Emissão Sistematizada de Portarias de Pessoal nos Órgãos Públicos Federais por meio da Integração de Três Sistemas

Clara Beduschi Domingos Roehrig (IFPR)
clara.beduschi@gmail.com
Márcia Aparecida Delfino (UTFPR)
marciadelfino@gmail.com
Marianna D'Austria Midori Lima do Nascimento (UTFPR)
maridaustria2@gmail.com
Ariel Orlei Michaloski (UTFPR)
ariel@utfpr.edu.br
Jair de Oliveira (UTFPR)
jair@utfpr.edu.br

RESUMO:
O objetivo deste trabalho é propor uma sistematização para agilizar a emissão de portarias de pessoal para os órgãos Públicos Federais, que traga agilidade e eficiência ao serviço público brasileiro. Com base na vivência dos autores, observou-se que o tempo despendido em atividades de emissão, publicação e retificação de portarias é um problema significativo nas rotinas dos servidores públicos. A partir destas constatações, os dados mostraram que os fatores que levam aos erros mais comuns de redação, concluindo-se, com o amparo de pesquisa à legislação e aos manuais de atos oficiais de órgãos públicos, que é possível uma padronização de texto que otimize o trabalho e a eliminação de falhas. Sendo assim, este artigo descreve a proposta, os resultados esperados e as melhorias previstas no processo de emissão e retificação de portarias de pessoal. Como resultado, apresenta-se a criação de um sistema emissor de portarias de pessoal, com três principais funcionalidades: a emissão automática de portarias, o cruzamento de dados com o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) e com o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg) e a composição de um repositório de portarias de pessoal no SouGov.br, como uma opção à consulta no Diário Oficial da União (DOU). A proposta se justifica como uma iniciativa de inovação para todas as esferas de governo, que atenda a capacidade de aprimoramento da eficiência das atividades administrativas, além de propor a redução do tempo para realização dos procedimentos inerentes ao serviço público.

PALAVRAS-CHAVE: Portarias de Pessoal, inovação, sistematização, banco de dados, desburocratização.

1. Introdução

A modernização do setor público, um fenômeno multifacetado e complexo que busca atender ao interesse coletivo, é repleta de desafios para as organizações governamentais (Oliveira e Santos Júnior, 2017). Reconhecendo a importância da inovação para alcançar sucesso e eficiência em processos, produtos e serviços públicos, a administração pública está constantemente em busca de melhorias, inserindo novas condutas e renovações dos processos de trabalho.

Nesse contexto de inovação, a proposta deste projeto visa a criação de um sistema de padronização para a emissão e gerenciamento de portarias de pessoal do Governo Federal Brasileiro. Essa iniciativa tem o intuito de aprimorar a maneira como esse processo é controlado e entregue, alinhando-se ao conceito de inovação no setor público (Doria et al, 2017).

De acordo com o Manual de Padronização de Atos Administrativos Normativos do Senado Federal (2012), uma portaria é um documento que "dispõe sobre assuntos de natureza administrativa individual e concreta, especialmente os relativos à gestão de pessoas e ao funcionamento de comissões e grupos de trabalho." Emitir portarias, contendo atos normativos e oficiais, faz parte da rotina dos órgãos públicos, sendo que em sua maioria a publicação no DOU é obrigatória, conforme os artigos 11 e 12 do Decreto Presidencial nº 9215, de 29 de novembro de 2017.

Embora as portarias sejam documentos de elaboração aparentemente simples, o volume delas e o tempo despendido pelos servidores na elaboração representam um ônus significativo para o Poder Público.

O sistema proposto trará maior agilidade para emissão e publicação de atos de pessoal, tornando mais céleres os procedimentos internos dos órgãos e assim reduzindo tanto a utilização de mão de obra como o tempo para concessão de benefícios e implantação das determinações.

Além disso, o sistema poderá ser integrado ao aplicativo SouGov.br e ao SEI (Sistema Eletrônico de Informações). Essa integração possibilitará a criação de um sistema interno de boletim de publicações no SouGov.br e no SEI, oferecendo uma alternativa adicional para a visualização das portarias por parte das pessoas cadastradas nessas plataformas. A opção de consultar um boletim, além do tradicional Diário Oficial, agilizará o acesso às informações de interesse de cada órgão, reunidas em uma plataforma de fácil acesso e amplamente utilizada por todos os servidores públicos federais.

