

GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIAS NA GESTÃO PÚBLICA

MANAGEMENT OF PROCESSES AND TECHNOLOGIES IN PUBLIC
MANAGEMENT

Ciências Sociais Aplicadas • 07/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/788215255](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/788215255)

Carla Barbosa Torres de Souza¹

Fábio Rogério de Moraes²

RESUMO

A presente pesquisa analisa como a integração entre a gestão de processos de negócio (BPM) e as tecnologias digitais pode impactar a eficiência administrativa no setor público. Por meio de uma pesquisa qualitativa, tipologia descritiva, com uso da estratégia da revisão sistemática da literatura, foram incluídos artigos publicados nas bases Scopus e Web of Science, no período de 2015 a 2024, com classificação Qualis A. Os resultados encontrados confirmam o ganho de eficiência através da implementação de estratégias de gestão de processos, associada à utilização de ferramentas digitais, promovendo ainda transparência, desburocratização e satisfação do cidadão. Foram identificadas barreiras que dificultam a implementação dessas estratégias, assim como fatores que auxiliam o fortalecimento da cultura orientada a processos, sendo essencial aprimorar as capacidades dos servidores para aceitação dos projetos de transformação e inovação, visando a eficácia deles.

Palavras-chave: Gestão de Processos de Negócio (BPM); tecnologias digitais; eficiência administrativa; desburocratização.

ABSTRACT

This research analyzes how the integration of process management and digital technologies can impact administrative efficiency in the public sector. Through a qualitative, descriptive study employing a systematic literature review strategy, the research included articles published between 2015 and 2024 in the Scopus and Web of Science databases that held a Qualis A classification. The findings confirm efficiency gains resulting from the implementation of process management strategies combined with the use of digital tools, while also fostering transparency, the reduction of bureaucracy, and citizen satisfaction. Barriers hindering the implementation of these strategies were identified, as well as factors that strengthen a

process-oriented culture; enhancing the capabilities of public servants is essential to ensure the acceptance and effectiveness of transformation and innovation projects.

Keywords: Business Process Management (BPM); digital technologies; administrative efficiency; reduction of bureaucracy.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública é vista pela sociedade como burocrática. Quando elaborou a Teoria da Burocracia, Weber (2018) descreveu as qualidades da administração burocrática que levariam a uma gestão ágil e precisa, com redução de custos. Por meio de sua hierarquia bem definida e de normas rígidas, proporcionaria impessoalidade e controle adequados ao sistema público.

A burocracia também é interpretada como algo necessário para lidar com a complexidade e a amplitude das atividades sociais e econômicas, além de auxiliar na divisão do trabalho público e privado e facilitar o controle, a eficiência e a previsibilidade dos processos organizacionais que envolvem muitas pessoas (Kallinikos, 2004).

Kallinikos (2004) aborda diversas vantagens da estrutura burocrática das organizações, mas também observa pontos negativos, como sua rigidez, a falta de criatividade e os riscos de alienação dos indivíduos. As burocracias podem se tornar um problema quando as regras e os procedimentos são seguidos de forma mecânica, sem considerar o contexto.

Há algum tempo, o Governo Federal busca simplificar procedimentos, visando a um melhor atendimento à população, sem perder a transparência e a impessoalidade exigidas na

administração pública. Em 2005, foi criado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), por meio do Decreto nº 5.378/2005, com o objetivo de estimular os órgãos e entidades públicas a implementarem medidas de simplificação, a fim de oferecer serviços de melhor qualidade aos cidadãos (Brasil, 2005).

Em julho de 2017, o Programa Gespública foi revogado pelo Decreto nº 9.094/2017, posteriormente alterado pelo Decreto nº 9.723/2019, que estabeleceu algumas diretrizes para as relações entre o poder público e os usuários, entre elas, a presunção de boa-fé e a eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido (Brasil, 2017, 2019).

Segundo Bresser-Pereira (2022), a administração pública burocrática foi adotada como uma alternativa mais viável à administração patrimonialista do Estado. No entanto, não garantiu eficiência, qualidade e baixo custo na prestação dos serviços públicos. A partir dos anos 1980, iniciou-se, então, um movimento em direção a uma administração pública gerencial, inspirada na administração de empresas.

Rabelo Neto e Lima Filho (2018, p. 185), em sua pesquisa, demonstraram o pensamento de servidores públicos que consideram necessário aplicar a Administração Pública Gerencial de forma mais concreta, eliminando os entraves da burocracia. Esses servidores também almejam mudanças na gestão pública visando a um Estado brasileiro eficaz e eficiente no uso dos bens e dos recursos públicos, capaz de atender às necessidades da população.

Gonçalves (2000) afirma que todo produto ou serviço oferecido é resultado de um processo que abrange diversas atividades e recursos, no qual a tecnologia desempenha um papel fundamental. Considerando que a administração pública possui muitos processos burocráticos, mapear e gerenciar esses processos é essencial para a redução de custos e para o oferecimento de serviços de melhor qualidade à população.

Considerando esse contexto, o presente estudo busca responder à seguinte questão: Como a gestão de processos, aliada às tecnologias digitais, pode melhorar a eficiência nos processos administrativos do setor público?

Para responder a essa questão, o objetivo geral desta pesquisa é analisar, por meio de uma revisão sistemática da literatura de periódicos de alto impacto (Qualis A), publicada nos últimos dez anos, correspondente ao período de 2015 a 2024, como a integração entre a gestão de processos de negócio (BPM) e as tecnologias digitais impacta a eficiência administrativa e a desburocratização no setor público.

A relevância prática desta pesquisa fundamenta-se na necessidade de desburocratização e modernização da administração pública brasileira. Apesar das iniciativas governamentais voltadas à simplificação dos serviços públicos, a burocracia tradicional ainda impõe limitações à sua eficiência. Nesse contexto, a integração entre o gerenciamento de processos (BPM) e as tecnologias digitais contribui para otimizar rotinas, reduzir a sobrecarga de trabalho, promover eficiência e gerar valor público à sociedade.

Sob a perspectiva teórica, o estudo justifica-se pela lacuna na literatura sobre a integração entre gestão de processos de negócio (BPM) e tecnologias digitais no setor público. A maioria das pesquisas aborda essas temáticas de forma isolada e com foco no setor privado, evidenciando a necessidade de estudos que analisem sua articulação considerando as particularidades e restrições da administração pública.

Dessa forma, o presente trabalho contribui cientificamente ao mapear, de forma sistemática, a produção bibliográfica de alto impacto (Qualis A) dos últimos dez anos, correspondente ao período de 2015 a 2024.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. A seção 1 apresenta a introdução, contemplando a contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo e a justificativa. A seção 2 reúne a fundamentação teórica, abordando os conceitos de gestão de processos na gestão pública e a relação entre gestão de processos e tecnologias digitais. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A seção 4 apresenta e discute os resultados da pesquisa. Por fim, a seção 5 apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras. Na sequência, são apresentadas as referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados os principais aspectos teóricos relacionados à gestão de processos e às tecnologias digitais, especialmente no contexto do setor público, foco deste estudo.

