

Simplificação dos processos do serviço público: um macroprocesso simplificado

A gestão de processos passou a ser uma questão importante para a sobrevivência das organizações e no setor público essa premissa não é diferente. Uma forma de atualizar a visão fundamentalista da tecnologia burocrática e ter como objetivo a arquitetura dos processos no cidadão é substituir a linha de produção pela visão do design de serviço. Este artigo tem como objetivo construir um macroprocesso de simplificação dos “processos dos serviços públicos”, suficientemente flexível e que possa ser utilizado em diferentes setores e organizações públicas. Aplica-se uma abordagem exploratória descritiva com base bibliográfica e documental para a construção do Macroprocesso Simplificado. O resultado encontrado foi um sistema construído de forma robusta e que atende de forma adequado o Marco Legal, regulamentando a simplificação dos processos de forma flexível, assim como pode ser customizada para diferentes setores da administração pública. O macroprocesso precisa ser customizado para dar conta das especificidades locais e é composto por quatro grandes ciclos, que precisam ser gerenciados e melhorados permanentemente. Não foram apresentados os indicadores de desempenho porque estes indicadores precisam ser construídos segundo as especificidades de cada setor e organização.

Palavras-chave: Gestão Pública; Gestão de Processos; Modernização; Flexibilização de processos; Simplificação de processos.

Simplification of public service processes: a simplified macro process

Process management has become an important issue for the survival of organizations and in the public sector this premise is no different. One way to update the fundamentalist view of bureaucratic technology and aim for the architecture of processes in the citizen is to replace the production line with the vision of service design. This article aims to build a macroprocess of simplification of “public service processes”, which is flexible enough and can be used in different sectors and public organizations. A descriptive exploratory approach with bibliographic and documental basis is applied to the construction of the Simplified Macroprocess. The result found was a robustly built system that adequately meets the Legal Framework, regulating the simplification of processes in a flexible way, as well as being customized for different sectors of public administration. The macroprocess needs to be customized to account for local specificities and is composed of four large cycles, which need to be managed and improved permanently. Performance indicators were not presented because these indicators need to be constructed according to the specificities of each sector and organization.

Keywords: Public Management; Processes Management; Modernization; Flexible processes; Simplification of processes.

Topic: **Gestão Pública**

Received: **18/07/2021**

Approved: **19/08/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Juliano Prado Stradioto 

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/2908094745714503>

<https://orcid.org/0000-0001-6409-805X>

juliano.stradioto@gmail.com

Carlos Honorato Schuch Santos 

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9074157543253528>

<https://orcid.org/0000-0001-6121-4174>

honoratochs@gmail.com

Celmar Corrêa de Oliveira 

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/5439337918240246>

<https://orcid.org/0000-0002-6119-2187>

celmaroliv@gmail.com

Cristina Arthmar Mentz Albrecht 

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/0419538174684688>

<https://orcid.org/0000-0001-6884-7214>

cristinaamabrecht@yahoo.com.br



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0012

Referencing this:

STRADIOTO, J. P.; SANTOS, C. H. S.; OLIVEIRA, C. C.; ALBRECHT, C. A. M.. Simplificação dos processos do serviço público: um macroprocesso simplificado. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.12, n.3, p.141-157, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0012>

INTRODUÇÃO

As organizações são seres vivos e como tal necessitam constantemente melhorar seus processos para que consigam responder e se adequar às mudanças dos seus entornos ambientais. Paralelamente, não se pode esquecer que “organizações são sistemas cognitivos” (RAMOS, 1989), onde os indivíduos que dela participam formam-se pensadores inconscientes e, ao mesmo tempo, seguidores de normas e rotinas que, muitas vezes, são pouco eficientes e pouco eficazes. Gerenciar processos passou a ser, desde o início da Revolução Industrial, mas principalmente a partir do final do século XX, uma questão fundamental para a própria sobrevivência das organizações. O gerenciamento de processos é e está apoiado, no mínimo, em três pilares. São eles: a) projetar como os processos devem ser realizados; b) gerenciar esses processos diariamente; e c) promover o aprendizado e evolução dos processos (PAIM et al., 2009).

A organização pública possui especificidades que são fundamentais para a sua gestão de processos. A primeira delas é, seguramente, o fato que ela precisa atender “cidadãos” e não “clientes”. Ora, isto faz com que os seus processos precisem ser orientados para o bem-estar coletivo, logo, ser de alguma forma “colaborativos”. É necessário, deste modo, se considerar o que se pode chamar de diálogo social para que a inteligência coletiva possa ser incorporada aos processos. Muitas vezes a racionalidade tecnológica foca mais na organização e seu funcionamento e minimiza a importância do cidadão (TARRAGÓ et al., 2015).

Foucault, na sua aula de 10 de janeiro de 1979, depois se transformou na obra “Nascimento da biopolítica”, trabalhou a “arte de governar” e, para tanto, desenvolveu o conceito de “razão do Estado”. A partir de uma perspectiva histórica, que se inicia na Idade Média e chega até o século XX, ele mostra como esta evolução se deu e como se chegou no que ele chama de “razão governamental moderna”, que vai, a partir do século XV, limitar a arte de governar via “regulação interna da racionalidade governamental” (FOUCAULT, 2010).

Foucault se inspira em Bentham e seu conceito de “agenda” para afirmar que a prática governamental, hoje, possui dois limites teóricos. São eles: a) o que se pode e o que não pode ser feito; e b) como pode ser feito. O respeito a estes limites teóricos é que vão garantir a legitimidade do governo moderno, diferente do governo medieval que possuía legitimidade em função da tradição, do divino, etc. Esta “regulação interna”, por outro lado, segundo o autor precisa ser “construída permanentemente”, logo se pode dizer que as ações governamentais precisam ser efetivas. Dito de outra forma: as ações governamentais precisam gerar resultados que atendam às necessidades e desejos da comunidade dos governados, logo as organizações públicas precisam contribuir para a consolidação da “razão do Estado” (FOUCAULT, 2010).

Dircio (2010), na mesma linha, chama de “razón de ser del Estado” e complementa afirmando que o governo e seus respectivos Estados “realicen las instituciones políticas dentro de sus respectivas actividades”. Com isto, tem-se que as atividades das organizações públicas precisam ser eficientes internamente e eficazes externamente para se justificarem politicamente. Ora, para que as ações governamentais sustentem a razão do Estado, é preciso que haja resultado e que estes resultados sejam percebidos pelos governados. A forma que os governados conseguem perceber os resultados é quando eles

se relacionam com os processos organizacionais das organizações públicas.

