

EXPRESSO – A Estratégia de Transformação dos Serviços Públicos do Estado de Goiás

Vânia de Carvalho Marçal Bareicha¹, SEAD/GO

Lara Garcia Borges Ferreira², SEAD/GO

Luiselena Esmeraldo Luna³, SEDI/GO

Fabiano Ribeiro Bueno⁴, SEDI/GO

Resumo

O cidadão hoje é digital e tem acesso fácil a qualquer tipo informação ou serviço em sua palma da mão. Além disso, os governos têm o desafio de reduzir gastos com o atendimento presencial e, ao mesmo tempo, ser empático com as dificuldades e limitações do cidadão, oferecendo um novo conceito em qualidade de atendimento com base na experiência do usuário do serviço público.

Para dar essas respostas ao cidadão, a Lei Estadual nº 20.846, de 02 de Setembro de 2020, instituiu uma nova política de atendimento ao cidadão no Estado de Goiás e criou o Programa EXPRESSO. O EXPRESSO é um novo modelo de prestação de serviços para o cidadão, que integra servidor, serviço e usuário de maneira ágil, prática e descentralizada. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual poderão implementá-lo em qualquer um dos 7 (sete) canais de atendimento (Loja, Balcão, Web, APP, BOT, Totens, Correios), desde que atendidos todos os requisitos descritos na lei que institucionaliza essa nova política.

O EXPRESSO vem para dar respostas mais sensíveis à sociedade, integrando servidor, serviço e cidadão. Por isso, em sua essência, o projeto traz a humanização do atendimento ao cidadão para o contexto do Estado de Goiás, por meio da compreensão das necessidades do cidadão durante todo o processo de prestação e transformação dos serviços, que passarão a ser ofertados de maneira mais humana e digital. O EXPRESSO representa o início do resgate da confiança do cidadão no serviço público goiano, pois são pessoas cuidando de pessoas.

Palavras-chave: Governo Digital; Transformação dos Serviços Públicos; Transformação Digital; Foco do Cidadão; Serviços Digitais; Canais de Atendimento; Programa EXPRESSO; Simplificação de Serviços Públicos; Jornada de Transformação; Rede de Transformação; Laboratório de Inovação; TransformaLAB; Processos de Negócio; Design de Serviços; Cadeia de Valor; Design de Serviços; Inovação; Avaliação da Satisfação do Usuário;

¹ Setor Público, Secretaria da Administração do Estado de Goiás, vania.bareicha@goias.gov.br.

² Setor Público, Secretaria da Administração do Estado de Goiás, lara.ferreira@goias.gov.br.

³ Setor Público, Secretaria de Desenvolvimento e Inovação do Estado de Goiás, luiselena.esmeraldo@goias.gov.br.

⁴ Setor Público, Secretaria de Desenvolvimento e Inovação do Estado de Goiás, fabiano.bueno@goias.gov.br.

1 Introdução

Observando a linha do tempo das políticas públicas brasileiras entre os anos de 1999 e 2019, marcos importantes relacionados à políticas de atendimento ao cidadão e à temática de Transformação Digital no Brasil podem ser identificados, evidenciando os avanços públicos desses assuntos ao longo dos anos.

Enquanto isso, observando as políticas públicas goianas nesse mesmo período de tempo, observa-se que o Estado de Goiás promoveu uma verdadeira revolução no atendimento ao cidadão em 1999, ao criar o programa Vapt Vupt.

Importante dizer que o Vapt Vupt foi extremamente inovador à época, tornou-se uma referência nacional, mas ao longo de sua história caracterizou-se como uma política pública que não passou por um processo de avaliação contínuo que promovesse a evolução da sua maturidade, bem como, adaptabilidade a novos contextos. Talvez por estas razões, ao longo de seus 20 anos a política pública ganhou uma capilaridade muito grande nos municípios goianos, onerando muito os cofres públicos e, ao mesmo tempo, acarretando uma série de gargalos e disfunções públicas que culminaram com a redução da qualidade dos serviços prestados.

Assim, em 2019, com um novo governo assumindo a gestão pública do Estado de Goiás, uma série de problemas estruturais do Vapt Vupt exigiram intervenções imediatas pela nova gestão, principalmente no que dizia respeito à valorização dos servidores e qualidade do atendimento prestado nas unidades de atendimento presencial.

O Estado de Goiás reconheceu a necessidade de inovar na sua relação com o cidadão, pois já não fazia mais sentido fazer o cidadão enfrentar filas, ser mal atendido e ainda ter serviços de baixa qualidade e de difícil acesso. Além disso, identificou-se a necessidade de avançar na utilização inteligente da tecnologia para dar escala e acesso aos serviços públicos e transformar os processos que entregam valor ao cidadão.

Ao buscar respostas para transformar o modelo de atendimento ao cidadão usando a tecnologia como impulsionadora de toda essa modernização, o Estado de Goiás promoveu duas ações imediatas com o foco em se posicionar no centro das discussões sobre transformação digital que aconteciam no Brasil e, conseqüentemente, alavancar a pauta na gestão pública goiana. Assim, em maio de 2019, o Estado de Goiás passou a compor o Grupo de Transformação Digital dos Estados e Distrito Federal (GTD.GOV) coordenado pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (CONSAD) e Associação Brasileira de Entidades Estaduais de TIC (ABEPTIC). E, logo em seguida, em setembro de 2019, o Estado de Goiás aderiu a Rede Nacional de Governo Digital (Rede Gov.Br), que tem como finalidade

promover a colaboração, o intercâmbio, a articulação e a criação de iniciativas inovadoras relacionadas a temática de Governo Digital no setor público.

Como os avanços do Estado de Goiás na temática governo digital estavam muito aquém das demais unidades da federação, para sobreviver às mudanças que o Brasil e o mundo viviam, a Secretaria de Estado de Administração (SEAD/GO), enquanto área central da gestão do atendimento ao cidadão e área central de transformação pública, tomou uma decisão bastante complexa, pois até então, devido à baixa maturidade organizacional sobre o assunto, muito se confundia digitalização com transformação digital. O entendimento era que haviam dois caminhos a seguir, o caminho de construir uma estratégia voltada à digitalização dos serviços públicos, ou seja, um caminho mais lógico, simples e linear, pautado em tecnologia pura e na maioria dos casos, promovendo uma verdadeira digitalização da burocracia pública. E outra opção era a de fazer uma transformação dos serviços públicos com o foco do cidadão.

E quando era dito que o Estado de Goiás precisava passar por uma transformação digital, o debate entre as equipes técnicas se intensificou muito, pois poucos tinham o entendimento de que transformação digital é mais sobre pessoas e sobre como elas se apropriam de seus processos de trabalho do que sobre tecnologia. E foi essa a decisão divisora de águas que o Estado de Goiás teve que tomar em 2019, pois é nesse ponto que começa a definição de toda a estratégia de transformação de serviços públicos. Foi nesse ponto que o Estado de Goiás passou a considerar experiência do usuário no desenho das políticas públicas de atendimento e, também, nas discussões sobre governo único, governo integrado e cadeia de valor integrada.

Logo, o desafio a ser enfrentado pelo Estado de Goiás era o de mudar o foco da administração pública para o cidadão. O serviço público goiano não podia parar, era preciso entregar valor ao cidadão, todos os dias, mas era muito evidente que também era preciso reinventar para a atuação pois, o perfil do cidadão mudou, não era mais o mesmo de 20 anos atrás.

