



GESTÃO POR PROCESSOS APOIADA POR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: UMA PROPOSTA PARA A UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Eduardo Dario Martinez Rodriguez Filho

(Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia – UFRRJ – Seropédica – RJ – Brasil)

Sandro Luís Freire de Castro Silva

(Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia – UFRRJ – Seropédica – RJ – Brasil)

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Processos de Negócio; BPM; Business Process Management; Sistemas de informação; Administração Pública.

1. Introdução

A administração pública brasileira tem vivenciado um intenso processo de transformação digital, impulsionado pela necessidade de modernizar serviços, aumentar a eficiência governamental e atender às crescentes expectativas da sociedade por agilidade e transparência (Oliveira & Cardoso, 2024). Nos últimos anos, observa-se uma forte aceleração da digitalização, caracterizada pela transição de antigas rotinas baseadas em papel para ambientes virtuais integrados e pela incorporação de tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial (IA), visando automatizar fluxos e apoiar a tomada de decisão (Toledo & Mendonça, 2023; Ribeiro & Segatto, 2025).

Essa evolução tecnológica exige que o setor público desenvolva capacidades dinâmicas e reconfigure continuamente seus recursos de Tecnologia da Informação (TI) para atuar em cenários de constantes mudanças institucionais (Marchiori *et al.*, 2023).

Nesse contexto de modernização, os Sistemas de Informação (SI) vêm sendo amplamente utilizados como instrumentos estratégicos para a melhoria de processos organizacionais no governo (Lima *et al.*, 2021).

A literatura nacional recente evidencia a adoção de diversas soluções, que variam desde sistemas administrativos de tramitação de processos e gestão de documentos eletrônicos como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos (SIGED) (Carvalho & Barbosa, 2022; Cezar *et al.*, 2024), até plataformas complexas focadas no usuário, como o portal unificado GOV.BR e sistemas baseados em georreferenciamento e IA, a exemplo do Programa Brasil MAIS (Oliveira & Cardoso, 2024; Montezano *et al.*, 2024).

Os resultados relatados com a implantação dessas ferramentas atestam ganhos significativos na celeridade das rotinas, redução de custos com recursos físicos, aprimoramento da prestação de contas governamental (*accountability*) e padronização do fluxo de trabalho (Alves *et al.*, 2021).

Apesar dos benefícios evidentes, a implantação de sistemas de informação como motor de melhoria de processos esbarra em desafios multifacetados. Estudos apontam que a



simples digitalização de tarefas, sem o redesenho crítico dos processos, pode resultar na manutenção de ineficiências passadas e na criação de "silos informacionais" no meio digital (Bertolini & Giovanini, 2022; Fiorini & Ubeda, 2025).

Adicionalmente, as organizações públicas enfrentam barreiras severas, como a resistência cultural à mudança, a falta de treinamento adequado do corpo funcional, limitações de infraestrutura técnica e restrições financeiras (Silva *et al.*, 2020; Toledo & Mendonça, 2023). Diante desses obstáculos, a literatura aponta que o sucesso da transformação digital no setor público depende da conjugação indissociável de fatores humanos e tecnológicos, exigindo forte patrocínio da alta gestão, estratégias de capacitação contínua e a adequação da inovação aos valores e necessidades reais dos usuários (Carvalho & Barbosa, 2022; Silva *et al.*, 2023).

No âmbito das Instituições Públicas de Ensino Superior, compreender esse panorama é essencial, uma vez que as universidades lidam com demandas burocráticas, acadêmicas e de recursos humanos altamente complexas que clamam por racionalização (Martins, 2022).

Diante da necessidade de transpor as lições aprendidas na literatura recente para realidades institucionais específicas, emerge a presente pesquisa. Sendo assim, **este estudo busca compreender como os sistemas de informação vêm sendo utilizados na administração pública brasileira como instrumentos de melhoria de processos, identificando os sistemas adotados, os resultados alcançados, os desafios superados e os caminhos apontados pela literatura frente à aceleração da digitalização e da IA e, a partir desse diagnóstico, desenvolver um projeto piloto que possibilite aplicar esses conceitos no âmbito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).**

2. Percurso Metodológico

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, apropriada para a compreensão de fenômenos organizacionais em profundidade, especialmente em contextos institucionais complexos como o setor público. De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa permite a interpretação dos significados atribuídos pelos participantes à sua realidade, considerando os contextos e as subjetividades envolvidas.