Hoje, em pleno século XXI, a arquitetura do próprio Estado e suas organizações, nos seus diferentes entes, bem como nos diferentes poderes e setores, é altamente complexa e extremamente diferenciada, mas, independente, disto, precisam contribuir de forma permanente e consistente do que Foucault chama de “razão de Estado”. Dito isto, tem-se que a complexidade da arquitetura do governo e do Estado e as diferentes alternativas da “arte de governar” não impedem que se pense e se construa um macroprocesso capaz de alavancar a legitimidade dos diferentes governos, na medida em que conseguem potencializar a “razão do Estado” (STIGLITZ et al., 2015).

A arte de governar, cada vez mais, exige uma visão mais ampla de governança, pois “... *la dirección de la sociedad trasciende la acción governamental*” (VILLANUEVA, 2006). Ora, diante desta perspectiva, a eficiência, eficácia e efetividade das organizações públicas e seus respectivos processos operativos é uma condição necessária mínima para a governança e para justificar a “razão do Estado”. Organizações pesadas, lentas e excessivamente burocratizadas em função da arquitetura de seus processos operativos comprometem a governança do próprio governo como da sociedade e não sustentam, de forma adequada e suficiente, os pilares da “razão do Estado”.

Tem-se, portanto, que a complexidade e o gigantismo das estruturas burocráticas que fazem parte direta e indiretamente da arquitetura do Estado não alteram, não diminuem e nem tornam segmentada a “razão de Estado” e sua busca necessária e permanente de legitimidade em todas as suas áreas de atuação. Uma forma de corrigir as disfunções da visão fundamentalista da tecnologia burocrática e focar a arquitetura dos processos nos cidadãos e usuários é substituir a visão da linha de produção pela visão do “design” de serviços. Este, o “design” de serviços, pode e deve ser estruturado tendo como base a etnografia, que é a descrição de pessoas, e ser “o ponto de partida precisa estar focado no ser humano” (STICKDORN et al., 2014).

As organizações públicas, para atender de forma mais adequada o cidadão, estão passando por atualizações de forma gradativa e na sua forma de atuar com relação à gestão de seus processos administrativos. O marco legal que sustenta este processo de mudança são: a) Lei n. 13.726 (2018); e b) o Decreto 9.094 (2017). O objetivo deste marco legal é facilitar o acesso aos serviços públicos pelos cidadãos, bem como a melhoria e mais rápido acesso aos serviços públicos. Para isto, é importante o avanço da tecnologia, através de aplicativos e ferramentas de gestão de processos que entreguem serviços aos cidadãos de melhor qualidade e mais ágeis.

Todas essas mudanças, se efetivas, podem gerar facilidades, tanto ao cidadão quanto ao servidor público, representam novas oportunidades de apresentar soluções mais eficazes e eficientes em comparação às formas que esses serviços públicos eram prestados antigamente (JAYASINGHE et al., 2015; YU et al., 2019). A gestão de processos pode ser considerada uma ferramenta útil para alcançar mudanças mais eficazes e ser um condutor rumo às mudanças e melhorias na prestação dos serviços públicos. Isto posto, fica evidente o interesse na aplicação de um modelo de gestão simplificado baseado nos princípios da gestão de processos (HOWLETT et al., 2019).

A atualização e otimização dos procedimentos referentes à gestão de processos, no entanto, ocorre com uma velocidade maior nas organizações privadas. O grande desafio da gestão pública tanto Federal, Estadual e Municipal é de natureza gerencial. É necessário buscar alternativas focadas nas melhorias de processos internos com o objetivo de oferecer serviços que realmente atendam às necessidades dos cidadãos de forma mais ágil, eficiente e eficaz (ARNAUD et al., 2019; RUBAI et al., 2019).

A gestão de processos se caracteriza como um recurso gerencial importante na busca por eficiência na operacionalização dos serviços públicos. Na operação de qualquer processo, circula um fluxo de informações, permeando todas as suas etapas, transferindo informações nos dois sentidos e em todos os eles (KOT et al.; 2019; NEDERHAND et al., 2019). Qualquer melhoria ou otimização de processos gerenciais em órgãos públicos não poderá extrapolar os princípios da boa governança. Tem-se, então, que, não se pode esquecer do princípio da transparência, pois somente desse modo a gestão pública conseguirá aproximar a comunidade do órgão em questão para discutir os processos gerenciais e operacionais que aquela está utilizando e que estão inseridos nessa unidade do governo (DUBAUSKAS, 2019; DENARD et al., 2019; SVARD, 2019).

Dito de outra forma: a qualidade precisa ser percebida pelo usuário do processo. A transparência nos atos públicos necessita mostrar mais do que informações financeiras. Só assim a gestão pública consegue chamar a comunidade onde o órgão está inserido para discutir os processos gerenciais e operacionais que está utilizando e que estão inseridos em uma determinada atividade de governo (GLENNON et al., 2019; MEYER et al., 2019; DORMANN et al., 2019). Nessa perspectiva, o problema teórico que sustenta o presente trabalho é: qual estrutura pode ser construída para que se possa usar como referência da simplificação dos processos do setor público? Para tanto, o objetivo do presente trabalho é construir um macroprocesso de simplificação dos “processos dos serviços públicos” que seja suficientemente flexível para que possa ser utilizado nos diferentes setores e organizações públicas, e suficientemente estruturado para que possa atender as exigências do marco legal atual.

REVISÃO TEÓRICA

O marco teórico está apoiado em três pilares. São eles: o marco legal; b) gestão de processos; e c) indicadores de desempenho. Todos estes pilares sustentam o que vai ser definido como “macroprocesso”. O marco legal é o conjunto de leis que balizam ou determinam os comportamentos dos diferentes atores sociais em um determinado espaço geográfico. É formado pelas normas Constitucionais, normas infraconstitucionais e normas legais. Com isso, a Constituição Federal, as Constituições Estaduais, as Leis Orgânicas dos Municípios, bem como as leis ordinárias, complementares, delegadas das mais diferentes esferas da federação brasileira e os atos expedidos por autoridade pública no exercício de funções administrativas e que contenham normas gerais/abstratas ou concretas/individuais direcionam a conduta de outros agentes internos ou externos à Administração Pública constituindo-se e referência para todos os atores sociais (MARRARA, 2014).

O marco legal, semelhante a um ser vivo, se modifica ao longo do tempo para se adaptar às

necessidades e desejos daqueles que constituem a sociedade, a nação ou Estado (ACEMOGLU et al., 2019). Estes atores podem ser pessoas físicas ou organizações, que na sua grande maioria são pessoas jurídicas. As organizações, minimamente, podem ser divididas em dois grupos, que são: a) organizações públicas; e b) organizações privadas (empresas).

As organizações públicas possuem como objetivo maior atender as demandas relacionadas ao bem comum e aos cidadãos (LEVITATS et al., 2020). As organizações públicas, desta forma, são regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público. Paralelamente, devem tratar todos os indivíduos, de forma igualitária, e, desta forma, gerar “valor” para a sociedade, garantindo o desenvolvimento sustentável para ela. A administração tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade como um todo, dentro dos limites estabelecidos por lei, pois ela só pode fazer o que a lei permite que seja feito (KNAFO, 2020).