2 Uma Jornada de Transformação dos Serviços Públicos

Uma jornada de transformação dos serviços públicos foi construída para ser a estratégia para transformar o Estado de Goiás em um Estado Digital com o foco do cidadão. Com pequenas ações e respostas, que tivemos fôlego e tempo para construir o futuro com algo estruturante. A jornada de transformação do atendimento ao cidadão, permitiu às equipes técnicas agir, observar, resgatar o que deu certo e o que deu errado no passado e, ao mesmo tempo, construir um propósito que, sem dúvidas, foi o grande diferencial para a construção do EXPRESSO e do futuro do atendimento ao cidadão no Estado de Goiás.

Falando em propósito, importante destacar que o propósito criado pela jornada de transformação foi o de fazer um governo digital voltado a melhorar a vida das pessoas, no caso, a vida dos cidadãos goianos. Então, o Estado de Goiás se preparou para construir um governo digital considerando as dores e necessidades da sua população. E por ser um Estado grande, cheio de peculiaridades, tal política de transformação digital precisava também ser inclusiva, por isso, a tecnologia entraria para permitir uma oferta de serviços digitais mais ampla, democratizando a cidadania.

A implementação desta estratégia bastante desafiadora partiu do princípio de que transformar é implementar pequenas mudanças. A semente plantada em 2019 que culminou com a criação do programa EXPRESSO, posteriormente, precisava de soluções imediatas e também estruturantes. Por isso, era preciso pensar soluções incrementais que produzissem respostas imediatas e constantes, uma vez que o modelo de prestação de serviços vigentes estava colapsando.

Além disso, a jornada de transformação também permitiu visualizar de forma sistêmica que para chegarmos aos serviços digitais havia um longo caminho a seguir e, principalmente, que antes era preciso construir instrumentos de gestão estruturantes e fundamentais para a criação de um arranjo governamental capaz de suportar toda a transformação dos serviços públicos.



Figura 01 - Jornada de Transformação dos Serviços Públicos do EXPRESSO

Mais ainda, a jornada de transformação dos serviços públicos permitiu que a cada passo, pessoas fossem sendo conectadas. Assim, toda essa Jornada de Transformação dos Serviços Públicos foi concebida e, posteriormente, institucionalizada pela Lei Estadual nº 20.846, de 02 de setembro de 2020, para impulsionar a política pública de atendimento ao cidadão no Estado de Goiás.

Importante destacar que a Jornada foi a estratégia utilizada para, de forma incremental, a cada passo dado, produzir entregas e avanços. A partir dela, vários instrumentos de gestão, até então inexistentes na administração pública goiana, foram concebidos para orientar e suportar os avanços no atendimento ao cidadão.

Como resultados finalísticos, foram entregues diversas melhorias no atendimento ao cidadão presencial, o Vapt Vupt. Filas foram reduzidas, o longo tempo de espera nas unidades de atendimento substituídos por procedimentos mais organizados e eficazes, possíveis a partir da implantação do agendamento digital dos serviços do Vapt Vupt. Aproximadamente 100 serviços digitais foram disponibilizados. E novos canais de atendimento EXPRESSO criados para consumir e disponibilizar os serviços digitais: Totens de autoatendimento, portal Web, APP e balcões implantados nos municípios.

Facilitar a vida do cidadão, dar escala e acesso aos serviços públicos pelo digital, esse é o grande propósito de toda essa Jornada de Transformação do EXPRESSO que está acontecendo no Estado de Goiás. Foram avanços significativos para tão pouco tempo, o que evidencia que, sim, é possível transformar contextos a partir de mudanças incrementais na prestação de serviços públicos.

Abaixo destacamos as principais entregas da jornada de transformação do EXPRESSO, promovidas e coordenadas pelo TransformaLAB:



Figura 02 - Entregas da Jornada de Transformação do EXPRESSO

2.1 O TransformaLAB - Transformando a cultura organizacional para melhorar o Atendimento ao Cidadão

Como dito anteriormente, o modelo de atendimento ao cidadão vivia um momento crítico, especialmente por vivenciar uma abrupta transição de governo. Então, paralelamente à definição da jornada de transformação dos serviços públicos do Estado de Goiás, foi preciso dar respostas rápidas ao Vapt Vupt e mantê-lo com o atendimento “vivo”. Assim, ainda em março de 2019, a área central de Transformação Pública da SEAD/GO, por meio do Laboratório de Transformação da Gestão e dos Serviços Públicos (TransformaLAB) coordenou o início de um profundo processo de transformação na área central de atendimento ao cidadão.

Usando técnicas de design de políticas públicas, o TransformaLAB coordenou várias imersões para entendimento dos problemas e oportunidades existentes nas rotinas dos servidores públicos envolvidos na prestação dos serviços públicos do Estado de Goiás. O processo de imersão se estendeu a escutas ao cidadão e parceiros. Todo esse trabalho culminou com um diagnóstico contendo dores e necessidades para serem enfrentados e transformados em projetos para implementação imediata.

Quando um governo fala em mudar a cultura organizacional dentro das instituições públicas, naturalmente infere-se algo complexo demais. Na verdade, fazendo uma reflexão sobre tudo o que é preciso fazer, mudar e transformar no serviço público, certamente mudar a realidade do Estado de Goiás se tornaria realmente inviável, pois essa tão sonhada transformação se esbarraria nos maiores gargalos da administração pública goiana, quais são: limitação de recursos financeiros, crise fiscal, ausência de mão de obra qualificada para implementar as mudanças necessárias, sistema burocrático, soluções tecnológicas existentes não atendem às necessidades dos negócios e ainda requerem investimentos vultuosos, entre outros problemas sistêmicos.

E, realmente a mudança será complexa demais se o entendimento for que ela venha do outro. Caso o pensamento seja que a mudança só depende de nós mesmos, o que seria possível fazer diferente? O que seria possível mudar na sua realidade pública? Essas são reflexões bastante importantes, pois inovar não é obrigatoriamente fazer projetos fabulosos que exigem mudanças estruturantes de alto custo financeiro e tecnológico. Ser inovador é ter a coragem para dar o primeiro passo e fazer algo que não foi feito antes, mas que resulta numa significativa melhora nas entregas diárias. Ser inovador é ter coragem, coragem para começar!

Mas, começar por onde? Começar pelo simples, pelo óbvio e pelo que está ao alcance do servidor público. Seja estabelecendo rotinas, metas, responsáveis, executando atividades, experimentando, errando... Errando de novo. Começando de novo. Fazendo novamente. Enfim, inovar é sim ter coragem e não ter medo, nem vergonha de errar. Inovar é aprender com o erro e fazer novamente, de novo... e mais uma vez. É experimentar, fazer com um processo organizacional, depois com outro, com outro... até que uma grande transformação local seja atingida. A inovação é disruptiva, incremental, óbvia, surpreendente, inspiradora... e transformadora!

E foi trabalhando de forma incremental, ao longo de 2019 e 2020, que melhorias contínuas foram sendo realizadas impactando positivamente a percepção do usuário dos serviços públicos. Filas no Vapt Vupt foram reduzidas, o longo tempo de espera nas unidades de atendimento integrado substituídos por procedimentos mais organizados e eficazes, possíveis a partir da implantação do agendamento digital dos serviços da Central de Atendimento ao Cidadão.

A institucionalização do TransformaLAB pela Lei Estadual nº 20.846, de 02 de setembro de 2020, demonstra que a sua principal razão de existir está relacionada à busca constante da melhoria da atuação do Estado de Goiás na gestão de suas políticas públicas, conectando inovação, governo e cidadão.

Dentre outras ações relevantes, instituir e fortalecer a Rede de Transformação, sendo uma rede de servidores públicos interessados em realizar iniciativas de transformação nos contextos dos órgãos ou entidades estaduais foi um passo fundamental para a realização de ações colaborativas de apoio aos órgãos no entendimento de problemas complexos, na cocriação de soluções públicas simplificadas, na adoção e no fortalecimento de boas práticas de gestão e no incentivo ao auxílio mútuo entre os entes públicos para a melhoria da gestão pública estadual.