2.1. Gestão de Processos na Gestão Pública

A Gestão de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina gerencial composta por princípios e melhores práticas que orientam a organização em direção aos objetivos definidos, contribuindo para um gerenciamento mais eficiente dos processos e para a entrega de maior valor aos clientes e *stakeholders* (ABPMP, 2013).

Segundo Carvalho e Sousa (2017), as Instituições Públicas de Ensino Superior geralmente adotam modelos de gestão tradicionais, caracterizados pela rigidez e pela hierarquia, o que pode dificultar a inovação e o aperfeiçoamento dos processos. Nesse contexto, a utilização da gestão por processos pode auxiliar na reformulação dessa realidade organizacional e cultural.

Considerando que a aplicação de técnicas de BPM está mais avançada no setor privado do que no setor público, Ammirato *et al.* (2024) realizaram um estudo de caso em uma universidade pública italiana, com o objetivo de demonstrar as melhorias que podem ser alcançadas na eficiência operacional por meio da adoção de uma abordagem metodológica do ciclo de vida do BPM na digitalização de processos. Essa abordagem compreende as seguintes fases: identificação, descoberta, análise, redesenho, implementação e monitoramento do processo. Após a implantação dessa abordagem na digitalização dos processos, houve uma redução de 60% na carga de trabalho, possibilitando a realocação de servidores para áreas mais críticas.

Holanda (2023) afirma, ainda, que é fundamental simplificar os serviços prestados à população sem comprometer sua qualidade, sendo que a utilização do BPM auxilia no acompanhamento e na adaptação dos procedimentos. Utilizando técnicas de BPM, Linguagem Simples e Direito Visual, o autor buscou melhorar o

processo de seleção na Universidade Federal do Ceará (UFC) e, para isso, também avaliou a compreensão dos usuários acerca da linguagem utilizada nos editais.

Existem diferenças significativas entre os contextos do serviço público e do setor privado. Por essa razão, os gestores devem estar atentos às barreiras que dificultam a aplicação do BPM e a promoção da inovação na administração pública, tais como a cultura e a estrutura organizacional rígidas e pouco colaborativas entre os setores, a falta de conhecimento sobre BPM e de habilidades em tecnologias digitais, o baixo incentivo e a escassa orientação para a melhoria contínua, além da aversão ao risco e das restrições orçamentárias (Kregel; Distel; Coners, 2022; Patterson; Agarwal, 2023; Secchi *et al.*, 2024).

No próximo tópico aborda-se a relação existente entre a gestão de processos e as tecnologias digitais.

2.2. Gestão de Processos e Tecnologias Digitais

A gestão de processos está intimamente relacionada às tecnologias digitais. Ammirato *et al.* (2024) demonstram, em seu estudo, que a digitalização do setor público facilita o acesso e a utilização de informações na gestão, evidenciando como a tecnologia pode contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho na gestão pública. Dessa forma, a digitalização pode promover melhorias na prestação dos serviços, ampliar a transparência e fortalecer a confiança dos *stakeholders*. A pesquisa também apresenta contribuições sobre o gerenciamento de mudanças organizacionais durante a implementação de processos

digitalizados, considerando que a resistência à mudança ainda é um desafio, especialmente no setor público.

Durante a pandemia de COVID-19, foi possível observar menor resistência e maior adaptabilidade às mudanças, especialmente em relação ao trabalho remoto e ao uso de ferramentas digitais, sem as quais não seria possível garantir a continuidade de diversos processos. Nesse contexto, foram identificadas competências essenciais para melhorar a eficácia, a aprendizagem e o desempenho gerencial, entre elas: competências tecnológicas, gerenciamento e convivência com a mudança, comunicação eficaz, monitoramento, desenvolvimento de servidores e negociação de acordos e compromissos (Silva; Moraes, 2024). Essas competências são relevantes para o gerenciamento de processos e a implantação de tecnologias, tanto em situações emergenciais quanto em contextos organizacionais cotidianos.

Após a conclusão do referencial teórico, apresentam-se, na seção seguinte, os aspectos metodológicos adotados para a realização da pesquisa.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção, apresentam-se as escolhas metodológicas adotadas para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, tais como a abordagem e a estratégia de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como a justificativa para essas escolhas.

3.1. Tipo de Pesquisa

Este estudo enquadra-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, que utiliza como estratégia de pesquisa a

revisão sistemática da literatura (RSL). O objetivo é analisar como a integração da gestão de processos de negócio com as tecnologias digitais pode impactar a eficiência administrativa no setor público. A escolha pela abordagem qualitativa deve-se à necessidade de compreender, de forma aprofundada e detalhada, os fatores que influenciam a adoção e a implementação dessas práticas no contexto da administração pública, o que pode ser proporcionado de forma mais eficaz por meio da pesquisa qualitativa, conforme Gil (2019).

Isso se faz necessário para atender ao objetivo principal da pesquisa, que consiste em analisar a literatura dos últimos dez anos sobre a utilização da gestão de processos e das tecnologias digitais na administração pública, com o intuito de compreender como essas práticas contribuem para a melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços prestados pelo setor público.

A revisão sistemática da literatura foi escolhida por sua capacidade de integrar e sintetizar os achados existentes sobre o tema, permitindo uma análise crítica e ampla do conhecimento produzido até o momento. Trata-se de uma técnica adequada para compreender o estado da arte sobre a integração da gestão de processos com as tecnologias digitais, além de fornecer subsídios para futuras pesquisas e aplicações práticas. Conforme abordado por Kraus *et al.* (2022), este estudo não consiste em um mero levantamento bibliográfico, mas em um estudo independente e sistemático, estruturado para integrar, reinterpretar e conectar criticamente o conhecimento disperso sobre BPM e tecnologias digitais no setor público.

3.2. Procedimentos de Coleta de Dados

Seguindo as recomendações de Kraus *et al.* (2022) para mitigar vieses de seleção e estabelecer critérios rigorosos de filtragem da qualidade, a coleta de dados foi realizada em duas etapas principais:

Seleção das fontes: foram consideradas como fontes acadêmicas apenas artigos de periódicos indexados. As bases de dados utilizadas para a busca dos artigos foram a Scopus e a Web of Science.

Critérios de inclusão e exclusão:

Inclusão: artigos que abordam a aplicação da gestão de processos (BPM) ou de outras abordagens relacionadas à melhoria dos processos, como BPR, BPA, entre outras, e tecnologias digitais no setor público, publicados nos últimos dez anos (2015 a 2024), em periódicos com classificação Qualis A.

Exclusão: artigos que não abordam diretamente o contexto da administração pública ou que não fornecem dados empíricos ou teóricos suficientes para a análise. Também foram excluídos os artigos que não possuíam acesso público, uma vez que não seria possível realizar uma análise aprofundada de seu conteúdo.

