente às necessidades da gestão pública.

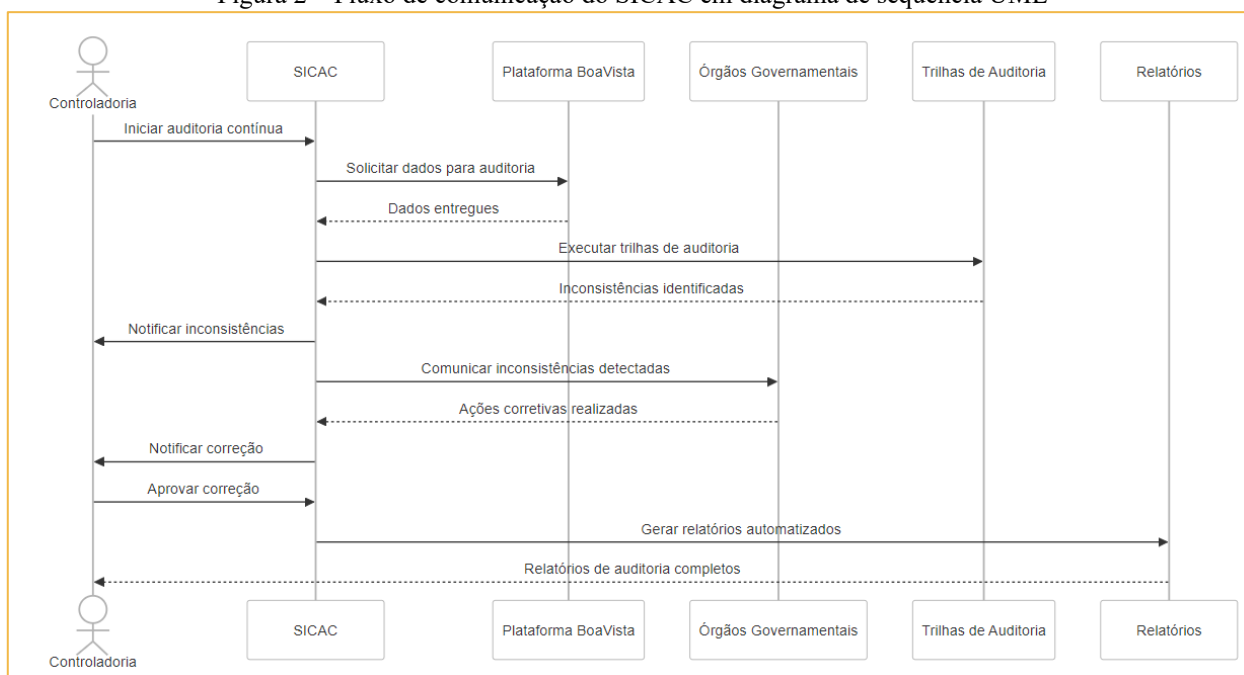
2 MÉTODO E IMPLEMENTAÇÃO DO SICAC

2.1 ARQUITETURA E INTEROPERABILIDADE

O SICAC foi desenvolvido em Java e orquestrado pelo motor de workflow Camunda, adotando uma arquitetura orientada a processos que favorece robustez, portabilidade e escalabilidade. A interoperabilidade é viabilizada por integrações com a Plataforma BoaVista (ecossistema de Big Data estadual) e por padrões abertos de serviços web (p.ex., REST/SOAP com JSON/XML), o que permite ingestão, processamento e disponibilização segura de informações sensíveis em tempo quase real.

A Figura 2 apresenta o diagrama de sequência que sintetiza a interação entre a Controladoria, a Plataforma BoaVista, os módulos internos do SICAC e os órgãos governamentais ao longo do ciclo de auditoria contínua. O fluxo inicia pela solicitação de dados, segue pela execução das trilhas e consolidação de resultados, e culmina na comunicação estruturada aos órgãos e na geração de relatórios.

Figura 2 – Fluxo de comunicação do SICAC em diagrama de sequência UML



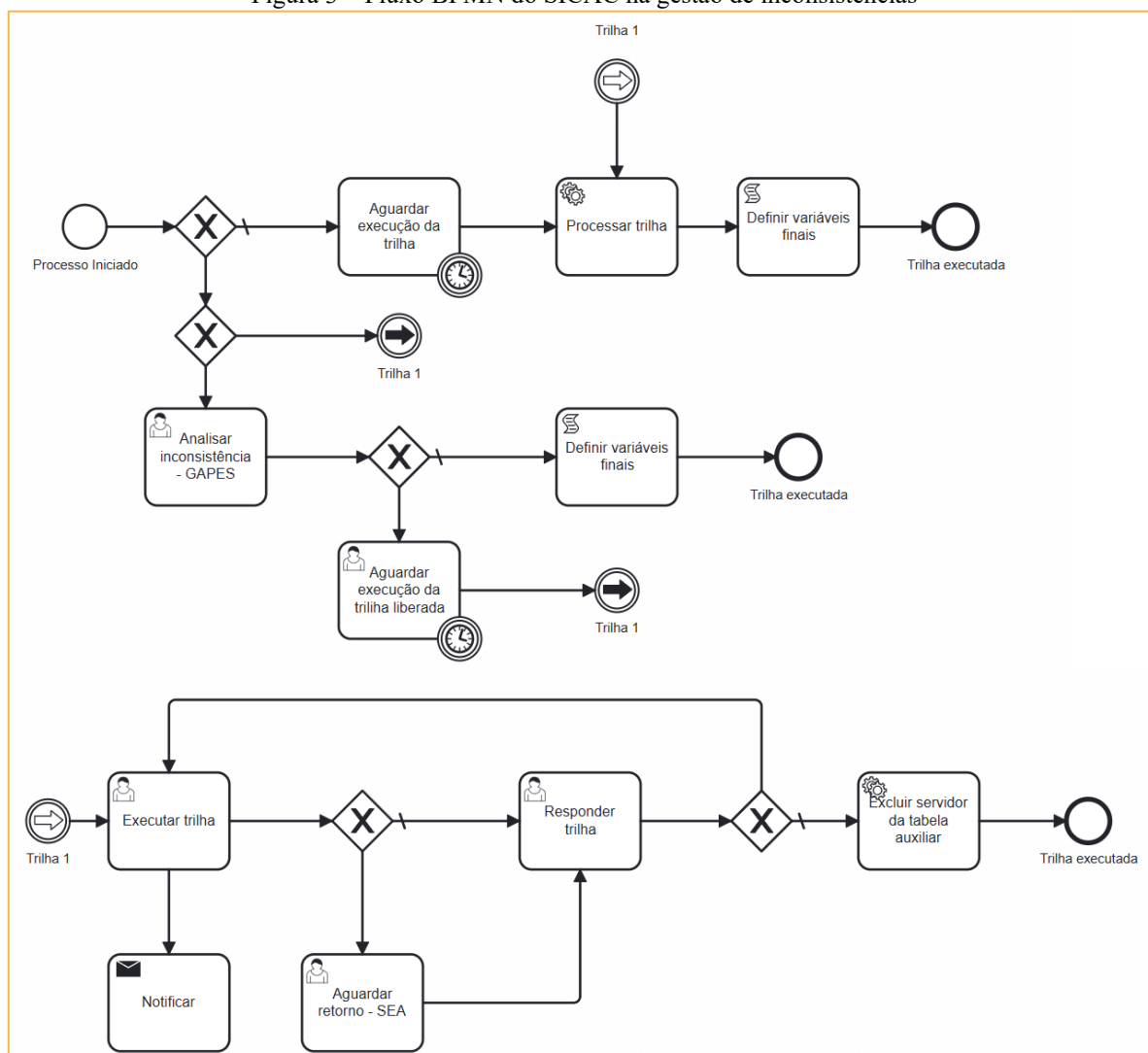
Fonte: Do próprio autor.

2.2 EXECUÇÃO DA AUDITORIA: TRILHAS E FLUXO DE COMUNICAÇÃO

As trilhas de auditoria contínua operam como consultas analíticas avançadas sobre dados consolidados na BoaVista, dividindo-se em dois grupos: (i) trilhas determinísticas, baseadas em regras legais objetivas (p.ex., limites constitucionais e critérios de gratificações), com apontamentos de alta criticidade; e (ii) trilhas de *flags*, de caráter exploratório, que sinalizam situações atípicas para análise especializada. A execução é orquestrada no Camunda, permitindo paralelização, reexecução seletiva e rastreabilidade de cada instância de processo.

A Figura 3 mostra o fluxo *Business Process Model and Notation* (BPMN) que governa a comunicação entre a Controladoria e os órgãos responsáveis. Após a detecção de potenciais inconsistências, os achados são analisados, comunicados aos setores competentes e acompanhados quanto às ações corretivas, com registros e notificações automatizadas para garantir tempestividade e transparência.

Figura 3 – Fluxo BPMN do SICAC na gestão de inconsistências



Fonte: Do próprio autor.

3 RESULTADOS E IMPACTO

Desde a implantação piloto em setembro de 2022, o SICAC demonstrou resultados expressivos na fiscalização da folha de pagamento do Estado de Santa Catarina, que representa a maior despesa do Executivo estadual. Atualmente, o sistema monitora cerca de 170 mil vínculos, incluindo servidores ativos, aposentados e pensionistas, por meio de aproximadamente 70 trilhas de auditoria contínua validadas.

Os impactos quantitativos já evidenciam a efetividade do sistema: estima-se uma economia de aproximadamente R\$ 12 milhões a partir do projeto piloto iniciado em setembro de 2022, junto a seis órgãos, até o final de 2023. Esse resultado decorre da detecção e correção de inconsistências que poderiam perdurar por longos ciclos de auditoria tradicional (Conaci 2023).

Além dos ganhos financeiros diretos, o SICAC proporcionou avanços qualitativos na gestão pública. A automação das trilhas reduziu a dependência de auditorias manuais periódicas, permitindo a detecção em tempo real de desvios e a comunicação imediata aos órgãos responsáveis. Isso fortalece a capacidade de resposta da administração estadual, amplia a transparência e contribui para a consolidação da confiança social nas instituições de controle, conforme observado em ferramentas similares como o sistema ALICE da CGU, responsável por auditorias contínuas em licitações e contratos (Rocha et al. 2022).

Os resultados já alcançados evidenciam que a auditoria contínua baseada em interoperabilidade não apenas gera economia de recursos, mas também moderniza os mecanismos de governança pública, tornando-os mais eficientes, ágeis e transparentes.

4 DESAFIOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

O desenvolvimento e a operação do SICAC enfrentaram desafios, que moldaram sua eficiência e alcance. Um dos desafios foi a integração de todos os órgãos governamentais na plataforma, considerando a heterogeneidade dos sistemas de informação e a necessidade de consolidar dados de fontes distintas em uma base unificada e consistente. Esse processo exigiu esforços de harmonização tecnológica, bem como ações de capacitação e sensibilização para garantir adesão e uso adequado do sistema.

Outro obstáculo central foi a modelagem das trilhas de auditoria, que precisaram ser validadas para lidar com a complexidade da folha de pagamento estadual, abrangendo cerca de 170 mil servidores, ativos e inativos. A criação de trilhas automatizadas, capazes de detectar inconsistências de forma contínua, demandou rigor técnico e flexibilidade para abranger múltiplos cenários de irregularidades.

Embora o SICAC já tenha alcançado resultados expressivos há espaço para avanços. Entre as melhorias potenciais destacam-se o fortalecimento da integração com os órgãos governamentais, por meio de interfaces mais intuitivas que facilitem a interpretação dos resultados; e a ampliação do inventário de trilhas, incorporando novas regras baseadas em irregularidades recorrentes ou em questões emergentes. Aprofundar a integração com a Plataforma BoaVista pode potencializar ainda mais a precisão das análises, inclusive permitindo abordagens preditivas. Nesse sentido, a incorporação de algoritmos de *machine learning* representa uma perspectiva promissora, possibilitando a identificação de padrões ocultos e a evolução de um modelo reativo para um modelo proativo de auditoria.