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca produzir conhecimento voltado à melhoria da gestão organizacional em uma instituição pública de ensino superior. Vergara (2009) preconiza que a pesquisa aplicada objetiva produzir conhecimentos que possam ser utilizados na solução de problemas específicos, geralmente envolvendo a aplicação imediata do saber científico. Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo, uma vez que busca compreender como os sistemas de informação podem apoiar a gestão por processos no contexto da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) (Gil, 2008).

A pesquisa foi estruturada em três etapas principais, que visam integrar revisão teórica, análise do contexto organizacional e proposição de melhorias.



Inicialmente foi realizado um mapeamento sistemático da literatura (MSL), com base nas diretrizes de Kitchenham e Charters (2007) e Petersen *et al.* (2015), visando identificar estudos relacionados à aplicação de sistemas de informação e gestão por processos no setor público. A revisão permitiu mapear abordagens teóricas, metodologias utilizadas e evidências empíricas presentes na literatura acadêmica. Como resultado desse processo, foram selecionados 28 artigos científicos, que serviram de base para a construção do referencial teórico da pesquisa.

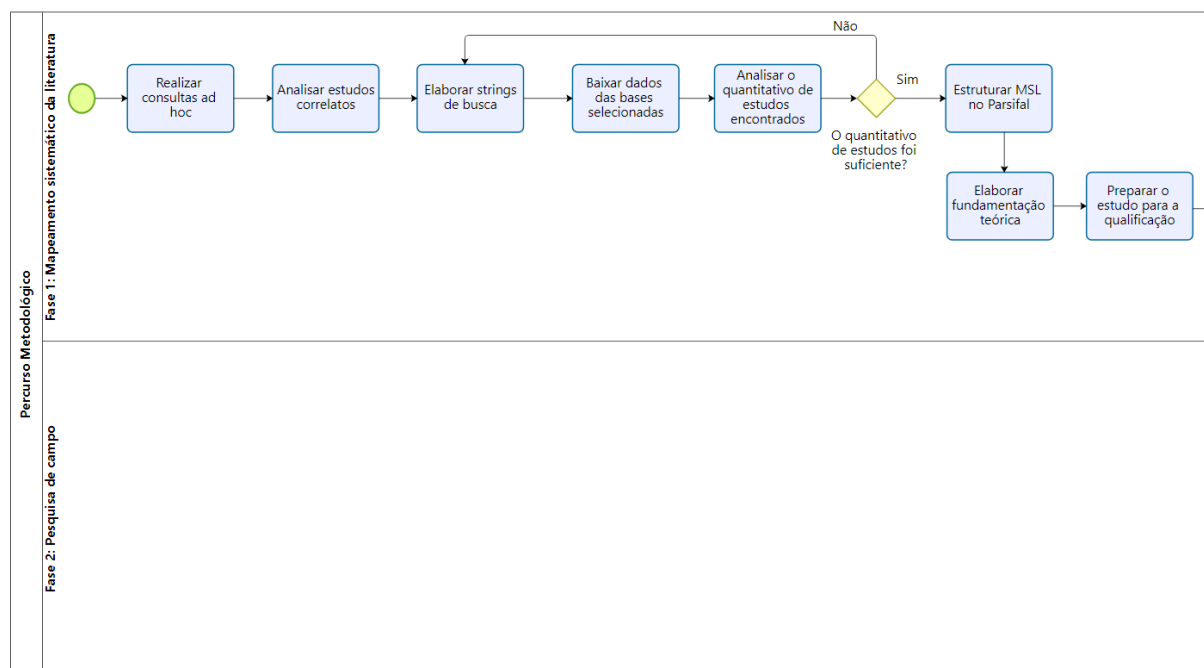


Figura 1. Processo do percurso metodológico (primeira etapa).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na segunda etapa será conduzida a fase de imersão no campo, na qual será desenvolvida uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa e caráter descritivo na UERJ. Para a obtenção dos dados, será realizada inicialmente uma pesquisa documental, que antecederá a condução de entrevistas baseadas em roteiros semiestruturados, junto aos profissionais que atuam diretamente na gestão de processos da UERJ. Para a análise dos dados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), com o objetivo inicial de transcrever os documentos e as entrevistas realizadas, de modo a captar as primeiras percepções dos entrevistados acerca do tema.