3.3. Estratégia de Busca e Análise

As *strings* de busca em inglês foram utilizadas para identificar artigos relevantes. Inicialmente, foi realizada uma busca preliminar com os termos de forma separada, na qual se observou a existência de muitos estudos que abordavam os temas isoladamente, ou seja, gestão de processos ou tecnologias digitais, sendo grande parte deles voltada ao setor privado. Com a combinação dos termos por meio dos operadores booleanos OR e AND, a pesquisa passou a

apresentar resultados que abrangiam as duas temáticas, especificamente no contexto do setor público. A seguir, são apresentadas as *strings* utilizadas neste estudo:

1. "bureaucracy" AND "digital transformation" AND ("public administration" OR "public sector" OR "public services")
2. ("process innovation" OR "business process reengineering") AND ("public administration" OR "public sector" OR "public services")
3. ("business process management" OR BPM OR "process management" OR "process efficiency") AND ("digital transformation" OR "digital technologies" OR "information technology" OR "innovation") AND ("public administration" OR "public sector" OR "public services")
4. ("process management" OR "business process improvement") AND ("digital tools" OR "information technology") AND ("public administration" OR "public sector" OR "public services")

Tanto na Web of Science quanto na Scopus, foi utilizada a estratégia de pesquisa que realiza a busca dos termos no título, no resumo e nas palavras-chave simultaneamente, visando à seleção de artigos que melhor se enquadram no escopo do estudo.

A análise foi realizada de forma qualitativa, com base nas seguintes etapas:

Análise descritiva: identificação e descrição dos principais conceitos, modelos e teorias relacionados à integração das tecnologias digitais e à gestão de processos no setor público.

Análise crítica: avaliação dos impactos dessas práticas na eficiência administrativa e na desburocratização dos processos, considerando as barreiras e os desafios identificados na literatura.

3.4. Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada com base em uma abordagem temática. Os dados extraídos dos artigos foram classificados em categorias, sendo elas: Gestão de processos no setor público; Tecnologias digitais aplicadas à administração pública; Eficiência administrativa e desburocratização; Barreiras e desafios na implantação de gestão de processos e tecnologias digitais.

Essas categorias foram analisadas para identificar padrões, divergências e lacunas no conhecimento existente, permitindo uma síntese dos principais achados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentados e analisados os resultados encontrados na pesquisa, contemplando a análise da seleção dos artigos e a análise temática, que reúne as considerações da literatura sobre os temas relacionados à gestão de processos e às tecnologias digitais.

4.1. Seleção dos Artigos

A Tabela 1 apresenta a seleção inicial dos artigos encontrados com as *strings* de busca e o número de artigos excluídos após a inclusão dos filtros: tipo de documento, idioma e período. Os artigos em duplicidade foram removidos com auxílio do *software* Zotero, que

permite a identificação e exclusão automática de registros duplicados.

Tabela 1. Etapas da seleção dos artigos nas bases Scopus e Web of Science

Descrição das etapas	Scopus	Web of Science	Total
Artigos encontrados	353	189	542
Exclusão por tipo de documento, idioma e período	278	129	407
Após aplicação dos filtros: artigos e artigos de revisão, em português ou inglês, publicados entre 2015 e 2024	75	60	135
Registros duplicados identificados e removidos	4	4	8
Artigos selecionados após remoção das duplicatas	71	56	127

Fonte: elaborada pelos autores (2025).

A Tabela 2 apresenta a segunda fase da coleta de dados, na qual foi realizada a remoção das duplicatas entre as bases, também com o auxílio do software Zotero, resultando em 94 artigos para a triagem detalhada.

Tabela 2. Etapas de triagem dos artigos

Descrição das etapas	Quantidade
Artigos selecionados previamente	127

Registros duplicados entre as bases	33
Artigos para triagem	94
Excluídos por escopo	32
Excluídos por qualificação no Qualis	21
Excluídos por indisponibilidade do texto completo	10
Artigos incluídos	31

Fonte: elaborada pelos autores (2025).

Em um primeiro momento, foi realizada a seleção dos artigos por escopo, por meio da leitura dos títulos e resumos, excluindo aqueles que tratavam do contexto privado, não abordavam a aplicação da gestão de processos de negócio (BPM) ou outras abordagens relacionadas à melhoria dos processos, como BPR e BPA, e tecnologias digitais no setor público, ou não forneciam dados empíricos ou teóricos suficientes para a análise.

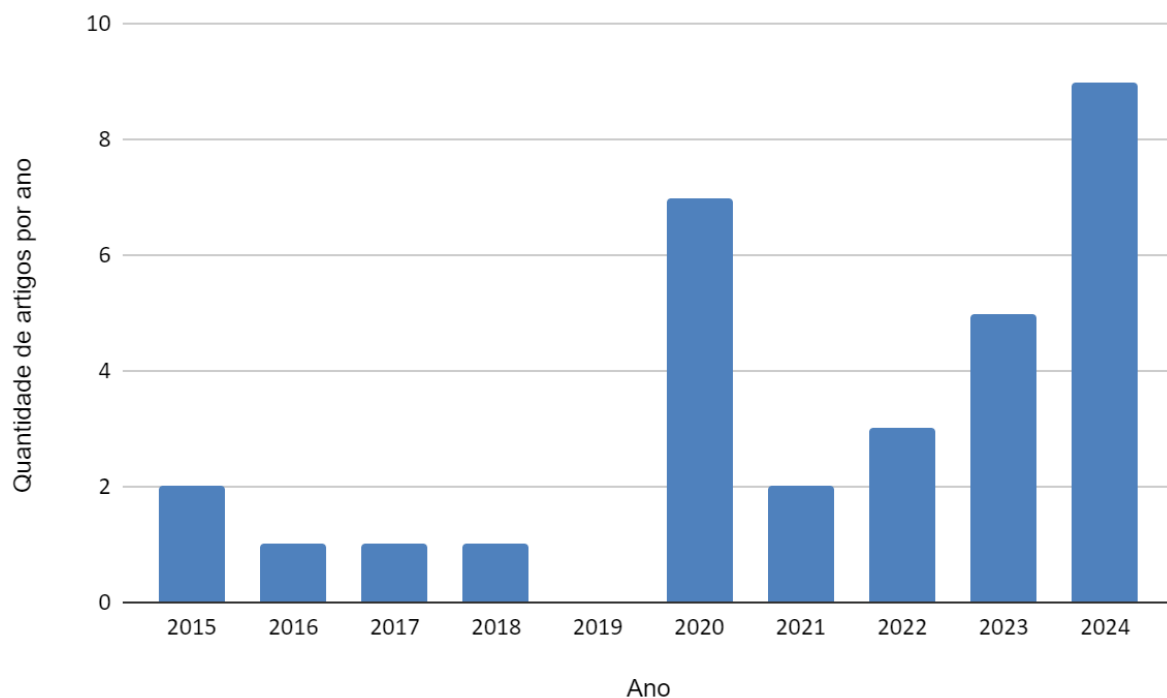
Em seguida, foi realizada a segunda etapa de análise, incluindo apenas os artigos publicados em periódicos classificados no estrato Qualis A, conforme a classificação vigente da CAPES, referente ao quadriênio 2017–2020. Após a aplicação de todos os critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 31 artigos para compor o presente estudo.

4.1.1. Distribuição Temporal

No Gráfico 1, observa-se um pico nas publicações em 2020, com sete artigos, seguido de uma redução nos anos subsequentes e, posteriormente, de uma retomada gradual do crescimento. Em

2024, registrou-se o maior número de publicações do período, com nove artigos.

