

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E OS DESAFIOS DA ERA DIGITAL: O CASO PRESTAÇÃO DE CONTAS DIGITAL NA SJDHDS COM ÊNFASE EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS - OSCS NA BAHIA.

Ângela Augusta Ribeiro¹
Carlos Martins M. de Santana²

RESUMO

O objetivo do presente artigo é analisar os principais desafios na implantação do processo de prestação de contas digital, com ênfase em organizações sociais da sociedade civil e os ganhos provenientes da intervenção. O estudo de caso foi a metodologia utilizada, associada a consultas à literatura específica em livros, artigos, sites especializados e pesquisas internas disponibilizadas pela Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social do Estado da Bahia, área de convênios e contratos, local onde o estudo foi realizado. Os principais resultados observados referem-se a ganhos de tempo, melhoria na qualidade da prestação do serviço, foco e concentração da área no que é relevante para o cliente e parceiros, padronização de documentos, redução de atividades manuais com o uso da automação e adoção de soluções tecnológicas ao processo, reconhecimento da importância do digital para o dia a dia do trabalho, identificado pelas pesquisas.

Palavras-Chave: Transformação Digital. Processos. Prestação de Contas. Organizações Sociais. Tecnologia. Cultura.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the main challenges in the implementation of the digital accountability process, with an emphasis on social organizations of civil society and the gains from the intervention. The case study was the methodology used, associated with consultations to specific literature in books, articles, specialized websites and internal research made available by the Secretary of Justice, Human Rights and Social Development of the State of Bahia, area of agreements and contracts, where the study was carried out. The main results observed refer to time gains, improvement in the

¹ Professora Graduada em Administração. Mestre em Adm Estratégica. E-mail: angela@fvc.br

² Professor Graduado em Ciências Econômicas. Mestre em Adm. E-mail: carlosmartins@cairu.br

quality of service provision, focus and concentration of the area on what is relevant to the customer and partners, standardization of documents, reduction of manual activities with the use of automation and adoption of technological solutions to the process, recognition of the importance of digital for the day to day of the work, identified by the researches.

Keywords: Digital Transformation. Processes. Accountability. Social Organizations. Technology. Culture.

1 INTRODUÇÃO

Organizações mais enxutas, mais céleres, com maior capacidade de respostas às constantes mudanças do cenário atual deixaram de ser uma tendência, para serem uma necessidade. A reestruturação de processos organizacionais constitui mecanismo importante para implementar melhorias com redução, eliminação e automação de etapas, e incorporação de soluções tecnológicas que possam dotar os processos de velocidade e aderência ao novo cenário que caracteriza a era digital. O objetivo desse artigo é analisar os principais desafios na implantação do processo de prestação de contas digital – PC digital na Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social – SJDHDS, órgão da gestão pública estadual que atua com organizações sociais na Bahia. Entender como se deu a implantação e os resultados evidenciados.

O processo de prestação de contas constitui importante instrumento para comprovar o correto uso do dinheiro público, demonstrar se os investimentos realizados consideraram os princípios da regularidade da gestão e da transparência na administração pública. De modo geral, a prestação de contas do setor público é a demonstração da aplicação dos recursos públicos que foram transferidos para uma determinada entidade, num determinado período de tempo. Segundo NASCIMENTO (2014), sua regularidade e atenção aos princípios constitucionais da administração, estão previstos na Constituição Federal de 1988 pública, Art. 37. “ A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos

Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”, pode evitar a malversação do patrimônio público.

O estudo pretende, além de analisar os principais desafios evidenciados na implantação da prestação de contas digital –PC digital na SJDHDS, com ênfase em Organizações Sociais (OSCs) na Bahia, identificar ações implementadas para a melhoria do processo de prestação de contas e apontar vantagens com o novo processo digital. A metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa foi

o estudo de caso, associada à pesquisa bibliográfica, com consulta a livros, sites, documentos e pesquisas internas, artigos, dentre outros.

A transformação digital oferece oportunidades de utilizar a tecnologia a favor do ser humano. O seu foco deve ser criar experiências novas para os clientes, mas

o primeiro passo tem que ser dado dentro da própria empresa com os colaboradores. O engajamento das pessoas e o espírito de colaboração são premissas importantes para se formar e adotar novas posturas e atitudes no trabalho.

