

RELATÓRIO TÉCNICO



Inovação em Processos na Gestão em Saúde e a Mudança na Secretaria da Saúde de Pelotas/RS na nova Lei de Licitações nº 14.133/21

RECOMENDAÇÕES

Dezembro/2023

Sumário

Introdução/Resumo.....	3
Instituição/Setor.....	5
Público-Alvo.....	5
Situação Problema.....	6
Objetivos.....	7
Análise/Diagnóstico.....	8
Recomendações.....	11
Responsáveis.....	21
Referências.....	22

Introdução/Resumo

A **gestão eficiente** das atividades de apoio na administração pública, especialmente no setor de saúde, é essencial para contribuir com o desenvolvimento e o avanço da assistência e dos serviços à população, além de garantir conformidade com leis e regulamentações. Como forma de impulsionar eficiência, transparência e capacidade de adaptação, a promoção da inovação na administração pública torna-se uma ferramenta essencial, estimulando abordagens proativas e resolutividade.

Na **administração pública** o conceito de inovação relaciona-se, muitas vezes, com processos de mudanças direcionados à busca da gestão eficiente (Ferreira *et al.*, 2014). Uma **inovação** materializa-se com um produto ou processo (ou uma combinação desses) novo ou aprimorado que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade/organização (OECD, 2018).

No contexto gerencial e administrativo, a condução eficaz de compras públicas, gastos, controle de materiais e processos é fundamental para o avanço dos serviços à população. Essas atividades são alicerçadas em leis, normas, estrutura organizacional e orçamento. A nova **Lei de Licitações nº 14.133/21** trouxe importantes inovações aos processos de aquisições e contratações públicas.

Introdução/Resumo

Esta pesquisa se concentra na inovação no **Setor de Compras da Secretaria Municipal de Saúde de Pelotas/RS**, explorando a reorganização do trabalho e dos processos sob a perspectiva da nova legislação.

Para a compreensão do contexto de trabalho e dos processos realizados no Setor de Compras da SMS, foram realizadas entrevistas com servidores da unidade. Realizou-se também consulta à legislação atual e uma análise situacional que possibilitou o desenho de um panorama geral dos trabalhos desenvolvidos pelo setor.

Foram identificadas **inconsistências e limitações** entre os processos e a organização dos trabalhos quando comparados ao que preconiza a nova lei de licitações. Destaca-se a alta rotatividade de pessoal do setor com perda significativa de conhecimento; falta de padronização de itens e procedimentos; falta de planejamento adequado; sistemas pouco integrados; entre outros.

Diante dessas observações, o presente **relatório técnico** foi desenvolvido com o objetivo de **fornecer diretrizes** ao Setor de Compras da SMS para trabalhar com a nova lei de licitações e melhorar a eficiência dos processos e dos trabalhos desenvolvidos.

Instituição/Setor

- **Este trabalho foi desenvolvido no Setor de Compras da Secretaria de Saúde do município de Pelotas/RS.**

Público-Alvo

- **Servidores da Secretaria Municipal da Saúde de Pelotas/RS**
Impacto direto.

- **Cidadãos de Pelotas e região - Usuários dos serviços de saúde pública**
Impacto direto e/ou indireto.

Impacto

As soluções apresentadas neste relatório técnico têm potencial para serem aplicadas em diversas instituições públicas, tornando-se valiosas ferramentas de auxílio na tomada de decisões por profissionais e gestores. Isso não apenas resulta em benefícios diretos para a administração pública, mas também gera impactos positivos para os usuários dos serviços de saúde pública.



Situação-problema

A problemática explorada nesta pesquisa situa-se na importância de haver processos administrativos públicos bem conduzidos, agilidade de informações, tramitação e resolutividade que reflitam, conseqüentemente, na qualidade da assistência à saúde pública do município de Pelotas.

Diante do exposto, a questão de pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: **Como organizar o trabalho do Setor de Compras da Secretaria Municipal da Saúde – SMS de Pelotas, para atender à regulamentação da nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 e buscar a melhoria dos processos de trabalho?**

Objetivos

GERAL

Este estudo tem como objetivo geral elaborar uma **proposta de otimização organizacional**, alicerçada na nova Lei de Licitações nº 14.133/2021, para o Setor de Compras da Secretaria Municipal de Saúde – SMS de Pelotas/RS.

● ESPECÍFICO “A”

Elaborar um **framework** organizacional para trabalhar com a nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 no Setor de Compras da Secretaria Municipal de Saúde – SMS de Pelotas/RS.

● ESPECÍFICO “B”

Mapear os processos do Setor de Compras da SMS de Pelotas/RS realizados antes e após a Lei de Licitações nº 14.133/2021, comparando-os;

● ESPECÍFICO “C”

Propor uma **nova configuração de trabalho** para o Setor de Compras da SMS para atender à Lei de Licitações nº 14.133/21 em relação ao número de servidores; tarefas; responsabilidades, fluxos de informações e processos realizados.

Análise/Diagnóstico da Situação-problema

● METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem **qualitativa** de natureza aplicada, com método de **estudo de caso**. A coleta de dados deu-se através de roteiro de entrevistas semiestruturado e a análise dessas informações foi realizada de forma **descritiva e exploratória** (Creswell, 2014; Yin, 2015; Gil, 2021).