Gráfico 1. Número de publicações por ano

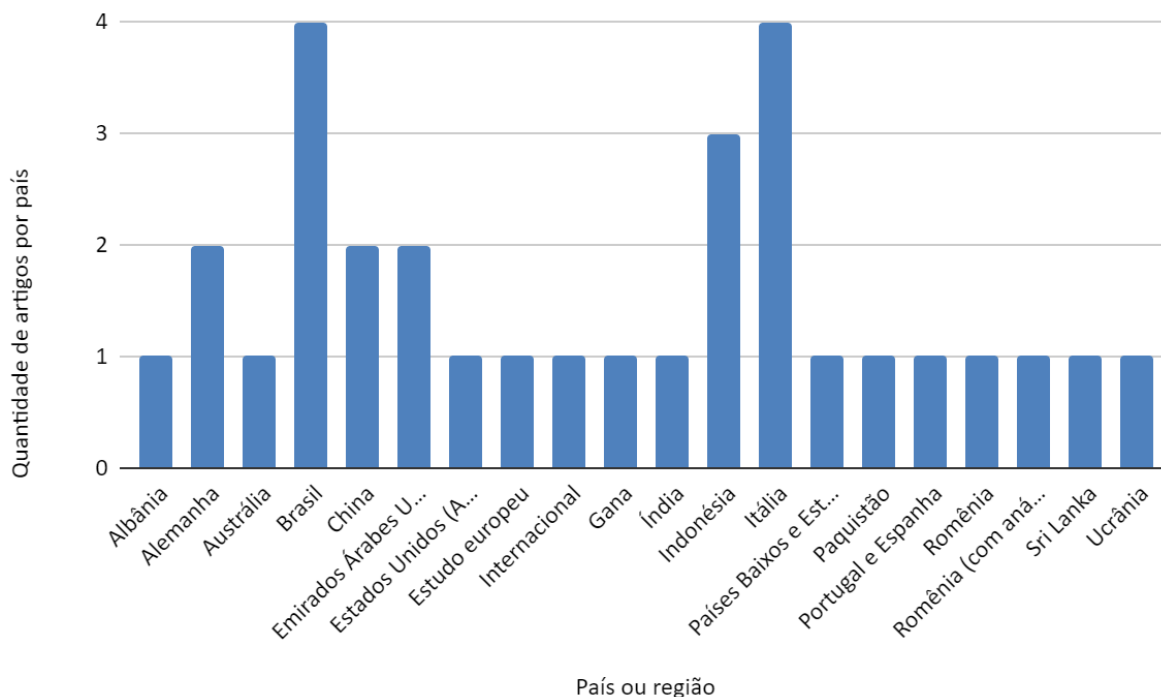


Fonte: elaborado pelos autores (2025).

4.1.2. Origem Geográfica

Conforme demonstrado no Gráfico 2, a maior parte das publicações ocorreu no Brasil e na Itália, com quatro publicações em cada país. Em seguida, aparece a Indonésia, com duas publicações, assim como a Alemanha, a China e os Emirados Árabes Unidos, com dois artigos cada. Os demais países tiveram apenas um artigo selecionado para este estudo.

Gráfico 2. Número de publicações por país ou região



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

4.2. Análise Temática

Nesta seção, é realizada a síntese dos principais achados de cada área temática selecionada.

4.2.1. Gestão de Processos no Setor Público

Khadzhyradieva *et al.* (2020), em seu estudo, apresentam a gestão de processos como uma metodologia utilizada para gerenciar diferentes tipos de processos, possibilitando seu desenho, aperfeiçoamento e, quando necessário, seu redesenho ou reengenharia. Para a implementação desse novo sistema de gestão, é necessária uma série de pré-requisitos, entre eles, a modelagem e a otimização dos processos com a utilização de tecnologias da informação e comunicação (TIC), essenciais para garantir a eficiência e promover uma reformulação dos modelos mentais dos servidores públicos por meio de treinamentos e incentivos, desenvolvendo uma cultura orientada por processos para o alcance de resultados.

Na gestão de processos, é necessário realizar a análise dos processos *AS IS*, que consiste em mapeá-los em sua situação atual, a fim de identificar os processos críticos que precisam ser redesenhados e, após sua análise, desenhar os processos *TO BE*, ou seja, o novo cenário proposto. Rinaldi *et al.* (2015) utilizaram um software para desenvolver um modelo de simulação e realizar a análise desses cenários à luz da reengenharia de processos de negócios.

A gestão de processos de negócios (BPM) vem sendo adotada por diversos governos para otimizar os processos organizacionais, com o objetivo de melhorar a eficiência institucional e alcançar a satisfação do cidadão. Syed *et al.* (2018) identificaram 14 fatores críticos de sucesso aos quais a gestão deve estar atenta na implantação de BPM baseada em TIC, sendo eles: apoio e envolvimento da alta gestão; comunicação; preparação para mudanças; envolvimento de clientes e *stakeholders*; escolha da equipe de BPM; redução dos receios relacionados à reestruturação; empoderamento; infraestrutura de TIC; cultura organizacional; gestão de projetos e habilidades de gerenciamento; conscientização sobre TIC; governança de BPM e TIC; clareza e alinhamento estratégico; e ambiente externo.

O BPM deve envolver atores externos e cidadãos na solução de problemas e na criação de valor público, além de promover eficiência administrativa. Nesse sentido, Forliano *et al.* (2020) propuseram um modelo sistêmico de inovação de processos públicos baseado na abordagem da dinâmica de sistemas.

Uma cultura orientada a processos impacta diretamente o sucesso da aplicação da gestão de processos de negócio (BPM). Kregel, Distel e Coners (2022) utilizaram e adaptaram os quatro valores de

BPM propostos por Schmiedel *et al.* (2014 *apud* Kregel; Distel; Coners, 2022), sendo eles orientação ao cliente, excelência, responsabilidade e trabalho em equipe, além de suas oito dimensões, para avaliar a cultura de BPM na administração municipal da Alemanha. Observou-se que a experiência e a responsabilidade dos servidores, assim como o porte do município, influenciam a cultura de BPM.

Valores e práticas do sistema *Lean*, como melhoria contínua, pensamento de longo prazo, foco no usuário final e apoio da liderança, foram testados na Polícia Federal (PF) do Brasil por Klein *et al.* (2022), que constataram seu impacto direto na eficácia dos processos, configurando-se como uma estratégia interessante para apoiar a gestão por processos baseada no BPM.

Nesse modelo de gestão, é importante que todos os envolvidos percebam de forma clara as etapas de cada processo. Com esse objetivo, Miranda, Saldanha e São Pedro Filho (2023) analisaram a aplicação de fluxogramas como ferramenta de inovação dos processos, com a intenção de otimizar as rotinas e melhorar a qualidade dos serviços prestados em uma biblioteca universitária. Por meio dessa implantação, os servidores conseguiram visualizar de forma clara os processos e as atividades das equipes envolvidas.