O funcionamento da Administração Pública está fortemente condicionado a dois sistemas que se tocam e se interpenetram. São eles: a) o sistema político; e b) o sistema burocrático. O sistema político é função da própria arquitetura do Estado e dos valores e ideologia do grupo governante. O sistema burocrático é função da forma como foram construídas as diferentes organizações de Estado e de governo. Ambos os sistemas, que possuem dinâmicas diferentes, precisam se articular de forma a atender as diferentes demandas da própria sociedade, dentro do marco legal em vigor (Figura 1).

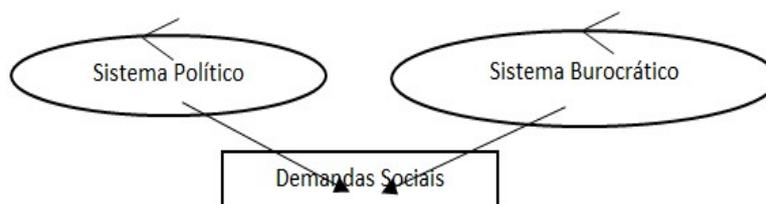


Figura 1: Composição do sistema de demandas da Sociedade.

Segundo o art. 37 da Constituição Federal, a Administração Pública (AP) precisa ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente. Quando a AP deixa de atender um destes requisitos, ela não atende a sua razão de existência. A burocracia pública faz algum tempo, tem sido apontada como insuficiente e inadequadamente estruturada, criando dificuldade para os indivíduos que ela deveria atender. Nestes casos, a burocracia na gestão pública cria um sistema que pode ser chamado de “burocratismo”, que consiste no “excesso de regulamentos e de controles procedimentais (PEREIRA, 2012).

O burocratismo acontece quando a AP supervaloriza os processos e os meios em detrimento dos seus objetivos e fins. Os processos administrativos públicos só se justificam porque se acredita que eles são os mais adequados para atingir o seu fim (objetivo organizacional) que é atender de forma adequada e suficiente as demandas da sociedade relacionadas ao bem comum e demandas individuais isoladas. Disto isto, tem-se, que é sempre necessário identificar e gerenciar de forma permanente a fronteira que separa a burocracia do burocratismo. A burocracia na gestão pública, quando construída e utilizada sem o foco no cidadão e no bem comum, facilmente se transforma em burocratismo. Quando isto acontece, o que se ouve é que “a administração pública não funciona”.

A continuada avaliação de que a AP funciona mal ou não funciona fez com os dois sistemas que dão suporte para a AP (o político e o burocrático) se empenhassem em minimizar ou resolver estas disfunções de processo. Para isto, investiu-se no que se chamou “simplificação” dos processos da gestão pública. A lei n. 13.726 (2018), lei da simplificação do serviço público, racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo da Desburocratização e Simplificação.

A lei da simplificação do serviço público precisa ser entendida dentro de um universo um pouco mais amplo e relacionado com as seguintes leis e decretos: a) Lei n. 13.709 (2018), dispõe sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais; b) Lei n. 13.460 (2017), dispõe sobre a Lei de Proteção e Defesa dos Usuários do Serviço Público; c) Lei n. 12.527 (2011), dispõe sobre a Lei do Acesso à Informação; d) Decreto n. 9.690 (2019); e) Decreto n. 9.492 (2018); f) Decreto n. 9.094 (2017); e g) Decreto n. 7.724 (2012). Existem, ainda, um conjunto de Portarias, Instruções Normativas, Resoluções e Orientações que podem ser consideradas partes integrantes do Marco Legal da Simplificação dos Serviços e Processos Públicos.

Por oportuno, giza-se que a participação dos usuários na Administração Pública direta e indireta possui assento na Constituição Federal, no artigo 37, parágrafo 3º que estabeleceu que lei disciplinará essa relação. O mencionado parágrafo 3º foi inovado pela Emenda Constitucional 19/1998 ao prever a regulação das reclamações relativas à prestação dos serviços. No nível infraconstitucional, o tema somente foi enfrentado em 2017, com a publicação da Lei n. 13.460 (2017), conhecida como o “Código de Defesa dos Usuários dos Serviços Públicos”. Neste mesmo ano, no nível infra legal foi publicado o Decreto n. 9.094 (2017) que trata sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários de serviços públicos.

Em 2018, o Decreto n. 9492 (2018) regulamentou a Lei n. 13.460 (2017) e tornou as ouvidorias públicas o principal canal entre usuários dos serviços públicos e a Administração Pública. A lei n. 13.726 (2018) é a mais recente deste intermitente legislativo voltado ao empoderamento dos usuários e a simplificação dos serviços públicos e tem como objetivo racionalizar atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Os processos das organizações públicas devem ser as ferramentas operacionais para que sejam atingidos os objetivos do planejamento e, ao mesmo tempo, devem estar subordinadas as estratégias organizacionais. Esta dupla dependência implica que o planejamento e estratégia são elementos que precisam estar sintonizados, mas que estão presentes em momentos diferentes (UNGER et al., 2020).

O planejamento necessita apresentar, no mínimo, três elementos fundamentais. São eles: a) a trajetória histórica da organização, em função da sua “*path dependence*”; b) o contexto, que precisa ser descrito de forma ampla e levar em conta as diferentes influências e que pode ser mostrado a partir de uma “matriz ambiental” (variáveis clássicas x variáveis de Aldrich); e c) objetivos que se desejam atingir para os diferentes horizontes de tempo e, simultaneamente, o que se pode chamar de “futuro desejado” (SANTOS et al., 2002). A estratégia precisa contar com, no mínimo, três elementos. São eles: a) as decisões estratégicas (DE) ou processo de tomada de decisão que orientam a alocação dos diferentes recursos

organizacionais; b) as ações estratégicas (AE) que são os processos operativos para o atingimento dos objetivos do planejamento; e c) o balizamento dos resultados das AEs, no sentido de mostrar, via avaliação de desempenho, se as AEs e as DEs estão adequadamente orientadas. Estes elementos, do planejamento e da estratégia, se interinfluenciam de forma permanentemente criando o que se chama de Administração Estratégica (CERTO et al., 2010; WRIGHT et al., 2000).

O processo operativo e a própria gestão de processos são a parte visível para todos os diferentes *stakeholders* da Administração Estratégica. Para tanto, os responsáveis pelos processos (gestão de processos) precisam se preocupar com dois pontos. São eles: a) mapeamento dos processos e remapeamento dos processos; e b) gestão dos processos, que significa avaliar, de forma continuada e permanente, do desempenho dos processos. Para tanto o “mapa do processo” precisa ser compatível com os usuários organizacionais, que são os seus, recursos, sejam eles tangíveis (instalação, recursos financeiros,) como intangíveis (conhecimento, cultura organizacional,...).