O objetivo final deste projeto é alcançar economia, eficiência e agilidade nos procedimentos, poupando tempo e recursos financeiros do Governo Federal. Ao promover essa otimização no fluxo de emissão de portarias, almeja-se também uma melhoria na

satisfação dos usuários e uma redução dos erros na concessão de benefícios, contribuindo assim para a modernização contínua do setor público e para a efetiva prestação de serviços à sociedade.

O problema foi identificado no ano de 2015 durante o processo de emissão de portarias realizado pelo Gabinete da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR).

Percebeu-se a ocorrência de muitos erros nas portarias emitidas, referentes à inserção de dados incorretos, o que ocasionava a necessidade de retificações e consequentemente, um atraso na implantação dos atos. Na época as publicações no DOU eram pagas pelas autarquias, situação que mudou em 2022 com a promulgação feita pelo Presidente da República, do Decreto nº 10.031, de 30 de setembro de 2019. Além disso, os processos que ainda eram físicos foram posteriormente modernizados com a implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Como solução para o problema, desenvolveu-se um sistema de mala direta utilizando os programas Microsoft Excel e Microsoft Word. A base de dados continha as informações de todos os servidores da instituição, dos cargos comissionados e funções de confiança, bem como as palavras padrão de cada tipo de portaria, permitindo, assim, que o servidor responsável pelas emissões, ao receber o processo devidamente instruído, selecionasse em uma lista suspensa os dados necessários para emissão das portarias. Após a inserção dos dados abria-se o documento do Word contendo a portaria pronta para impressão e assinatura. Nos primeiros meses de utilização destas ferramentas percebeu-se uma grande diminuição nos erros antes apresentados.

A iniciativa acima descrita foi bem-sucedida, porém ficou limitada a este órgão específico e ao uso dos programas Microsoft Excel e Microsoft Word. Porém, em consulta à diversas edições do DOU, constata-se que várias instituições públicas brasileiras enfrentam o mesmo problema, por isso a importância do desenvolvimento de propostas inovadoras de melhorias na produção desses documentos.

Com a proposta apresentada em uma disciplina do mestrado, para o desenvolvimento de um trabalho de gestão de projetos que trouxesse inovação ao serviço público, observou-se a oportunidade de sugerir a implantação de um sistema para melhorar o fluxo de emissão de portarias em todo o Governo Federal.

Essa proposta se tornou viável devido à observação de que o sistema SouGov.br, atualmente em operação, abrange todas as informações pertinentes aos servidores públicos federais. Além disso, está sendo empregado para implementar novos procedimentos relacionados à solicitação e concessão de benefícios.

2. Fundamentação

Atualmente, existem Manuais de Redação Oficiais que são feitos e usados por vários setores públicos para lidar com equívocos textuais. No entanto, esses manuais sozinhos não são suficientes para uniformizar e evitar erros frequentes no conteúdo dos documentos emitidos em massa pelos governos municipais, estaduais e federais. Além disso, o principal problema encontrado na pesquisa que fundamenta o presente artigo foi a transcrição incorreta dos dados dos nomeados por portarias.

E ao se debruçar sobre as nuances dos procedimentos de emissão de portarias torna-se evidente a necessidade de intervenções de caráter inovador, a fim de contribuir para que a eficiência e economicidade encontrem seu papel nesta vertente.

No estudo conduzido por Oliveira e Santos Junior (2017) sobre inovação no Serviço Público, destaca-se a abordagem relativa à compreensão e contribuição da inovação, particularmente a sugestão de uma forma de mudança que se alinha com o escopo deste trabalho: a Inovação de Processo, conforme definida por Oliveira e Santos Junior (2017, p. 34), que se refere a "alterações na maneira como os produtos e/ou serviços são concebidos e entregues". De acordo com a perspectiva apresentada pelos autores na Teoria da Difusão de Inovações de Rogers (2003), que está sendo proposta para investigações futuras, essa abordagem é, de fato, considerada uma forma de inovação.