Para investigar agências públicas regionais italianas responsáveis pelo sistema de habitação social, Mangialardi *et al.* (2022) utilizaram a Gestão de Processos de Negócio ambidestra, que, além de desenvolver modelos dos processos atuais e futuros, também redesenha os processos para abordar as criticidades e as oportunidades, facilitando a inovação dos processos.

Em consonância com esse tema, Bin Taher, Krotov e Silva (2015), por meio de uma revisão da literatura, apresentam os conceitos de Reengenharia de Processos de Negócios (BPR), que consiste no redesenho dos processos organizacionais, buscando diminuir custos, melhorar a qualidade dos serviços e reduzir o tempo de execução, e de Automação de Processos de Negócios (BPA), que busca mapear os fluxos de trabalho e utilizar a tecnologia para automatizar e otimizar os processos. Nesse contexto, a perspectiva teórica da gestão da mudança auxilia na implantação de BPR e BPA, pois promove a compreensão e a aceitação do projeto proposto.

Elapatha e Jehan (2020) também abordam o conceito de BPR como um redesenho radical dos processos para o alcance de melhorias no desempenho e estudaram sua adoção no Sri Lanka por meio de três pilares: reformas estruturais, revisão regulatória e melhores mecanismos de controle de desempenho. Os autores afirmam, ainda, que a inovação aberta é essencial para a implementação do BPR, que deve ser um processo contínuo baseado em *feedback Inside-Outside-Inside* (IOI), de modo a promover a interação entre o ambiente interno da organização e o ambiente externo, permitindo melhorias contínuas em seus processos.

A reengenharia de processos de negócios (BPR) também é útil para transformar processos e alavancar competências essenciais à implementação e ao sucesso da governança eletrônica, entre elas, gestão de processos, engajamento dos funcionários, qualidade do serviço interno, qualidade do serviço externo, satisfação do cidadão, liderança, cultura e tecnologia (Hooda; Singla, 2020).

4.2.2. Tecnologias Digitais Aplicadas à Administração Pública

Em 2015, o governo australiano lançou o Padrão de Serviço Digital como uma ferramenta para apoiar a Gestão de Processos de Inovação e a Gestão de Portfólio de Inovação, para aplicação em múltiplos projetos. Patterson e Agarwal (2023) propuseram, em seu estudo, uma estrutura para aprimorar o padrão de serviço digital, visando ampliar a adoção dessa estratégia e auxiliar no alcance do objetivo do projeto, fornecer serviços governamentais de forma simples, clara e rápida com o essencial auxílio das tecnologias digitais.

As tecnologias digitais contribuem com as inovações em processos, facilitando a automatização de atividades e fluxos processuais, como ocorreu no TRE-SC através do desenvolvimento de sistemas internos e externos e melhoria da infraestrutura de TI (Klumb e Hoffmann, 2016).

Pratama (2020) analisou 99 projetos de inovação premiados na Indonésia e verificou que a inovação de processos, que integra aspectos tecnológicos e administrativos, foi a mais utilizada, destacando a importância das tecnologias digitais no aprimoramento dos processos organizacionais.

No contexto burocrático do setor público, a flexibilidade é essencial para a implantação de transformações digitais. Gong, Yang e Shi (2020) identificaram, em seu estudo de caso na China, três tipos de flexibilidade: flexibilidade funcional, flexibilidade de processos por orquestração e flexibilidade de volume de processos. Os autores destacam que a criação de flexibilidade pode ser alcançada por meio da tecnologia ou de políticas públicas.

Conforme Cao *et al.* (2023), as abordagens baseadas em plataformas, entendidas como um conjunto de recursos destinados ao atendimento de demandas compartilhadas de um grupo, com flexibilidade e adaptabilidade para atender a necessidades específicas, auxiliam no alcance da ambidestria organizacional. Essa abordagem permite equilibrar inovações exploratórias, voltadas à criação de novos processos, e inovações explorativas, direcionadas à melhoria de processos existentes, no setor público.

Tecnologias digitais como BIM e CBR foram propostas para melhorar os fluxos de trabalho e aumentar o desempenho, considerando que permitem o compartilhamento de dados e soluções anteriores entre os *stakeholders* (Mangialardi *et al.*, 2022).

Para que haja uma boa integração de tecnologias digitais na administração pública é necessário analisar as competências digitais dos recursos humanos, que são influenciadas por fatores sociais, fatores de motivação extrínseca e fatores administrativos e gerenciais. Androniceanu *et al.* (2023) identificou esses fatores e as causas que impactam no desenvolvimento das competências digitais, sendo eles, os riscos de segurança e privacidade de dados, a dinâmica das tecnologias, a falta de continuidade na integração de TIC nas atividades da organização e o excesso de burocracia.

Administrações públicas europeias já deram grandes passos na transformação digital, promovendo a digitalização dos serviços, a interoperabilidade de soluções digitais, a criação e a utilização de nuvens governamentais, com destaque para a integração da inteligência artificial, entre outras tecnologias capazes de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados em diversas áreas do setor público (Androniceanu, 2023).

As ferramentas digitais surgiram como uma solução para os órgãos públicos, contribuindo para a melhoria da eficiência e, especialmente, para o engajamento dos cidadãos, tanto como usuários quanto como cocriadores de valor público. Algumas das tecnologias que podem ser utilizadas para alcançar esses objetivos são as plataformas digitais, que permitem a participação dos cidadãos na elaboração de políticas; os fóruns on-line, destinados ao debate público; e as mídias sociais e os vídeos, que possibilitam uma comunicação mais direta e transparente. Entretanto, é necessário atentar para que essas ferramentas possibilitem um ambiente efetivo de debate, e não apenas um mero formalismo (Santolamazza; Mattei; Grandis, 2024).

A transformação digital ou digitalização vem trazendo grandes mudanças no setor público, no entanto, Afzal e Panagiotopoulos (2024) alertam que o processo de criação e implantação de sistemas de informação deve se atentar a realidade do serviço e ao nível de autonomia exigido para a atuação dos servidores, evitando assim frustração, sobrecarga administrativa e dificuldades na tomada de decisão. Além disso, os treinamentos devem levar em consideração as percepções dos servidores, para que sejam focados naquilo que realmente importa para cada grupo, facilitando a aceitação e utilização eficiente do sistema.

No processo de transformação digital é importante avaliar os estágios de desenvolvimento, identificar áreas-chave de processo e definir indicadores para medir as capacidades atuais e o nível de maturidade a ser alcançado. Visando apoiar os gestores, Zakiuddin, Anggara e Suhardi (2024), propuseram um modelo de maturidade para transformação digital do setor público, auxiliando na análise do progresso e definição de estratégias eficazes.

O sistema público tem iniciado a implantação de tecnologias emergentes para a melhoria da gestão. Fosso Wamba *et al.* (2024) analisaram 167 projetos orientados por tecnologia blockchain, que proporciona descentralização, transparência, segurança, rastreabilidade e imutabilidade, fatores essenciais para a confiabilidade dos dados na administração pública.

Os avanços em tecnologia da informação e comunicação (TIC) facilitam a inovação de processos, reduzindo os silos organizacionais e a burocracia. Os dados são compartilhados de maneira ágil, proporcionando integração entre os setores e ampliando a transparência para os cidadãos (Zhang e Eimicke, 2024).