Elementos externos que impactam no funcionamento dos processos são, no mínimo, os seguintes: a) aumento do nível de exigência do cenário do serviço público; b) aumento do conhecimento da forma como funcionam os processos em outras partes do mundo; c) aumento da população que potencialmente podem fazer uso dos serviços públicos; d) enfraquecimento do Estado Nação; e) serviços oferecidos pela iniciativa privada em função da insuficiência do Estado, como por exemplo: segurança privada, saúde privada, educação privada, assim como outros serviços.

Cabe a organização e seus gestores realizarem, de forma permanente, as avaliações. São elas: a) avaliação local, que são as diferentes etapas do processo; b) a avaliação global do processo, que está sempre relacionado com aqueles cenários do processo do serviço público a ele ligado, ou, de outra forma, da satisfação do usuário do serviço público prestado; e c) da avaliação das interferências dos elementos externos que, de alguma forma, podem impactar no desempenho do processo e do serviço público a ele relacionado (Figura 2).

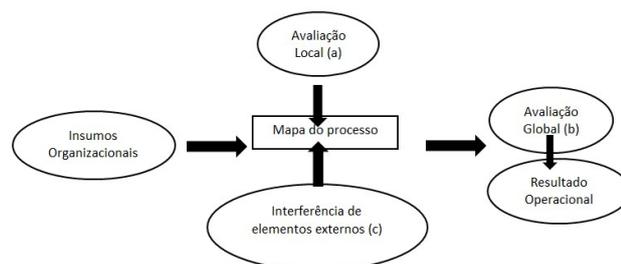


Figura 2: Mapeamento e Gestão de Processos.

Assim como o Sistema de Gestão de processos apresentado dá a ideia de ciclo, onde uma etapa depende da etapa anterior, gerando um ciclo de retroalimentação, assim também Santos et al. (2017) definiram em seu modelo de análise de gestão de processos em instituições públicas, como um modelo sistêmico, em retroalimentação permanente, pois os processos, atualmente, possuem uma vida útil cada vez mais curta, gerando assim ciclos de etapas dependentes para que o resultado final seja eficiente e eficaz (Figura 3).

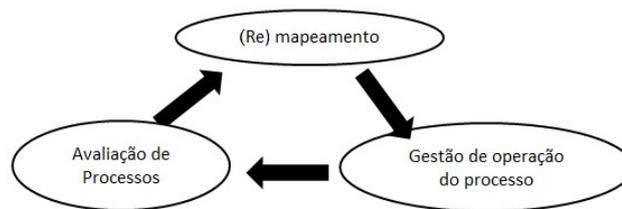


Figura 3: Sistema de Gestão de processos.

O modelo proposto por Santos et al. (2017) serviu de sustentação deste trabalho, aqui, no entanto, o foco é na simplificação dos processos do Serviço Público. A ideia central é o emprego da gestão de processos como uma ferramenta de gestão, dividida em duas fases, a fase opaca (estratégica e operacional) e a fase de transparência legal. Portanto, pode ser considerado um modelo robusto, testado e que abre possibilidades de implantações em diversas formas e simplificações de acordo com a necessidade do serviço público, mantendo a eficiência e eficácia do modelo original.

Conforme Santos et al. (2017), com essa estruturação, podem-se identificar as atividades das fases opacas que poderiam se tornar mais transparentes caso fossem encontradas melhores estratégias. Os ganhos com a transparência são múltiplos, como por exemplo o incremento na participação dos envolvidos (*stakeholders*) e o seu natural comprometimento. Outra característica do modelo é a necessidade de o processo público passar por avaliações permanentes quanto à sua eficiência, eficácia e efetividade, bem como aos impactos das suas mudanças. O modelo também tem como objetivo a avaliação permanente e os seus constantes redirecionamentos contribuem para romper com a cultura do burocratismo tecnocrático e tornar o processo público mais efetivo. Isto posto, a gestão de processos no setor público, que o marco legal definiu como “simplificação”, precisa contar com, no mínimo três elementos que formam um sistema: a) mapeamento e remapeamento das atividades do processo; b) gestão dos insumos disponibilizados para o funcionamento do processo e o funcionamento dele; e c) as três avaliações, que são: local, global e externa. O mapeamento das atividades de processos é uma ferramenta gerencial analítica de dados, além de exercer uma contribuição essencial para os gestores, pois tem como objetivo promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos. Possui, também, o objetivo de analisar ou simplificar os processos atuais, assim como identificar os pontos críticos, implantar melhorias e abrir novas opções para aplicações de ferramentas inovadoras (VERSTRAETE, 2019).

O processo de remapeamento busca redefinir valores de recursos, alocações e processos, é um reexame das suposições incorporadas no processo de mapeamento, especialmente as suposições sobre os valores e recursos aplicado na fase de mapeamento, com o objetivo de melhorar a eficiência e longevidade dos processos que estão em andamento ou já estão incorporados (AFFOLDEBACH et al., 2012). Quanto a avaliação de processos, tem-se que ela precisa abordar tanto o processo em si como o seu resultado, usando como parâmetro aferido diferentes indicadores de desempenho, para que a referida avaliação seja realizada em cima de critérios objetivos. Quanto à gestão da operação, tem-se que a mesma necessita usar, de forma permanente e continuada, a avaliação do conjunto de operação, bem como as relações entre elas.

O Marco Legal brasileiro, na Lei n. 13.460 (2017), dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da AP. No seu artigo 2º, a lei define o que ela considera usuário, serviço público e AP, e o seu artigo 6º lista os direitos básicos do usuário. É específico em afirmar que é direito básico “participar no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços”. No artigo 7º a referida lei trata da “Carta de Serviços”, afirmando que a “a Carta de Serviços tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão e entidade, as formas de acesso e padrões de qualidade de atendimento ao público”.

Ora, com isto, o Marco Legal é explícito quanto à forma de transparência, bem como estabelece a referência, a Carta de Serviços, para que se possa avaliar a relação entre o realizado e o prometido pela AP. Esta relação pode e deve se materializar na forma de indicadores de desempenho. A Carta de Serviços que o art. 7º da Lei n. 13.460 (2017) aborda, conforme os § 1º e 2º tem por objetivo maior informar o usuário sobre os serviços prestados pelos órgãos ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. A Carta de Serviços também traz informações claras e precisas, em tese, em relação a cada um dos serviços prestados e oferecidos, elencando informações relacionadas a: a) serviços oferecidos; b) requisitos, documentos, formas e informações necessárias para acessar o serviço; c) principais etapas para processamento do serviço; d) previsão do prazo máximo para a prestação do serviço, e) forma de prestação do serviço e f) locais e formas para o usuário apresentar eventual manifestação sobre a prestação do serviço.