Utilizou-se a técnica de **triangulação de dados** para uma análise mais abrangente do problema estudado: Entrevistas, análise documental/legal e análise situational (Bruchêz *et al.*, 2016)

● PROCESSO DE COLETA:

Entrevistas

- In loco*
- Agosto/2023 a setembro/2023
- Gravadas e transcritas

Documental

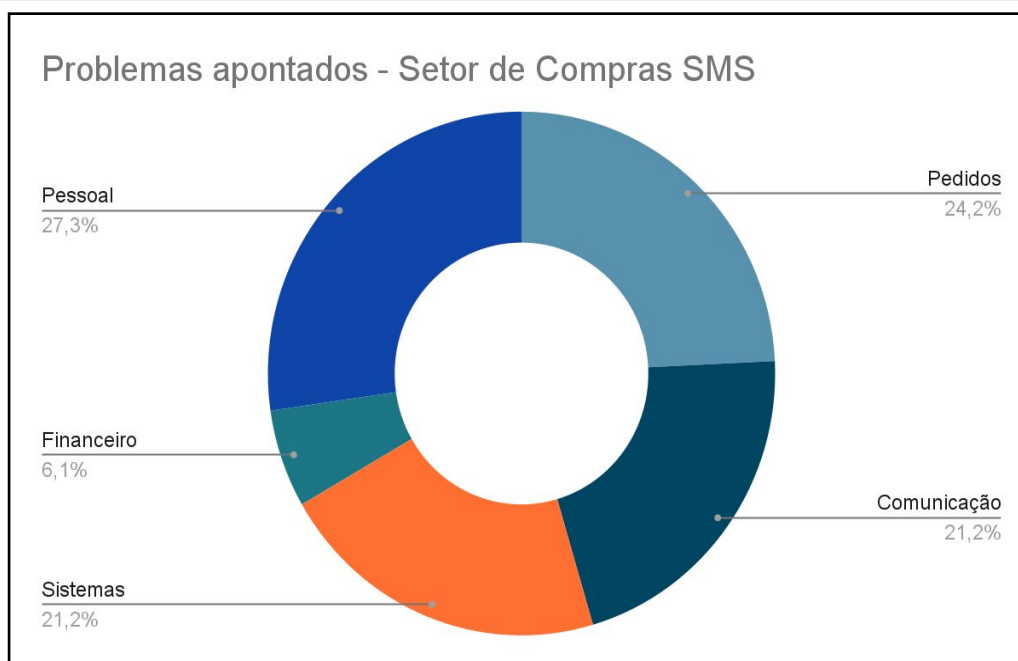
- Consulta à Legislação e documentos do Setor de Compras SMS



Análise/Diagnóstico da Situação-problema

- Após a transcrição, realizou-se uma exposição descritiva do conteúdo resultante das entrevistas, sendo possível explicitar, de forma sucinta, o cenário de trabalho atual do Setor de Compras da SMS.

Os resultados explicitaram diversas **inconformidades** nos fluxos de trabalho e nos processos realizados pelo Setor de Compras quando comparados ao que preconiza a **nova Lei** de Licitações nº 14.133/2021, além de algumas limitações externas.



Elaborado pela autora (2023)

Análise/Diagnóstico da Situação-problema

Dimensão	Tópicos	Achados Empíricos	Não conformidades relativas à Lei de Licitações nº 14.133/2021
Fluxos de Trabalho	Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> Excesso de pedidos; Falta de padronização de itens e procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Art. 5º e Art. 12 - Planejamento anual de contratações; Art. 6º e Art. 40 - Padronização de itens a serem adquiridos pela Administração pública.
	Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> Falta de planejamento para aquisições de médio e longo prazo; Falta/insuficiência de reuniões para alinhamento dos procedimentos e dos processos. 	
	Sistemas/ Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas pouco integrados; Falta de funcionalidades para acompanhamento e controle. 	<ul style="list-style-type: none"> Art. 11 - Implementação de processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos;
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Falha de comunicação 	
Atribuição de Tarefas	Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> Alta rotatividade de pessoal; Perda de conhecimento; Capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> Art. 7º Promoção de gestão por competências e designação de agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução da Lei 14.133/2021; Art. 7º Tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público.

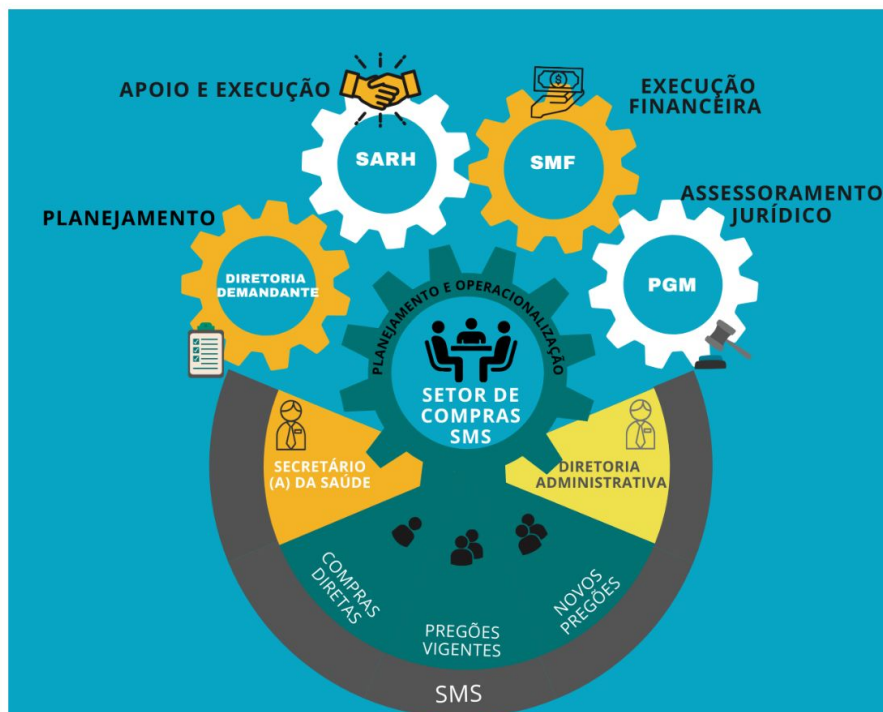
Elaborado pela autora (2023).