É uma tendência que veio para ficar, novas ferramentas e estratégias para o local de trabalho continuam a surgir. Isso significa que é importante para qualquer organização ser capaz de se adaptar e evoluir conforme as coisas mudam.

A eficiência na gestão está diretamente associada à qualidade e celeridade na prestação de serviços com processos mais dinâmicos capazes de darem respostas cada vez mais rápidas à população, por sua vez, temos consumidores com maior acesso à informação, portanto, mais exigentes. O cenário de pandemia, ainda vigente, agravou acentuadamente os indicadores de pobreza, insuficiência alimentar, hídrica, aumentou a população em situação de rua, desemprego, dentre outros. O desafio das entidades que atuam com programas sociais voltados a esta população, passou a ser o de se reinventar constantemente para acompanhar as mudanças de um futuro que foi antecipado. O trabalho remoto, a inserção da tecnologia nas rotinas e na

interação com a população atendida, o espírito de colaboração das pessoas, aderindo a um novo formato de trabalho, passaram a ser o caminho para manter o nível de prestação de serviços frente ao novo cenário.

2 OS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Exigência dos dias atuais, agravada especialmente em razão da pandemia covid19, as organizações com ou sem fins lucrativos não tiveram opção, ou mudariam o seu olhar sobre a forma de atuar, ou não conseguiriam acompanhar a velocidade e a nova dinâmica do trabalho e dos negócios.

O futuro foi antecipado e a tecnologia passou a ser o centro das atenções e de desafios de implementação, tivemos que aprender em tempo real com um mundo mais digital, mais ágil e com uma capacidade enorme de conectar pessoas onde elas estiverem. O trabalho remoto trouxe uma nova perspectiva e boas surpresas com respostas positivas de produtividade.

Com isso, a questão que se coloca, como tornar os processos mais digitais, como automatizar processos sem perder qualidade na prestação de serviços? Sob esta ótica a SJDHDS iniciou uma ação interna de mobilização das pessoas em torno do tema e agregou à sua carteira de projetos estratégicos o PE 09 Transformação Digital como prioritário, por entender o seu papel na agregação de valor aos processos internos, dotando-os de maior celeridade e capacidade de resposta às demandas da população e uso de práticas inovadoras de gestão. A transformação digital passa também pelo estímulo à inovação, BORGES (2021) enfatiza a importância da cultura na transformação digital, que pode favorecer ou não sua implementação. Por envolver mudanças, seja de mentalidade (*mindset*), expressão usualmente falada nos dias atuais e/ou de comportamento, a cultura passa a ser um componente importante na abertura para novas ideias, novas tecnologias e rotinas.

Para concretização da transformação digital é fundamental: i) mudança de mentalidade das pessoas e portanto, da cultura organizacional, mais aberta à experimentação com novas tecnologias; ii) deve ser um processo contínuo, as tecnologias continuam avançando e novas formas de uso vão surgindo, passando a fazer parte do dia a dia da empresa e do seu DNA; iii)reimaginar formas de criar e entregar valor para atender às necessidades da população: “a bússola para a transformação digital deve apontar para o consumidor e as formas como suas necessidades são manifestadas em desejos e expectativas “ (BORGES, 2021. P. 3); e, vi) utilizando tecnologias digitais não necessariamente complexas, mas capazes de agregarem valor e atenderem às

necessidades do consumidor.

(SIEBEL, 2021, P. 45) fala da transformação digital abordando as ondas anteriores da evolução digital: a Primeira Onda: A digitalização e a Segunda Onda: a Internet. Enfatiza, porém, que a transformação digital, é algo diferente e mais profundo, é o que está acontecendo hoje. A primeira e a segunda ondas de inovação – a digitalização e a internet – serão esmagadas pelo tsunami da transformação digital.

A transformação digital é uma evolução disruptiva para uma forma inteiramente nova de trabalhar e pensar, com mudanças nas estruturas sociais, na forma de pensar e nos processos. Uma necessidade de adaptação por parte das organizações, ou se adaptam ou morrem, afirma SIEBEL (2021).