As perspectivas futuras para a interoperabilidade em sistemas como o SICAC apontam para um ecossistema de auditoria contínua mais abrangente, capaz de monitorar não apenas a folha de pagamento, mas também áreas críticas como compras, contratos e execução orçamentária. Esse cenário exigirá padrões abertos e protocolos que assegurem comunicação fluida entre sistemas estaduais e federais. Tecnologias emergentes, como o blockchain, também podem reforçar a rastreabilidade e a confiança nos registros auditados, ampliando a segurança e prevenindo fraudes em tempo real, conforme apontam Prux, Momo e Melati (2021) ao discutirem oportunidades e desafios de sua aplicação na contabilidade governamental brasileira.

Em síntese, os avanços do SICAC indicam um caminho de evolução sustentado pela integração de dados, uso de tecnologias emergentes e expansão do escopo das auditorias. Com esses progressos, o sistema poderá consolidar-se como referência em governança pública digital, fortalecendo a eficiência, a transparência e a confiança da sociedade na administração estadual.

5 CONCLUSÃO

O estudo analisou o SICAC, desenvolvido pela Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina, evidenciando seu papel como instrumento inovador de modernização do controle interno. A arquitetura baseada em Java e no motor de workflow Camunda, aliada à integração com a Plataforma BoaVista, demonstrou a capacidade do sistema em processar grandes volumes de dados em tempo real, permitindo a identificação proativa de inconsistências na folha de pagamento estadual. Os resultados já obtidos, incluindo a economia de recursos públicos e a ampliação da transparência, confirmam a efetividade da abordagem adotada.

A interoperabilidade emerge, nesse contexto, como elemento central para a eficiência e sustentabilidade do SICAC. Ao possibilitar a comunicação fluida entre diferentes órgãos e plataformas, garante-se não apenas a integridade das informações auditadas, mas também a agilidade na implementação de medidas corretivas. Esse aspecto reforça o papel estratégico da

interoperabilidade na construção de governos digitais integrados, capazes de responder de forma ágil e fundamentada às demandas da sociedade.

Como contribuição prática e teórica, o SICAC consolida-se como um modelo de referência na aplicação de auditoria contínua automatizada no setor público brasileiro. Sua evolução aponta para perspectivas promissoras, como o aprofundamento da integração com ecossistemas de Big Data, a incorporação de algoritmos de aprendizado de máquina para análises preditivas e a possível adoção de tecnologias emergentes, como o blockchain, para reforçar a rastreabilidade e a segurança das operações.

Em síntese, o SICAC não apenas fortalece a governança pública em Santa Catarina, mas também oferece um paradigma replicável para outras administrações, nacionais e internacionais, demonstrando como a aliança entre auditoria contínua, interoperabilidade e inovação tecnológica pode transformar a gestão pública em direção a maior eficiência, transparência e confiança social.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. C. R. *et al.* Adoção de ferramentas tecnológicas em projetos de auditoria contínua. 2021.
- BRÁS, J. C.; PEREIRA, R. F.; FONSECA, M.; RIBEIRO, R.; BIANCHI, I. S. Advances in auditing and business continuity: a study in financial companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 100304, 2024.
- CAMPBAS, A.; IACOB, N.; SIMONELLI, F. How can interoperability stimulate the use of digital public services? An analysis of national interoperability frameworks and e-government in the European Union. *Data & Policy*, [s.l.], v. 4, e19, 2022.
- CONACI. CGE-SC consolida novo modelo de auditoria da folha e economiza R\$ 12 milhões. 2023. Disponível em: <https://conaci.org.br/noticias/cge-sc-consolida-novo-modelo-de-auditoria-da-folha-e-economiza-r-12-milhoes/>. Acesso em: 2 set. 2025.
- ESTEVEZ, R. M. N. L. Auditoria contínua e automação na função de auditoria interna. 2022.
- PRUX, P. R.; MOMO, F. de S.; MELATI, C. Opportunities and challenges of using blockchain technology in government accounting in Brazil. *Brazilian Administration Review*, [s.l.], v. 18, Special Issue, 2021.
- ROCHA, A. C. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. *Contabilidade, Gestão e Governança*, [s.l.], v. 14, n. 2, p. 82–97, 2011.
- ROCHA, A. L. M. de; REZENDE, M. S. de; OLIVEIRA, T. C. A. Desafios, resultados e perspectivas da ferramenta de auditoria contínua de compras públicas governamentais com uso de inteligência artificial. *Revista da CGU*, [s.l.], v. 14, n. 26, p. 296–312, 2022.

DA GESTÃO POR PROCESSOS À POLÍTICA NACIONAL: O MAPEAMENTO DO MACROPROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE PESSOAS DE IDENTIDADE DESCONHECIDA E DE PESSOAS DESAPARECIDAS NA POLÍCIA CIENTÍFICA DE SANTA CATARINA

Keyla Sabrina Moreira, Suellen Pericolo, Patrícia Cardoso Monteiro

RESUMO

Este artigo analisa a experiência da Polícia Científica de Santa Catarina (PCISC) no mapeamento e modelagem do macroprocesso de identificação de pessoas de identidade desconhecida e de pessoas desaparecidas, desenvolvido em parceria com o Escritório de Gestão de Processos da Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina (EPROC/SEPLAN). Trata-se de estudo aplicado, qualitativo e descritivo, cuja metodologia foi fundamentada na literatura de gestão por processos, que envolveu oficinas de elicitação com equipes técnicas dos setores de Medicina Legal, Papiloscopia, Odontologia Legal, Antropologia Forense, Genética Forense e Perícias em Áudio e Imagem; análise documental e normativa, contemplando a Constituição Federal, legislações federais e estaduais e portarias internas; modelagem colaborativa dos fluxos AS IS e TO BE em notação BPMN; ciclos de validação setorial e colegiada; além de avaliação de riscos e aderência ao arcabouço jurídico vigente. Os resultados evidenciam a gestão por processos como instrumento de governança pública, ao favorecer a padronização de procedimentos, a integração sistêmica, a clareza de responsabilidades e a confiabilidade da prova pericial. Ao alinhar os fluxos internos às exigências legais e às diretrizes nacionais de busca e identificação de pessoas de identidade desconhecida e pessoas desaparecidas, a experiência catarinense contribui para a efetividade da política pública nacional e se configura como referência replicável por outras unidades federativas.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos, BPMN, Polícia Científica, Inovação, Política Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas.

1 INTRODUÇÃO

A identificação humana constitui uma das funções centrais da perícia oficial, tanto na esfera civil quanto na criminal, com impacto direto na proteção de direitos fundamentais e na credibilidade do sistema de justiça. Sua importância manifesta-se na salvaguarda da dignidade da pessoa, bem como na persecução penal e na administração da justiça.

No Brasil, o amparo jurídico à identificação possui fundamento constitucional e infraconstitucional. Destaca-se o art. 5º, inciso LVIII, da Constituição Federal de 1988, que estabelece a primazia da identificação civil e restringe a criminal apenas às hipóteses previstas em lei. Esse comando é detalhado pelo Código de Processo Penal (arts. 6º, VIII, e 13) e pela Lei nº 12.037/2009, que disciplina a identificação criminal do civilmente identificado, equilibrando a proteção de direitos individuais com as demandas de segurança pública.

No campo conceitual, França (2022, p. 147) define que “identidade é o conjunto de caracteres ou de atributos capazes de individualizar uma pessoa ou coisa, tornando-a distinta das demais e igual apenas a si própria”, enquanto a identificação corresponde ao “conjunto de diligências destinadas a determinar a identidade de uma pessoa ou de uma coisa” (FRANÇA, 2022, p. 149). Já o reconhecimento, “não se confunde com a identificação, pois trata-se apenas de ato empírico de certificar-se ou admitir como certo que se conhece alguém, ordinariamente feito por parentes ou pessoas que tiveram contato com o indivíduo, reduzido a termo nos casos oficiais” (FRANÇA, 2022, p. 155).

Ainda segundo o autor, a identificação deve ser compreendida como “conjunto de meios científicos ou técnicas específicas empregados para se obter uma identidade, sendo um procedimento pericial que afirma, por meio de elementos papiloscópicos, genéticos, antropológicos ou antropométricos, que o indivíduo é ele mesmo e não outro” (FRANÇA, 2022, p. 157). Esses procedimentos podem ocorrer em diferentes contextos: no vivo (desaparecidos, pacientes desmemoriados, menores de idade ou casos de recusa de identidade); no morto (desastres em massa, cadáveres sem identificação, mutilados ou em putrefação avançada); e no esqueleto (fase de esqueletização, ossadas ou ossos isolados) (FRANÇA, 2022, p. 150).

Determinar a identidade de pessoas vivas, cadáveres e remanescentes mortais significa não apenas oferecer respostas técnicas às investigações criminais, mas também assegurar a dignidade da pessoa humana e garantir às famílias de desaparecidos o direito à verdade. A condução desses processos é, portanto, elementar para a ciência forense, tanto sob o ponto de vista jurídico quanto humanitário, e frequentemente tem início antes mesmo da definição da causa da morte. Trata-se de atividade complexa e abrangente, que demanda a atuação integrada de equipe multidisciplinar e a aplicação de diferentes técnicas e recursos.

No plano institucional, a Lei nº 12.030/2009 reconhece a autonomia técnica, científica e funcional da perícia oficial de natureza criminal, estabelecendo sua atuação em conformidade com princípios de legalidade, eficiência e respeito aos direitos individuais. Em Santa Catarina, a autonomia funcional e administrativa da perícia oficial foi inicialmente reconhecida pela Emenda Constitucional nº 039/2005, que desvinculou o Instituto Geral de Perícias da Polícia Civil e o vinculou diretamente ao Secretário de Estado da Segurança Pública. Posteriormente, a Emenda Constitucional nº 84/2021 consolidou esse processo ao transformar a Polícia Científica em órgão independente, reforçando sua autonomia técnica e científica. Essa consolidação foi acompanhada por atos normativos internos, como as Portarias nº 001/2022 e nº 005/2022, que organizaram a estrutura administrativa e criaram a Coordenadoria de Gestão de Processos (COGP), reforçando a capacidade institucional da corporação. Esses desdobramentos permitiram avançar na padronização de

procedimentos, na integração de tecnologias e no aprimoramento da gestão de processos, refletindo a tendência nacional de valorização da perícia como instrumento estratégico do Estado na produção de provas confiáveis.

Na esteira desse movimento de fortalecimento institucional, a Polícia Científica de Santa Catarina instituiu um grupo de trabalho multidisciplinar, reunindo representantes dos setores técnicos de Medicina Legal, Papiloscopia, Odontologia Legal, Antropologia Forense, Genética Forense e Setor de Perícias em Áudio e Imagem, com apoio metodológico do Escritório de Processos da SEPLAN/SC (EPROC). Esse grupo iniciou o mapeamento do macroprocesso de identificação de pessoas de identidade desconhecida e de pessoas desaparecidas, classificado como processo finalístico e intersetorial, cuja execução demanda a articulação de diferentes especialidades. O objetivo principal foi identificar fluxos, procedimentos e responsabilidades de cada setor, assegurando uma abordagem sistêmica e padronizada. A relevância desse trabalho está no fato de tratar-se de um processo crítico, cuja correta execução garante não apenas a produção de provas técnicas e científicas, mas também a efetividade da justiça e a proteção de direitos fundamentais.

Nesta conjuntura, este artigo busca relatar a experiência catarinense no mapeamento do macroprocesso, com a aplicação da metodologia de gestão por processos (BPMN), enfatizando a integração entre dimensões técnicas e jurídicas e a contribuição dessa prática para a agenda de inovação em gestão pública.

A experiência também se articula com a Política Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas (Lei nº 13.812/2019), que estabelece diretrizes para busca e identificação de pessoas desaparecidas no Brasil. Ao prever a integração de informações biométricas e genéticas em cadastros nacionais, essa política reforça a necessidade de padronização dos fluxos estaduais de identificação humana. Nesse sentido, o mapeamento conduzido não apenas responde a uma demanda institucional de eficiência e governança, mas também contribui para a efetividade de uma política pública de alcance nacional, assegurando direitos às famílias e fortalecendo a cooperação federativa em segurança pública.