Recomendações

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

GESTÃO DE SUPRIMENTOS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS



Elaborado pela autora (2023)

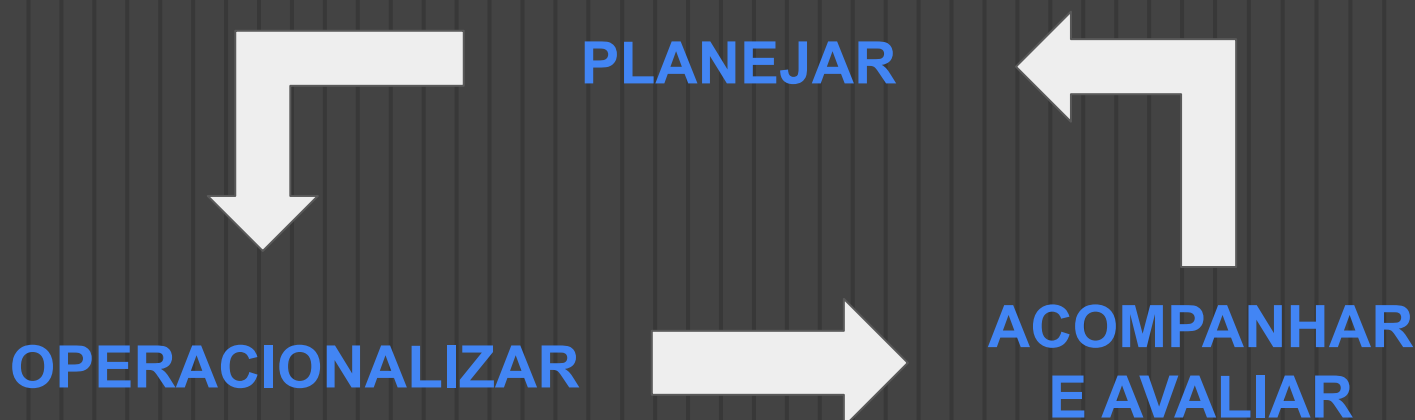
FRAMEWORK ORGANIZACIONAL

A proposta parte de uma perspectiva **inovadora** na operacionalização das compras públicas, destacando a importância de se abordar o processo de aquisição de forma **estratégica e proativa** (Paim Terra, 2018). O modelo geral proposto foca no alinhamento institucional do planejamento das compras públicas da Secretaria Municipal de Saúde de Pelotas e busca garantir a **qualidade** do uso dos recursos e a **eficácia** das aquisições públicas.

Recomendações

Na relação entre os setores, os processos funcionam como uma **engrenagem** quando estão perfeitamente integrados e interagem de maneira **coordenada** para alcançar os objetivos estabelecidos. Assim como as engrenagens em um mecanismo, cada etapa ou componente do processo desempenha um papel específico, contribuindo para o funcionamento **eficiente** do sistema como um todo. A **sincronia** e a interdependência entre as partes são essenciais para garantir uma **operação eficaz**.

MECANISMO INTEGRADO E CÍCLICO



Recomendações

A nova Lei de Licitações apresenta uma ênfase na **fase preparatória** do processo das compras públicas que consiste na etapa de **planejamento**, buscando identificar claramente as necessidades. Como um dos mecanismos de planejamento dessa fase, sugere-se a adoção de um **calendário anual de compras** pela SMS (Brasil, 2021).

Modelo de Calendário Anual de Compras - SMS



Agenda de Compras - SMS
2024

MATERIAL	MÊS	PERÍODO*	EXEMPLO
MATERIAL DE EXPEDIENTE E LIMPEZA	FEVEREIRO	01 A 05 (UNID. / ALMOX.) 06 A 09 (ALMOX./COMPRAS)	MATERIAIS DE ESCRITÓRIO, FOLHA A4, CLIP, CANETA, LAPIS, ADESIVO, PASTAS, ARQUIVOS, GRAMPEADOR, GRAMPOS, FITA ADESIVA, ETC.
	JULHO	01 A 05 (UNID. / ALMOX.) 08 A 10 (ALMOX./COMPRAS)	
MATERIAL DE TI , ELETRÔNICOS E ELÉTRICOS	MARÇO	04 A 08	MOUSE, TECLADO, COMPUTADOR, MONITOR, ROTEADOR, ESTABILIZADOR, CABOS, ADAPTADORES, TONNER, ETC.
	AGOSTO	05 A 09	
MOBILIÁRIO EM GERAL	OUTUBRO	01 A 07	MESAS, CADEIRAS, ARMÁRIOS, ESTANTES, ETC.
INSUMOS E MATERIAIS HOSPITALARES	JANEIRO	02 A 08	TOUCAS, MÁSCARAS, SERINGAS, AGULHAS, LUVAS, GASE, AVENTAL, ETC.
	ABRIL	01 A 05	
	SETEMBRO	02 A 06	
OUTRAS DEMANDAS NÃO CONTEMPLADAS NO CALENDÁRIO	MAIO	01 A 06	SERVIÇOS, OBRAS, REFORMAS, ETC.
	JUNHO	03 A 07	

*Pedidos urgentes e ordens judiciais não se submetem a este calendário.

Elaborado pela autora (2023)

Observa-se a necessidade de planejamento antecipado por parte das unidades demandantes considerando a previsão do consumo para cada período.