Todas as discussões coordenadas pelo TransformaLAB visando melhorar o desempenho da prestação de serviços estaduais passaram pela sua conexão com a inovação. Foi preciso criar um caminho em que fosse induzida a implementação do óbvio de forma simples e em escala, centrando nossos esforços nas dores e necessidades dos cidadãos. Nessa jornada, sempre foi reiterada a razão de existir das instituições públicas, a de que o Estado existe para servir ao cidadão. Nesse sentido, tecnologia e inovação só fazem sentido se derem respostas efetivas. E, indiscutivelmente, hoje prestar um serviço de qualidade, que seja simples, de fácil entendimento, digital, que não onere os cofres públicos e que realmente satisfaça o cidadão já não é uma opção, é algo obrigatório e uma questão de sobrevivência da instituição pública.

E o TransformaLAB, mesmo antes de sua institucionalização, defendia que é possível mudar o contexto do Estado de Goiás e sempre preconizou que a mudança está em cada um de nós, está na capacidade que temos de promover iniciativas individuais que, sim, podem transformar contextos.

E nesses 3 (três) anos de existência, o TransformaLAB foi conhecendo as limitações públicas e, por isso, construiu um pacote de soluções para apoiar os órgãos e entidades estaduais no desafio de transformar o atendimento ao cidadão pelo digital. Segue o pacote de soluções diversas criadas para estimular, direta ou indiretamente, a mudança do foco da administração pública para o cidadão:

- ✓ Produto 01 - Oficina Fazendo Juntos uma TransformAÇÃO por Projetos
- ✓ Produto 02 - Oficina de Entendimento do Desafio a ser Enfrentado
- ✓ Produto 03 - Oficina de Cocriação de Soluções Simplificadas
- ✓ Produto 04 - Oficina de Transformação de Ideias em Projetos
- ✓ Produto 05 - Oficina de Gestão das Pessoas Envolvidas em Projetos
- ✓ Produto 06 - Oficina de Governança de Projetos
- ✓ Produto 07 - Implantação da Ferramenta Corporativa para Gestão de Projetos
- ✓ Produto 08 - Oficina de Gestão de Projetos no EPM
- ✓ Produto 09 - Implantação de Escritório de Projetos Setorial
- ✓ Produto 10 - Oficina de Elaboração de Projetos com Canvas
- ✓ Produto 11 - Oficina de Gestão de Projetos com Kanban
- ✓ Produto 12 - Análise Qualitativa de Projetos
- ✓ Produto 13 - Curso de Gestão por Processos
- ✓ Produto 14 - Gestão da Cadeia de Valor Integrada do Estado de Goiás
- ✓ Produto 15 - Implantação das Diretrizes para Gestão por Processos (Escritório Setorial)
- ✓ Produto 16 - Modelagem de Processos e Gestão do Repositório
- ✓ Produto 17 - Redesenho de Processos
- ✓ Produto 18 - Desenho de Processos
- ✓ Produto 19 - Reorganização/Redesenho de Unidades Administrativas à luz dos Processos Organizacionais
- ✓ Produto 20 - Operação Assistida - Demandas Diversas
- ✓ Produto 21 - Oficina para a elaboração da Carta de Serviços no Expresso
- ✓ Produto 22 - Oficina de Qualificação dos Serviços do Expresso
- ✓ Produto 23 - Oficina de Linguagem Simples aplicada ao Expresso
- ✓ Produto 24 - Oficina para Entendimento de Problemas Públicos

- ✓ Produto 25 - Oficina de Cocriação de Soluções Públicas
- ✓ Produto 26 - Oficina para Elaboração da Jornada do Usuário
- ✓ Produto 27 - Oficina de Experiência do Usuário: aplicação de etnografias em pesquisas de campo
- ✓ Produto 28 - Oficina de Simplificação de Serviços Públicos
- ✓ Produto 29 - Curso das Diretrizes de Inovação e Simplificação
- ✓ Produto 30 - Curso de Arquitetura Organizacional do Poder Executivo
- ✓ Produto 31 - Oficinas de Gestão da Organização Administrativa dos órgãos e entidades estaduais
- ✓ Produto 32 - Apoio técnico aos órgãos e entidade na gestão da avaliação do Expresso
- ✓ Produto 33 - Indicadores de Serviços - Avaliação do Expresso
- ✓ Produto 34 - Gestão dos Resultados das Avaliações do Expresso
- ✓ Produto 35 - Diagnóstico de Serviços do Expresso para Simplificação

2.2 Definição de Papéis e Responsabilidades - Rompendo uma cultura organizacional

Importante destacar que o grande desafio do Estado de Goiás ao optar por mudar o foco da administração pública para o cidadão é lidar com a cultura organizacional enraizada e norteada por práticas, muitas obsoletas, sobre como pensar políticas públicas.

Não é difícil encontrar projetos públicos desenvolvidos com o foco somente nos objetivos do negócio, nas suas funcionalidades, nas suas estruturas e, em sua totalidade, extremamente dependentes de uma capacidade tecnológica robusta, muitas vezes indisponível.

Assim, essa estratégia de transformação dos serviços públicos criada pelo Estado de Goiás é voltada para romper esses diversos paradigmas e promover o pensamento integrado, aquele que induz o entendimento de que processos ponta-a-ponta são responsáveis por entregar um serviço público e, portanto, a rede de servidores públicos, obrigatoriamente, precisará expandir olhares para além de suas “caixinhas” e voltá-los para uma visão sistêmica do negócio, compreendendo que problemas resultam de múltiplas partes que dependem entre si.

Naturalmente, esse pensamento poderá facilitar a resolução de problemas complexos centrais em sua raiz e não apenas em problemas pontuais e, conseqüentemente, reduzir custos com retrabalhos e desperdícios de esforços de equipes e ainda colocar o cidadão onde ele sempre deveria estar, no centro das soluções públicas.

A instituição pública que não conhece as suas atribuições, as suas competências e os seus processos de negócio, geralmente, tem dificuldades de criar um ambiente organizacional capaz de coordenar e orientar a sua atuação para entregar valor ao cidadão. E, para transformar

os serviços públicos, dar escala ao acesso a esses serviços pelo digital e satisfazer o cidadão, as organizações públicas obrigatoriamente precisam conhecer seus papéis e responsabilidades.

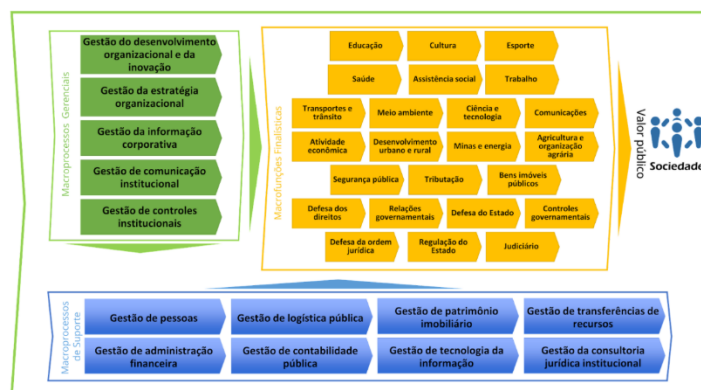
A construção dos regulamentos do poder executivo do Estado de Goiás, dispoendo das atribuições e competências, faz parte da Jornada de Transformação do Serviços Públicos, sendo um processo que durou 2 (dois) meses e envolveu aproximadamente 2 (dois) mil servidores públicos. Hoje o Estado de Goiás tem suas unidades básicas e complementares ineditamente regulamentadas em decreto.