Para contextualizar essa experiência, apresenta-se a seguir a fundamentação teórica que sustenta o estudo, abrangendo conceitos de gestão por processos, bases jurídicas e normativas, bem como referenciais metodológicos aplicados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A literatura sobre gestão por processos (BPM) evidencia a importância da visão transversal para compreender organizações complexas. Segundo Capote (2012), mapear processos significa revelar como o trabalho realmente ocorre, permitindo identificar disfunções e redesenhar fluxos para

agregar valor ao usuário final. Tregear, Jesus e Macieira (2019) reforçam que a institucionalização de Escritórios de Processos favorece a governança organizacional, ao criar uma cultura orientada à melhoria contínua e à inovação. Juliatto e Queiroz (2021) enfatizam que a adoção de BPM em órgãos públicos contribui para a eficiência administrativa, ao alinhar práticas operacionais a objetivos estratégicos.

No caso da PCISC, aplicar BPMN a um macroprocesso como o de identificação de pessoas de identidade desconhecida e de desaparecidas representa mais do que inovação metodológica: trata-se de um exercício de governança pública, pois conecta a dimensão técnica da perícia às exigências normativas e legais. Conforme o Guia BPM da COPPE/UFRJ (2011), processos de alta complexidade demandam notação formal para que a análise possa orientar decisões institucionais com base em evidências e padronização.

Do ponto de vista jurídico, o macroprocesso dialoga com múltiplos diplomas legais. O Código de Processo Penal (arts. 158 a 184) institui a cadeia de custódia e estabelece as bases da prova pericial, incluindo o exame de corpo de delito e a necessidade de laudos oficiais. A Lei nº 12.037/2009 trata da identificação criminal, impondo limites à coleta biométrica de cidadãos já civilmente identificados, exceto nas hipóteses legais. A LGPD (Lei nº 13.709/2018) acrescenta novas camadas de responsabilidade, ao regulamentar o tratamento de dados sensíveis, como biometria e DNA. A Lei nº 13.964/2019 (Pacote Anticrime) reforça a cadeia de custódia como requisito essencial à validade da prova. Já o Decreto nº 7.950, de 12 de março de 2013, instituiu a Rede Integrada de Bancos de Perfis Genéticos, voltada à cooperação entre os entes federados. Em complemento, a Portaria MJ nº 82/2014 regulamentou o Banco Nacional de Perfis Genéticos, definindo sua utilização para auxiliar em investigações criminais e na identificação de desaparecidos.

No âmbito estadual, a Constituição de Santa Catarina, a Lei nº 15.156, de 11 de maio de 2010, a Lei Complementar nº 741/2019 e a Emenda Constitucional nº 84/2021, juntamente com atos normativos internos — como as Portarias nº 001/2022/PCI e nº 040/2024/PCI — estruturam e disciplinam o funcionamento da PCISC. Além disso, ordens de serviço, manuais e procedimentos operacionais padrão (POPs) detalham aspectos técnicos da atuação institucional.

Entre os instrumentos normativos internos, destaca-se a Portaria nº 001/2022/PCI, que dispõe sobre a estrutura organizacional da Polícia Científica de Santa Catarina e inclui, em seu Anexo Único, a Coordenadoria de Gestão de Processos (PCI/COGP). Tal previsão normativa legitima a institucionalização da gestão por processos na PCISC, fornecendo base formal para a atuação do Grupo de Trabalho e para a integração metodológica junto ao Escritório de Processos da SEPLAN/SC (EPROC).

Portanto, a fundamentação teórica do presente estudo sustenta-se na intersecção entre a BPMN, como método de inovação em gestão, o direito, como garantia de legitimidade e segurança jurídica, e a ciência da administração, que fornece o respaldo teórico para a institucionalização da governança por processos em organizações públicas. Tal tripé apoia-se, de um lado, na tradição burocrática weberiana de valorização de estruturas formais, e, de outro, na literatura contemporânea (WEBER, 1999; DENHARDT; DENHARDT, 2000) de gestão por processos e administração pública, que preconiza a criação de unidades específicas para assegurar eficiência, continuidade e inovação. Esse arcabouço estabelece o marco conceitual para a análise e o mapeamento do macroprocesso de identificação de pessoas de identidade desconhecidas e de pessoas desaparecidas.

3 METODOLOGIA

O estudo foi conduzido no período de maio a agosto de 2025, utilizando uma combinação de técnicas qualitativas e documentais. Inicialmente, realizaram-se reuniões de *kick-off* com os setores técnicos envolvidos (Medicina Legal, Papiloscopia, Setor de Perícias em Áudio e Imagem, Odontologia Legal, Antropologia Forense e Genética Forense). Essas reuniões tiveram por objetivo sensibilizar os participantes, alinhar conceitos, levantar informações preliminares e identificar os processos organizacionais tal como ocorrem na prática. Nessa etapa, os fluxos foram descritos diretamente pelos servidores e especialistas, permitindo também um recorte da cadeia de valor do órgão.

Em seguida, com base nas contribuições de cada setor e nos pontos de vista trazidos pelos servidores sobre seus processos, procedeu-se à identificação e catalogação de problemas, fragilidades e potenciais melhorias. A partir desse diagnóstico inicial, elaborou-se um primeiro desenho em notação BPMN, refletindo a compreensão coletiva sobre o funcionamento dos fluxos. Esse material serviu de base para novas reuniões, nas quais os diagramas preliminares foram discutidos, avaliados e aprimorados de forma colaborativa.

A modelagem utilizou a notação Business Process Model and Notation (BPMN), recomendada para processos de alta complexidade (COPPE/UFRJ, 2011), sendo conduzida de forma participativa em oficinas de elicitação com especialistas, em linha com a ênfase na visão transversal proposta por Capote (2012).

Na sequência, foi realizada a análise documental e normativa, abrangendo legislações federais e estaduais, portarias, protocolos e normas internas da PCISC. Essa etapa foi essencial para confrontar as informações coletadas nas reuniões com o arcabouço jurídico e regulatório vigente, assegurando a aderência dos procedimentos às exigências legais.

Posteriormente, desenvolveram-se sessões de validação intermediária junto a cada setor específico, permitindo consolidar os fluxos mapeados e identificar divergências entre o que estava normatizado e o que se realizava no cotidiano. Nessas etapas, também foram ajustadas nomenclaturas, responsabilidades e interfaces. Na sequência, os resultados parciais foram apresentados em reuniões gerais do Grupo de Trabalho (GT), integrando representantes de todos os setores técnicos e a especialista do Escritório de Processos (EPROC/SEPLAN). Essas reuniões coletivas tiveram caráter de validação global, buscando consenso sobre as etapas, interdependências e responsabilidades, e garantindo uma visão sistêmica do macroprocesso.

Com base nos levantamentos realizados e nas etapas de validação, consolidaram-se os fluxos em notação BPMN, contemplando tanto os diagramas *AS IS* (situação atual) quanto os *TO BE* (situação futura). Essa representação gráfica permitiu evidenciar gargalos e necessidade de maior padronização nos processos envolvidos, além de subsidiar a construção do mapa de riscos. A partir dele, foi possível propor novos procedimentos voltados a fortalecer a cadeia de custódia e prevenir riscos impactantes, como sua eventual quebra.

Por fim, foi realizada uma análise de riscos e de conformidade normativa, com ênfase no cumprimento da LGPD e nas exigências da cadeia de custódia, além da verificação da aderência do macroprocesso às diretrizes legais e institucionais. Essa análise subsidiou a proposição de indicadores de desempenho e a formulação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) voltados à execução futura do processo.

4 RESULTADOS

O processo de mapeamento e validação resultou na produção de mais de 300 registros brutos, distribuídos em diferentes categorias analíticas. Esse volume expressivo de informações evidencia não apenas a amplitude do macroprocesso estudado, mas também o grau de engajamento dos participantes na identificação de fragilidades, melhorias e necessidades de padronização.

Entre as categorias mais recorrentes destacam-se: novos procedimentos sugeridos (46 registros), novos documentos criados ou propostos (46 registros) e riscos e fragilidades identificados (44 registros). Esse resultado demonstra a relevância atribuída à formalização normativa, à estruturação documental e à mitigação de riscos operacionais — aspectos fundamentais para a conformidade jurídica e a confiabilidade das provas periciais.

Cabe ressaltar que parte dos registros corresponde a apontamentos semelhantes relatados em diferentes setores, o que indica a repetição de necessidades comuns. A análise qualitativa permitiu consolidar esses itens em ocorrências únicas, resultando em um conjunto ligeiramente menor de achados efetivos. Assim, o total não deve ser interpretado de forma estritamente numérica, mas como

um indicador aproximado da amplitude do diagnóstico, que combina a diversidade das contribuições setoriais com a síntese analítica do grupo.

Outros achados igualmente significativos incluem: possibilidades de não conformidades mencionadas ou estimadas (40 registros), problemas de fluxos (34 registros), melhorias voltadas a sistemas (31 registros) e sugestões de indicadores (31 registros). Em conjunto, esses resultados revelam uma preocupação institucional com a integração tecnológica, a rastreabilidade das atividades e o estabelecimento de métricas que permitam monitorar a efetividade do processo.

As sugestões de melhorias gerais (34 registros) reforçam a necessidade de ações de caráter transversal, tais como a integração de sistemas, a substituição de planilhas paralelas por funcionalidades oficiais, a criação de modelos padronizados de laudos técnicos, a oferta de treinamentos contínuos para coleta e custódia de vestígios, bem como o desenvolvimento de manuais orientativos e fluxos hierárquicos formalizados.

Esse resultado oferece uma dimensão concreta da tarefa realizada e evidencia como a metodologia de gestão por processos gera resultados práticos, ao trazer à superfície problemas até então submersos na rotina institucional. Somente por meio desse exercício coletivo e sistemático foi possível identificar, organizar e tornar visíveis fragilidades estruturais, criando as condições necessárias para seu tratamento e para a transformação organizacional.

A etapa de diagnóstico revelou, ainda, que os achados podem ser agrupados em três dimensões principais: técnica, organizacional e jurídica. Nas dimensões técnicas e organizacionais, observou-se necessidade de melhorias na padronização de procedimentos, fragilidades na comunicação e integração entre setores e a necessidade de maior clareza normativa em fluxos intersetoriais, o que impacta diretamente na rastreabilidade e na eficiência das atividades. Do ponto de vista jurídico, a análise de riscos evidenciou pontos de atenção na cadeia de custódia e na tempestividade das respostas, elementos cuja mitigação reforçam a confiabilidade e a solidez institucional.

No âmbito das propostas de melhoria (*TO BE*), destacaram-se a padronização documental, a definição de fluxos hierárquicos, a implantação de checklists, a integração sistêmica de registros digitais e a criação de indicadores transversais de desempenho. Tais medidas, ao serem implementadas, tendem a reforçar a governança, reduzir inconsistências e assegurar maior transparência e confiabilidade às entregas da instituição.

Como encaminhamento, foi sugerida a aplicação de um projeto piloto em unidades da PCISC, com vistas a testar os fluxos redesenhados, monitorar os resultados, avaliar sua aderência à prática e subsidiar eventuais ajustes antes da institucionalização definitiva.

De forma interpretativa, os achados indicam que o macroprocesso de identificação de pessoas de identidade desconhecidas e de pessoas desaparecidas, embora crítico e consolidado como função

essencial da instituição, ainda apresentava necessidades de melhoria para aumentar sua efetividade. As recomendações resultantes apontam para um caminho de modernização organizacional, no qual inovação tecnológica, padronização e segurança jurídica se articulam como eixos estratégicos para o fortalecimento da atuação institucional.

5 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos evidenciam a complexidade do mapeamento e a necessidade de alinhamento entre técnica, gestão e direito. Do ponto de vista técnico, as fragilidades identificadas — necessidade de melhoria na comunicação, maior consolidação da padronização de processos e integração de sistemas — apontam desafios para a eficiência institucional. Tais achados convergem com a literatura em gestão por processos, que ressalta a importância da padronização e da visão transversal para reduzir gargalos e assegurar a agregação de valor (CAPOTE, 2012; TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2019).

Sob a perspectiva jurídica, a gestão por processos contribui para mitigar riscos à segurança da prova pericial e à proteção de dados pessoais. A ausência de padronização plena nos registros formais pode, em tese, ensejar vulnerabilidades na cadeia de custódia, sobretudo diante das exigências trazidas pelo Pacote Anticrime (Lei nº 13.964/2019). De igual modo, a manipulação de informações biométricas e genéticas requer observância rigorosa da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), de modo a evitar inconformidades. Assim, a governança jurídica se apresenta como dimensão indissociável da gestão por processos, reforçando a credibilidade já reconhecida dos laudos periciais e ampliando a segurança institucional.