Recentemente, tem-se dado destaque ao estudo da utilização da inteligência artificial (IA) para a inovação de processos, o auxílio na tomada de decisões dos gestores e até mesmo para inovações conceituais, com a substituição de servidores em determinadas atividades e a prevenção de fraudes, conforme abordado no artigo de Giest e Klievink (2024).

Anggara *et al.* (2024) desenvolveram uma estrutura para auxiliar na transformação digital de serviços no setor público, com foco na digitalização dos processos de negócios. A estrutura apresenta um ciclo de vida composto por etapas e atividades, fatores críticos de sucesso, métodos e ferramentas de mensuração. Um dos principais objetivos da transformação digital é aumentar o valor público por meio da acessibilidade e da personalização dos serviços, ampliando a transparência e a eficiência e reduzindo custos.

4.2.3. Eficiência Administrativa e Desburocratização

As inovações processuais e tecnológicas proporcionam ganhos de eficiência, tornam os processos mais ágeis, agregam sustentabilidade e transparência aos serviços públicos, como foi o caso da implantação do Processo Eletrônico de Compras (PEC) no Ministério da Saúde, abordado por Carneiro e Resende Junior (2017).

A ideia de compartilhamento de informações está presente na abordagem de Governo como um todo (*Whole of Government – WoG*), que promove a integração entre diversos setores e órgãos públicos. Mukherjee *et al.* (2021) utilizaram essa abordagem para aplicar os fundamentos da Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) e da Padronização de Processos de Negócios (BPS), propondo uma estrutura de redesenho de processos e um modelo padrão de processos (SPM) a ser utilizado por agências de serviço público da Albânia. Essa estrutura permite a reutilização de recursos, reduz o retrabalho e gera economia, proporcionando maior eficiência aos processos e satisfação aos usuários.

Elapatha e Jehan (2020), por meio de seu estudo, perceberam que a implementação do BPR na administração pública do Sri Lanka trouxe melhorias. No entanto, diversos setores não alcançaram seu nível ótimo de eficiência. Nesse contexto, a estratégia de inovação aberta, por meio do *feedback* IOI, pode ser uma aliada na avaliação e evolução contínua dos processos, contribuindo para a melhoria da eficiência do setor público.

A transição digital da administração pública é justificada pela integração de valores como controle, eficiência, resiliência, interoperabilidade e integração que auxiliam no processo de desburocratização dos governos (Secchi *et al.*, 2024).

Conforme Zakiuddin, Anggara e Suhardi (2024), a transformação digital deve ter como objetivos aumentar o valor público, proporcionar satisfação aos cidadãos e melhorar a eficiência orçamentária. Para o alcance desses objetivos, é necessária a simplificação da burocracia.

Elapatha e Jehan (2020) avaliaram a eficiência de 29 departamentos e ministérios do setor público no Sri Lanka após a implantação da Reengenharia de Processos de Negócios (BPR). Observou-se que quatro deles alcançaram eficiência plena, enquanto os demais apresentaram um bom nível de eficiência, mas ainda com margem para melhorias.

Segundo o estudo de Fosso Wamba *et al.* (2024), projetos orientados pela tecnologia *blockchain* resultaram em melhorias na governança dos serviços públicos, na eficiência administrativa, na inovação de processos e no desempenho organizacional.

Conforme Zhang e Eimicke (2024), a inovação de processos gera eficiência, caracterizada pela redução do tamanho da organização, pela simplificação de processos e pela redução do tempo e dos recursos necessários para responder às demandas dos cidadãos. Os autores ressaltam, entretanto, a necessidade de atenção ao equilíbrio entre eficiência e capacidade de resposta.

4.2.4. Barreiras e Desafios na Implantação de Gestão de Processos e Tecnologias Digitais

Percebemos a importância da implantação da gestão de processos e das tecnologias digitais no setor público, mas, para que essas iniciativas tenham sucesso, é necessário atentar aos desafios envolvidos. Bin Taher, Krotov e Silva (2015) abordam as barreiras à

implantação da Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) e da Automação de Processos de Negócios (BPA) no setor público, que podem ocorrer em razão de fatores organizacionais, como falta de maturidade e estabilidade organizacional, burocracia e falta de apoio e comunicação por parte da gestão. Fatores pessoais também influenciam, como o medo de perda de poder, a resistência à tecnologia, o receio de perder o emprego em decorrência da automação e a dificuldade de perceber benefícios pessoais.

Interligada a esses fatores está também a inibição da voz dos servidores de níveis hierárquicos inferiores. Conforme demonstrado no estudo de Williams e Yecalo-Tecle (2020), os servidores possuem diversas ideias inovadoras para a melhoria dos processos de trabalho; no entanto, muitas vezes, preferem não expressá-las devido à hostilidade e à desmotivação por parte de seus superiores, prejudicando a cultura de inovação no serviço público.

Estruturas hierárquicas, cultura burocrática e processos rígidos geram inércia organizacional, o que prejudica a adoção de novas práticas nas organizações, como a gestão do conhecimento (GC), abordada por Ashok *et al.* (2021), uma estratégia que visa proporcionar melhorias no desempenho e promover uma cultura inovadora.

A cultura organizacional tradicional, focada em regras e controle, as estruturas hierárquicas rígidas, com pouca colaboração entre os setores, a falta de conhecimento sobre BPM, o tamanho da organização, os recursos limitados e a falta de incentivo e orientação para a melhoria contínua constituem barreiras à aplicação do BPM e à inovação no setor público, conforme identificado por Kregel, Distel e Coners (2022).

A transição digital nos governos de Portugal e da Espanha, conforme Secchi *et al.* (2024), também enfrenta barreiras, tais como a pouca habilidade da população e dos servidores no uso de tecnologias digitais, a cultura legalista, a resistência e a desconfiança das empresas em relação às mudanças e ao compartilhamento de dados.

As restrições orçamentárias também constituem um importante desafio no setor público, uma vez que existe aversão ao risco, e projetos de inovação tecnológica podem apresentar custos elevados e, ainda, possibilidade de fracasso caso não sejam implementados de forma eficaz (Patterson; Agarwal, 2023).

Klein *et al.* (2022) também citam as restrições orçamentárias, assim como as condições de trabalho limitadas, a escassez de recursos materiais e humanos, a estrutura burocrática e a falta de reconhecimento dos servidores como aspectos que desestimulam iniciativas e a adesão a projetos de inovação dos processos de trabalho.

As tecnologias digitais proporcionam grandes avanços na administração pública e promovem melhorias nos processos; no entanto, também trazem desafios relacionados a questões legais e éticas, que devem ser discutidas continuamente (Androniceanu, 2023).

A inquietação organizacional, provocada pela pressão constante por inovação, pelas alterações frequentes nos gestores e pela rotatividade de pessoal na administração pública, dificulta o processo planejado de implantação de tecnologias digitais. Por isso, destaca-se a importância de certa estabilidade organizacional,

conforme discutido no estudo de Besio, Jöstingmeier e Posner (2024).