2.3 Governo Único – Uma cadeia de valor integrada do Estado

Uma cadeia de valor integrada mostra o Estado como um ente só. Ela reforça a ideia do Governo Único, responsável por entregar valor ao cidadão, sendo um poderoso instrumento de gestão que fornece uma visão sistêmica de todos os processos organizacionais.

E, principalmente, a cadeia de valor integrada mostra o que a administração pública estadual precisa entregar, traduzindo em processos de trabalho todas as orientações e as exigências legais que regem o Estado de Goiás. Logo, os processos de trabalho não são mais separados por departamentos/unidades administrativas. Por este motivo, é possível termos uma visão integrada, de um governo único formado por processos interligados (elos) responsáveis por entregar valor ao cidadão.

Além disso, a cadeia de valor integrada, também, facilita a identificação de competências e atribuições públicas, orientando o que precisa ser feito e, conseqüentemente, o que não precisa ser feito pelos entes públicos. Ela é indispensável no processo de transformação digital, pois corrobora com a identificação de todos os processos que entregam os serviços públicos estaduais de atendimento, facilitando a construção e qualificação de toda a base de conhecimento da transformação digital, a carta de serviços públicos.



• Constituição Estadual: <https://www.casacivil.go.gov.br/legisla/C3/479C3/85e-e-atos-oficiais/constitucao-estadual.html>
 • Cadeia de Valor Integrada do Estado de Goiás: <https://www.administracao.go.gov.br/gestao/escritorio-de-processos.html>
 • Decretos Reguladores: <https://www.administracao.go.gov.br/gestao/governanca-corporativa.html>

Figura 03 - Cadeia de Valor Integrada do Estado de Goiás

2.4 Uma Carta de Serviços de Atendimento ao Cidadão

Em termos de Governança Pública, a Secretaria de Estado da Administração do Estado de Goiás tem a competência de conectar a inovação com os serviços públicos. O propósito fundamental dessa frente é trazer para o centro da formulação de políticas públicas os usuários de serviços públicos. Para que isso não se tornasse apenas um discurso, foi necessário criar meios para a participação ativa do usuário na criação, simplificação, digitalização e avaliação de serviços, dando espaço à experimentação e ao aprendizado a partir da experiência das pessoas.

Segundo a Lei Federal 13.460, de 17 de junho de 2017, todas as instituições públicas têm que dar visibilidade e transparência às suas ações, com informações claras e precisas sobre os serviços públicos prestados aos cidadãos e empresas. Era então, mais uma omissão de direitos acontecendo no Estado de Goiás, a inexistência de uma carta de serviços única e abrangente no Estado de Goiás.

Uma carta de serviços existe para informar o cidadão sobre os serviços prestados, as formas de acesso a esses serviços e padrões de qualidade de atendimento ao público, por este motivo, é importante reiterar que ela é a base de conhecimento para toda e qualquer transformação dos serviços públicos pelo digital.

Além disso, é importante dizer que a verdadeira transformação digital começa pela carta de serviços. É ela que apresenta todas as jornadas do usuário de serviços públicos de atendimento, conseqüentemente, toda e qualquer ação de simplificação e digitalização dos serviços deve se orientar por ela.

Então, no período de setembro a dezembro de 2019, foi realizada a construção da Carta de Serviços do Estado de Goiás. O TransformaLAB coordenou diversas interações com os órgãos e entidades estaduais para alinhar o conhecimento e o entendimento sobre o conceito de serviço público. Foi uma oportunidade única para, também, reforçar uma reflexão institucional sobre o negócio, valor a ser entregue ao cidadão e a função de cada ente na máquina pública estadual.

Um regime de colaboração gigantesco foi estabelecido entre todos os entes estaduais para que a Carta de Serviços do Estado fosse construída. Por meio da publicação do Decreto Estadual nº 9.574, de 05 de dezembro de 2019, de forma convergente à Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017, gerou-se o entendimento da importância da construção e gestão da carta de serviços no âmbito do poder executivo estadual.

Graças ao esforço de, aproximadamente, 200 servidores públicos participantes da rede de transformação dos 36 órgãos e entidades estaduais, o Estado de Goiás encerrou o ano de 2019 “dentro da lei”. Finalmente, desde a publicação da Lei Federal 13.460, de 26 junho de 2017, Goiás passou a ter uma carta de serviços única, com 654 serviços publicados no até então, Portal Goiás Digital.

2.5 Uma Plataforma de Serviços Digitais

O Portal Único do Cidadão do Estado de Goiás (go.gov.br) é o canal criado especificamente para centralizar todos os serviços públicos estaduais e, também, ser um instrumento de comunicação do governo com o cidadão.

Em dezembro de 2019, quando foi concluído o trabalho de construção da carta de serviços de Goiás, ineditamente, foi disponibilizado o canal único e digital para acesso dos serviços que o Estado de Goiás presta.

Com a publicação do Decreto Estadual nº 9.668, de 28 de maio de 2020, o Portal Goiás Digital foi legalmente instituído. Este foi um decreto emergencial publicado com uma série de ações voltadas a ampliar o número de serviços digitais em decorrência do contexto imposto pela pandemia da Covid-19. A publicação estabeleceu uma revisão da Carta de Serviços pelos órgãos e entidades estaduais, para que a descrição dos atendimentos trouxesse mais simplicidade e clareza para o entendimento do cidadão. Além disso, o decreto determinava a identificação dos serviços que poderiam migrar imediatamente para a modalidade virtual.

Esta foi uma grande resposta à sociedade goiana que vivia o início da pandemia da Covid-19, visto que o isolamento social exigiu a redução dos atendimentos presenciais em 87,81% e uma série de medidas de segurança sanitária foram implantadas no modelo de atendimento presencial, o Vapt Vupt, reduzindo a força de trabalho em 58,57%. Respostas rápidas à população precisavam ser dadas. Então, foi o momento de lançar oficialmente o Goiás Digital, o portal único de serviços do Estado de Goiás com aproximadamente 50 serviços digitais. Além disso, foi implantado também o agendamento digital para a prestação dos serviços públicos presenciais do Vapt Vupt.

E somente em setembro de 2020, por meio da Lei Estadual nº 20.846, de 02 de setembro de 2020, é que o EXPRESSO foi instituído. Antes o cidadão precisava acessar diferentes sites do Governo Estadual na busca dos serviços públicos. Com o EXPRESSO o go.gov.br tornou-se o ambiente público que unifica o acesso à carta de serviços do Estado e oferece diversas funcionalidades, priorizando as informações sobre os serviços prestados e

criando uma entrada única para a interação do cidadão com o Estado. O objetivo é oferecer ao cidadão um canal direto e rápido de relacionamento com os órgãos estaduais.

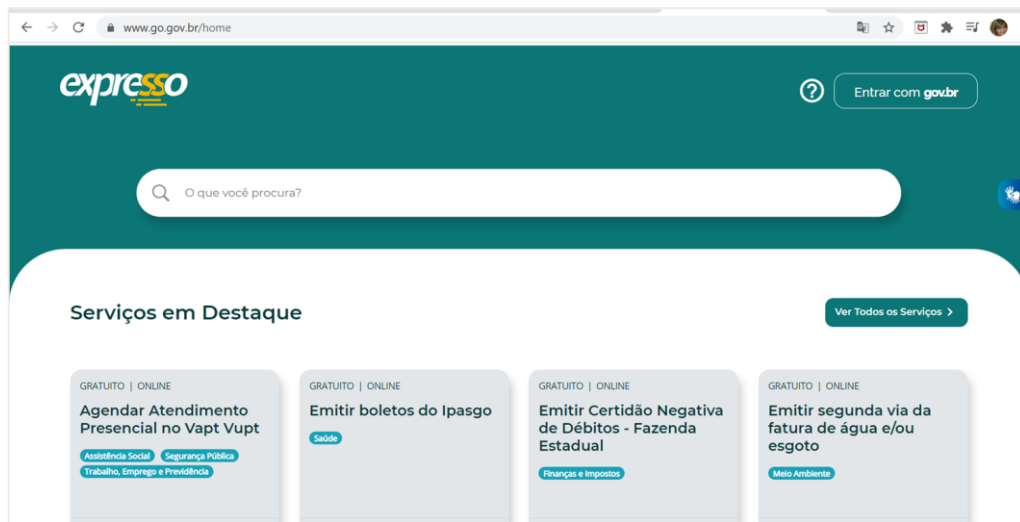


Figura 04: A Plataforma EXPRESSO

2.6 Uma nova política de atendimento ao cidadão

Como todos sabemos, a pandemia reforçou o que a gente já sabia. Que o Estado de Goiás precisava ampliar sua política de atendimento ao cidadão, disponibilizando mais serviços digitais e presenciais em multicanais. Tudo para dar escala e democratizar o acesso aos serviços públicos.