Cabe ressaltar que existe uma clara distinção entre transparência e publicidade no setor público. Dar publicidade ou divulgar não garante a transparência, pois ser transparente exige que aquele que receba a informação realmente entenda o que está sendo dito. Guerra (2003) afirma que a transparência se mostra na lei como fator mais amplo que o princípio da publicidade, uma vez que o último se refere à necessidade de divulgação das ações governamentais, enquanto o primeiro diz respeito à divulgação e a possibilidade da sociedade em compreender seu conteúdo.

Segundo Sahebalzamani (2020), a transparência da informação e de processo envolvem: acesso, facilidade de uso, qualidade de conteúdo, entendimento e auditoria aos/dos processos que tratam de informações de seu interesse, sob tutela de centros de autoridade. Um caso clássico de não ser transparente é quando são apresentadas, de forma oficial, informações contábeis, muitas vezes bastante discriminadas ou outras vezes bastante condensadas, que, em função da forma de apresentação, não são compreendidas pelos indivíduos que não são da área contábil ou financeira. Vulgarmente, quando isto acontece, os que não conseguiram entender o que foi divulgado usam as palavras específicas da área que fogem do escopo dos usuários do serviço.

Importante lembrar que ser transparente é o primeiro e o mais importante passo em direção a participação social. Só a transparência oportuniza o controle social, seja ele formal e permanente ou não. É só a transparência, associada ao controle social, que oportuniza a participação efetiva, no sentido de desenhar, implementar e avaliar as ações do governo e seus órgãos e organizações. Sistemas de ouvidorias ou sistemas de comunicação externa, sejam eles institucionalizadas ou não, são formas de se garantir a

transparência pois garantem uma forma de ligação organização-cidadão. Estes sistemas precisam estar aparelhados para responder as clássicas questões de: por quê? o que? quando? onde? e de que forma? Dito isto, tem-se que as divulgações, quando realizadas para atender a legislação, pode ser uma condição necessária, embora não suficiente para ser transparente.

Teoricamente, os indicadores de desempenho são ou deveriam ser elementos fundamentais para avaliar tanto o resultado final dos processos do serviço público como as próprias atividades individuais do processo (meio). Eles facilitam o planejamento, bem como o replanejamento dos processos, e, ao mesmo tempo, a estratégia de operação dos mesmos (ação estratégica e processo de tomada de decisão). Os indicadores de desempenho, especialmente aqueles construídos pela AP, precisam possuir algumas características. São elas: a) relevância, b) disponibilidade; c) baixo custo de obtenção; d) confiabilidade; e) rastreabilidade; f) estabilidade; g) simplicidade; e h) sensibilidade. A última característica está relacionada a capacidade de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas, que são a relação decisão-ação (DE-AE).

Os indicadores podem, ainda, ser focados para quatro direções diferentes. São elas: a) economicidade; b) eficiência; c) eficácia; e d) efetividade. De forma simplificada, pode-se dizer que economicidade mede o que foi consumido de recursos em relação ao que poderia ser consumido, que eficiência é a relação entre o realizado e o planejado, que eficácia é a relação entre o resultado e o que foi planejado e, por fim, que a efetividade é a relação entre o resultado e o problema que é atacado pelo serviço público (Figura 4).

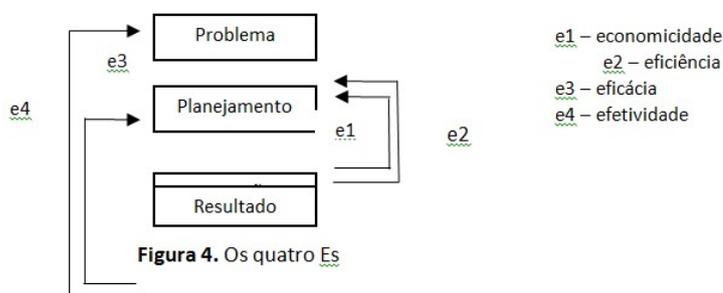


Figura 4: Os quatro Es.

O Marco Legal, de forma indireta, quando estabelece os direitos do cidadão, se refere à efetividade, especialmente quando na Constituição Federal no seu artigo 6º, o Capítulo II, lista os direitos sociais: "... educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, transporte, lazer, segurança, previdência social, ...". Quando o foco são os processos operativos da AP, o desejável é que sejam contemplados os 4 Es, pois a economicidade e eficiência são fundamentais para avaliar as atividades individuais (meio) e a eficácia e efetividade são fundamentais para avaliar o resultado do serviço público (fim) (Figura 5).

Segundo a Lei n. 13.460 (2017), o usuário de serviço público, definido como "pessoa física ou jurídica que se beneficia ou utiliza, efetiva ou potencialmente, de serviço público", pode esperar que seu atendimento seja realizado "de forma adequada, observados os princípios da regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia". Considera-se, no entanto, dois fatores que podem dificultar que esses princípios sejam cobrados pelo usuário: a) a atualidade da lei, que

de indicadores dispostos em um *balance scorecard* (KAPLAN et al., 1997), ou outra estrutura que possua um conjunto de indicadores que se completam.

METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, pode-se considerar que o presente trabalho é de caráter exploratório descritivo com base bibliográfica e documental. Os autores que foram utilizados na construção teórica foram escolhidos em função da possibilidade de contribuírem na construção do que se chamou de Macroprocesso Simplificado, além de serem trabalhos e artigos publicados em periódicos científicos de qualidade, nacionais e internacionais atuais, em conjunto com os autores clássicos da área. Os documentos utilizados foram, principalmente, as Leis e Decretos que são apresentados no Marco Legal. Importante frisar, também, que o presente trabalho é o segundo que é apresentado, logo foi importante se utilizar tanto a base teórica como os resultados da pesquisa do artigo “Gestão de Processos: a proposição de um modelo de análise” dos mesmos autores deste trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A legislação, e especificamente a Lei n. 13.726 (2018) e o Decreto n. 9.094 (2017) que disciplinam o tema da Simplificação, não afirmam explicitamente que o esforço de simplificação deva ser permanentemente e continuado e que se pode confundi-lo com a própria gestão dos processos. Por outro lado, é razoável admitir, também, que o marco regulatório da simplificação pode ser pensado a partir de três sistemas que interagem de forma contínua. São eles: a) o sistema de mapeamento e remapeamento dos processos; b) o sistema de construção e reconstrução da Carta de Serviços; e c) o sistema de avaliação de desempenho do próprio processo quanto aos 4 es (economicidade, eficiência, eficácia e efetividade).