5. CONCLUSÕES

Por meio desta pesquisa, foi possível confirmar que a gestão de processos de negócio (BPM), aliada às tecnologias digitais, constitui uma estratégia apropriada para melhorar a eficiência dos processos administrativos do setor público.

Apenas quatro artigos citam diretamente o BPM. No entanto, outras abordagens, como BPR, BPA, sistema Lean, Gestão do Conhecimento (GC) e Gestão de Processos de Inovação, entre outras, também estão intrinsecamente relacionadas à melhoria dos processos organizacionais e contribuem para a prestação de serviços públicos de qualidade. Além disso, diversos artigos não citaram uma abordagem específica, mas trataram, de forma geral, da gestão de processos e de como as tecnologias digitais contribuem para esse gerenciamento.

A análise dos estudos demonstrou que diversos governos já implementaram a gestão de processos em conjunto com tecnologias digitais. Nesse sentido, ficou evidente que, no contexto atual, essas duas estratégias estão estreitamente relacionadas, sendo cada vez mais difícil abordar o aprimoramento dos processos administrativos sem considerar a utilização de tecnologias digitais.

Tecnologias como inteligência artificial, *blockchain*, plataformas digitais, computação em nuvem e interoperabilidade de soluções digitais contribuem significativamente para o gerenciamento e a inovação dos processos, promovendo eficiência na prestação dos serviços, transparência, redução da burocracia, criação de valor

público e satisfação dos cidadãos, que constituem o foco principal dos serviços públicos.

No entanto, para que a transformação digital ocorra de forma eficaz, é necessário compreender as barreiras que dificultam sua implementação, que podem ser tanto pessoais quanto organizacionais, tais como resistência à mudança, dificuldades no uso de tecnologias, estruturas hierárquicas rígidas, escassez de recursos financeiros e humanos, falta de incentivo e orientação para a melhoria contínua, falta de reconhecimento dos servidores e desconfiança.

Para enfrentar esses desafios, foram identificados diversos fatores, como o apoio da alta gestão, o treinamento contínuo e o desenvolvimento de uma cultura orientada a processos e focada em resultados.

Questões éticas e legais também devem ser consideradas, especialmente diante da crescente utilização da inteligência artificial e do compartilhamento de dados para o aprimoramento dos processos.

5.1. Limitações da Pesquisa

O presente estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. Como o foco da revisão sistemática foram artigos científicos e artigos de revisão indexados nas bases de dados Scopus e Web of Science, outras fontes relevantes podem ter sido negligenciadas, como teses e dissertações, legislações, relatórios técnicos, artigos publicados em eventos científicos, entre outras.

A análise realizada foi qualitativa e temática, não oferecendo subsídios para generalizações estatísticas.

O critério de classificação Qualis A também pode ter deixado de fora estudos teóricos e empíricos relevantes, considerando que, durante o processo de seleção, observou-se que nem todos os periódicos estavam analisados e cadastrados na plataforma da CAPES.

5.2. Sugestões de Pesquisas Futuras

Considerando as análises realizadas e as possíveis limitações, sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos empíricos em órgãos governamentais que já adotaram a gestão de processos e as tecnologias digitais, a fim de mensurar seus impactos em diferentes contextos e explorar a percepção dos servidores envolvidos, contribuindo para a verificação dos achados teóricos.

Outro ponto importante para pesquisas futuras, especialmente no Brasil e em países em desenvolvimento, é investigar como a gestão pública deve atuar em projetos de digitalização para promover a inclusão digital, considerando o nível de maturidade tecnológica da população desses países.

Por fim, acredita-se que os pesquisadores podem auxiliar os gestores na implementação de práticas de gestão mais eficientes, contribuindo com seu arcabouço teórico e desenvolvendo estudos de caso voltados à melhoria dos processos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFZAL, Muhammad; PANAGIOTOPOULOS, Panos. Coping with digital transformation in frontline public services: a study of user

adaptation in policing. **Government Information Quarterly**, London, v. 41, n. 4, 101977, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101977>.

AMMIRATO, Salvatore; CUTRÌ, Laura; FELICETTI, Alberto Michele; DI MAIO, Fabrizio. Business process management and digital transition: the case study of an Italian public university. **Transforming Government: People, Process and Policy**, Bingley, v. 18, n. 4, p. 825-855, 31 out. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/TG-04-2024-0087>

ANDRONICEANU, Armenia; SABIE, Oana-Matilda; GEORGESCU, Irina; DRUGĂU-CONSTANTIN, Andreea-Ligia. Main factors and causes that are influencing the digital competences of human resources. **Administrație și Management Public**, Bucureste, v. 41, p. 26-53, 2023. DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2023.41-02>.

ANDRONICEANU, Armenia. The new trends of digital transformation and artificial intelligence in public administration. **Administratie si Management Public**, Bucureste, v. 40, p. 147-155, 2023. DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2023.40-09>.

ANGGARA, Sawung Murdha; HARIYANTO, Agus; SUHARDI; ARMAN, Arry Akhmad; KURNIAWAN, Novianto Budi. The development of digital service transformation framework for the public sector. **IEEE Access**, Piscataway, v. 12, p. 146160-146189, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3406571>.

ASHOK, Mona; AL BADI AL DHAHERI, Mouza Saeed Mohammed; MADAN, Rohit; DZANDU, Michael D. How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 25, n. 9, p. 2245-2273, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOK**: guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento. Versão 3.0. 1. ed. [S. l.]: ABPMP Brasil, 2013. Disponível em: https://edoc.ufam.edu.br/bitstream/123456789/8498/1/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese%20%28V%203.0_2013%29.pdf. Acesso em: 28 dez. 2024.

BESIO, Claudia; JÖSTINGMEIER, Matthias; POSNER, Christian. Digital transformation and organizational restlessness. **Frontiers in Sociology**, Lausanne, v. 9, e1430384, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1430384>.

BIN TAHER, Nader Asaad; KROTOV, Vlad; SILVA, Leiser. A framework for leading change in the UAE public sector. **International Journal of Organizational Analysis**, Bingley, v. 23, n. 3, p. 348-363, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2014-0809>.

BRASIL. **Decreto nº 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 5 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.094**, de 17 de julho de 2017. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas – CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados

do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 jul. 2017a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 16 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.723**, de 11 de março de 2019. Altera o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, o Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016, e o Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 mar. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9723.htm. Acesso em: 23 jul. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, v. 73, n. especial, p. 53-87, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ib.857>.

CAO, Lan; WEST, Barry; RAMESH, Balasubramaniam; MOHAN, Kannan; SARKAR, Sumantra. A platform-based approach to ambidexterity for innovation: an empirical investigation in the public sector. **International Journal of Information Management**, Oxford, v. 68, e102570, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102570>.

CARNEIRO, Dayse Karenine de Oliveira; RESENDE JUNIOR, Pedro Carlos. Inovação no processo de compra de medicamentos: estudo de caso do Ministério da Saúde. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 4, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i4.1618>.

CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017. DOI: <https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>.

ELAPATHA, Vishakha Wijeratne; JEHAN, Shahzadah Nayyar. An analysis of the implementation of business process re-engineering in public services. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Basel, v. 6, n. 4, p. 114, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc6040114>.