O modelo proposto (*TO BE*) busca mitigar esses riscos por meio da hierarquização sequencial de exames, da automação de registros de não conformidades e do uso de sistemas digitais padronizados. Essas medidas fortalecem a rastreabilidade e aumentam a conformidade legal. Além disso, a definição de indicadores transversais permite mensurar resultados com base em critérios objetivos, favorecendo a transparência e a prestação de contas à sociedade.

No campo da inovação, a experiência catarinense demonstra que a aplicação da notação BPMN em um macroprocesso de natureza pericial é capaz de transformar práticas historicamente fragmentadas em fluxos estruturados, seguros e aderentes às legislações vigentes. Isso representa não apenas avanço técnico-operacional, mas também contribuição efetiva para a governança pública, em consonância com os objetivos de eficiência administrativa previstos na Constituição Federal e com as diretrizes do Sistema Único de Segurança Pública (Lei nº 13.675/2018).

Apesar dos avanços obtidos, é importante reconhecer algumas limitações do estudo. Em primeiro lugar, a construção dos fluxos *AS IS* e *TO BE* baseou-se em reuniões e validações com servidores, o que garante legitimidade participativa, mas também pode refletir percepções localizadas e variações de prática entre unidades da PCISC. Em segundo lugar, a limitação de sistemas totalmente integrados dificultou a análise automatizada de dados históricos, restringindo parte das evidências a registros manuais e relatos.

Outra limitação refere-se ao caráter ainda propositivo das soluções: embora tenham sido desenhados fluxos futuros, indicadores e POPs, sua efetividade dependerá da implementação concreta, da capacitação dos servidores e da integração tecnológica prevista. Nesse sentido, a sugestão de aplicação de um projeto piloto em unidades da PCISC surge como medida necessária para testar os fluxos redesenhados em ambiente real, identificar ajustes e consolidar boas práticas antes da institucionalização definitiva.

Como perspectivas futuras, o estudo aponta para a necessidade de ampliar a abordagem de gestão por processos para outros macroprocessos periciais, bem como de investir em interoperabilidade sistêmica com cadastros nacionais, assegurando maior alinhamento às políticas públicas federais. Recomenda-se ainda aprofundar a avaliação de impacto dos novos fluxos por meio de indicadores longitudinais, permitindo mensurar a efetividade das mudanças e retroalimentar a gestão institucional com dados objetivos.

A adoção de indicadores longitudinais requer um conjunto estruturado de atividades que assegurem sua efetividade como instrumento de gestão. Inicialmente, é necessário definir métricas alinhadas aos objetivos institucionais, tais como tempo médio de conclusão de exames, número de não conformidades registradas, percentual de laudos padronizados e volume de integrações realizadas em sistemas oficiais. Em seguida, procede-se à coleta sistemática de dados, preferencialmente de forma automatizada em sistemas corporativos, garantindo confiabilidade e rastreabilidade (CAPOTE, 2012; TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2019). Esses dados devem ser organizados em séries históricas, permitindo comparações entre períodos distintos e facilitando a identificação de tendências (KAPLAN; NORTON, 1997; OCDE, 2017). Paralelamente, recomenda-se a realização de análises periódicas, que envolvem tanto a mensuração de avanços quanto a identificação de retrocessos ou gargalos persistentes. Por fim, os resultados obtidos devem ser incorporados em relatórios de desempenho e painéis de acompanhamento, de modo a subsidiar a tomada de decisão estratégica, retroalimentar os processos de melhoria contínua e orientar capacitações ou ajustes normativos necessários (MELO; FIGUEIREDO, 2019).

A atuação do Grupo de Trabalho multidisciplinar da PCISC revela-se diretamente vinculada à efetividade da Política Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas, instituída pela Lei nº 13.812/2019, ao estabelecer mecanismos de padronização de fluxos, integração sistêmica e fortalecimento da rastreabilidade de registros periciais. Nesse escopo, destaca-se o PCI Conecta, criado pela PORTARIA Nº 060/2024/PCI, de 06/12/2024, concebido como programa voltado à localização de pessoas desaparecidas e à identificação de pessoas com identidade desconhecida. Trata-se de uma iniciativa que não apenas organiza fluxos internos da instituição, mas também materializa a interseção entre inovação administrativa em nível estadual e diretrizes normativas de alcance nacional, em consonância com o *Protocolo Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas* editado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2021), constituindo um vetor de interoperabilidade federativa.

A conexão entre o PCI Conecta e o macroprocesso de identificação de pessoas de identidade desconhecidas e de pessoas desaparecidas, modelado em notação BPMN, ultrapassa a dimensão meramente operacional, na medida em que promove a convergência entre técnica, gestão e direito em um arranjo metodológico único. Ao conferir formalização documental, previsibilidade procedimental e aderência às exigências da cadeia de custódia e da proteção de dados pessoais, a experiência catarinense assume o caráter de referência comparativa (*benchmark*), sendo utilizada como norteadora em debates e projetos conduzidos pelo governo federal, em alinhamento com as orientações do CNJ (2021).

Cumprе ressaltar, entretanto, que essa função de referência não se dá em termos de uniformização absoluta, mas de estabelecimento de parâmetros metodológicos suscetíveis de adaptação às diferentes realidades organizacionais das unidades federativas. Nessa perspectiva, o caso catarinense ilustra a possibilidade de se instituir um padrão mínimo de governança por processos na seara da identificação humana, ao mesmo tempo em que respeita as particularidades estruturais de cada Estado. Essa dinâmica reflete o conceito de governança multinível, no qual a cooperação entre diferentes entes federativos constitui fator determinante para a efetividade de políticas públicas complexas (BICHIR, 2018). Em consequência, os resultados já produzidos e compartilhados indicam não apenas o fortalecimento da política pública em nível nacional, mas também a emergência de um modelo de cooperação federativa sustentado pela lógica da gestão por processos.

6 CONCLUSÃO

Este estudo evidenciou que o mapeamento e a modelagem em BPMN do macroprocesso de identificação de pessoas de identidade desconhecidas e de pessoas desaparecidas constituem um arranjo técnico-organizacional capaz de reduzir assimetrias informacionais, explicitar

responsabilidades e mitigar riscos jurídicos associados à cadeia de custódia e ao tratamento de dados sensíveis. A análise combinada de reuniões setoriais, validações sucessivas e cotejo normativo permitiu identificar gargalos de comunicação, necessidade de melhoria na padronização de processos e limitações de integração de sistema que podem afetar a eficiência institucional. O produto metodológico — fluxos AS IS e TO BE, mapa de riscos, propostas de POPs e indicadores — oferece base objetiva para a tomada de decisão e para a institucionalização da governança por processos na perícia oficial.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que a padronização documental, a hierarquização de exames, o registro digital estruturado e a automação de não conformidades compõem um núcleo mínimo de governança capaz de elevar rastreabilidade, previsibilidade e *Accountability*. No plano jurídico-institucional, a aderência às exigências legais (cadeia de custódia, proteção de dados e limites à identificação criminal) emerge como condicionante de validade e de legitimidade do trabalho pericial, reforçando a interdependência entre técnica, gestão e direito.

A dimensão federativa mostrou-se central: ao alinhar o macroprocesso à Política Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas e articular a experiência com o PCI Conecta, consolidou-se uma boa prática institucional passível de adaptação por outras unidades federativas, preservadas suas peculiaridades. Com isso, a experiência catarinense reforça a cooperação interinstitucional, a interoperabilidade de sistemas e a difusão de práticas padronizadas de identificação humana.

Reconhecem-se limites decorrentes da variabilidade de práticas entre unidades, da integração tecnológica ainda incompleta e do caráter propositivo de parte das soluções. Por essa razão, recomenda-se a execução de projeto piloto em unidades selecionadas, com monitoramento por indicadores longitudinais (tempo de resposta, taxa de não conformidades, aderência a procedimento operacionais padrões, completude de registros e efetividade de integrações), a fim de validar o desenho TO BE, calibrar parâmetros e sustentar a decisão de escalabilidade.

Como desdobramentos, propõe-se (i) institucionalizar os POPs derivados deste trabalho, com trilhas de capacitação associadas; (ii) priorizar integrações sistêmicas que eliminem planilhas paralelas e fortaleçam a rastreabilidade fim a fim; (iii) estabelecer um ciclo de governança com metas anuais e revisões trimestrais baseadas em séries históricas; e (iv) manter fórum técnico com participação de outras Polícias Científicas para convergir padrões mínimos nacionais de processo e dados. Tais medidas criam condições de sustentabilidade para a melhoria contínua, fortalecendo a credibilidade da prova pericial, a proteção de direitos fundamentais e a resposta do Estado às famílias de pessoas desaparecidas.

Embora o desenvolvimento e a aplicação integral do diagnóstico ainda estejam em andamento, já se observam resultados perceptíveis decorrentes do trabalho realizado. A padronização dos fluxos, discutida de forma sistemática em âmbito estadual, revelou-se uma alternativa sólida para o estabelecimento de parâmetros e metodologias de alcance nacional. O uso da gestão por processos, associado à identificação detalhada de procedimentos e operações, conferiu robustez ao mapeamento, enquanto a modelagem em notação BPMN mostrou-se mais estruturada e científica do que um mero arranjo gráfico de fluxos. Ademais, a produção de mais de trezentos registros brutos, posteriormente sistematizados em categorias como riscos e fragilidades identificados, melhorias voltadas a sistemas, sugestões de indicadores, novos documentos propostos e novos procedimentos sugeridos, constitui em si um resultado positivo atestado. Esse conjunto evidencia a capacidade institucional, pela metodologia aplicada, de identificar, organizar e tornar visíveis aspectos críticos do processo e da instituição. Tal materialidade reforça o valor metodológico da experiência catarinense e explica sua adoção como referência direta no desenvolvimento da Política Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas, servindo como base concreta para a definição de padrões de governança e interoperabilidade em nível federativo.

Conclui-se, portanto, que a experiência da Polícia Científica de Santa Catarina consolida-se como boa prática institucional, oferecendo um modelo replicável para o fortalecimento da perícia oficial no Brasil e para a efetividade de políticas públicas voltadas à proteção de direitos fundamentais.

REFERÊNCIAS

- BICHIR, R. M. **Governança multinível e implementação de políticas sociais no Brasil**. Boletim de Análise Político-Institucional, Brasília: Ipea, n. 19, p. 81-88, 2018. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/181206_bapi_19_cap_07.pdf. Acesso em: 15 set. 2025.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941. Código de Processo Penal. Diário Oficial da União, Brasília, 13 out. 1941.
- BRASIL. **Decreto nº 7.950, de 12 de março de 2013**. Institui a Rede Integrada de Bancos de Perfis Genéticos e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 mar. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7950.htm. Acesso em: 15 set. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 12.030, de 17 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a perícia oficial de natureza criminal. Diário Oficial da União, Brasília, 18 set. 2009.
- BRASIL. **Lei nº 12.037, de 1º de outubro de 2009**. Dispõe sobre a identificação criminal do civilmente identificado. Diário Oficial da União, Brasília, 2 out. 2009.
- BRASIL. **Portaria MJ nº 82, de 24 de janeiro de 2014**. Regulamenta o Banco Nacional de Perfis Genéticos. Diário Oficial da União, Brasília, 27 jan. 2014.
- BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018**. Institui o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). Diário Oficial da União, Brasília, 12 jun. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais (Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD). Diário Oficial da União, Brasília, 15 ago. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 13.812, de 16 de março de 2019**. Institui a Política Nacional de Pessoas Desaparecidas. Diário Oficial da União, Brasília, 18 mar. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 13.964, de 24 de dezembro de 2019**. Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal (Pacote Anticrime). Diário Oficial da União, Brasília, 24 dez. 2019.
- CAPOTE, G. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 484, de 19 de outubro de 2021**. Aprova o Protocolo Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas. Diário da Justiça eletrônico, Brasília, DF, 20 out. 2021.
- COPPE/UFRJ. **Guia para formação de analistas de processos**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, 2011.
- DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving, not steering. **Public Administration Review**, Washington, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

FRANÇA, G. V. **Medicina legal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

JULIATTO, A.; QUEIROZ, F. **Gestão e melhoria de processos BPM**. Curitiba: Intersaberes, 2021.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

MELO, M. C.; FIGUEIREDO, V. Indicadores de desempenho na administração pública: conceitos, práticas e desafios. **Revista do Serviço Público**, [s.l.], v. 70, n. 2, p. 231-252, 2019.