Para dar essas respostas, atingimos um marco histórico, por meio da publicação da Lei Estadual nº 20.846, de 02 de setembro de 2020. A lei instituiu a nova política de atendimento ao cidadão e criou o programa EXPRESSO.

Essa lei representa a consolidação dos vários esforços feitos desde 2019. A lei hoje é usada para nortear a implementação da política de atendimento ao cidadão e para respaldar a inserção do cidadão como centro de qualquer debate. Foco do cidadão é um dos princípios do EXPRESSO. É um governo único que atende as dores e necessidades do cidadão. E a transformação digital no Estado de Goiás tem sido norteadora por esse propósito, graças à regulamentação instituída por esta lei.

Assim, vale destacar que, segundo a Lei Estadual nº 20.846, de 02 de setembro de 2020, são considerados princípios que regem o atendimento ao cidadão no Estado de Goiás:

- I - foco do cidadão: considera as necessidades dos cidadãos como base da estruturação dos serviços estaduais, compreendendo a singularidade de cada um e a valorização do tempo dispendido para a obtenção dos serviços;
- II - governo único para o cidadão único: compreende a visão integral do cidadão em suas necessidades para evitar a prestação fragmentada dos serviços;

- III - isonomia no atendimento ao cidadão: abarca a observância aos atendimentos prioritários, sem privilégios ou discriminações;
- IV - eficiência na prestação dos serviços: compreende a desburocratização, a padronização e a otimização dos processos finalísticos dos órgãos, por meio da simplificação dos serviços, da linguagem e das informações;
- V - publicidade e atualização das informações: abrange a divulgação e a atualização das informações sobre os serviços de maneira clara, simples, ativa e contínua pelos órgãos e entidades estaduais e, ainda, o retorno efetivo de reclamações e sugestões dos cidadãos;
- VI - acessibilidade e inclusão digital: contempla a acessibilidade aos prédios públicos, bem como a acessibilidade digital e comunicacional dos canais disponibilizados aos cidadãos para a prestação dos serviços, fomentando a familiarização de cada um com a oferta digital e a oportunidade de acesso;
- VII - valorização e capacitação dos servidores: engloba a seleção de servidores com perfil adequado para o atendimento ao cidadão, bem como sua contínua e sistemática qualificação;
- VIII - gestão baseada em dados e evidências: contempla desde a concepção de novos serviços ou mesmo a exclusão de serviços existentes, a partir da análise de dados e evidências, até o monitoramento dos indicadores, para mensurar a qualidade dos serviços, a satisfação dos cidadãos em relação aos serviços prestados, bem como o conhecimento do público alvo e o comportamento da demanda para cada atividade;
- IX - simplificação e inovação: compreende a modernização e a transformação contínuas, além do redesenho permanente dos serviços públicos e de sua prestação; e
- X - confiança: envolve o resgate de credibilidade na imagem dos serviços e dos servidores públicos perante a população.

Importante dizer que esta lei estadual antecipou o que, posteriormente, foi orientado em âmbito federal para o governo digital brasileiro, por meio da Lei Federal nº 14.129, de 29 de março de 2021.

3 O EXPRESSO

O Expresso foi criado, ainda, com o objetivo de garantir isonomia, inclusão e aumento na capilaridade da prestação dos serviços públicos no Estado de Goiás e só se tornou possível a partir de nova política de atendimento ao cidadão. O modelo foi instituído pela Lei Estadual nº 20.846, de 02 de setembro de 2020, e sua implantação faz parte do processo de modernização adotado pela atual gestão estadual.

O lançamento do EXPRESSO foi no início de junho de 2021, logo após a publicação da lei federal do governo digital brasileiro. Ou seja, naquele momento o Estado de Goiás, também, dava respostas imediatas às orientações federais. E, ainda, gerava a expectativa de outras grandes entregas futuras.



Figura 05 - Lançamento do EXPRESSO

3.1 Os Canais de Atendimento do EXPRESSO

O programa EXPRESSO é orquestrado por 05 (cinco) secretarias, as quais com a parceria dos órgãos e entidades estaduais fazem uma convergência de esforços para ampliar e democratizar o acesso aos serviços nos 07 (sete) canais de atendimento disponíveis. A finalidade é integrar servidor, serviço e usuário, de forma ágil e facilitada. Esse processo começou em 2019, com a assinatura de adesão à Rede Gov.Br, plataforma nacional de serviços digitais.

Além da facilidade do acesso pelo portal único do cidadão goiano, o go.gov.br e também pelo aplicativo de celular, o EXPRESSO conta com totens de autoatendimento, que já estão nas unidades de atendimento presencial do Vapt Vupt de vários municípios do Estado.

Os cidadãos de municípios também podem contar com os balcões de atendimento do EXPRESSO, disponibilizados por meio de parceria com as prefeituras. Servidores municipais realizam treinamento para atuarem nos postos de atendimento, onde vão auxiliar os usuários no acesso aos serviços digitais do EXPRESSO. A intenção é contemplar, também, os cidadãos com pouca familiaridade com a internet ou que preferem buscar os serviços de forma presencial.

Utilizando a tecnologia de forma inteligente, o EXPRESSO veio para dar escala e acesso aos serviços públicos, aproximando o governo do Estado de Goiás dos 7 milhões de goianos nos 246 municípios goianos. São novos canais de atendimento (Balcão, Web, APP, BOT, Totens, Correios e Vapt Vupt) que permitirão acessos aos serviços públicos em qualquer município goiano.

Os órgãos e as entidades prestadoras de serviços públicos devem oferecer aos cidadãos a possibilidade de receber os serviços por diferentes canais de atendimento, priorizando os meios que atendam de eficaz às suas expectativas.

Além disso, os canais de atendimento devem se pautar em processos padronizados e uniformes, monitorados e avaliados continuamente, para mensurar sua eficácia, eficiência e efetividade, além de produzir indicadores que reflitam o comportamento da demanda e as necessidades dos cidadãos.

3.2 A Experiência do Usuário na Simplificação de Serviços Públicos do EXPRESSO

Muito já foi dito, mas ainda vale reforçar que transformar é mudar. Geralmente e naturalmente, a tendência é pensar apenas no que é preciso fazer. No entanto, diferentemente do que muitos pensam, transformar também é pensar no que não é preciso fazer. Não há transformação sem antes pensar o que deixaremos de fazer. Assim, para fazer acontecer uma transformação de verdade, foi preciso criar um propósito para engajar as pessoas do governo e considerar as dores e necessidades do cidadão, o que nenhuma tecnologia da informação ou ferramenta de gestão, por si só, são capazes de empreender.