FORLIANO, Canio; DE BERNARDI, Paola; BERTELLO, Alberto; TEMPERINI, Valerio. Innovating business processes in public administrations: towards a systemic approach. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 26, n. 5, p. 1203-1224, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2019-0498>.

FOSSO WAMBA, Samuel; WAMBA-TAGUIMDJÉ, Serge-Lopez; LU, Qihui; QUEIROZ, Maciel M. How emerging technologies can solve critical issues in organizational operations: an analysis of blockchain-driven projects in the public sector. **Government Information Quarterly**, Oxford, v. 41, n. 1, e101912, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101912>.

GUEST, Sarah N.; KLIEVINK, Bram. More than a digital system: how AI is changing the role of bureaucrats in different organizational contexts. **Public Management Review**, Abingdon, v. 26, n. 2, p. 379-398, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2095001>.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 8 out. 2025.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>.

GONG, Yiwei; YANG, Jun; SHI, Xiaojie. Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: analysis of flexibility and enterprise architecture. **Government Information Quarterly**, Oxford, v. 37, n. 3, e101487, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101487>.

HOLANDA, Gervina Brady Moreira. **O uso de técnicas de gestão de processos de negócio (BPM), linguagem simples e direito visual para melhoria do entendimento de editais**. 2023. 213 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/74759>. Acesso em: 17 jul. 2025.

HOODA, Apeksha; SINGLA, M. L. Reengineering as a strategic stance for e-governance success – mediating role of core competencies: a mixed method study. **Transforming Government: People, Process and Policy**, Bingley, v. 14, n. 2, p. 205-235, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/TG-01-2020-0017>.

KALLINIKOS, Jannis. The social foundations of the bureaucratic order. **Organization**, London, v. 11, n. 1, p. 13-36, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508404039657>.

KHADZHYRADIEVA, Svitlana; DOCSSENKO, Tatyana; SITSINSKA, Maya; BAIUN, Yurii; PUKIR, Yuliia. Prerequisites for process management implementation in the public administration of Ukraine. **International Journal of Criminology and Sociology**, [S. l.], v. 9, p. 2825-2833, 2020. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.346>.

KLEIN, Leander Luiz; VIEIRA, Kelmara Mendes; FELTRIN, Thiago Schirmer; PISSUTTI, Matheus; ERCOLANI, Luciano Dibi. The influence of Lean management practices on process effectiveness: a quantitative study in a public institution. **SAGE Open**, Thousand Oaks, v. 12, n. 1, p. 1-14, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440221088837>.

KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline Gaia. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 69, p. 86-102, 2016. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v21n69.53902>.

KRAUS, Sascha *et al.* Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. **Review of Managerial Science**, Cham, v. 16, p. 2577-2595, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>.

KREGEL, Ingo; DISTEL, Bettina; CONERS, André. Business process management culture in public administration and its determinants. **Business & Information Systems Engineering**, Wiesbaden, v. 64, n. 2, p. 201-221, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>.

MANGIALARDI, Giovanna; CORALLO, Angelo; LAZOI, Mariangela; SCOZZI, Barbara. Process view to innovate the management of the social housing system: a multiple case study. **Sustainability**, Basel, v. 14, n. 14, e8294, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14148294>.

MIRANDA, Edoneia Sampaio da Silva; SALDANHA, Ozelina do Carmo de Carvalho; SÃO PEDRO FILHO, Flávio de. Fluxograma como ferramenta de qualidade em processos de gestão em biblioteca universitária. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 8, p. 13923-13941, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2486>.

MUKHERJEE, Kamal K.; REKA, Laura; MULLAHI, Rudina; JANI, Keldi; TARAJ, Jonida. Public services: a standard process model following a structured process redesign. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 27, n. 3, p. 796-835, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0107>.

PATTERSON, Eric; AGARWAL, Renu. Reducing the gap between rhetoric and reality: use of Digital Service Standards for public service innovation through digital transformation in Australia. **Australian Journal of Public Administration**, Hoboken, v. 82, n. 4, p. 557-589, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12615>.

PRATAMA, Arif Budy. The landscape of public service innovation in Indonesia: a comprehensive analysis of its characteristic and trend. **Innovation & Management Review**, Bingley, v. 17, n. 1, p. 25-40, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2018-0080>.

RABELO NETO, Miguel Lino Spinelli; LIMA FILHO, Raimundo Nonato. Percepção dos servidores públicos federais sobre o programa nacional de gestão pública e desburocratização – GESPÚBLICA. **ID on line. Revista de psicologia**, [S. l.], v. 12, n. 40, p. 172-185, 2018. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i40.1106>.

RINALDI, Marta; MONTANARI, Roberto; BOTTANI, Eleonora. Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: a case study. **Business**

Process Management Journal, Bingley, v. 21, n. 2, p. 419-462, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2014-0054>.

SANTOLAMAZZA, Valentina; MATTEI, Giorgia; GRANDIS, Fabio Giulio. Citizens' role and digitalisation in the participatory budgeting to create public value: the case of Rome. **International Journal of Public Sector Management**, Bingley, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2023-0165>.

SECCHI, Leonardo; CAEIRO, Joaquim Croca; RAMOS PINTO, Ricardo; ARENILLA SÁEZ, Manuel. Administrative reforms in Portugal and Spain: from bureaucracy to digital transition. **International Review of Administrative Sciences**, London, v. 91, n. 1, p. 8-26, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/00208523241250314>.

SILVA, Cleia Leimara Marinho; MORAIS, Fabio Rogério de. Taxonomia de competências determinantes para a gestão de processos em mudanças emergenciais: estudo de caso da gestão do teletrabalho em uma universidade pública da região norte. **Revista de Gestão e Secretariado**, São José dos Pinhais, v. 15, n. 11, p. 1-20, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i11.3465>.

SYED, Rehan; BANDARA, Wasana; FRENCH, Erica; STEWART, Glenn. Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: a systematic literature review. **Australasian Journal of Information Systems**, [S. l.], v. 22, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1265>.

WEBER, Max. **O que é a burocracia**. Brasília, DF: Conselho Federal de Administração, 2018. Disponível em: http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro_burocracia_diagramacao.pdf.

Acesso em: 16 abr. 2025.

WILLIAMS, Martin J.; YECALO-TECLE, Liah. Innovation, voice, and hierarchy in the public sector: evidence from Ghana's civil service. **Governance**, Hoboken, v. 33, n. 4, p. 789-807, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12472>.

ZAKIUDDIN, Naufal Fahmi; ANGGARA, Sawung Murdha; SUHARDI. Developing digital service transformation maturity model in public sector. **IEEE Access**, Piscataway, v. 12, p. 174491-174506, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3468341>.

ZHANG, Huijuan; EIMICKE, William B. In the pursuit of the balance between efficiency and responsiveness: a case study on the innovation of the administrative service organization in Chinese local government. **Public Organization Review**, Cham, v. 24, n. 1, p. 201-216, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00627-8>.

¹ Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Rondônia, UNIR, Campus Vilhena. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Rondônia, UNIR, Campus Vilhena. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)