Recomendações

Em cumprimento ao princípio da **padronização** preconizado pela Lei 14.133/2021, salienta-se a necessidade de se definir um padrão para os descritivos dos materiais. Os objetos devem ser, sempre que possível, padronizados para uso de todas as unidades vinculadas à SMS, facilitando a formalização dos descritivos.

Sugere-se, também, a criação de um **catálogo** pelo Setor de Compras com descritivos e fotos, especialmente no que se refere ao mobiliário das unidades que também deverá ser padronizado. As fotos auxiliam na identificação exata do material e o catálogo deverá ser divulgado entre os setores demandantes sempre que o mesmo sofrer atualizações.


Modelo de catálogo com fotos



CADEIRA GIRATÓRIA	
DESCRIÇÃO	CADEIRA GIRATÓRIA COM RODÍZIO, APOIO DE BRAÇOS REGULÁVEIS, COMPOSTA DE MECANISMO AMORTECEDOR PARA O ASSENTO, ASSENTO, ENCOSTO COM FORMATO ERGONÔMICO INJETADOS EM POLIPROPILENO VIRGEM, COM CAVIDADES PARA ACOMODAÇÃO DOS GLÚTEOS E SUPERFÍCIE COM TEXTURA PARA REDUZIR DESLIZAMENTOS. COR DO ASSENTO E DO ENCOSTO: AZUL ESCURO NÃO TRANSLÚCIDO
LOCAIS	SECRETARIAS, UBS, (TODOS OS SETORES LIGADOS À SMS)
DIMENSÕES E TOLERÂNCIAS	- Assento: 460 mm (largura mínima) x 390 mm (profundidade mínima); - Encosto: 450 mm (largura mínima) x 300 mm (altura mínima); - Apoia-braços: 40 mm (largura mínima) x 200 mm (comprimento mínimo); - Ângulo de inclinação do assento para trás de 5°; - Ângulo entre o assento e o encosto de 98°; - Altura mínima da cadeira (em relação ao chão): 1140 mm; - Altura máxima da cadeira (em relação ao chão): 1240 mm; - Altura mínima do assento (em relação ao chão): 420 mm; - Altura máxima do assento (em relação ao chão): 520 mm; - Assento e encosto com superfícies inatéricas, sem a presença de orifícios; - Assento e encosto fixados a estrutura de forma não aparente, dificultando o acesso dos usuários e evitando o desprendimento com facilidade e prematuramente; - Assento e encosto com chapa de reforço em polipropileno nos locais de contato com a estrutura metálica.
CARACTERÍSTICAS	Assento e encosto confeccionados em compensado anatômico moldado a quente, contendo no mínimo sete lâminas internas, com espessura máxima de 1,5mm cada.
ESTRUTURA	- Estrutura confeccionada em aço carbono SAE 1010/1020, chapa 16 (1,5 mm) com coluna de regulagem de altura do assento por acionamento hidráulico a gás com curso de 100 mm; - Base em formato de estrela com 5 pontas; - Apoia-braços em formato anatômico, regulável, com curso vertical de 50 mm, injetados em poliuretano por processo "integral skin" e alma de aço; - Estrutura, rodízios e apoia-braços na cor preto não translúcido. ETC.
GARANTIA	Mínima de dois anos contra defeitos de fabricação a partir da data de entrega, oxidação das partes metálicas e desgaste ou desprendimento de componentes.
FOTO ILUSTRATIVA	