Para fazer uma transformação digital para além de digitalizar um processo burocrático, o Estado de Goiás entendeu que antes seria fundamental descartar o que não tem valor e que não agrega durante a implementação das políticas públicas que entregam valor ao cidadão, mesmo sabendo que isso obrigatoriamente implicaria “em mexer no queijo” de alguém que executa um mesmo serviço ou um mesmo processo organizacional ou uma mesma rotina há anos. A Transformação Digital exige desapegar e descartar uma bagagem recheada de burocracia e “achismos” que os processos organizacionais carregam. Logicamente, esse desafio exige lideranças servidoras, que olhem para cada um individualmente. Pessoas são pessoas, então é primordial identificar os interesses legítimos de cada parte e tratá-los nas suas especificidades.

Para tanto, o TransformaLAB desenvolveu um processo para orientar a transformação dos serviços que entregam valor ao cidadão, observando todas essas questões elencadas anteriormente, pois para entregar um serviço digital de qualidade, é fundamental antes executar um processo que chamamos de “simplificação do serviço”.

O Estado de Goiás possui uma carta de serviços com aproximadamente 700 serviços, que impõe diversos desafios públicos, dentre eles: Como simplificar esses serviços antes da sua digitalização? É preciso simplificar todos? Por onde começar a simplificação de um serviço público?

Esses desafios que o Estado de Goiás enfrenta, são desafios comuns à maioria das equipes que hoje trabalham com uma transformação digital que tem o foco em oferecer um governo digital que realmente melhora a vida das pessoas. Dessa maneira, com tantos desafios postos, a construção de todo o processo de simplificação precisou ser norteada pela lógica de que é preciso equilibrar esses três pilares:

- O que é possível de ser feito em um curto prazo?
- O que é viável financeiramente? e
- O que é desejável, sendo esse o grande diferencial, pois é o que orienta a necessidade das pessoas?

Então, para lidar com tais desafios, o Estado de Goiás criou uma jornada de Transformação dos Serviços Públicos do EXPRESSO, a ser executada dentro dos órgãos e entidades que fazem parte das prioridades do governador. A jornada possui 6 (seis) passos, sendo que a simplificação do serviço público ocorre no passo 6, onde aplicamos a pesquisa de experiência do usuário. Abaixo segue figura ilustrativa de todo o processo.



Figura 06 - A Jornada de Transformação do EXPRESSO dentro de um Órgão

A metodologia criada pelo TransformaLAB foi inspirada em técnicas de inovação e design de serviços. O modelo construído preconiza que, num prazo de até 30 dias, é possível entender os serviços, mapear os processos, identificar as jornadas do usuário (atual, desejada e do serviço mínimo viável), cocriar soluções simplificadas e identificar um SMV (serviço

mínimo viável) para ser digitalizado de imediato, até que todas as soluções identificadas sejam possíveis de serem efetivamente implementadas.

Importante destacar que ao mapear o processo ou os processos que entregam os serviços é possível identificar as dores e as necessidades do usuário, gerando a jornada do usuário.

A facilidade na execução dessa etapa deve-se ao fato de que o Estado de Goiás possui a cadeia de valor integrada, isto é, temos uma arquitetura de processos à luz da legislação estadual e federal o que torna possível identificar exatamente qual é o processo finalístico que entrega valor e relacioná-lo com o serviço de atendimento contido na carta de serviços.

Destaca-se ainda que a jornada do usuário permite a identificação de todas as etapas de interação do cidadão com o Estado durante a prestação do serviço. Além disso, ela traz todas as percepções sobre o que o cidadão faz, pensa, ouve e, principalmente, permite identificar as suas dores e necessidades.

Por último, o método orienta a construção do *blueprint*. O *blueprint* é um instrumento que permite uma visão geral do serviço, mapeando e descobrindo os pontos falhos na jornada do usuário. Através das dores do cidadão, é possível identificar em quais etapas dos processos organizacionais elas ocorrem, apontando exatamente os gargalos e entraves governamentais contidos na prestação daquele serviço. Conseqüentemente, uma análise técnica do *blueprint* permite que as equipes técnicas foquem esforços para resolver os problemas contidos nestas etapas, pois elas que causam a maior parte da insatisfação do cidadão no uso do serviço público.

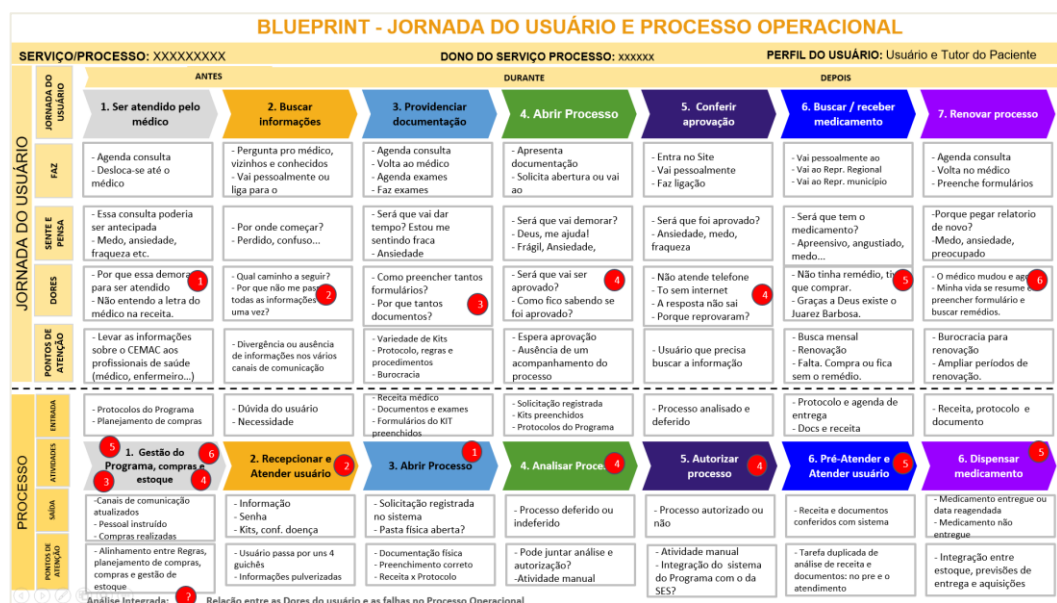


Figura 07 - Blueprint – Jornada do Usuário x Processo Operacional

Após a identificação dos desafios a serem enfrentados para simplificar o serviço público, o momento seguinte é o de desenvolver propostas de soluções de maneira colaborativa e criativa. Nesta etapa acontecem oficinas coordenadas pelo TransformaLAB cujo objetivo é colocar as pessoas envolvidas na jornada do usuário para cocriar ideias que podem resolver os desafios e problemas do serviço, inclusive o próprio cidadão é envolvido nesse processo colaborativo. Após todas as interações de cocriação de soluções, chega-se na Jornada Desejada pelo usuário. Aquela que representa a voz do cidadão.

Muitas vezes, limitações técnicas, financeiras ou estratégias de negócio não permitem a aplicação da jornada desejada por completo. Nestes casos, em regime de colaboração, as equipes envolvidas na prestação do serviço, encontram uma solução que melhore o fluxo atual dentro dos limites do que é possível ser melhorado no momento, levando em conta os apontamentos dos cidadãos entrevistados. Aquilo que ficar de fora dessa solução viável, será transformada em um projeto cuja implementação posterior será devidamente monitorada e acompanhada dentro das prioridades governamentais, até que toda jornada desejada seja implementada. O que for priorizado para “fazer agora” constituirá o escopo do SMV e, automaticamente, pode ser classificado como a Jornada do SMV. É a partir da Jornada do SMV que é realizado o levantamento das regras do negócio, desenho dos fluxos, análise dos requisitos e sobre a qual serão dedicados esforços para a digitalização.