OCDE. **Government at a Glance 2017**. Paris: OECD Publishing, 2017.

SANTA CATARINA. **Emenda Constitucional nº 39, de 28 de julho de 2005**. Altera dispositivos da Constituição Estadual de Santa Catarina, dispondo sobre a desvinculação do Instituto Geral de Perícias da Polícia Civil. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*, Florianópolis, 28 jul. 2005. Disponível em: https://leis.alesec.sc.gov.br/html/Emenda_Constitucional/2005/39_2005.html. Acesso em: 15 set. 2025.

SANTA CATARINA. **Emenda Constitucional nº 84, de 2021**. Altera a Constituição Estadual e dispõe sobre a Polícia Científica. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*, Florianópolis, 2021.

SANTA CATARINA. **Portaria nº 001/2022/PCI**. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Polícia Científica de Santa Catarina. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*, Florianópolis, 2022.

SANTA CATARINA. **Portaria nº 005/2022/PCI, de 25 de janeiro de 2022**. Dispõe sobre a estrutura organizacional das diretorias técnico-científicas da Polícia Científica do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*, Florianópolis, n. 21.696, 26 jan. 2022.

SANTA CATARINA. **Portaria nº 040/2024/PCI, de 9 de setembro de 2024**. Atualiza o Anexo Único da Portaria nº 001/2022/PCI. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*, Florianópolis, n. 22.351, p. 1-2, 11 set. 2024.

SANTA CATARINA. **Portaria nº 060/2024/PCI, de 06 de dezembro de 2024**. Cria o Programa Institucional denominado “PCI Conecta”, voltado à localização de pessoas desaparecidas e à identificação de pessoas de identidade indeterminada. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*, Florianópolis, n. 22.413, 10 dez. 2024.

SANTA CATARINA. **Lei nº 15.156, de 11 de maio de 2010**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Científica do Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*, Florianópolis, 11 maio de 2010. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br;santa.catarina:estadual:lei:2010-05-11;15156>. Acesso em: 15 set. 2025.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 741, de 12 de junho de 2019**. Dispõe sobre a Polícia Científica do Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*, Florianópolis, 12 jun. 2019. Disponível em: https://leis.alesec.sc.gov.br/html/2019/741_2019_lei_complementar.html. Acesso em: 15 set. 2025.

TREGGAR, R.; JESUS, C. A.; MACIEIRA, M. **Estabelecendo o Escritório de Processos**. Brasília: Publix, 2019.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: Editora UnB, 1999.

COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL CLARA E INCLUSIVA: ARTICULAÇÃO ENTRE LINGUAGEM SIMPLES, COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E COMPETÊNCIA INFORMACIONAL

Dirnéle Carneiro Garcez, Gabriel de Melo Vieira, Flávia Maria Toledo Vanderlei de Almeida,
Cynthia Cristina Pimenta Barbosa Holloway

RESUMO

A comunicação governamental desempenha papel estratégico na consolidação da transparência e da participação cidadã, mas muitas vezes é prejudicada pelo excesso de formalismo e pelo uso de linguagem técnica inacessível. Nesse contexto, este estudo analisa como a integração entre linguagem simples, comunicação assertiva e competência informacional pode ampliar a clareza, a acessibilidade e a efetividade das informações públicas. A pesquisa, de caráter bibliográfico e abordagem qualitativa, fundamenta-se em literatura acadêmica e documentos institucionais, explorando estudos que evidenciam os impactos dessas práticas na democratização da informação. Os resultados apontam que a linguagem simples contribui para eliminar barreiras de compreensão sem comprometer o rigor técnico; a comunicação assertiva favorece interações claras, respeitosas e colaborativas; e a competência informacional fortalece a autonomia dos cidadãos diante da sobrecarga de dados, permitindo-lhes identificar, avaliar e utilizar informações de forma crítica. A articulação entre essas dimensões gera benefícios relevantes, como maior confiança nas instituições, fortalecimento do controle social, promoção de políticas inclusivas e alinhamento a modelos de governança baseados na clareza e no acesso equitativo à informação. Conclui-se que investir na integração dessas abordagens é condição essencial para superar obstáculos históricos de opacidade e distanciamento institucional, promovendo uma comunicação governamental mais eficaz, inclusiva e responsiva. O estudo também sugere pesquisas futuras de natureza empírica que avaliem, em diferentes contextos institucionais, os impactos da aplicação dessas práticas na percepção cidadã e na efetividade das políticas públicas.

Palavras-chave: Comunicação governamental, Linguagem simples, Competência Informacional.

1 INTRODUÇÃO

A informação constitui um elemento estruturante das sociedades democráticas, na medida em que viabiliza transparência, participação e controle social. Contudo, a utilização de linguagem excessivamente formal ou obscurecida por jargões técnicos nos processos comunicacionais do setor público configura-se como um obstáculo significativo ao acesso e à compreensão de conteúdos de interesse coletivo. Esse cenário compromete a efetividade da comunicação governamental, restringindo a capacidade dos cidadãos de exercerem plenamente seus direitos. A superação desse desafio requer a adoção de estratégias comunicacionais que aliem precisão conceitual e clareza textual. Florenzano e Santos (2024) ressaltam que a dificuldade em alcançar uma comunicação clara não decorre do emprego necessário de termos técnicos, mas do excesso de juridiquês, caracterizado pelo uso desmedido de estrangeirismos, vocabulário rebuscado e expressões jurídicas. Nessa

perspectiva, a simplificação não implica perda de rigor técnico, mas constitui recurso para assegurar maior precisão e inteligibilidade na transmissão de informações (Mendonça, 1987; Ceppi; Lycarião; Costa, 2025).

Nesse contexto, a linguagem simples emerge como abordagem voltada à redução de barreiras comunicacionais, tornando mensagens acessíveis independentemente do nível educacional ou das condições socioculturais dos receptores. Paralelamente, a comunicação assertiva contribui para a transmissão objetiva, respeitosa e clara de informações, favorecendo a construção de um ambiente dialógico mais transparente. De forma complementar, a competência informacional, entendida como a habilidade de localizar, avaliar e utilizar informações de modo estratégico, torna-se essencial diante da sobrecarga informacional que caracteriza a contemporaneidade.

Considerando esses elementos, esta pesquisa tem como objetivo analisar como a integração entre linguagem simples, comunicação assertiva e competência informacional pode favorecer o acesso, a compreensão e o uso efetivo das informações públicas. Inserido na linha de pesquisa “Governo Aberto, Participação Civil e Dados Públicos”, este estudo busca identificar de que forma essa articulação pode fortalecer a transparência governamental e estimular práticas de cidadania ativa.

A questão que orienta a investigação é: de que maneira a integração entre linguagem simples, comunicação assertiva e competência informacional pode ampliar a compreensão e a utilização das informações governamentais, contribuindo para uma sociedade mais informada e participativa? A resposta a essa questão pretende não apenas ampliar os debates acadêmicos sobre comunicação governamental, mas também oferecer subsídios práticos para o aprimoramento das políticas públicas de informação. A seguir, apresenta-se a fundamentação teórica que sustenta a pesquisa, com a discussão aprofundada dos conceitos de linguagem simples, comunicação assertiva e competência informacional, bem como suas interrelações no contexto da transparência e da participação social.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A linguagem simples pode ser compreendida como um instrumento de cidadania e governança democrática que vai além da diminuição de formalidades burocráticas. Seu valor reside em tornar a linguagem pública clara, acessível e inclusiva, possibilitando que o cidadão compreenda seus direitos, deveres e serviços de forma direta, fortalecendo a transparência e a confiança nas instituições (Ceppi; Lycarião; Costa, 2025). Quando se fala em “público-alvo”, refere-se à parcela da população a quem a informação é destinada. Nesse sentido, conhecer o público é condição indispensável para organizar ideias, selecionar palavras familiares, estruturar frases e definir formatos visuais adequados, transmitindo a informação de modo objetivo, acessível e atrativo (Pires, 2018).

A *Plain Language Association International* (PLAIN), entidade internacional sem fins lucrativos que congrega apoiadores e praticantes da linguagem simples, define que “uma comunicação está em linguagem clara quando o texto, a estrutura e o design são tão claros que o público-alvo consegue encontrar facilmente o que procura, compreender o que encontrou e usar essa informação” (*Plain Language Association...*, 2025, s. p.). Essa definição evidencia que a clareza não se limita à escolha vocabular, mas se estende à estruturação das ideias e ao design visual, reforçando a importância da dimensão estética para a compreensão.

A adoção da linguagem simples também implica promover práticas comunicacionais inclusivas. A exemplo, o uso de recursos como a Língua Brasileira de Sinais (Libras), a audiodescrição e ferramentas correlatas, garantindo que pessoas com deficiência auditiva ou visual tenham acesso equitativo à informação (Brasil, Lei nº 13.146/2015, arts. 67 e 68). Ao mesmo tempo, é necessário reconhecer que a comunicação é um processo dinâmico e culturalmente situado.

Para Baldissera (2008), a comunicação configura-se como um espaço dinâmico e fundamental para as relações entre culturas e identidades. Por meio dela, essas culturas interagem, influenciam-se mutuamente, transformam-se e resistem umas às outras, promovendo um processo contínuo de renovação. Nesse fluxo, ligam-se diversas influências e memórias, culturais e biológicas. Dessa forma, segundo o autor, a comunicação é compreendida como uma construção constante e uma disputa de sentidos, situada em um cenário marcado pela multiplicidade de interpretações e pela fluidez do presente, sempre em transformação e nunca totalmente fixo. Nesse cenário, a comunicação governamental assume relevância estratégica (Baldissera; 2008).

Andreilino (2014) aponta que a comunicação governamental possui dois focos centrais: a construção da imagem do governo e a responsabilidade com a agenda pública. Este segundo aspecto, mais pertinente ao presente estudo, envolve transparência, prestação de contas e acesso da população a informações e serviços. Assim, mais do que informar, a comunicação governamental deve educar, conscientizar, mobilizar e fortalecer a cidadania, democratizando a informação, promovendo o controle social, incentivando a participação política e colaborando para o uso eficiente dos recursos públicos. Nessa mesma linha, Cezar (2018) ressalta que a comunicação governamental vai além da perspectiva funcionalista tradicional da comunicação organizacional, pois ela ocupa o espaço público e assume caráter de responsabilidade compartilhada, envolvendo não apenas emissores e receptores, mas também múltiplos atores que se manifestam em diferentes arenas sociais.

Nesse ambiente plural, é essencial que a comunicação seja também assertiva, ou seja, clara, precisa e respeitosa, de forma a favorecer o diálogo, a confiança e a efetividade das ações públicas. De acordo com Costa (2024), a comunicação assertiva ganhou destaque a partir da década de 1980 como ferramenta que possibilita expressar pensamentos e emoções de modo direto e respeitoso,

favorecendo a troca aberta de ideias e a redução de ambiguidades. Ainda segundo a autora, essa abordagem reconhece e valoriza diferentes opiniões, criando condições para que os indivíduos defendam suas ideias e necessidades em um ambiente de diálogo equilibrado.

Para Gelis Filho e Blikstein (2013), a assertividade se distingue dos estilos comunicativos considerados inadequados, como agressivo, passivo e passivo-agressivo, do estilo respeitoso assertivo, reconhecido como o mais eficaz para fomentar um ambiente de interação saudável e produtivo. Assim, a assertividade se mostra essencial para promover relações comunicativas claras e equilibradas, evitando atitudes que prejudiquem a interação, como ambiguidades, interrupções ou desconsideração de opiniões alheias, e fortalecendo a confiança mútua necessária para a efetividade da comunicação governamental. Estudos reforçam essa necessidade. Keunecke, Teles e Melo (2020) apontam que a compreensibilidade é o aspecto da transparência pública que mais demanda atenção por parte das instituições, evidenciando a urgência de práticas comunicacionais claras e assertivas.