A transformação digital é uma necessidade de mercado. A tecnologia tem influenciado os hábitos dos clientes que querem atendimento mais rápido por exemplo, dessa forma, as empresas tradicionais têm procurado se adaptar para sobreviverem nesse contexto. Por outro lado, aquelas que já nasceram digitais derrubaram grandes negócios que se recusaram a seguir a mesma tendência, exemplo da Netflix que desbancou a Blockbuster, dentre outras.

3 O PAPEL DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital é um processo de inovação não apenas por meio da tecnologia, mas também pelas mudanças e impactos provocados nas formas de pensar, nos processos e na cultura organizacional.

Não se pode falar de transformação digital sem mencionar os processos que gerem as organizações e o fluxo de tarefas e atividades que compõem o dia a dia das empresas.

Os fatores destacados a seguir, relacionam diretamente a automatização de processos com a transformação digital são eles: a automatização e otimização de tarefas, o acompanhamento de demandas do novo público (aquele que deseja serviços digitais), e a redução de custos (em geral processos digitalizados são mais baratos e eficientes que os tradicionais). CASTRO (2022).

Atuar ou gerir processos de negócio tem por objetivo melhorar a experiência de todos aqueles que se relacionam com a organização, sejam colaboradores, fornecedores, parceiros ou clientes.

Desta forma, a transformação digital contribui para a construção de uma rede eficiente e sustentável, com maior capacidade de produção, melhoria de processos e resultados cada vez mais amplos.

Uma gestão eficiente de processos pode ajudar na transformação digital, congrega um conjunto de práticas de gestão com vistas a otimização contínua de processos por meio da sincronização e da integração e acompanhamento de todas as etapas desde a sua implantação.

Assim, todos os processos são analisados, um a um, em busca de melhoria, seja pela automação, eliminação, solução tecnológica, dentre outros.

Existe diferença entre gerenciamento de processos e gerenciamento por processos, segundo BALDAM (2014, P.17) enquanto o primeiro trata processos isoladamente, o segundo trata processos segundo uma visão estratégica que gerencia a empresa como um todo, voltando-se para os produtos a serem entregues e os processos necessários para que isso ocorra.

De igual modo, pode-se caracterizar uma empresa centrada em processos e outra não centrada em processos, ambas com características próprias. No primeiro caso, a organização entende que processos agregam valor e a ajudam a atingir seus objetivos, a estrutura reflete seus processos, tem uma área específica focada no tema e utiliza método, por exemplo BPM, como parte da prática gerencial etc. A organização não centrada em processos não está totalmente convencida da contribuição que os processos podem trazer para os negócios, não é prioridade, a estrutura organizacional reflete departamentos e não processos etc. Porém, o importante é tratar o assunto ajustando a abordagem de processos a cada formato, tamanho e tipo de organização e considerando principalmente o método como ferramenta, sem perder de vista a contribuição das pessoas.

Deve-se lembrar sempre que processos de negócio nem sempre são linhas de montagem fordista; os usuários possuem importantes conhecimentos e opiniões que podem compartilhar, agregando melhorias e contornando problemas que seriam insolúveis em linhas de montagem fordista. Processos de negócios envolvem pessoas, comunicações de vários tipos e mudanças. Não é apenas junção de software e máquinas. (BALDAM, 2014, P. 18)

A transformação digital já era tendência em andamento quando a pandemia começou em 2020. No entanto, a necessidade de rápida adaptação à nova realidade que se impôs, acelerou os processos de transformação digital de uma forma nunca imaginada. Com a necessidade de promoverem mudanças, as empresas se viram obrigadas a adotarem novos procedimentos para sobreviverem durante a crise.

A aplicação dos fundamentos da era digital tornou-se indispensável, como: i) a cultura de digitalização; ii) a abertura para a transformação e inovação; iii) automação e mudança na infraestrutura; iv) atualização de segurança; v) coleta e processamento de dados, como enfatiza a empresa Lumis Consultoria (2022).

Segundo DANTAS (2021, P.2) uma pesquisa realizada pela ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) em 2015 no Brasil já apontava a necessidade de automatização como um dos grandes motivadores para iniciar a implementação de ações de melhoria em processos nas empresas brasileiras. Naquela época, as empresas foram provocadas a responder quais eram as dificuldades relacionadas à evolução da gestão de processos, e as principais respostas diziam respeito a pessoas (resistência à mudança, falta de capacitação e falta de comunicação). Isso nos aponta a um tripé muito importante: tecnologia, processos e pessoas.