É por isso, que essa experiência vivenciada no Estado de Goiás, remete a uma transformação digital como sendo uma “transformação de gente”, pois são pessoas/servidores públicos simplificando processos, redesenhando contextos, cocriando soluções para problemas complexos, tudo para transformar a experiência de uso dos serviços públicos.

3.3 A Digitalização dos Serviços Públicos de Atendimento

A plataforma EXPRESSO consiste em um grupo de soluções que contemplem, pelo menos:

- ✓ Expresso ADM (*backoffice*): usado para cadastramento e manutenção da Carta de Serviços ao Usuário e outros dados relacionados à autenticação e de disponibilidade dos serviços públicos;
- ✓ *Front End*: composto por todas as interfaces de interação com o cidadão, dentre elas, o Portal WEB, o APP EXPRESSO, o Chat Bot e o Totem;

- ✓ *APIs* de Serviço: que consistem nas interfaces disponibilizadas para interação do cidadão nos diversos canais de atendimento com os sistemas internos de todos os órgãos e entidades estaduais;
- ✓ Interfaces de Sustentação: compostas de todas as demais soluções para disponibilizar serviços digitais, destacando-se o barramento de serviços, sistema de avaliação, ferramentas de desenvolvimento e testes e plataformas de automação de processos e desenvolvimento *low/no-code*.

Ao serem disponibilizados para o cidadão, todos os serviços deverão ser incluídos na plataforma EXPRESSO. Para o desenvolvimento de um novo serviço ou evolução de algum existente, deverá no mínimo, ser considerada a revisão das atividades necessárias à entrega do serviço, simplificando-as e gerando valor ao cidadão.

As interações com o cidadão devem passar por processo de revisão de UX (“*User Experience*”) e UI (“*User Interface*”) durante sua projeção e após a sua entrega em produção, visando garantir a melhor experiência ao usuário. Todos os serviços, durante sua etapa de desenvolvimento, deverão ter um rol de requisitos a serem validados antes de serem disponibilizados ao cidadão, passando por, no mínimo, testes internos de homologação da área responsável pela prestação do serviço, testes de campo com o usuário e revisão de UX/UI.

Todos os serviços disponibilizados na plataforma EXPRESSO deverão estar também integrados e aderentes ao padrão de solução regulamentada para avaliação da qualidade dos atendimentos realizados.

Atualmente, o Estado de Goiás possui mais de 100 serviços públicos digitais disponíveis no go.gov.br e compartilhados nos canais EXPRESSO. Toda essa transformação promovida por meio do Programa EXPRESSO, colocou o Estado de Goiás entre os 7 (sete) governos que mais compartilham evoluções na oferta de serviços públicos digitais, segundo o índice de oferta de serviços digitais, criado pela Associação Brasileira das Entidades Estaduais e Públicas de Tecnologia da Informação (ABEP-TIC).

3.4 A Avaliação do EXPRESSO

A implementação do modelo de avaliação do EXPRESSO utiliza o NPS (*Net Promoter Score*). O NPS é uma metodologia para avaliar a satisfação dos usuários no uso de serviços e os classifica em 3 (três) grupos distintos:

- ✓ Promotores (nota 9 ou 10) – são usuários que avaliam a prestação de serviços com um feedback construtivo e boas sugestões;

- ✓ Neutros (nota 7 ou 8) - são usuários que avaliam a prestação de serviços, mas costumam não fazer recomendações ou as fazem com ressalvas;
- ✓ Detratores (nota de 0 a 6) - são usuários insatisfeitos com a prestação de serviços.

Alinhada ao Art. 23, da Lei Federal 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, a nova política de atendimento ao cidadão de Goiás (Lei Estadual nº 20.846, de 02 de setembro de 2020) cria as regras para o modelo de avaliação do EXPRESSO:

Art. 58. O modelo de avaliação do EXPRESSO deverá examinar os serviços prestados no âmbito dos seus diversos canais de atendimento a que se refere o art. 43 desta Lei, observados os seguintes aspectos:

I – satisfação dos usuários;

II – qualidade do atendimento;

III – cumprimento dos compromissos e prazos definidos para a execução;

IV – quantidade de manifestações de usuários; e

V – medidas adotadas pela administração pública para melhoria e aperfeiçoamento da execução.

Importante destacar que a avaliação está disponível em todos os canais do EXPRESSO.

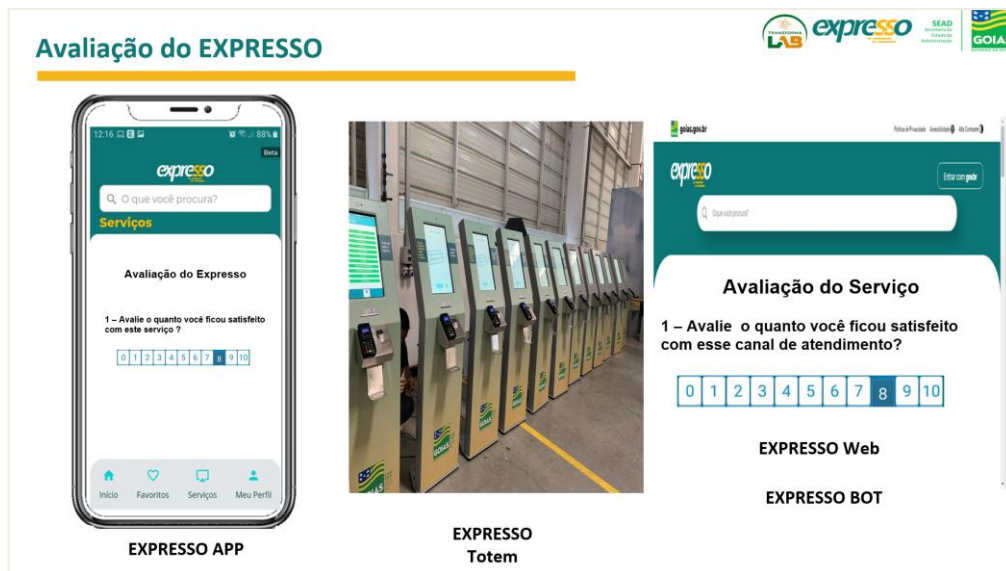


Figura 08 - Avaliação do EXPRESSO



Figura 09 - Avaliação do EXPRESSO | *QR Code*

3.5 A Gestão e Governança do EXPRESSO

Foi instituída, ainda, uma política de governança do Programa EXPRESSO voltada à definição de diretrizes estratégicas para orientar a simplificação e a digitalização dos serviços públicos constantes na carta de serviços do Estado de Goiás e o atendimento prestado a usuários, consagrando a defesa, a proteção e a participação dos usuários de serviços públicos do Estado.

Para coordenar a implementação da política de atendimento ao cidadão no âmbito do Poder Executivo Estadual foi criado o Comitê Estadual de Governança do EXPRESSO. Dentre as suas principais competências destacamos considerar as necessidades dos cidadãos como base da estruturação dos serviços públicos estaduais, compreendendo a singularidade de cada um e a valorização do tempo despendido para a obtenção dos serviços públicos. Além disso, reforça a necessidade de garantir que as instituições públicas trabalhem orientadas aos princípios do governo único para o cidadão único, orientando o fluxo do processo de liberação de novos serviços públicos digitais e a sua consequente disponibilização nos canais de atendimento do EXPRESSO.

Conforme ilustrado na figura a abaixo, o Comitê Estadual de Governança do EXPRESSO obedece a seguinte estrutura, composta por um representante, titular e suplente:

- ✓ Secretaria-Geral da Governadoria, que preside;
- ✓ Secretaria de Estado da Administração;

- ✓ Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Inovação;
- ✓ Secretaria de Estado da Casa Civil;
- ✓ Secretaria de Estado de Comunicação;
- ✓ Controladoria Geral do Estado de Goiás
- ✓ Representantes da sociedade civil, dentre cidadãos de notório saber e reputação ilibada, participantes do processo de simplificação dos serviços, caso necessidade específica.