Em seguida, o material coletado será examinado com o propósito de descrever, a partir dos relatos dos participantes entrevistados, suas percepções sobre as possibilidades de utilização de sistemas de informação como ferramentas de otimização da gestão por processos.

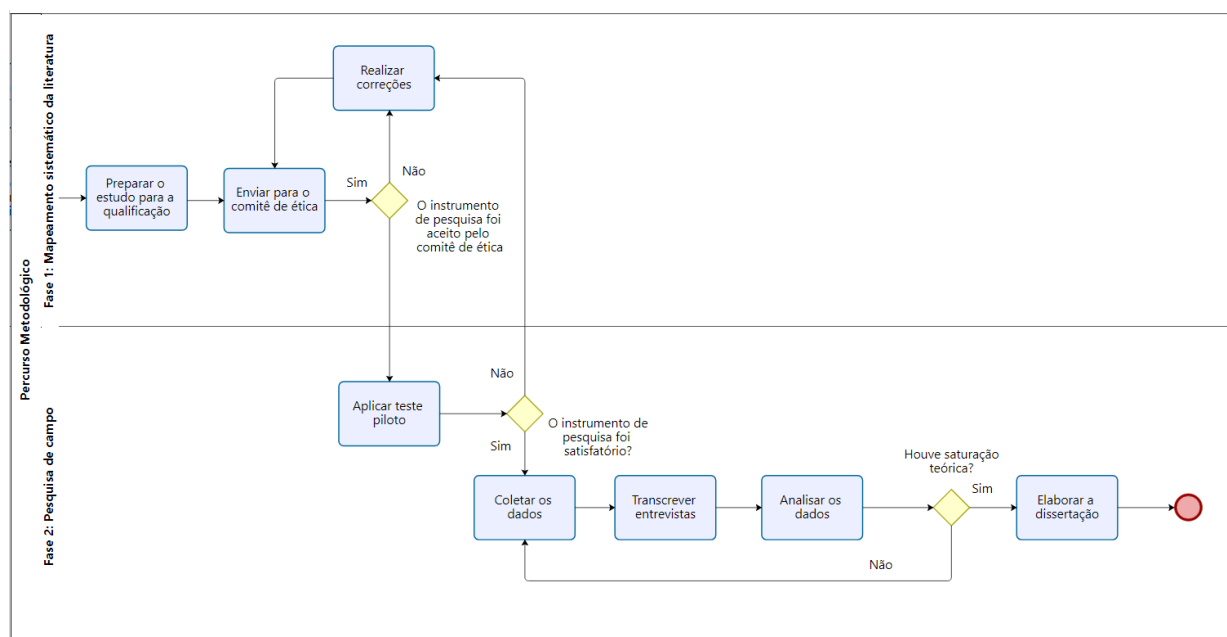


Figura 2. Processo do percurso metodológico (segunda etapa).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, com base na frequência de recorrência dos elementos identificados, os dados serão organizados em categorias, possibilitando assim o tratamento dos dados brutos obtidos. A partir dos resultados alcançados, posteriormente será elaborado um projeto piloto que aplique as metodologias de gestão por processos em alguns processos específicos da UERJ, com o desenvolvimento de uma ferramenta que ofereça suporte a esses processos.

Referências

- ALVES, Thales da Costa Lago; OLIVEIRA, Thiago de; GURGEL, André Moraes. Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 110–134, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.18477>. Acesso em: 27 fev. 2026.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- BERTOLINI, Ligia Baechtold; GIOVANINI, Adilson. Sistemas inteligentes e transformação digital: evidências empíricas para os municípios brasileiros. *Textos de Economia*, Florianópolis, v. 25, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8085.2022.e87001>. Acesso em: 25 fev. 2026.
- CARVALHO, Patrícia Oliveira de; BARBOSA, José Geraldo Pereira. Determinantes da adoção de inovação no setor público: estudo de caso na SUSEP. 2022. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6946>. Acesso em: 25 fev. 2026.