Mesmo antes da pandemia o mundo já vinha experimentando a era digital, claramente perceptível em nosso cotidiano, seja em casa, no trabalho, na escola ou na rua. O mundo digital chegou e veio para ficar. A transformação digital vai muito além de implantar sistemas isolados; é um processo que integra a tecnologia digital a todas as dimensões da empresa, provocando mudanças fundamentais em tecnologia, cultura, operações e entrega de valor, reafirma Dantas (2021).

4 A IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E PROCESSOS NA SJDHDS

A Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social – SJDHDS é um órgão do Governo do Estado da Bahia, criado pela Lei no 13.204 de 11 de dezembro de 2014, alterada por decretos em 2015, 2016 e 2018, tem por finalidade “*executar as políticas públicas voltadas para a* Cairu em Revista. Jul/Nov 2024, Ano 13, nº 24, p. 18-30, ISSN 22377719

proteção e promoção dos direitos humanos, bem como planejar, coordenar, executar e fiscalizar as

políticas de desenvolvimento social, de segurança alimentar e nutricional e de assistência social". Conforme consta em seu (Regimento Interno 2018). Tem por missão “ *Promover o acesso às políticas públicas voltadas à garantia de direitos para a população do Estado da Bahia*”, em especial, a população em situação de risco e vulnerabilidade social. Os focos estratégicos são: a assistência social; inclusão socioproductiva e Mundo do Trabalho; Recursos Hídricos e Gestão Governamental. As áreas de atuação ou superintendências finalísticas, Assistência Social, Direitos Humanos, Pessoas com Deficiência, Segurança Alimentar, Políticas sobre Drogas e Acolhimento, Sistema Socioeducativo (Fundac), e Defesa do Consumidor (Procon), atuam diretamente com pessoas em situação de risco e vulnerabilidade social.

Em seu plano e mapa estratégico 2020-2023, a SJDHDS destacou, dentre outros, dois temas prioritários, importantes para alavancar resultados e melhorar o atendimento ao seu público-alvo, são eles: a eficiência operacional e a transformação digital, materializados nos projetos estratégicos: PE 04- Reestruturação Organizacional de Processos e PE 08 – Transformação Digital, que passaram a caminhar juntos pela interface e complementaridade existentes entre os mesmos. A tecnologia passou a permear todo o trabalho de melhoria e automação de processos, ao tempo em que as pessoas passaram a ser inseridas e sensibilizadas quanto ao novo contexto digital - a pandemia, o trabalho remoto acelerou o movimento de adesão das pessoas e aos poucos, mudanças na rotina e uma nova forma de trabalhar e de pensar o trabalho foram se delineando.

A implantação da transformação digital se sustentou em três pilares: processos, estrutura física, tecnológica e pessoas. O primeiro pilar compreendeu o refazimento de métodos de trabalho e a automação dos processos de negócio e administrativos; o segundo, ajustes na estrutura física e tecnológica; e, o terceiro, engajamento das pessoas, capacitação, estímulo à inovação e criatividade, e busca por uma cultura colaborativa.

Implementado em duas fases, o projeto iniciou com uma pesquisa interna para mapeamento das necessidades dos colaboradores quanto ao novo cenário, além de buscar conhecer o perfil digital das pessoas. Ações de mobilização mediante “cápsulas” semanais de conhecimento sobre o tema, com 15 minutos

de filme, palestras e/ou debates; a fase do *coach* cultural envolvendo lideranças,

oficinas de prototipagem e, finalmente, a definição da plataforma tecnológica e soluções de novas tecnologias a serem aplicadas tendo em vista a SJDHDS digital.

Seguiu-se com a execução propriamente dita, etapa denominada primeiros passos que envolveu: i) decisões inteligentes – soluções tecnológicas para apoio à tomada de decisão e monitoramento de resultados (Excel, BI, Sistemas) ii) Tecnologias móveis – uso de dispositivos móveis para coleta de informações; iii) Serviços virtuais (robôs, IA para atendimentos (WhatsApp, Sites); iv) Processos ágeis (PC digital, passe livre digital, Procon Digital; e-Prontuário Siacof), etc

A busca por processos digitais passou a direcionar o novo estágio do gerenciamento de processos na Secretaria e a área de prestação de contas foi escolhida como piloto para automação e melhorias digitais.