Elaborado pela autora, adaptado de UFPEL, 2020

Modelo 2 - catálogo com fotos



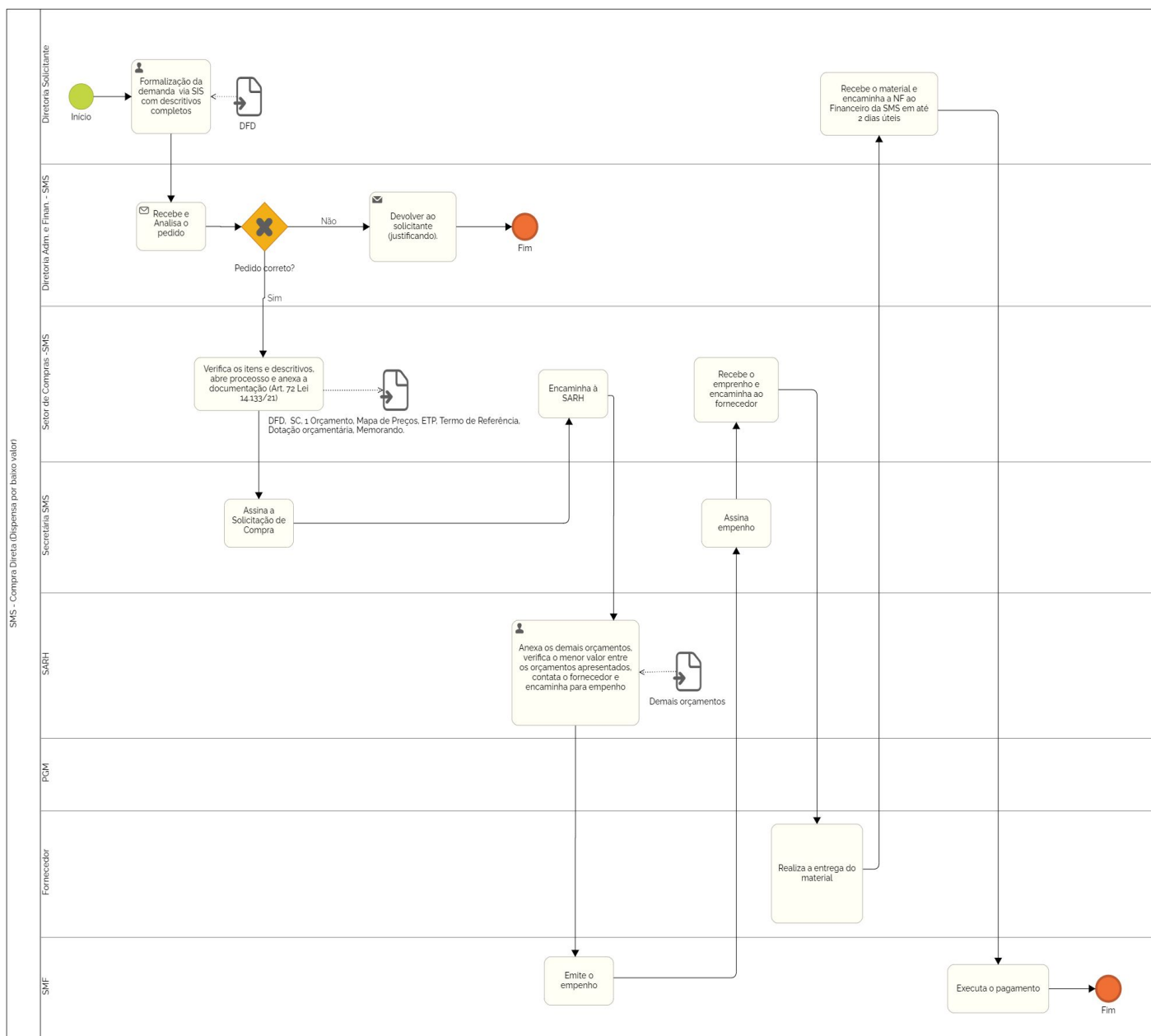
MODULO/MESA DE TRABALHO	
DESCRIÇÃO	MESA COM TAMPO DE 750 MM DE ALTURA E LARGURA DE 1200 MM.
LOCAIS	SECRETARIAS, UBS, (TODOS OS SETORES LIGADOS À SMS)
DIMENSÕES E TOLERÂNCIAS	TAMPO E PAINEL FRONTAL: - Em MDP ou MDF de 25 mm, com 750 mm (altura) x 600 (profundidade) x 1200 mm (largura) revestido com BP texturizado nas duas faces; - Passa-fios no tampo, em polipropileno injetado; - Bordas revestidas com fita de PVC ou ABS com raio mínimo de 2,5 mm, na mesma cor que o tampo; - Painel Frontal em MDP ou MDF de no mínimo 15 mm, revestido com BP, superfície texturizada, na mesma cor do tampo. Bordas encabeçadas com fita de bordo em PVC ou ABS, na mesma cor do BP; - Tampo e painel frontal na cor casca de ovo.
CARACTERÍSTICAS	Assento e encosto confeccionados em compensado anatômico moldado a quente, contendo no mínimo sete lâminas internas, com espessura máxima de 1,5mm cada.
ESTRUTURA	- Estrutura confeccionada em aço carbono SAE 1010/1020 com quatro apoios reguláveis no piso em nylon ou polipropileno injetado; - Suporte para passagem de fixação vertical e horizontal; - Distância entre as patas dianteiras e traseiras de no máximo 100 mm, e entre elas uma capa metálica para a passagem dos fios de maneira imperceptível. Na parte superior e inferior, haverá uma barra transversal ligada por solda, para na superior fixar o tampo e na inferior ser injetado os pés da mesa, conforme ilustração ao lado; - Todos os pontos de fixação do tampo e demais partes com estrutura devem ser feitas com parafusos metálicos não aparentes e sem presença de folgas ou frestas entre as peças; ETC.
GARANTIA	Mínima de dois anos contra defeitos de fabricação a partir da data de entrega, oxidação das partes metálicas e desgaste ou desprendimento de componentes.
FOTO ILUSTRATIVA	

Elaborado pela autora, adaptado de UFPEL, 2020.

Adicionalmente, como uma alternativa auxiliar nesse processo, recomenda-se a utilização do catálogo de compras do governo federal, onde diversos descritivos estão disponíveis (<https://catalogo.compras.gov.br/cnbs-web/busca>).

Novos Mapas - Licitações

Compra Direta - Dispensa (Baixo Valor)