Por fim, a competência informacional emerge como um conceito em evolução, descrito como um conjunto de habilidades que permitem reconhecer necessidades informacionais, localizar, avaliar, compreender e utilizar informações de forma eficaz, em diferentes contextos culturais e sociais (UNESCO, 2005). Para Vitorino e Piantola (2011, p. 101), um “indivíduo competente informacional é aquele capaz de encontrar, avaliar e usar a informação eficazmente na solução de problemas e na tomada de decisão”. Nesse sentido, a competência informacional não apenas fortalece a autonomia dos cidadãos diante da sobrecarga de dados, mas também promove uma participação mais ativa, crítica e engajada, em consonância com os princípios de um governo aberto e transparente.

No contexto deste estudo, a competência informacional é entendida como uma habilidade fundamental capaz de capacitar os cidadãos a interagirem efetivamente com os dados públicos e informações governamentais. Usuários do sistema público que desenvolvem essa competência são aqueles que cultivam essa habilidade de aprender continuamente, entendendo como a informação está organizada e como utilizá-la para beneficiar a si mesmos, e à comunidade em que estão inseridos. Essa capacidade não apenas facilita o acesso à informação, mas também promove uma participação cidadã mais ativa e informada, alinhando-se aos princípios de um governo aberto e transparente. Assim, a competência informacional emerge como uma ferramenta indispensável para a construção de uma sociedade mais participativa e engajada.

Assim, observa-se que linguagem simples, comunicação assertiva e competência informacional não constituem dimensões isoladas, mas sim abordagens interdependentes e complementares. Quando articuladas, elas fortalecem a clareza e a acessibilidade da comunicação pública, ampliam a transparência, reduzem barreiras de compreensão e promovem uma cidadania mais informada e ativa. Essa integração, portanto, configura-se como base conceitual para o presente

estudo, orientando a análise sobre como tais práticas podem potencializar a relação entre Estado e sociedade.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, voltada à análise da integração entre linguagem simples, comunicação assertiva e competência informacional no contexto da comunicação governamental. A investigação fundamenta-se em literatura acadêmica e institucional, incluindo estudos de caso, artigos científicos e documentos oficiais, com o propósito de avaliar a eficácia dessas abordagens na promoção de uma comunicação pública mais clara, acessível e inclusiva. De acordo com Gil (2009), a pesquisa bibliográfica baseia-se em produções já existentes, como livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador ampliar a compreensão sobre o objeto investigado. Nessa perspectiva, Prodanov (2013) ressalta que esse tipo de investigação abrange materiais previamente publicados em diferentes suportes, como periódicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, documentos técnicos, recursos cartográficos e conteúdos digitais, possibilitando contato direto com o conhecimento consolidado.

Lima e Mito (2007) destacam que a pesquisa bibliográfica possibilita identificar características e delinear perfis da área estudada, considerando o tempo como variável essencial na análise das fontes. Complementarmente, Siqueira e Fernandes (2009) observam que essa modalidade assume caráter qualitativo ao privilegiar a compreensão de aspectos interpretativos que não podem ser mensurados por meio de abordagens quantitativas. Assim, a escolha metodológica por um estudo bibliográfico qualitativo justifica-se pela necessidade de compreender criticamente como a produção científica e os documentos institucionais abordam a articulação entre linguagem simples, comunicação assertiva e competência informacional. Essa perspectiva favorece a construção de um referencial analítico consistente, apto a subsidiar reflexões sobre a comunicação governamental e suas implicações para a transparência, a participação social e o fortalecimento da cidadania.

O levantamento bibliográfico foi realizado nas bases SciELO Brasil, Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI) e Portal Brasileiro de Publicações e Dados Científicos em Acesso Aberto (OASISBr). Foram consideradas publicações produzidas nos últimos 25 anos, em acesso aberto, redigidas em língua portuguesa e que apresentassem, de forma explícita no título, os descritores “Linguagem Simples”, “Comunicação Assertiva”, “Competência Informacional” ou “Comunicação Governamental”. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram identificados 605 documentos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Estratégias de buscas utilizadas conforme a base de dados.

Fonte	Termo	Qtde. Recuperada	Para Análise	Estratégia de busca
SCIELO	Linguagem Simples	NC	NC	(ti: (“Linguagem Simples”))
	Comunicação Assertiva	NC	NC	(ti: (“Comunicação Assertiva”))
	Competência Informacional	14	NC	(ti: (“Competência Informacional”))
	Comunicação Governamental	2	1	(ti: (“Comunicação Governamental”))
BRAPCI	Linguagem Simples	4	NC	Coleções: Revistas Brasileiras; Campo: Título
	Comunicação Assertiva	NC	NC	
	Competência Informacional	139	2	
	Comunicação Governamental	NC	NC	
OASISBR	Linguagem Simples	63	5	Ti: Linguagem Simples
	Comunicação Assertiva	37	2	Ti: Comunicação Assertiva
	Competência Informacional	272	2	Ti: Competência Informacional
	Comunicação Governamental	74	8	Ti: Comunicação Governamental

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Foram inicialmente identificados 605 documentos. Após a remoção das duplicatas, os materiais passaram por critérios de exclusão previamente definidos, de modo a assegurar a aderência ao escopo da pesquisa. Foram incluídos apenas os estudos que apresentavam, no título, termos diretamente relacionados a “Linguagem Simples”, “Comunicação Assertiva”, “Competência Informacional” e “Comunicação Governamental”, com ênfase no contexto do setor público. Os artigos que não atenderam a esses critérios foram excluídos do corpus de análise.

As publicações selecionadas foram sistematizadas em categorias temáticas correspondentes a cada conceito, sendo organizadas em tabelas contendo informações sobre autoria, ano de publicação e tipo de documento. A análise, de caráter qualitativo, baseou-se na técnica de análise de conteúdo, com o objetivo de verificar a pertinência dos estudos ao setor público e identificar possíveis relações de integração entre os conceitos. Ao final do processo de refinamento, 19 documentos foram validados e compuseram o corpus analítico da pesquisa. A redução expressiva em relação ao número inicial justifica-se pela exclusão de trabalhos que não apresentavam alinhamento ao recorte temático, assegurando a consistência e a relevância do material examinado.

4 DISCUSSÃO

Os estudos selecionados evidenciam avanços relevantes na compreensão da comunicação governamental, da linguagem simples e das competências informacionais no setor público brasileiro. A partir de diferentes perspectivas metodológicas, as pesquisas analisam a eficácia das estratégias de comunicação, contemplando desde modelos de inclusão digital até a percepção de servidores públicos e as habilidades informacionais requeridas para o exercício de suas funções.

As áreas de aplicação incluem administração pública, saúde, cultura, educação, justiça, políticas públicas e tecnologias da informação, demonstrando a importância do fortalecimento da comunicação institucional, da expansão da inclusão digital e do desenvolvimento de competências específicas voltadas à eficiência, à transparência e à interação entre governo e sociedade. Esses achados oferecem subsídios para a compreensão das práticas comunicacionais e do uso da informação no setor público, além de permitir a identificação de desafios e oportunidades de inovação na gestão pública brasileira. A síntese dos estudos analisados encontra-se sistematizada no Quadro 2.

Quadro 2 - Síntese de pesquisas selecionadas para análise

Título	Autoria	Tema	Prática	Referência
Comunicação Governamental: em busca de um alicerce teórico para a realidade brasileira	Haswani, Mariângela Furlan	Comunicação Governamental	Discute a comunicação governamental no Brasil em contexto de crise de legitimidade institucional, analisando propostas de autores italianos que, em cenário similar de crise, podem inspirar a construção de um modelo de comunicação estatal brasileiro.	HASWANI, M. F. Comunicação Governamental: em busca de um alicerce teórico para a realidade brasileira. Organicom , [s.l.], v. 3, n. 4, p. 24-39, 2006.
Os programas de inclusão digital do Governo Federal sob a óptica da competência informacional	Lucas, Elaine Rosangela de Oliveira; Martins, Taliana da Silva	Competência Informacional	Verifica as iniciativas do Governo Federal brasileiro voltadas à inclusão digital nos últimos dez anos, destacando a relação com competência informacional e apontando a necessidade de ampliar investimentos para capacitar cidadãos menos favorecidos no uso efetivo da informação.	LUCAS, E. R. O.; MARTINS, T. S. Os programas de inclusão digital do Governo Federal sob a óptica da competência informacional. Liinc em revista , [s.l.], v. 5, n. 1, 2009.
Competência informacional no ambiente de trabalho: percepção do bibliotecário de órgão público	Coelho, Marlene Morbeck	Competência Informacional	Investiga a percepção de bibliotecários de órgãos públicos sobre competência informacional no ambiente de trabalho, destacando seu papel na implementação de treinamentos, os benefícios esperados, os obstáculos enfrentados e a necessidade de conscientização e parcerias internas para o desenvolvimento dessa competência nos servidores.	COELHO, M. M. Competência informacional no ambiente de trabalho: percepção do bibliotecário de órgão público. Liinc em Revista , [s.l.], v. 7, n. 1, 2011.

Título	Autoria	Tema	Prática	Referência
Competência informacional no ambiente de trabalho: habilidades informacionais dos Analistas Legislativos da Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais	Alves; Cristina Moreira de Lacerda	Competência informacional	Investiga as habilidades informacionais requeridas no setor público, por meio de um estudo de caso na Assembleia Legislativa de Minas Gerais, analisando como essas competências são aplicadas na execução das tarefas profissionais.	ALVES; C. M. L. Competência informacional no ambiente de trabalho: habilidades informacionais dos Analistas Legislativos da Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Perspectivas em Ciência da Informação , [s.l.], v. 17, n. 4, p. 228, 2012.
Panorama da Produção Científica Nacional sobre Comunicação Governamental: alicerces teórico para a construção de novas pesquisas	Cezar, Layon Carlos; Barbosa, Telma; Reis, Maria	Comunicação Governamental	Analisa a literatura científica brasileira sobre comunicação governamental entre 2007 e 2011, visando identificar tendências e perspectivas para estudos futuros, considerando os desafios da Administração Pública, como eficiência, confiabilidade e <i>Accountability</i> .	CEZAR, L. C; BARBOSA, T. R. C. G.; REIS, M. C. T. Panorama da Produção Científica Nacional sobre Comunicação Governamental: alicerces teórico para a construção de novas pesquisas. Administração Pública e Gestão Social , [s.l.], v. 5, n. 3, p. 126-133, 2013.
A comunicação governamental da presidente Dilma Rousseff: uma análise de conteúdo do portal da Presidência da República	Andrade, Danusa Santana	Comunicação Governamental	Verifica as estratégias de comunicação governamental durante a presidência de Dilma Rousseff, com foco no portal da presidência, identificando uma maior ênfase na comunicação governamental em comparação ao marketing político predominante em administrações anteriores.	ANDRADE, Danusa Santana. A comunicação governamental da presidente Dilma Rousseff: uma análise de conteúdo do portal da Presidência da República. Comunicação e Sociedade , [s.l.], v. 26, n. 0, p. 191-206, 2014.
A prática da comunicação assertiva e do feedback para a promoção do conhecimento e da saúde de professores	Bassoli, Elessandra Natalina Santana; Macuch, Regiane da Silva	Comunicação Assertiva	Investiga as implicações do relacionamento interpessoal de docentes na comunicação escolar, analisando como a qualidade comunicacional pode favorecer ou prejudicar a promoção da saúde e do conhecimento, revelando, a partir de entrevistas, a presença de ruídos e falta de clareza nos processos comunicativos das escolas estudadas.	BASSOLI, E. N. S.; MACUCH, R. S. A prática da comunicação assertiva e do feedback para a promoção do conhecimento e da saúde de professores. 2015, Anais [...] . In: IX EPCC - Encontro Internacional de Produção Científica, Maringá, Paraná.
Competência informacional no ambiente de trabalho: estudo de caso da Assembleia Legislativa de Minas Gerais	Alves, Cristina Moreira de Lacerda; Campello, Bernadete Santos	Competência informacional	Analisa as habilidades informacionais no setor público, por meio de um estudo de caso na Assembleia Legislativa de Minas Gerais, identificando, a partir do modelo de Bruce (1997), sete categorias de competência informacional e revelando ainda o trabalho em equipe como categoria emergente, influenciada pela cultura organizacional e pelas experiências individuais.	ALVES, C. M. L.; CAMPELLO, B. S. Competência informacional no ambiente de trabalho: estudo de caso da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Ci. Inf. , Brasília, DF, v. 41 n.2/3, p.35-48, maio/dez., 2015.