4.1 OS IMPACTOS E RESULTADOS ALCANÇADOS

No caso em estudo, a prestação de contas faz parte da árvore de processos da SJDHDS, compreende um dos 10 (dez) processos eleitos como críticos, com o intuito de melhorar o seu desempenho a partir do mapeamento, reprojeto e automação de etapas.

Eleito como piloto na carteira de projetos por sua importância na estrutura da SJDHDS, por envolver instrumentos de parcerias e repasse de recursos a organizações sociais do Estado da Bahia.

Os desafios mapeados pelo projeto contemplam a padronização de documentos a informatização e a cultura organizacional, este último, de fundamental importância para introduzir as melhorias idealizadas.

Foi constituída uma equipe de projeto envolvendo as áreas de processos, de tecnologia e a coordenação de contratos e convênios, responsável pela execução da prestação de contas. Como atores do projeto: entidades (responsável pela execução do plano de trabalho), área finalística (responsável por elaborar plano de trabalho e acompanhar sua execução); e Coordenação de convênios e contratos – CCC, (responsável por fiscalizar e acompanhar a

execução dos convênios e prestação de contas.

Identificados como principais entraves que nortearam o plano de implantação de melhorias : i) o plano de trabalho (falta de padronização nos planos de trabalho, dificuldade de conciliação das informações e erros e intercorrências); ii) a conciliação bancária (falta de padronização no formato das ferramentas de análise e conciliação, alto volume de lançamentos de informações de movimentações bancárias; iii) a folha de pagamento (alto volume de lançamentos de informações de gestão de pessoas (férias, rescisões e contra cheque), checagem manual de extratos de pagamentos de funcionários; e, iv) o monitoramento (dificuldades de acompanhamento e monitoramento de execução de metas (física e financeira, alto volume de processos de ajustes financeiros).

As pesquisas internas realizadas em 2020 e 2022 para mapearem o perfil digital dos colaboradores da Secretaria demonstram aumento na percepção digital das pessoas, saindo de 89% em 2020 para 94% em 2022; sobre o grau de evolução da transformação digital 69% posicionaram entre os graus 3 e 4, numa escala de 1 a 5 (sendo 1 menor grau e 5 em maior); 47% afirmaram que a transformação digital tornou a Secretaria mais eficiente (totalmente 28%; parcialmente 19%) e 53% acham que pode melhorar. Quanto aos benefícios obtidos foram elencados, eficiência e celeridade (22%); maior acesso a informações (14%); agilidade (8%), maior produtividade, melhoria das informações no site institucional e canais digitais, ambiente totalmente digital, foram citados uma vez cada.

Principais impactos e resultados esperados são: redução de 60 para 30 dias na conclusão da prestação de contas (Tempo); otimização de trabalho com concentração de especialistas e foco (FOCO); redução de 35 para 11 etapas e uniformização no formato de trabalho e nas ferramentas a serem realizadas (Padrão). Além desses resultados, já são evidenciados outros relativos à reestruturação da área, conforme protótipo, com a formação de equipes especialistas por instrumento; capacitação das entidades parceiras no novo processo redesenhado; padronização dos planos de trabalho conforme legislação específica; eliminação de documentação físico, passando a tramitar via Sistema Eletrônico de Informações – SEI do governo do Estado Bahia;

automatizadas todas as etapas antes executadas de forma manual;
treinamento das equipes internas tanto da área responsável CCC, quanto das
áreas

finalísticas, obtendo ganhos de tempo, eficiência e foco. Com isso o processo de prestação de contas passou a ser PC Digital (prestação de contas digitais).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desse estudo teve como objetivo analisar os principais desafios para implantação do processo de prestação de contas estudo de caso na Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social do Estado da Bahia e apontar os principais resultados dessa implantação.

Pode-se constatar que é impossível implementar transformação digital nas organizações sem transformar seus processos e sua cultura.

Os desafios da implantação foram superados pelo trabalho de equipe e suporte metodológico, além do engajamento das pessoas. A constatação de que a tecnologia deve estar acompanhada de processos robustos, de uma liderança forte e uma cultura aberta ao novo. Os primeiros desafios foram integrar as equipes internas, as entidades parceiras, em seguida o uso das ferramentas e soluções tecnológicas que passaram a fazer parte da nova rotina de trabalho. Vencidos esses desafios, seguiu-se a incorporação do pc digital na prática.