Quando se olha especificamente para a letra da lei, tem-se que a Lei n. 13.726 (2018) trabalha com os conceitos de atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, instituindo o Selo de Desburocratização e Simplificação. Paralelamente, o Decreto n. 9.094 (2017) afirma e orienta sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, dispensando o reconhecimento de firma e autenticação em documentos produzidos no País, além de instituir a Carta de Serviços ao Usuário. Tem-se, portanto, que é razoável pensar na simplificação dos processos do Serviço Público como um objetivo a ser alcançado não só em forma de Leis e Decretos, mas também internamente nos órgãos ou empresas públicas, através da gestão de processos. Isto posto, tanto a Lei 13.726 (2018) como o Decreto n. 9.094 (2017) autorizam que se pense em abordar o problema a partir da construção e reconstrução de “sistemas”.

Pode-se pensar em “sistemas” que funcionam e interagem permanentemente, pois o legislador tinha bem presente que o esforço de simplificação é função de do mínimo dois elementos. São eles: a) desgaste do próprio processo quando este apresentar sinais de burocratismo; e b) das mudanças ambientais, como por exemplo a tecnologia, que oportunizam a realização do produto organizacional, o serviço público, com menor esforço por parte dos recursos organizacionais ou com maior assertividade.

Tanto o elemento interno (a) como o elemento externo (b), que são permanentes ao longo do tempo, geram uma situação mais do que suficiente para que o problema possa ser mapeado de forma sistêmica.

Isto posto, tem-se que o processo de simplificação, que pode ser considerado também como sistema de simplificação, pode ser considerado a partir dos três subsistemas já referidos (Mapeamento, Carta de Serviços e Avaliação de Desempenho). O elemento central do modelo dos três sistemas pode ser considerado o que se chamou de “gestão-simplificação dos processos”. Considerada a questão da simplificação a partir da estrutura sistêmica, constituída pelos três subsistemas, pode-se facilmente resolver o problema da periodicidade da análise dos processos e a busca pela simplificação. Sendo sistêmico, o esforço pela simplificação pode e deve ser constante, dentro da lógica que deve funcionar como uma “administração estratégica” e não como uma preocupação do “planejamento estratégico” que, por natureza, é determinístico e pontual no horizonte de tempo (Figura 6).

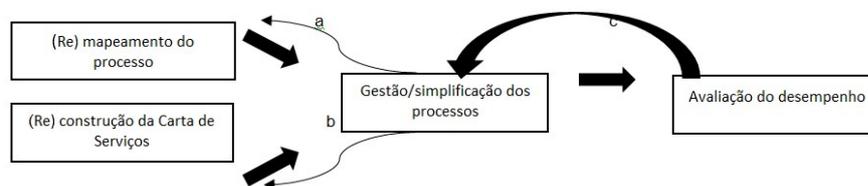


Figura 6: Sistema de gestão-simplificação.

A visão sistêmica do processo de simplificação, constituída pelos três subsistemas (a, b e c) não é suficiente para se ter a ordem dos eventos que vão determinar o processo de simplificação. Como este processo precisa considerar as especificidades organizacionais, bem como as variáveis contextuais de tempo e lugar, não se pode construir um mapeamento do processo de simplificação que seja adequado e suficiente para servir de modelo. Com isto, o máximo que pode construir é um macroprocesso de gestão-simplificação que mostre o que se pode chamar de elementos mínimos e genéricos para que o processo de gestão-simplificação seja abordado de forma suficiente.

Este macroprocesso precisa contemplar os três sistemas já referidos e também precisa contemplar o que vai se chamar aqui de processo de alinhamento do próprio processo com a Política Pública a ele relacionado, bem como aquelas externalidades que impactam em outros processos operativos e outras Políticas Públicas (Figura 7).

A primeira questão que precisa ser resolvida de maneira formal é se o processo a ser analisado está mapeado. Caso não esteja, a primeira providência de descrevê-lo como ele ocorre no presente, isto porque é impossível simplificar ou redesenhar um processo que não esteja formalmente estabelecido. O fato do processo não estar desenhado em forma de fluxograma, muitas vezes não significa que ele não exista ou que não esteja formalizado. O processo pode, por exemplo, estar formalizado através de regulamentos ou até mesmo por legislações. Nestes casos, é preciso mapeá-lo de forma gráfica que significa traduzir o regulamento ou a lei para um fluxograma. Quando isto for feito, a questão que precisa ser perseguida é: todas as atividades do processo “agregam valor”, no sentido de contribuírem, de alguma forma, para o atingimento dos objetivos intermediários ou finais do próprio processo com um todo. Caso uma ou mais atividades não agregam valor, o processo precisará ser redesenhado e todas as atividades do mesmo

processo precisam ser redefinidas. A questão do “valor” das atividades determina o primeiro ciclo do macroprocesso, que será aqui chamado de “I”.