Título	Autoria	Tema	Prática	Referência
A Comunicação pública e o interesse público na comunicação governamental	Lessa, Alessandra Siqueira	Comunicação Governamental	Realiza uma revisão bibliográfica sobre a comunicação no setor público, analisando como os princípios constitucionais e requisitos de comunicação pública devem orientar as atividades das unidades governamentais, considerando conceitos de interesse público, direito administrativo e a história da comunicação estatal no Brasil.	LESSA, A. S. A Comunicação pública e o interesse público na comunicação governamental. 2022. Instituto Brasileiro de Direito Público , Goiânia, 2017.
Disseminando evidências em saúde em linguagem simples nas mídias sociais	Galvão, Cristiane; Carmona, Fábio; Ricarte, Ivan	Linguagem Simples	Apresenta um projeto que utiliza tecnologias de informação e comunicação, especialmente mídias sociais, para disseminar evidências em saúde em linguagem simples para a população leiga e de baixa renda falante do português, mostrando resultados expressivos de alcance internacional e de acesso a conteúdos sobre condições de saúde e tratamentos.	GALVÃO, M. C. B.; CARMONA, F.; RICARTE, I. L. M. Disseminando evidências em saúde em linguagem simples nas mídias sociais. 2018, Anais[...] In: APDIS, Lisboa: APDIS, 2018.
Reflexões sobre a comunicação em políticas públicas: proposta de um modelo de avaliação da comunicação governamental	Cezar, Layon Carlos	Comunicação Governamental	Desenvolve e testa um modelo de avaliação da comunicação governamental aplicado à Política Nacional de Resíduos Sólidos, concluindo que estratégias comunicacionais devem ser adaptadas às peculiaridades locais e ao regionalismo brasileiro, em vez de soluções generalizadas para gestores públicos.	CEZAR, L. C. Reflexões sobre a comunicação em políticas públicas: proposta de um modelo de avaliação da comunicação governamental. Revista de Administração Pública , v. 52, n. 1, p. 52-70, 2018.
eSocial como tecnologia de informação e comunicação governamental: análise integrativa das publicações nacionais entre 2013 e 2018	Borges, Bruna Deise Vieira; <i>et. al</i>	Comunicação Governamental	Realiza uma pesquisa bibliométrica sobre o eSocial como ferramenta de Tecnologia de Informação e Comunicação governamental (2013–2018), revelando que há poucos estudos publicados, com maior concentração na categoria Funcionamento, especialmente após a implantação do sistema em 2014.	BORGES, B. D. V.; <i>et. al.</i> eSocial como tecnologia de informação e comunicação governamental: análise integrativa das publicações nacionais entre 2013 e 2018 Brazilian Journal of Development , [s. l.], v. 5, n. 7, 2019.
Comunicação governamental – A magna carta do Dubai	Ribeiro, Diamantino; Costa, António Pedro, Remondes, Jorge	Comunicação Governamental	Discorre sobre a “Magna Carta” do Dubai e sua relação com o Plano Nacional de Felicidade e Positividade, avaliando, por meio de análise de conteúdo, como a comunicação governamental enfatiza o bem-estar da sociedade, a felicidade e a sustentabilidade, transmitindo esse legado às gerações futuras.	RIBEIRO, D. .; COSTA, A. P.; REMONDES, J. . Government communication – Dubai’s magna carta. New Trends in Qualitative Research , Oliveira de Azeméis, Portugal, v. 4, p. 406–421, 2020.
Em Quem Confiam os Portugueses? A Gestão da Comunicação Governamental na Pandemia Covid-19	Gonçalves, Gisela; Piñeiro-Naval, Valeriano, Toniolo, Bianca	Comunicação Governamental	Investiga a confiança nas fontes de informação e a percepção da comunicação governamental em Portugal durante a segunda onda da COVID-19, mostrando que cidadãos confiam mais em autoridades de saúde do que no governo ou mídias, com variações de percepção por gênero, idade e nível acadêmico.	GONCALVES, Gisela; PINEIRO-NAVAL, Valeriano; TONIOLO, Bianca Persici. Em Quem Confiam os Portugueses? A Gestão da Comunicação Governamental na Pandemia Covid-19. Comunicação e Sociedade , Braga , v. 40, p. 169-187, dez. 2021

Título	Autoria	Tema	Prática	Referência
Inovação na comunicação do Poder Judiciário: o uso da linguagem simples e do visual law no enfrentamento da violência doméstica e familiar contra a mulher	Salles, Edinara de Souza; Miranda, Marcelo Victor; Gomes, Monique	Linguagem Simples	Examina o uso da Linguagem Simples e do Visual Law na comunicação do Poder Judiciário, especialmente em casos de violência doméstica e familiar contra a mulher, destacando como essas técnicas podem tornar decisões e documentos mais compreensíveis e ampliar o acesso à justiça para grupos vulneráveis.	SALLES, E. S.; MIRANDA, M. V.; GOMES, M. R. V. C. Inovação na comunicação do poder judiciário: o uso da linguagem simples e do visual law no nfrentamento da violência doméstica e familiar contra a mulher. Revista Judicial Brasileira , [s.l.], v. 2, p. 57-89, 2022.
Design para experiência em museus: o uso da linguagem simples como recurso de acessibilidade para a pessoa idosa	Pereira, Cristiano da Cunha; Silva, Tania Luisa Koltermann da; Cardoso, Eduardo	Linguagem Simples	Analisa a experiência de idosos em museus a partir da aplicação da Linguagem Simples em textos expositivos, utilizando os Emocards para identificar as respostas emocionais do público no Memorial do Rio Grande do Sul.	PEREIRA, C. C.; SILVA, K. T. L.; CARDOSO, E. Design para experiência em museus: o uso da linguagem simples como recurso de acessibilidade para a pessoa idosa. Revista de Gestão e Secretariado , [s.l.], v. 15, n. 10, p. e4318-e4318, 2024.
Educação jurídica a partir da linguagem simples: por uma educação crítica, democrática e desinibidora	de Novaes da Silva, Anthony Charles	Linguagem Simples	Discorre sobre a aplicação da Linguagem Simples no ensino superior em cursos de Direito, ressaltando como essa técnica pode favorecer a clareza da informação, ampliar a compreensão e a participação dos estudantes, além de contribuir para uma educação mais inclusiva e transformadora.	DE NOVAES DA SILVA, A. C. Educação jurídica a partir da linguagem simples: por uma educação crítica, democrática e desinibidora. Cadernos de Pós-Graduação em Letras , [s. l.], v. 24, n. 2, 2024.
Programa de linguagem simples pode inovar a comunicação no governo do Paraná	Matuchewski; Patricia Cristina, Salache, Loide	Linguagem Simples	Discute a criação de um programa de Linguagem Simples no Laboratório de Inovação da Celepar, apontando como essa iniciativa pode reduzir barreiras de compreensão nos serviços públicos, inspirada em experiências nacionais e internacionais, para tornar a comunicação governamental mais acessível aos cidadãos.	MATUCHEWSK, P. C.; SALACHE, L. Programa de linguagem simples pode inovar a comunicação no Governo do Paraná. Revista Aproximação , [s.l.], v. 2, n. 12, 2024.
Comunicação assertiva em feedback formativo de residentes médicos e não médicos	Palmieri; Bárbara Nogueira; Silva, Cassio Matos da; Perez, Matheus de Castro Souza	Comunicação Assertiva	Realiza uma revisão sistemática sobre o uso da comunicação assertiva no feedback formativo em residências médicas e multiprofissionais, concluindo que essa prática favorece o aprendizado ao estimular feedback bilateral e reduzir barreiras comunicacionais, embora ainda sejam necessários mais estudos sobre o tema.	PALMIERI, B. N., SILVA, C. M.; PEREZ, M. de C. S. Comunicação assertiva em feedback formativo de residentes médicos e não médicos. Revista Brasileira De Educação e Saúde , v. 13, n. 4, 931–936, 2024.

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2025.

Os estudos analisados evidenciam a centralidade da Linguagem Simples na promoção do acesso à informação em diferentes campos do conhecimento e da gestão pública, como museologia, saúde, educação jurídica, poder judiciário e administração pública. Em tais contextos, a comunicação

clara aparece vinculada diretamente ao direito de acesso à informação, atuando como instrumento democrático de inclusão e efetivação de direitos (Galvão; Carmona; Ricarte, 2018; Salles; Miranda; Gomes, 2022). Além de seu caráter normativo, destaca-se sua dimensão inclusiva, capaz de ampliar o alcance do conhecimento e favorecer a participação de grupos historicamente vulnerabilizados, reduzindo desigualdades e fortalecendo a cidadania (Pereira; Silva; Cardoso, 2024).

A literatura também demonstra o caráter aplicado da Linguagem Simples, testada em iniciativas diversas, como usabilidade em museus, resumos científicos simplificados, propostas pedagógicas, visual law e projetos de inovação governamental, evidenciando sua adaptabilidade e robustez como ferramenta metodológica (Matuchewsk; Salache, 2024). Nesse sentido, a institucionalização da comunicação clara ultrapassa a dimensão técnica, produzindo impactos concretos na saúde, no acesso à justiça, na educação, na experiência cultural e na transparência pública.

Quanto à Comunicação Assertiva, os estudos revisados a situam como prática formativa essencial em contextos educacionais e de saúde, promovendo clareza, respeito e objetividade nas interações (Bassoli; Macuch, 2015; Palmieri; Silva; Perez, 2024). Ela contribui para a construção de relações interpessoais produtivas e para a aprendizagem, especialmente por meio de feedbacks bilaterais em programas de residência médica. As pesquisas também apontam barreiras, como ruídos, hierarquização excessiva e limitações estruturais, que comprometem a eficácia da comunicação, reforçando a necessidade de estratégias conscientes para superação desses entraves.

No que se refere à Competência Informacional, os trabalhos destacam sua importância estratégica diante da crescente sobrecarga de dados no setor público. Essa competência, que envolve localizar, avaliar e aplicar informações de modo eficaz, é considerada essencial para o desempenho profissional e para o exercício da cidadania (Lucas; Martins, 2009; Alves; Campello, 2015). A literatura ressalta que sua efetivação depende de fatores culturais, organizacionais e sociais, exigindo tanto políticas institucionais quanto mediação por bibliotecários e gestores, além de programas de inclusão digital (Coelho, 2011).

Em relação à Comunicação Governamental, os estudos apontam sua relevância tanto teórica quanto prática, associando-a à legitimidade do Estado e ao fortalecimento da democracia. Evidenciam, ainda, a distinção necessária entre comunicação pública e marketing político, destacando avanços na institucionalização de práticas voltadas ao interesse coletivo, como portais governamentais e políticas de transparência (Haswani, 2006; Andrade, 2014; Ribeiro; Costa; Remondes, 2020). Ademais, ressaltam sua capacidade de adaptação frente a crises políticas, emergências sanitárias e transformações tecnológicas, consolidando-se como prática estratégica de

mediação entre Estado e sociedade, orientada por valores como transparência, *Accountability* e participação cidadã (Cezar; Barbosa; Reis, 2013).

A análise integrada evidencia que Linguagem Simples, Comunicação Assertiva, Competência Informacional e Comunicação Governamental atuam de forma complementar. A linguagem clara garante acessibilidade textual; a assertividade assegura interações institucionais respeitosas e objetivas; a competência informacional fortalece a autonomia cidadã no uso de dados; e a comunicação governamental promove alinhamento estratégico entre Estado e sociedade, sustentando legitimidade e confiança pública.

De forma aplicada, foram identificadas práticas inovadoras como programas de linguagem simples em saúde e serviços públicos, modelos de avaliação da comunicação governamental contextualizados regionalmente, instrumentos de feedback formativo em educação e saúde, além da adoção de mídias sociais e plataformas digitais para ampliar o alcance de políticas públicas. Essas iniciativas demonstram que a clareza comunicacional não constitui apenas uma escolha estilística, mas um recurso estratégico para a efetividade das políticas, a redução de barreiras linguísticas, o fortalecimento da governança e a consolidação da democracia.