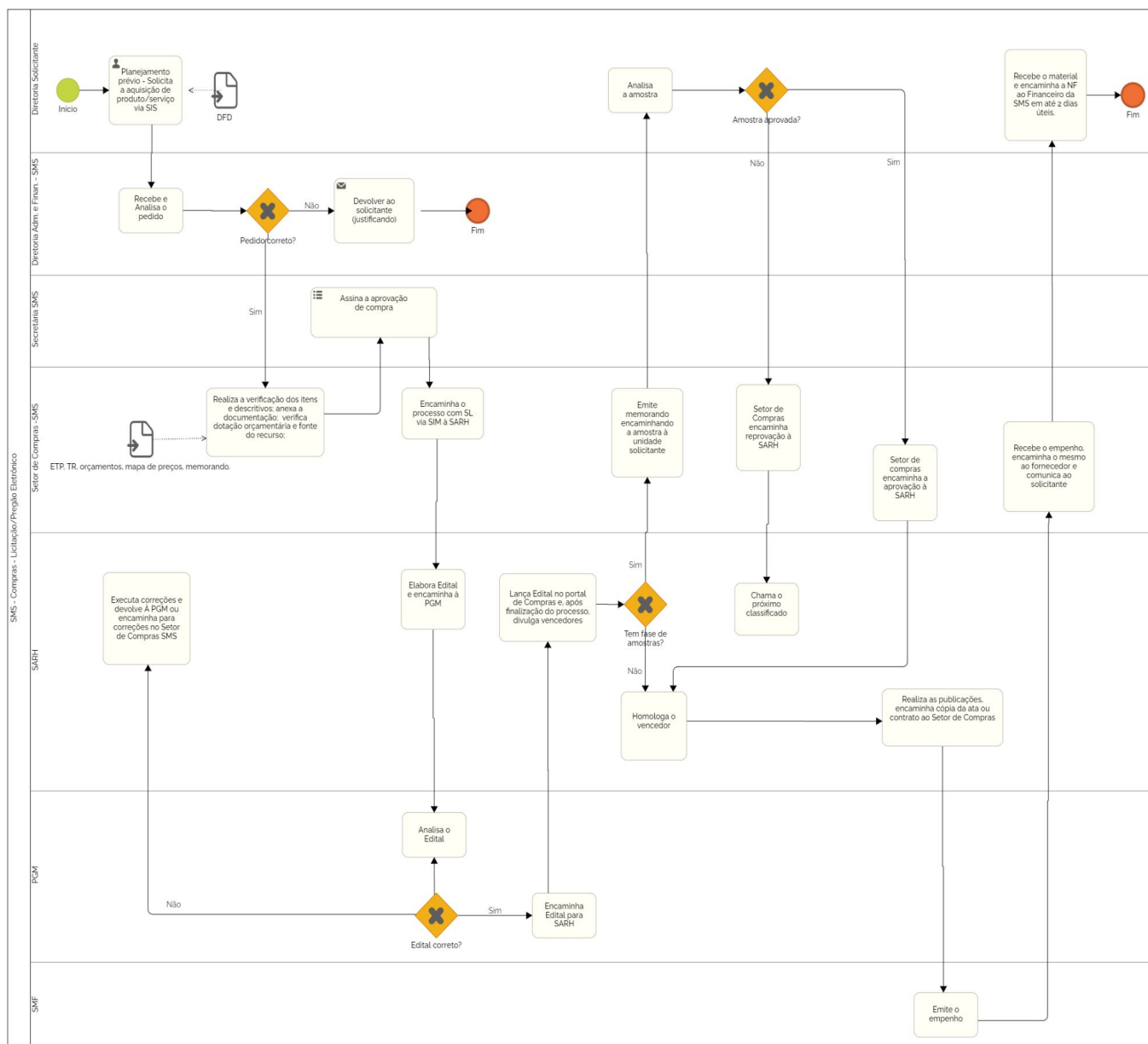
Elaborado pela autora (2023)



- ❑ Documentos padronizados pela nova Lei de Licitações nº 14/133/21
- ❑ Delimitação de prazo para o encaminhamento das NF's ao Departamento Financeiro da SMS
- ❑ ETP facultativo nas compras por dispensa por baixo valor.

Novos Mapas - Licitações

Pregão eletrônico



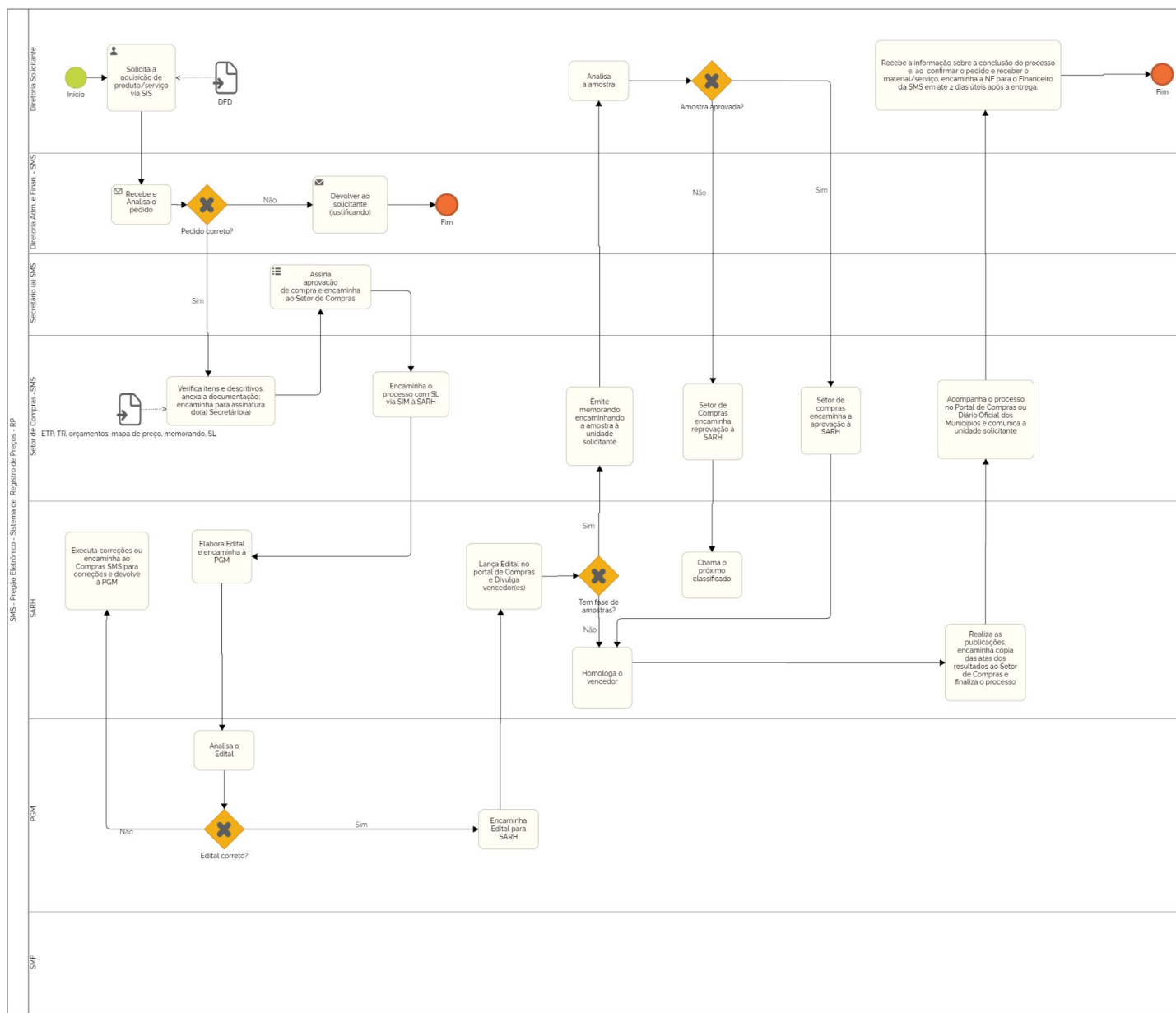
Elaborado pela autora (2023)