CEZAR, Bianca Lima; MADURO, Márcia Ribeiro; LIMA, Orlem Pinheiro de; CORREIA FILHO, Wladimir Leite; BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; ARAÚJO, Paulo César Diniz de. Estudo de caso: a implementação do sistema integrado de gestão eletrônica de documentos (SIGED) nos processos administrativos da Escola Superior de Ciências Sociais (ESO).

Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 1–15, 2024. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1354>. Acesso em: 18 fev. 2026.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

FIORINI, Juliana de Camargo; UBEDA, Cristina Lourenço. A transformação digital no TJSP: um relato técnico sobre a implementação do sistema de automação da justiça (SAJ). **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias (IPTEC)**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 1–17, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/2025.27556>. Acesso em: 18 fev. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, Luis; JÚNIOR, Moacir Oliveira. Artificial intelligence adoption in public organizations: a case study. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 16, n. 1, p. e860-e860, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2024.v16i1.860>. Acesso em: 17 fev. 2026.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering**. Keele: Keele University; Durham: Durham University, 2007. (EBSE Technical Report, EBSE-2007-01).

LIMA, Janylle dos Santos Melo; CARVALHO, Victor Diogho Heuer de; FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão. Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos: estudo em um campus de uma Universidade Federal Brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, p. 51-73, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4071>. Acesso em: 25 fev. 2026.

MARCHIORI, Danilo Magno et al. O papel das capacidades de TI, capacidade de reconfiguração de TI e inovatividade no desempenho organizacional: evidências do setor público brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 57, p. e2022-0221, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220221>. Acesso em: 20 fev. 2026.

MARTINS, Teresa Cristina Monteiro. Inovação de valor e sistemas de informação no setor público: estudo em programas de pós-graduação de universidades federais brasileiras. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação (RASI)**, Volta Redonda, v. 8, n. 3, p. 48–67, set./dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.20401/rasi.8.3.555>. Acesso em: 25 fev. 2026.

MONTEZANO, Lana et al. Inovação tecnológica na administração pública: estudo de caso sobre os benefícios do Programa Brasil mais pela Polícia Federal. 2024. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8389>. Acesso em: 17 fev. 2026.

OLIVEIRA, Wellington Cardoso de; CARDOSO, Edna Tavares Sousa. Governo digital: contribuições do GOV.BR na modernização da gestão de pessoas da administração pública federal. **Revista Foco**, v. 17, n. 8, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n8-128>. Acesso em: 25 fev. 2026.



PETERSEN, Kai; VAKKALANKA, Sairam; KUZNIARZ, Ludwik. Guidelines for conducting systematic mapping studies in software engineering: An update. **Information and software technology**, v. 64, p. 1-18, 2015. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.03.007>. Acesso em: 17 fev. 2026.

RIBEIRO, Manuella Maia; SEGATTO, Catarina Ianni. Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação. **Revista de Administração Pública**, v. 59, n. 1, p. e2024-0066, 2025. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/0034-761220240066>. Acesso em: 20 fev. 2026.

SILVA, Laise do Nascimento; FERREIRA, Douglas da Silva; TEIXEIRA, Linnik Israel Lima; SILVA FILHO, Jose Carlos Lazaro da. Processos de mudança em organizações públicas: um estudo à luz das capacidades dinâmicas. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, 2023. Disponível em:

<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/7530>. Acesso em: 17 fev. 2026.

SILVA, Maria do Socorro Torres; CORREIA, Suzanne Érica Nóbrega; MACHADO, Petruska de Araújo; OLIVEIRA, Verônica Macário de. Adoção de tecnologia da informação na administração pública: de uma universidade federal brasileira. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 2, p. 139–153, jul./dez. 2020. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2020v10i2-51923>. Acesso em: 20 fev. 2026.

TOLEDO, Adriana Teixeira de; MENDONÇA, Milton. A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela administração pública. 2023. Disponível em:

<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7717>. Acesso em: 25 fev. 2026.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2009.