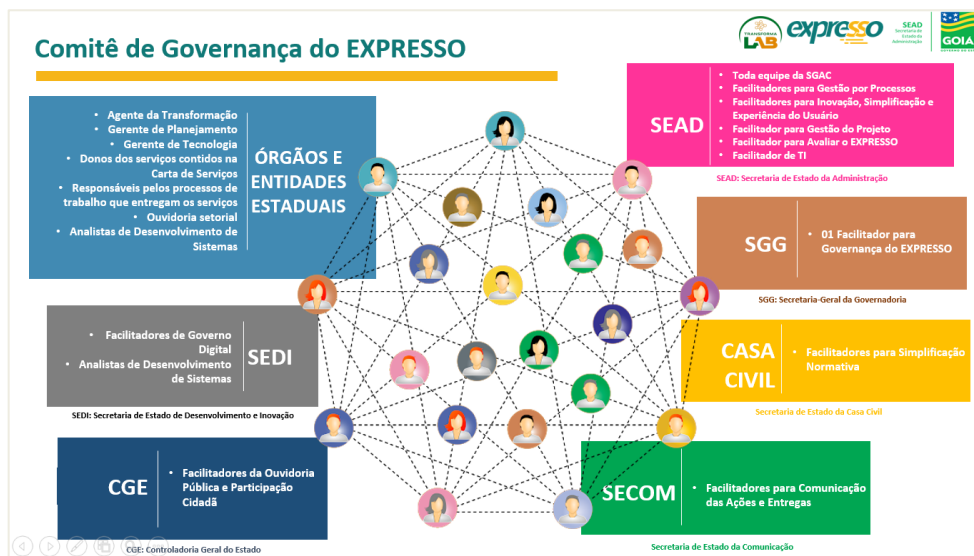


Figura 10 - Comitê de Governança do EXPRESSO

4 Considerações finais

O EXPRESSO tem sido fundamental para mudar o foco da atuação pública goiana para que ela resgate seu propósito original que é o de servir e entregar valor ao cidadão. Nesse contexto, inovar já não é uma opção. É uma questão de sobrevivência, pois a sociedade exige uma nova atuação governamental. E como estratégia de sobrevivência, o Estado de Goiás está evoluindo todos os dias na implementação dessa nova política para nortear o atendimento ao cidadão, a qual é orientada pela Jornada de Transformação dos Serviços Públicos.

É um modelo que tem como objetivo principal promover uma gestão integrada e simplificada para entregar valor ao cidadão, reduzindo gastos, amadurecendo a gestão dos órgãos e entidades estaduais, ampliando a acessibilidade na prestação de serviços através do digital e resgatando a confiança do cidadão no serviço público.

Pessoas devem ser o foco. Equipes e organizações que compõem a rede de transformação precisam promover o seu desenvolvimento contínuo e a criação de processos

integrados, que possibilitem ao máximo a formação de uma cultura organizacional dinâmica, colaborativa e voltada a resultados.

Pesquisas divulgadas pela Secretaria do Governo Digital do Ministério da Economia mostram que crescimento de 1% em governo digital gera mais de 0,5% de crescimento no Produto Interno Bruto. Consequentemente, as rápidas transformações na sociedade proporcionadas pelo ambiente digital, sem dúvidas, impõem novos desafios à atuação do governo. Assim, estratégias bem definidas podem potencializar ainda mais o papel do governo, principalmente, se ele assumir o protagonismo como habilitador e facilitador dessa transformação digital, na capacitação da sociedade para essa nova realidade e na atuação do Estado como prestador de serviços e garantidor de direitos.

Assim, simplificar a prestação do serviço no setor público, digitalizar serviços, promover a sinergia entre os diferentes entes públicos, fomentar um ambiente propício à inovação, dar transparência e publicidade na execução do serviço público, entre outras iniciativas, são passos urgentes e fundamentais para tal transformação. E o Estado de Goiás priorizou isso em 2019 e muito já avançou.

Sem dúvidas, a intersetorialidade e integração dos entes públicos estaduais tem criado um arranjo institucional que fortalece o EXPRESSO e o torna uma alavanca capaz de impulsionar a solução das maiores crises institucionais do governo: a crise fiscal, de qualidade de serviços, de desenvolvimento/engajamento dos servidores e de confiança do cidadão.

Referências

BRASIL. **Decreto nº 6.583, de 29 de setembro de 2008**, que “promulga o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, assinado em Lisboa, em 16 de dezembro de 1990”.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/decreto/d6583.htm

Acesso em: fev. 2022

BRASIL. Congresso. Senado. **Manual de padronização de atos administrativos normativos**. Brasília:2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão de Processo de Negócio**, GESPUBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, maio de 2011.

GOIÁS. Diretrizes para a Gestão de Projetos no Estado de Goiás, Secretaria de Estado da Administração, 2020. Disponível em:

<https://www.administracao.go.gov.br/planejamento/escritorio-de-projetos.html> Acesso em: jan. 2022.

GOIÁS. Diretrizes para a Gestão por Processos no Estado de Goiás, Secretaria de Estado da Administração, 2020. Disponível em:

<https://www.administracao.go.gov.br/gestao/escritorio-de-processos.html> Acesso em: jan. 2022.

Gestão de Processos: Melhores Resultados e Excelência Organizacionais, Editora Atlas, Autores: Luis César G. de Araújo, Adriana Amadeu Garcia, Simone Martins, Campos Elísios, São Paulo, 2017.

Guia de Políticas Pública: Gerenciando Processos. XUN WU, M. Ramesh, Michael Howlett, Scott Fritzen. Traduzido por Ricardo Avelar de Souza. Brasília-DF, ENAP, 2014.

A Stakeholder Approach to Issues Management. Boutilier, Robert. New York, Business Expert Press, 2012.

Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. Geoffrey A. Moore, Regis McKenna, Collins Business Essentials, 3º Edition, 2014.

Design Estratégico. Anderson Penha, André Coutino, Alta Books, 2017.

Lean Inception: Como alinhar pessoas e construir o produto certo. Paulo Caroli, 2018.

Mini-hábitos: Como alcançar grandes resultados com o mínimo esforço. Stephen Guise, Leonardo Alves, Editora Objetiva, 2019.

Sprint. O Método Usado no Google Para Testar e Aplicar Novas Ideias em Apenas Cinco Dias. Jake Knapp, John Zeratsky, Braden Kowitz, Tradução de Andrea Gottlieb, 2017.

The QC storyline: A guide to solving problems and communicating the results. Tadashi Sugiura, Tokyo: Asian Productivity Organization, 1995.

Tiny Habits: The Small Changes that Change Everything. BJ Fogg, 2019.

Value Proposition Design: Como construir propostas de valor inovadoras. Alex Osterwalder, Greg Bernarda, Yves Pigneur e Alan Smith, Editora Altabooks, 2019.

Site **Politize** – www.politize.com.br/ciclo-politicas-publicas Acesso em: jan. 2022

Site **IDEO** – www.ideo.com Acesso em: jan. 2022

Site **ENDEAVOR** – endeavor.ogr.br Acesso em: jan. 2022

Site **Centro de Liderança Pública** – www.clp.org.br/resolucao-de-problemas-complexos-no-setor-publico-mlg2 Acesso em: jan. 2022

Site **TCU** – Design Thinking – Toolkit para Governo -
<https://portal.teu.gov.br/inovaTCU/toolkitTellus/index.html> Acesso em: jan. 2022