- ❑ Documentos padronizados pela nova Lei de Licitações nº 14/133/21
- ❑ Delimitação de prazo para o encaminhamento das NF's ao Departamento Financeiro da SMS
- ❑ ETP obrigatório (salvo exceções previstas na nova legislação)
- ❑ Sugestão para definição de prazos para a resposta da PGM à SARH/Compras SMS.

Novos Mapas - Licitações

Pregão eletrônico - SRP



Elaborado pela autora (2023)

- ❑ Documentos padronizados pela nova Lei de Licitações nº 14/133/21
- ❑ Delimitação de prazo para o encaminhamento das NF's ao Departamento Financeiro da SMS
- ❑ ETP obrigatório (salvo exceções previstas na nova legislação)
- ❑ Sugestão para definição de prazos para a resposta da PGM à SARH/Compras SMS.

Recomendações

Proposta de nova configuração do Setor de Compras da SMS

1 Espaço físico único (uma sala) para todos os servidores do Setor de Compras da SMS, incluindo o(a) Diretor(a) Administrativo(a) e o(a) coordenador(a) do Setor (apoio à direção);

2 Além do(a) Diretor(a) Administrativo(a) e do(a) Coordenador(a) do Setor, sugere-se a alocação de 5 (cinco) servidores no setor para a execução dos trabalhos e dos processos (dedicação de 40h/semanais). Esses servidores serão responsáveis pela formalização dos processos e inclusão da documentação pertinente (Documento de Formalização de Demanda - DFD, ETP, Termo de Referência, Dotação Orçamentária, Memorando, etc.).

3 Processos Licitatórios de Novos Pregões (com ou sem SRP): 02 (dois) servidores;

4 Processos de aquisição/contratação de SRPs vigentes: 02 (dois) servidores;

5 Processos de Compra Direta: 01 (um) servidor. Este servidor também ficará responsável pelo atendimento de aquisição/contratação proveniente de ordens judiciais (quando se aplicar os critérios para compra direta).

Recomendações

Proposta de nova configuração do Setor de Compras da SMS

6

Criação de um check-list, pelo Setor de Compras, com procedimentos e documentação necessários em cada um das modalidades para evitar a devolução dos processos para ajustes, agilizando a tramitação;

7

A Diretoria Administrativa e o(a) coordenador(a) do setor ficam responsáveis pelo recebimento dos pedidos via SIS e pelo encaminhamento aos responsáveis de acordo com cada modalidade. Também devem acompanhar o andamento dos processos e ajustar a distribuição das tarefas em caso de grandes alterações nas demandas recebidas. Além disso, devem garantir a implementação e o cumprimento dos procedimentos definidos como padrão para o setor;

8

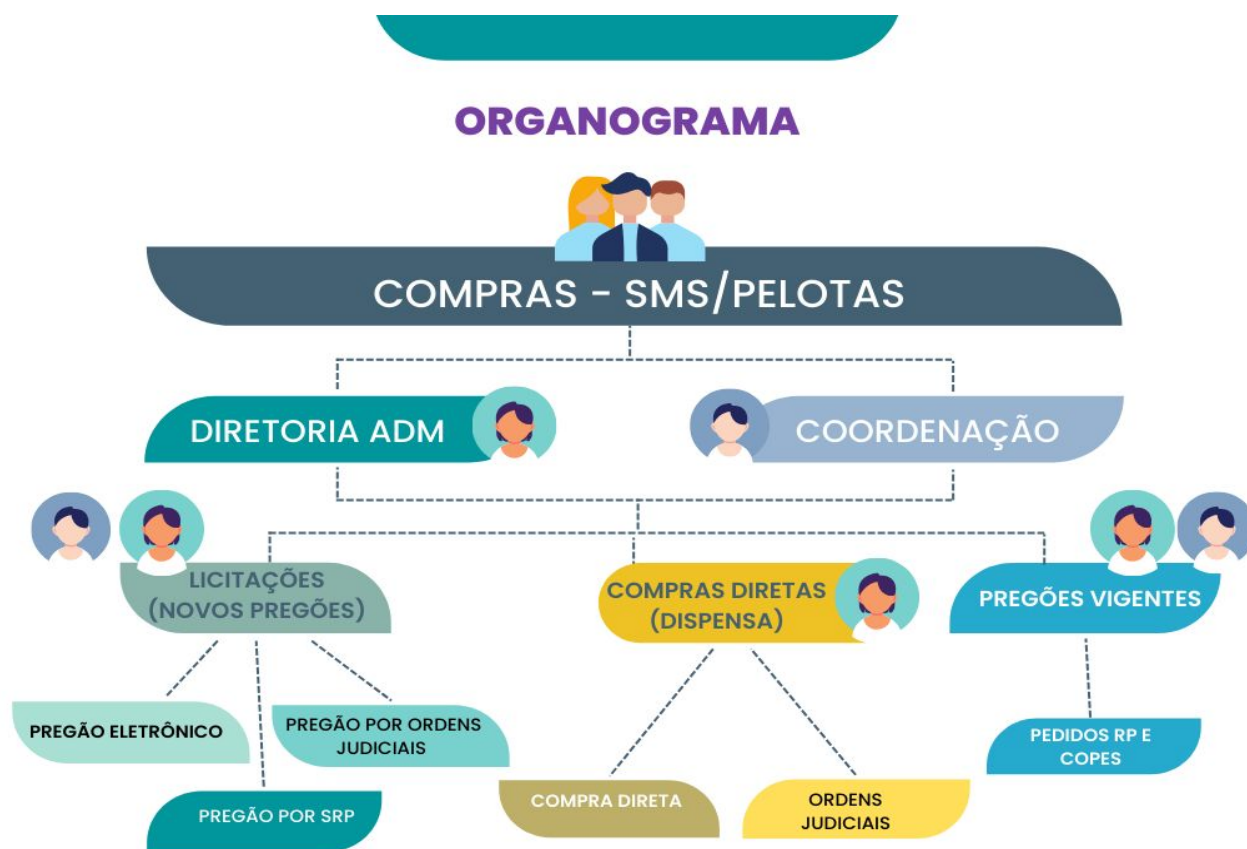
Cada unidade demandante deverá indicar dois servidores responsáveis pelo recebimento de materiais. Os mesmos servidores serão responsáveis pela confirmação da entrega e pelo encaminhamento da nota fiscal - NF, em um prazo de até dois dias úteis, ao Departamento Financeiro da SMS.