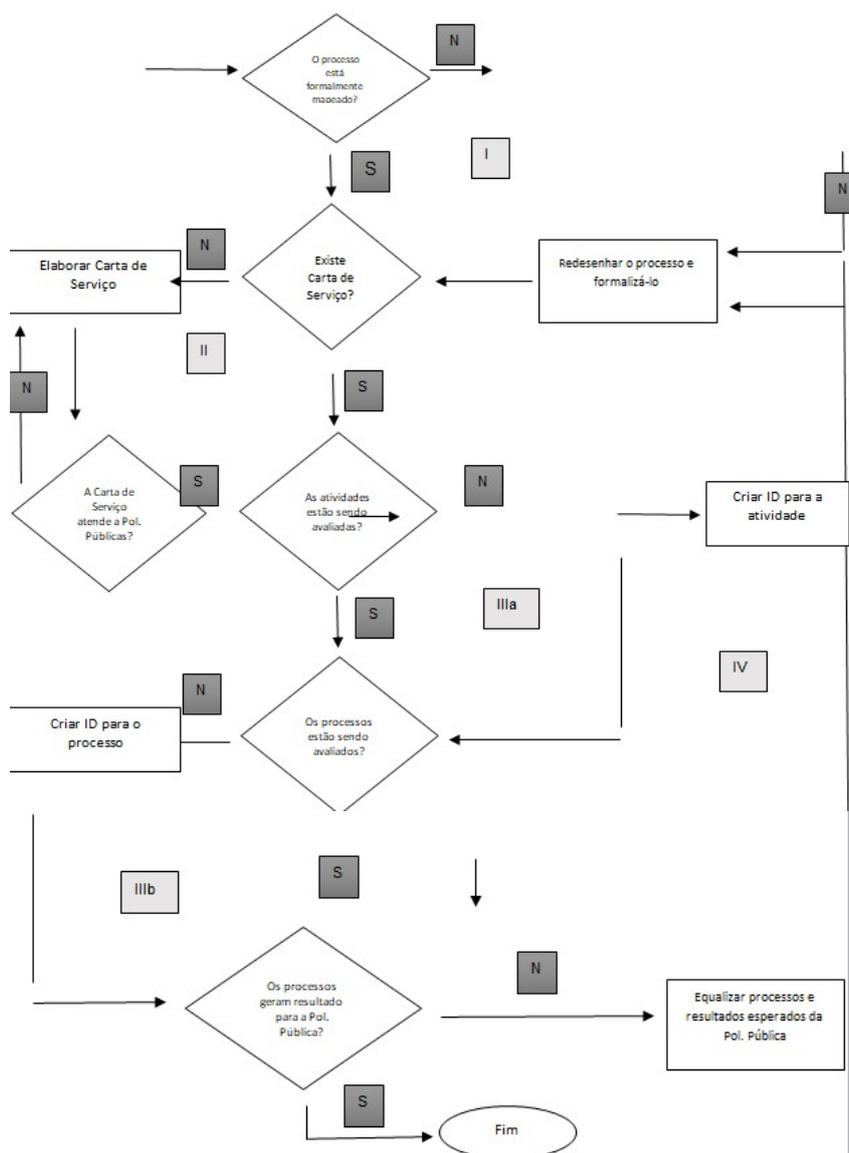


Figura 7: Mapa do Processo de Simplificação (MPS).

Legenda: I – Processo de Avaliação individual das atividades do processo; II – Processo de elaboração e definição da Carta de Serviços; IIIa – Processo de criação da ID das atividades (e1 e e2); IIIb – Processo de criação da ID dos processos (e3 e e4); IV – Processo de alinhamento do processo com a Política Pública a ele relacionado.

Vencida esta etapa, passa-se a segunda questão que é: existe Carta de Serviços? Esta questão vai sustentar o que se chamará de segundo ciclo ou ciclo II. Por força legal os processos precisam ser acompanhados por uma Carta de Serviços (CS). Esta CS precisa, necessariamente, atender a Política Pública que gerou o próprio processo e a sua CS. Esta determinação e posterior verificação da CS gera o que se chamou de “IIIa”, ou seja: a CS precisa ser reescrita até atender, de forma suficiente, a Política Pública (PP) que a sustenta. No caso da CS existente ou a CS elaborada atendeu a PP, fecha-se o ciclo II, segundo ciclo, e abre-se o terceiro ciclo. A questão que sustenta o terceiro ciclo ou ciclo III é: as atividades do processo estão sendo avaliadas? Lembrando que o que não se avalia não se gerencia, que foi mostrado no marco teórico, tem-se que nenhum processo pode se dar ao luxo de existir sem que ele e suas atividades sejam avaliadas. Então, junto com a questão da avaliação das atividades o ciclo III precisa trabalhar outra questão,

que é: os processos estão sendo avaliados?

Estas duas questões, da atividade e a do processo como um todo, formam o ciclo III, terceiro ciclo. Neste ciclo III, são analisados ou criados o que se chama de Indicadores de Desempenho (ID). Quando for da atividade será o ID local (IIIa) e quando for do processo como um todo será o ID global (IIIb). Importante lembrar que os Ids servem para que os processos possam ser permanentemente melhorados e gerenciados. Os processos serão “melhorados” de forma disruptiva, quando, por exemplo, incorporar uma nova tecnologia ou serão “melhorados” de forma evolutiva como consequência do conhecimento e experiência dos operadores do processo. O importante é que os IDs sinalizem, permanentemente, as oportunidades de melhorias latentes.

O quarto ciclo, ciclo IV, último ciclo do macroprocesso, volta a estabelecer a relação entre o processo analisado e a Política Pública (PP) que o sustenta. É importante lembrar, que os processos, sejam eles quais forem, servem para operacionalizar parte do conjunto de uma determinada PP. Dito de outra forma: não se pode admitir que um processo, seja ele qual for, esteja desconectado de uma ou mais PPs. Uma PP sem um processo que a operacionalize não atinge os resultados propostos e um processo desconectado de uma PP é, no mínimo, um burocratismo desnecessário. Este ciclo IV pode ser chamado, então, de “alinhamento do processo com a PP ou com as PPs”. Tem-se, então, que o macroprocesso (MPS), precisa ser customizado para dar conta das especificidades locais, é composto, basicamente por quatro grandes ciclos (I, II, III e IV), que precisam ser gerenciados permanentemente e melhorados (simplificados) para que possam atender de forma mais adequada a PP ou as PPs a eles associadas.

CONCLUSÕES

A estrutura do sistema aqui apresentando, o MPS, foi construída de forma robusta, na medida em que atende de forma adequada e suficiente o Marco Legal que regulamenta a simplificação dos processos e, paralelamente, de forma flexível, na medida em que pode ser customizada para diferentes organizações públicas. Não foram apresentados os indicadores de desempenho que geram o processo sistêmico de melhoramento e simplificação permanente dos processos, sejam eles internos ou externos, porque estes indicadores precisam ser construídos segundo as especificidades de cada setor e organização.

O presente trabalho teve como objetivo construir um macroprocesso que respeitasse a orientação do Marco Legal e que fosse flexível. A limitação do presente trabalho, portanto, é que este macroprocesso não foi testado em um caso real, embora tenha usado diferentes casos reais como fontes formais de inspiração. Novas pesquisas podem ser realizadas para testar o modelo apresentado e apresentar ajustes e refinamentos no próprio modelo. Como proposta de estudos futuros e próxima etapa do trabalho, o modelo será testado em duas organizações públicas de setores diferentes, saúde e educação, e avaliar a capacidade de ajustamento do modelo (MPS) em diferentes ambientes e cenários.

REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, D.; NAIDU, S.; RESTREPO, P.; ROBINSON, J. A.. Democracy does cause growth. *Journal of Political Economy*, v.127, n.1, p.47-100, 2019. DOI:

<https://doi.org/10.1086/700936>

AFFOLDERBACH, J.; CLAPP, R. A.; HAYTER, R.. Environmental

bargaining and boundary organizations: remapping British Columbia's great Bear rainforest. **Annals of the Association of American Geographers**, v.102, n.6, p.1391-1408, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/00045608.2012.706567>

ARNAUD, C.; SOLDI, E.. Towards territorial leadership: Missions and roles of territorial public organizations (TPO). **International Review of Administrative Sciences**, v.85, n.3, p.473-489, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852317723713>

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: DOU, 1988.

BRASIL. **Decreto n. 7.724**. Dispõe sobre a regulamentação da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Brasília: DOU, 2012.

BRASIL. **Decreto n. 9.094**. Dispõe sobre a regulamentação de dispositivos da e dá outras providências. Brasília: DOU, 2017.

BRASIL. **Decreto n. 9.492**. Dispõe sobre a regulamentação da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, e dá outras providências. Brasília: DOU, 2018.

BRASIL. **Decreto n. 9.690**. Dispõe sobre a alteração do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 - Lei de Acesso à Informação. Brasília: DOU, 2019.