Joseph Schumpeter (2020) também é outro teórico que se destacou ao tratar do papel da inovação um dos alicerces da estrutura econômica, explicitou como inovação a capacidade de construir algo de uma nova maneira, com uma nova característica, uma nova roupagem. Entende-se assim, como uma nova roupagem para atividades presentes na Administração Pública, pensando nos benefícios coletivos que seriam proporcionados.

O estímulo para que os servidores públicos adotem práticas inovadoras tem sido amplamente promovido em âmbito federal, por meio de programas vinculados à Escola Nacional de Administração Pública, como a Semana de Inovação[1]. Além disso, são incentivados aprimoramento das lideranças com uma abordagem voltada para a inovação, bem como a realização de concursos que destacam boas práticas inovadoras.

Entretanto, é crucial reconhecer que as estruturas de trabalho no serviço público, muitas vezes, apresentam características inflexíveis, que, quando incorporadas, se tornam obstáculos ao desenvolvimento de inovações. Como apontado por Saldanha e Cruz (2022) em seu levantamento sobre as dinâmicas da inovação na Administração Pública, as configurações do ambiente de trabalho podem funcionar tanto como facilitadores quanto aos entraves às inovações propostas (Saldanha e Cruz, 2022, p. 2). Portanto, é fundamental

[1] Para mais informações, acesse o conteúdo em: <https://semanadeinovacao.enap.gov.br/pt/>.

destacar neste contexto quais são os desafios que podem dificultar o aprimoramento do processo de emissão das Portarias de Pessoal.

A burocratização é um dos obstáculos que ainda as organizações públicas têm enfrentado, em processos engessados ou com diversas etapas a serem cumpridas. A simplificação do processo de emissão de portarias de pessoal vai constituir em um avanço no gerenciamento deste processo, que permite ganhos sociais, bem como "há que se moldar a gestão pública aos novos modelos de tecnologia para que a prestação de serviço público seja realizada de forma eficiente e transparente." (Cintra e Fedel, 2019, p. 60).

A adoção de boas práticas na Administração Pública desempenha um papel crucial no alcance por resultados eficazes e benefícios indiretos para a sociedade, que, por meio de seus impostos, financia o funcionamento desse setor. Dessa forma, a organização e o controle eficiente das atividades relacionadas à emissão das portarias de pessoal podem ter um impacto substancial, não apenas em termos de eficiência de tempo, mas também no desempenho de todos os envolvidos no processo.

A inovação, que se distingue das simples mudanças, conforme destacado por Souza Neto et al. (2019), tem um impacto significativo em diversas partes interessadas. Embora seja um desafio considerável para a Administração Pública desenvolver estratégias e promover debates para viabilizar tais inovações, essa é uma direção que deve ser buscada. A proposta em questão reflete essa preocupação, buscando garantir que o processo de emissão de portarias seja eficiente, compatível com as rotinas dos servidores envolvidos e inspire credibilidade e confiança na inovação implementada. É importante ressaltar que a tecnologia da informação irá desempenhar um papel fundamental nesse processo.

No diagnóstico, evidenciou-se que a tecnologia pode ser vista como um obstáculo, haja vista a dificuldade no seu desenvolvimento. No entanto, o mesmo recurso tecnológico pode ser considerado um habilitador, uma vez que é por meio dele que o aprimoramento do controle do processo de emissão de portarias se torna possível (Souza Neto, 2019, p. 5). É nessa perspectiva que este trabalho reconhece a inovação com o suporte da tecnologia para a Administração Pública como um todo.

O sistema ora proposto, em observância à Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 e demais normativas vigentes, poderá conter os seguintes tipos de portarias:

- Nomeação para cargo efetivo.
- Exoneração de cargo efetivo.
- Vacância.
- Mudança de exercício.
- Designação/nomeação de cargos comissionados e funções de confiança.
- Designação de substitutos de cargos e funções.
- Progressão por desempenho profissional.
- Progressão por capacitação.

- Mudança de lotação.
- Cessão.
- Redistribuição.
- Requisição.
- Colaboração técnica.
- Retribuição por titulação.
- Alteração de carga horária
- Designação/nomeação de cargos comissionados e funções de confiança.
- Designação de substitutos de cargos e funções.
- Progressão por desempenho profissional.