9

Recomenda-se a realização de reuniões com todos os responsáveis das unidades demandantes para alinhamento dos fluxos e procedimentos. A diretoria Administrativa da SMS deverá organizar as reuniões com vistas a esclarecer sobre novos procedimentos, deixando claro o que se espera de cada um dos setores e responsáveis. As reuniões internas (Setor de Compras) devem contemplar o acompanhamento periódico dos pedidos, com análise de relatórios e pontos críticos que precisam ser revistos. Entre os objetivos das reuniões internas, cita-se o planejamento anual de contratações (definição do calendário, por exemplo), a exposição de uma visão geral dos processos do Setor de Compras e a identificação dos ajustes necessários. O gerenciamento de processos é um ato contínuo, focado na busca de melhorias;

Recomendações

Proposta de nova configuração de pessoal para o Setor de Compras - SMS



Elaborado pela autora (2023)

Sugere-se, ainda, evitar a atuação eventual de pessoas que não sejam do quadro efetivo de pessoal do Setor de Compras, como estagiários e temporários. Investir na capacitação e na manutenção dos servidores, evitando a rotatividade de pessoal e a perda constante de conhecimento.

Responsáveis

Prof. Dr.^a Isabel Cristina Rosa Barros Rasia

Diretora do Centro de Ciências Socio-Organizacionais - CCSO da Universidade Federal de Pelotas - UFPEL. Doutora em Administração UCS/PUC (2015), Mestre em Saúde e Comportamento (2005), Especialização em Gestão de Pessoas (2011), Especialização em Didática e Metodologia do Ensino Superior (2009), Especialização em Administração Hospitalar (1996), Bacharel em Administração de Empresas pela Fundação Universidade do Rio Grande (1993). Professora Adjunta na Universidade Federal de Pelotas - UFPEL. Tem experiência em Gestão Hospitalar, Ambulatorial e Atenção Primária à Saúde, Gestão da Qualidade Total e Acreditação Hospitalar, Saúde Pública, Gestão de Pessoas e Projetos, Inovação em Serviços.

Acad.^a Daniela Aires Böettge Coimbra

Servidora técnica Administrativa na Universidade Federal de Pelotas - UFPEL. Graduada em Secretariado pelo Centro Universitário Internacional (2019); Especialização em Políticas públicas e Direitos Sociais pela mesma instituição (2021). Mestranda em Administração Pública, UFPel (2022).

Realização: Dezembro/2023

CONTATOS

Acad.^a Daniela Aires Böettge Coimbra

 dani.samu@yahoo.com.br

Prof.^a Dr.^a Isabel Cristina Rosa Barros Rasia

 cristieducare@gmail.com

Referências

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 08 mar. 2023.

CAVALCANTE, P. L. C.; CAMÕES, M. R. D. S. Inovação Pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. Repositório do Conhecimento do IPEA. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8794>. Acesso em: 04 maio 2023.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. Revista Gestão universitária na América Latina. 2018.

CRESWELL, J. W. Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução ROSA, S. M. D. Porto Alegre: Penso, 2014.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Gestão de Processos. 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2023.

FERREIRA, V. D. R. S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C. B.; BARBOSA, N. B. et al. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. Revista de Administração Pública – RAP, v. 48, n. 5, p. 1207- 1228. 2014.

GIL, A. C. Como fazer pesquisa qualitativa. Barueri: Atlas, 2021.

HEFLO. Heflo BPM. 2023. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/>. Acesso em: 31 mai. 2023.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. Oslo. Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. Paris: OECD Publishing, 2018.

PAIM TERRA, A. C. Compras públicas inteligentes: Uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. Revista de Gestão Pública, v. 1, n. 1, p. 46–70, 2018. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166> . Acesso em: 26 out. 2023.

TCU - Tribunal de Contas da União. Referencial básico do programa de inovação. 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/93/43/FA/EA/2451F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_programa_inovacao.pdf. Acesso em: 25 abr. 2023.