Diante dessas constatações, recomenda-se: (i) a implementação de políticas institucionais que incentivem a Linguagem Simples sem comprometer o rigor técnico; (ii) a capacitação de servidores em Comunicação Assertiva; (iii) o fortalecimento de programas de Competência Informacional; (iv) o alinhamento da Comunicação Governamental a princípios de ética, transparência e participação, afastando-a de práticas de marketing político; (v) a incorporação de recursos de acessibilidade, como Libras e audiodescrição; e (vi) a integração dessas práticas a modelos de governança e gestão de processos. No âmbito da Governança em Processos, essa integração dialoga com os princípios do Escritório de Processos (EPROC), cuja missão é “conectar pessoas e tecnologias, por meio da Gestão por Processos de Negócio, proporcionando a melhoria dos serviços prestados à sociedade catarinense” (Secretaria de Estado do Planejamento, 2025, s. p.). Assim, ao articular comunicação efetiva e gestão por processos, potencializa-se a eficiência institucional e a legitimidade das ações governamentais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada permitiu afirmar que a comunicação governamental, quando marcada por complexidade excessiva e formalismos desnecessários, tende a reforçar barreiras de acesso à informação, fragilizando a transparência e limitando a participação social. Nesse cenário, a integração entre linguagem simples, comunicação assertiva e competência informacional revela-se como um

caminho estratégico para transformar a forma como o Estado se comunica com os cidadãos, assegurando clareza, acessibilidade e efetividade no processo comunicacional.

As implicações dessa integração são significativas. Do ponto de vista institucional, o uso da linguagem simples contribui para a padronização e a objetividade da comunicação, reduzindo ruídos interpretativos e fortalecendo a confiança nas instituições públicas. Já a comunicação assertiva cria um ambiente de diálogo mais respeitoso e transparente, essencial para a consolidação de relações colaborativas entre Estado e sociedade. Por sua vez, a competência informacional capacita os cidadãos a interpretar criticamente os conteúdos recebidos, fortalecendo sua autonomia e ampliando sua capacidade de participação nas decisões públicas.

No contexto da comunicação governamental, a articulação dessas três dimensões pode gerar benefícios duradouros, como maior engajamento social, fortalecimento do controle democrático, promoção de políticas públicas mais inclusivas e alinhamento aos princípios de governança e gestão de processos. Ao reduzir as barreiras linguísticas e informacionais, o Estado não apenas cumpre seu dever de prestar contas, mas também favorece o desenvolvimento de uma cidadania ativa, informada e consciente de seus direitos e deveres.

No âmbito da Gestão de Processos, essa abordagem demonstra um potencial estratégico, na qual a adoção de uma comunicação clara e acessível contribui diretamente para a padronização, a eficiência e a transparência dos fluxos institucionais, ao mesmo tempo em que favorece o entendimento das etapas processuais por parte dos cidadãos e servidores. Com isso, os princípios que orientam a gestão por processos são fortalecidos por práticas comunicacionais que reduzem ruídos, evitam retrabalho e asseguram que as informações circulem de maneira precisa, inclusiva e socialmente útil. A comunicação governamental, ao se constituir como instrumento de governança, e não apenas como um mero recurso de comunicação, contribui diretamente para o alinhamento estratégico, a promoção da cultura orientada a processos e a efetivação da transparência pública. Sua adoção não apenas potencializa a implementação da gestão por processos, mas também consolida práticas de governo mais democráticas, participativas e sustentáveis.

Conclui-se, portanto, que a integração entre linguagem simples, comunicação assertiva e competência informacional deve ser compreendida como um pressuposto fundamental para a construção de uma comunicação governamental mais eficaz e inclusiva. Trata-se de uma abordagem capaz de superar obstáculos históricos de opacidade e distanciamento institucional, promovendo maior clareza nas interações, acessibilidade nos processos e participação social qualificada. Em um cenário democrático que exige transparência e responsividade, investir nessa integração não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade para consolidar práticas comunicacionais que fortaleçam o vínculo entre Estado e sociedade.

Por fim, cabe destacar que este estudo abre espaço para pesquisas futuras que explorem, de forma empírica, como a adoção dessas práticas comunicacionais se materializa em diferentes contextos institucionais, avaliando seus impactos na percepção cidadã, na efetividade das políticas públicas e na consolidação de um governo aberto e responsivo. Assim, a comunicação pública, quando orientada por clareza, respeito e competência informacional, deixa de ser um mero instrumento de transmissão de dados e se torna um pilar para a construção de governos mais abertos, participativos e legítimos.

REFERÊNCIAS

- ANDRELINO, E. B. Comunicação governamental como alimento da comunicação eleitoral: o caso das gestões petistas em Guarulhos. In: Mariângela Furlan Haswani. (Org.). **Comunicação governamental: o local como foco de análise**. 1ed. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, 2014.
- ANDRADE, D. S. A comunicação governamental da presidente Dilma Rousseff: uma análise de conteúdo do portal da Presidência da República. **Comunicação e Sociedade**, [s.l.], v. 26, n. 0, p. 191-206, 2014.
- ALVES, C. M. L.; CAMPELLO, B. S. Competência informacional no ambiente de trabalho: estudo de caso da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 41 n.2/3, p.35-48, maio/dez., 2015. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1334>. Acesso em: 15 jul. 2025.
- BALDISSERA, R. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Revista Fronteiras: estudos midiáticos**. São Leopoldo, RS. v. 10, n. 3, 2008.
- BASSOLI, E. N. S.; MACUCH, R. S. A prática da comunicação assertiva e do feedback para a promoção do conhecimento e da saúde de professores. 2015, **Anais [...]**. In: IX EPCC - Encontro Internacional de Produção Científica, Maringá, Paraná.
- CEZAR, L. C; BARBOSA, T. R. C. G.; REIS, M. C. T. Panorama da Produção Científica Nacional sobre Comunicação Governamental: alicerce teórico para a construção de novas pesquisas. **Administração Pública e Gestão Social**, [s.l.], v. 5, n. 3, p. 126-133, 2013.
- CEZAR, L. C. Reflexões sobre a comunicação em políticas públicas: proposta de um modelo de avaliação da comunicação governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 52-70, 2018.
- BRASIL. **Lei nº 13.146**, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 152, n. 127, p. 2, 7 jul. 2015.
- COSTA, L. K. C. Comunicação assertiva e habilidades sociais: a chave para relacionamentos interpessoais eficazes. In: CONEPA, 11., 2024, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: CONEPA, 2024. Disponível: <https://grcmlesydpd.objectstorage.sa-saopaulo-1.oci.customer-oci.com/p/OQwcvnOc63O08Gc2Kv4OTbJttj5ik60dguiDIyyQ0wuo5SWn-jHOLW9wNbylNqI/n/grcmlesydpd/b/dtysppobjmntbtkp01/o/media/doity/submissoes/artigo-0fd73bd137d69c2c1e0fe9bed225e8d9e5e00235afca599c06966bc7-arquivo.pdf>. Acesso em: 10 set. 2025.
- COELHO, M. M. Competência informacional no ambiente de trabalho: percepção do bibliotecário de órgão público. **Liinc em Revista**, [s.l.], v. 7, n. 1, 2011.
- CEPPI, M. L; LYCARIÃO, D.; COSTA, I., K., C. S. Linguagem Simples (LS) aplicada na Comunicação Pública: uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL). **Observatório (OBS) Journal**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 106-122, 2025.

FLORENZANO, K. M. B.; SANTOS, T. M. O. A linguagem simples como instrumento do acesso à justiça. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 10, n. 18, 2024. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/9172>. Acesso em: 10 set. 2025.

GALVÃO, M. C. B.; CARMONA, F.; RICARTE, I. L. M. Disseminando evidências em saúde em linguagem simples nas mídias sociais. 2018, **Anais[...]**. In: APDIS, Lisboa: APDIS, 2018. Acesso em: 15 set. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo (SP): Atlas; 2009.

GELIS FILHO, A.; BLIKSTEIN, I. Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. **GV-Executivo**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 28-31, 2013.

HASWANI, M. F. Comunicação Governamental: em busca de um alicerce teórico para a realidade brasileira. **Organicom**, [s.l.], v. 3, n. 4, p. 24-39, 2006.

KEUNECKE, L. P.; TELES, J.; MELO, P. A. Práticas de accountability: transparência e prestação de contas nas instituições públicas de ensino superior da região sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina** - GUAL, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 98-118, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/70502/4448>. Acesso em 03 set. 2025.

LESSA, A. S. A Comunicação pública e o interesse público na comunicação governamental. **Instituto Brasiliense de Direito Público**, Goiânia, 2017. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/3804/1/ARTIGO_ALESSANDRA%20SIQUEIRA%20LESSA_2017.pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

LIMA, T.C.S. de; MIOTO, R.C.T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálise**, Florianópolis, v. 10, n.esp., p.37-45, 2007.

LUCAS, E. R. O.; MARTINS, T. S. Os programas de inclusão digital do Governo Federal sob a óptica da competência informacional. **Liinc em revista**, [s.l.], v. 5, n. 1, 2009.

MATUCHEWSK, P. C.; SALACHE, L. Programa de linguagem simples pode inovar a comunicação no Governo do Paraná. **Revista Aproximação**, [s.l.], v. 2, n. 12, 2024.

MENDONÇA, N. R. D. S. Desburocratização Linguística: como simplificar textos administrativos. São Paulo: Pioneira, 1987.

PALMIERI, B. N.; SILVA, C. M.; PEREZ, M. de C. S. Comunicação assertiva em feedback formativo de residentes médicos e não médicos. **Revista Brasileira De Educação e Saúde**, v. 13, n. 4, 931–936, 2024. DOI: <https://doi.org/10.18378/rebes.v13i4.10257>.

PEREIRA, C. C.; SILVA, K. T. L.; CARDOSO, E. Design para experiência em museus: o uso da linguagem simples como recurso de acessibilidade para a pessoa idosa. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s.l.], v. 15, n. 10, p. e4318-e4318, 2024.

PIRES, H. F. M. **Clareza em texto de e-gov, uma questão de cidadania**: subsídios do movimento mundial pela linguagem clara para facilitar a compreensão de textos que orientam cidadãos brasileiros em ambientes de governo eletrônico. Rio de Janeiro: Com Clareza, 2018.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PLAIN LANGUAGE ASSOCIATION INTERNATIONAL. O que é linguagem clara? 2025. Disponível em: <https://plainlanguagenetwork.org/plain-language/o-que-e-linguagem-clara/>. Acesso em: 3 set. 2025.

RIBEIRO, D.; COSTA, A. P.; REMONDES, J. Comunicação governamental – a carta magna do Dubai. **Novas Tendências em Pesquisa Qualitativa**, [s.l.], v. 4, p. 406-421, 2020.

SALLES, E. S.; MIRANDA, M. V.; GOMES, M. R. V C. Inovação na comunicação do poder judiciário: o uso da linguagem simples e do visual law no enfrentamento da violência doméstica e familiar contra a mulher. **Revista Judicial Brasileira**, [s.l.], v. 2, p. 57-89, 2022.

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO. **Sobre o EPROC**. Disponível em: <https://www.seplan.sc.gov.br/eproc/sobre-o-eproc/>. Acesso em: 30 set. 2025.

SIQUEIRA, J.R.M. de; FERNANDES, F.S. Balanços sociais no Brasil: Uma análise crítica das práticas corporativas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.14, n.2, p.18-31, 2009.

VITORINO, E. V.; PIANTOLA, D. Dimensões da competência informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 40 n. 1, p.99-110, jan./abr., 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/SjcbWRPPfNPjhF5DhFTSkcv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 ago. 2025.

UNESCO, United Nations Education, Scientific, and Cultural Organisation (UNESCO). **Declaração de Alexandria sobre Competência Informacional e aprendizado ao longo da vida**. In: National Forum on Information Literacy (NFIL), International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). 2005, Disponível: <https://repository.ifla.org/items/8f5ff270-8335-4832-84ef-dc5e914a51bd>. Acesso em: 18 ago. 2025.

REALIZAÇÃO:



ACESSE NOSSO CATÁLOGO!



WWW.SEVENPUBLI.COM

CONECTANDO O **PESQUISADOR** E A **CIÊNCIA** EM UM SÓ CLIQUE.