A implementação de um sistema informatizado e padronizado pode proporcionar uma significativa redução de etapas no processo de emissão de portarias, resultando em uma notável agilidade na implementação das decisões nelas contidas. Isso se deve, em grande parte, à integração do sistema com o SouGov.br e, consequentemente, com o Siape e o Siorg. Através dessa integração com o Siape, é possível automatizar a efetivação das decisões, uma vez que as portarias que não requeiram publicação no DOU podem ser implementadas automaticamente após a sua assinatura.

Além disso, a informatização do processo eliminará os erros frequentes nas portarias de pessoal causados por informações incorretas, que normalmente resultam em retificações, atrasando a implementação das decisões.

Assim, mudanças nas normativas aplicáveis aos órgãos federais poderão ser facilmente incorporadas ao sistema, permitindo um cumprimento imediato por todos os órgãos federais.

Um benefício adicional que merece destaque é a economia de recursos associada à emissão e publicação de portarias, uma vez que esse processo requer mão de obra e, como resultado, gera custos relacionados às horas trabalhadas.

Tabela 1. Hora Trabalhada de Servidor Público em Início de Carreira (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, NÍVEL D)

Instituição de Ensino	Valor
IFPR - INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ[1]	R$ 12,23 (doze reais e vinte e três centavos)
UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ[2]	R$ 13,33 (treze reais e trinta e três centavos)
UTFPR - UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ[3]	R$ 12,23 (doze reais e vinte e três centavos)

Fontes:
[1] Edital n°162, de 27 de dezembro de 2022 - https://servicos.nc.ufpr.br/PortalNC/PublicacaoDocumento?pub=5635
[2] Edital nº 99/2023 – PROGEPE UFPR - http://progepe.ufpr.br/progepe/concursos/tecnico/2023_progepe/edital099-2023.pdf

[3] Edital de Abertura - Concurso Público nº 001/2023-CPCP-TAE -https://sei.utfpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=4017930&id_orgao_publicacao=0

A Tabela 1 mostra o custo necessário para as atividades atribuídas aos servidores em relação à quantidade de horas trabalhadas por dia. Isso ajuda a entender sob quais parâmetros as instituições de ensino podem otimizar e aperfeiçoar nas atividades desenvolvidas em seus ambientes.

3. Melhoria de Processo

Com o objetivo de demonstrar as melhorias decorrentes da implementação do sistema nos procedimentos relacionados à emissão de portarias, apresentamos uma simulação de fluxograma de processo. O processo escolhido foi a alteração de cargos comissionados e funções de confiança no âmbito dos órgãos públicos federais, elaborado pelas autoras baseando-se na experiência em suas instituições. Na sequência demonstramos como seria o mesmo processo no sistema proposto.