BRASIL. **Lei n. 12.527**. Dispõe sobre a regulação do acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília: DOU, 2011.

BRASIL. **Lei n. 13.460**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília: Presidência da República. DOU, 2017.

BRASIL. **Lei n. 13.709**. Dispõe sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: DOU, 2018.

BRASIL. **Lei n. 13.726**. Dispõe sobre a racionalização dos atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Brasília: DOU, 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Depois da Crise: a China no centro do mundo?**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

CABRERA, J. D.. **Estado y Democracia**. Cidade do México: Ediciones Coyoacán, 2010.

CARVALHO NETO, A. M.. O Estado concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, p.24-35, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000200003>

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES R.; CESAR, A. M. R.. **Administração Estratégica: planejamento e Implementação de Estratégias**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

DENARD, C.; CLAPIER, B.; YANG, Z.. PerformanceStat in child welfare: Leveraging performance management and safety culture to improve child welfare outcomes. **Human Service Organizations Management, Leadership and**

Governance, v.43, n.3, p.205-226, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1641988>

DORMANN, M.; HINZ, S.; WITTMANN, E.. Improving school administration through information technology?: how digitalisation changes the bureaucratic features of public school administration. **Educational Management Administration & Leadership**, v.47, n.2, p.275-290, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143217732793>

DUBAUSKAS, G. A.. potential influence of tax inequality on the sustainable public management. **Journal of Security and Sustainability Issues**, v.8, n.4, p.775-784, 2019. DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4\(19\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4(19))

FAUCAULT, M.. **Nascimento da Biopolítica**. 2010.

GLENNON, R.; HODGKINSON, I.; KNOWLES, J.. Learning to manage public service organisations better: a scenario for teaching public administration. **Teaching Public Administration**, v.37, n.1, p.31-45, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0144739418798148>

GUERRA, E. M.. **Os controles externo e Interno da Administração Pública e os Tribunais de Contas**. Belo Horizonte: Fórum, 2003.

RAMOS, A. G.. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

HOWLETT, M.. Moving policy implementation theory forward: a multiple streams/critical juncture approach. **Public Policy and Administration**, v.34, n.4, p.405-430, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0952076718775791>

JAYASINGHE, K.; NATH, N. D.; OTHMAN, R.. The public sector accounting accountability and auditing in emerging economies: Insights, gaps and some new ways forward. **Research in Accounting in Emerging Economies**, v.15, p.1-6, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1479-356320150000015001>

JÚNIOR, M. A. G. F.; SANTOS, R. N. M.. A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura. **NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia**, v.6, n.2, p.6-19, 2016. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p06-19.324>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. São Paulo: Elsevier, 1997.

KNAFO, S.. Neoliberalism and the origins of public management. **Review of International Political Economy**, v.17, n.4, p.780-801, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1625425>

KOT, S.; STEFKO, R.; DOBROVIČ, J.; RAJNOHA, R.; VÁCHAL, J.. The Main Performance and Effectiveness Factors of Sustainable Financial Administration Reform Using Multidimensional Statistical Tools. **Sustainability**, v.11, n.13, p.1-21, 2019. <http://dx.doi.org/10.3390/su11133609>

LEVITATS, Z.; VIGODA-GADOT, E.. Emotionally Engaged Civil Servants: Toward a Multilevel Theory and Multisource Analysis in Public Administration. **Review of Public Personnel Administration**, v.40, n.3, p.426-446, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X18820938>

MARRARA, T.. As fontes do direito administrativo e o princípio da legalidade. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v.1, n.1, p.23-51, 2014.

MEYER, K.; ROSINGER, K. O.. Applying behavioral insights to improve postsecondary education outcomes: A review of obama administration efforts and next steps under the trump administration. **Journal of Policy Analysis and Management**, v.38, n.2, p.481-499, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/pam.22123>

NEDERHAND, J.; KLIJN, E.; STEEN, M. V. D.; TWIST, M. V.. The governance of self-organization: Which governance strategy do policy officials and citizens prefer? **Policy Sciences**, v.52, n.2, p.233-253, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9342-4>

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R.. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RUBAIL, N.; APPE, S.; CASTRO, S. L.. Administering prevention or administering atrocities? public affairs education in dark times. **Teaching Public Administration**, v.37, n.2, p.175-198, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0144739418824623>

SANTOS, C. H. S.; SWAROWSKY, A.; WEGNER, D.. Construindo o futuro desejado. **Revista de Negócios**, v.7, n.3, p.29-38, 2002.

SANTOS, C. H. S.; OLIVEIRA, C. C.; STRADIOTO, J. P.; BERNARDY, R.. Gestão de Processos: a proposição de um modelo de análise. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.15, n.1, p.122-148, 2017. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i1.926>

SAHEBALZAMANI, S.. Direcionamento de Modelos de Negócio para a Sustentabilidade no Turismo de Natureza do Ártico. **Revista De Administração Contemporânea**, v.25, n.3, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/19827849rac2021190384.en>

SILVA, E. R.; HECKSHER, S. D.. Qualidade do atendimento em serviços públicos de saúde. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v.7, p.980-920, 2016.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J.. **Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

STIGLITZ, J. E.; ROSENGARD, J. K.. **Economics of the Public Sector**. 4 ed. Nova Iorque: W. W. Norton & Company, 2015.

SVÄRD, P.. The impact of new public management through outsourcing on the management of government information: the case of sweden. **Records Management Journal**, v.29, n.1/2, p.134-151, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/RMJ-09-2018-0038>

TARRAGÓ, D.; BRUGUÉ, Q.; CARDOSO JR., J. C.. **A administração pública deliberativa: inteligência coletiva e inovação institucional a serviço do público**. Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

WRIGHT, P.; KROL, M. J.; PARNELL, J.. **Administração Estratégica: conceitos**. 9 ed. Atlas, 2000.

UGYEL, L.. Formal and informal governance networks: Diabetes care in Australia and India. **Australian Journal of Public Administration**, v.78, n.3, p.359-372, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12372>

UNGER, E. M.; BENNETT, R.; LEMMEN, C.; ZEEUNW, K.; ZEVENBERGEN, J.; TEO, C.; CROMPVOETS, J.. Global policy transfer for land administration and disaster risk management. **Land Use Policy**, v.99, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104834>

VERSTRAETE, J.. Solving the general map overlay problem using a fuzzy inference system designed for spatial disaggregation. **Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change**, v.24, n.6, p.1101-1122, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11027-018-9823-y>

VILLANUEVA, L.. **Governanza y gestión pública**. Cidade do México: FCE, 2006.

YUN, J. A.; LEE, Y.; MASTRACCI, S.. The moderating Effect of Female Managers on job stress and emotional labor for public employees in gendered organizations: evidence from Korea. **Public Personnel Management**, v.48, n.4, p.535-564, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0091026019829163>

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.