Algumas resistências iniciais, próprias de um processo de mudança foram identificadas e superadas, com mobilização, comunicação e envolvimento das pessoas. A forma de condução dos trabalhos foi fundamental, com maestria e resiliência, a equipe de projeto conduziu cada etapa, durante pelo menos um ano de trabalho com 30 minutos de reunião diária para alinhamentos e construção. Os ganhos já percebidos podem ser amplificados com o amadurecimento e melhoria contínua. Pode-se dizer que a cultura digital continua forte na Secretaria, novos processos seguem com o mesmo desafio a exemplo do passe livre digital que já é uma realidade.

O estudo confirma a importância das premissas de que processos e tecnologia devem caminhar juntos, que existe uma relação direta entre ambos e que a transformação digital contribui sim para melhorar a vida de quem trabalha, de quem é beneficiado com os programas sociais e que os ganhos são percebidos e mensuráveis.

Finalmente, pode-se reafirmar o ganho de tempo obtido (de 60 para 30 dias) na entrega da prestação de contas, de foco para concentrar no essencial em cada

etapa dos processos, a eliminação de trabalho manual, o uso de soluções tecnológicas simples, porém relevantes que ajudam a evolução gradual de cada etapa a exemplo da conciliação bancária, conferências de folha de pagamento etc.; o uso do SEI para tramitação do processo dentre outros resultados. Ganhos de eficiência e mudanças na cultura organizacional, notadamente identificados pelos funcionários na pesquisa interna realizada em 2022, que avalia o perfil das pessoas antes e depois do projeto. A transformação digital envolve não só a incorporação de tecnologia, mas, especialmente, mudanças de comportamento das pessoas, traços da cultura organizacional. Sua consolidação leva tempo e amadurecimento, que deverão ser percebidos ao longo da experiência. O estudo conclui que existe relação direta entre processos e transformação digital, que o engajamento das pessoas é fundamental e que resultados já são observados.

REFERÊNCIAS

BALDAM, Roquemar de Lima. **Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BORGES , Roberto Fabio. **Transformação digital: Um guia prático para liderar empresas que se reinventam**. São Paulo. Atlas 2021

CASTRO. Bruna Amaral. **Gerenciamento de processos a transformação digital da empresa**. Disponível em <https://blog.zeev.it/gerenciamento-de-processos-e-transformacao-digital>. Acesso em 27.jun.2022

DANTAS, Emerson. **Transformação digital e processos administrativos**. Rio de Janeiro. 2021. Disponível em <https://casafirjan.com.br/lab-de-tendencias/artigos-estudos-e-pesquisas/transformacao-digital-e-processos-administrativos>. Acesso em 29. Jun. 2022.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PAIM, Rafael, et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Disponível em: **Minha Biblioteca, Grupo A, 2019**.

ROCHA, Henrique, M. et al. **Mapeamento e modelagem de processos**. Disponível em: **Minha Biblioteca, Grupo A, 2017**.

SECRETARIA DE JUSTIÇA, DIREITOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Regimento Interno**. 2022

SECRETARIA DE JUSTIÇA, DIREITOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Pesquisa I mapeamento do perfil digital dos colaboradores da SJDHDS**. 2020.

SECRETARIA DE JUSTIÇA, DIREITOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Pesquisa II mapeamento do perfil digital dos colaboradores da SJDHDS**. 2022.

<https://www.sydle.com/br/blog/bpm-na-transformacao-digital-60e88bacb250375797305c2f/> Acesso em 15. Jun.2022

<https://www.lumis.com.br/a-lumis/blog/transformacao-digital-na-pandemia.htm> Acesso em 15.jun. 2022

<https://www.aspec.com.br/blog/qual-a-importancia-da-prestacao-de-contas-no-setor-publico/> Acesso em 27.jun.2022

<https://casafirjan.com.br/lab-de-tendencias/artigos-estudos-e-pesquisas/transformacao-digital-e-processos-administrativos> Acesso em 27.jun. 2022 (Dantas

<https://blog.zeev.it/gerenciamento-de-processos-e-transformacao-digital>.

Acesso em 27.jun.2022