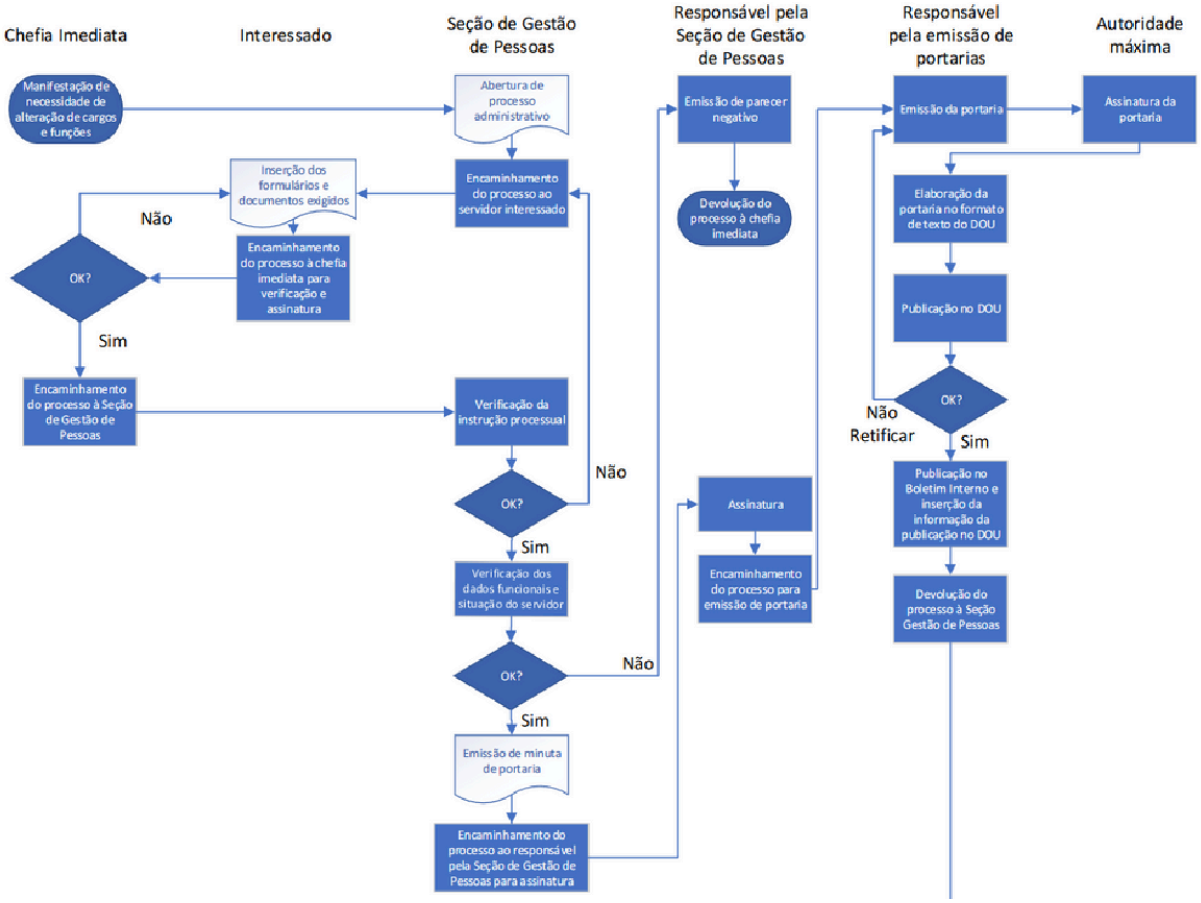


Figura . Fluxo do processo sem sistema.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

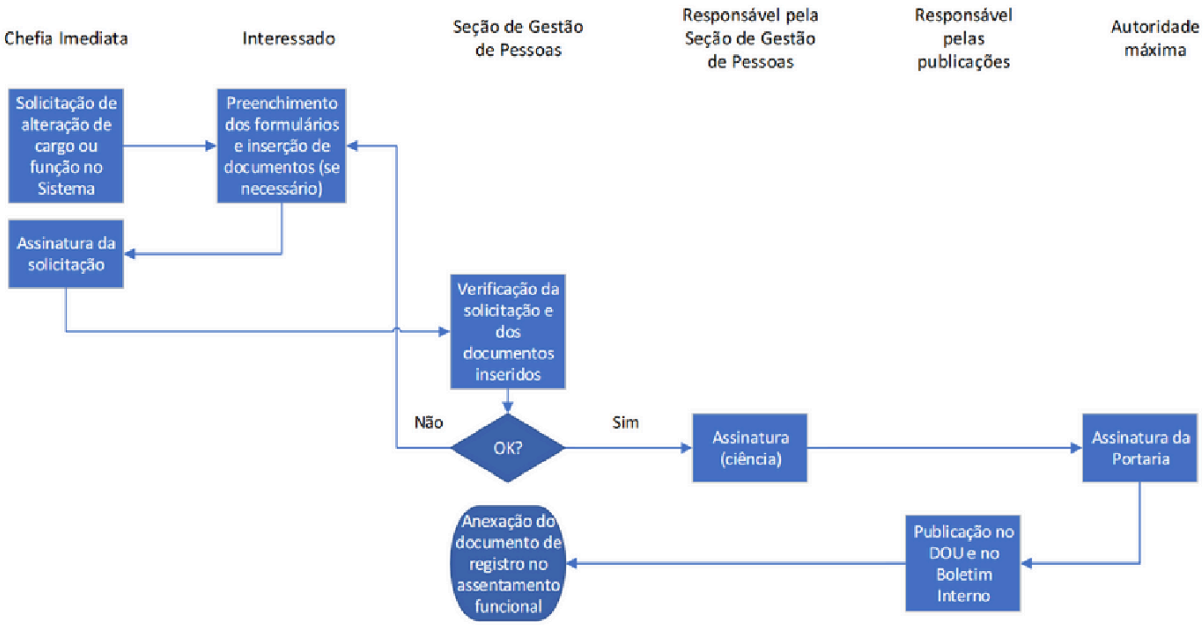


Figura 2. Fluxo do processo com sistema.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O fluxograma da figura 2 demonstra que a sistematização proposta é eficiente e eficaz para:

- Eliminar a necessidade de verificação manual dos dados da portaria, com a automatização do preenchimento das informações, através do cruzamento de informações com a base do sistema SIAPE;
- Dispensar a abertura de processo administrativo para a tramitação da solicitação, com a geração automática de número protocolo de requerimento de emissão de portaria;
- Encaminhar automaticamente as portarias para a assinatura dos gestores;
- Após a assinatura do Responsável pela Gestão de Pessoas o sistema emitirá automaticamente a portaria para assinatura do Gestor Máximo, bem como trará automaticamente o texto da portaria conforme o padrão exigido para publicação no DOU, o que, pela exatidão dos dados;
- Inserir de forma automatizada o documento no assento funcional do nomeado na portaria;
- Disponibilização imediata da portaria em plataforma para consulta;

- Enviar, automaticamente, todas as portarias emitidas no expediente para publicação no DOU;
- Proporcionar agilidade e boa gestão do tempo e dos demais recursos necessários para emitir portarias, em todas as fases do processo.
- O fim dos erros que exijam a retificação de portarias.

4. Análise dos Resultados

A seguir demonstramos como seria o formulário a ser preenchido pela Chefia Imediata para alterações de cargos comissionados e funções de confiança no sistema proposto:

SOLICITAÇÃO DE ALTERAÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES

SIAPE: Preencher | Nome do servidor(a): Automático | Cargo: Automático | Sexo: Automático

Tipo da Função/Cargo: Selecionar na lista | Nome da Função/Cargo: Selecionar na lista trazida pelo SIORG

O que se deseja?
Selecionar na lista (Se no campo "Tipo da Função / Cargo" for selecionada uma função aparecerá as opções designar ou dispensar e for cargo nomear ou exonerar)

Ato de autorização da Função /Cargo
Selecionar na lista (cadastrada no sistema)

Unidade
Selecionar na lista trazida pelo SIORG

Se selecionada a opção "Dispensa"ou "Exoneração" no campo "O que deseja?"aparecerá a seguinte pergunta:

Deseja designar/nomear o servidor(a) para outra função/cargo?
Selecionar Sim ou Não.

Se a resposta for Sim aparecerá as seguintes campos, se a resposta for não aapreccerá somente os campos "A partir de:"e "Número da portaria":

Tipo da Função/Cargo: Selecionar na lista | Nome da Função / Cargo: Selecionar na lista trazida pelo SIORG

Ato de autorização da Função / Cargo
Selecionar na lista (cadastrada no sistema)

Unidade
Selecionar na lista trazida pelo SIORG

A partir de:
Selecionar no calendário ou a partir da publicação no DOU

Número a portaria
Preencher Deverá informar o número sequencial do órgão.

Avisos do sistema:
Exemplo: O(a) servidor(a) possui atualmente a função XXXX, necessário dispensar antes de designar para outra função. (informação trazida do SIAPE).

Figura 3. Modelo de Formulário para alteração de cargo comissionado.
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com os dados levantados durante a pesquisa, chega-se ao modelo de texto de portaria abaixo:

PORTARIA Nº ("Número a portaria") DE XX DE XXXX DE 20XX
(Data da assinatura do gestor máximo)

O CARGO do(a) INSTITUIÇÃO, no uso da competência que lhe confere o Decreto XX de XX de XXXX de 20XX, da Presidência da República, publicado no Diário Oficial da União do dia XX de XXXX de 20XX, seção 2, página XX,
(Preâmbulo a ser cadastrado no sistema pelo órgão conforme as informações do gestor máximo e dos seus substitutos. O texto será trazido conforme a assinatura do gestor máximo)

RESOLVE:

Texto no caso de selecionado "Não" no campo "Deseja designar/nomear o servidor(a) para outra função/cargo?":

Art. 1º ("O que se deseja?-1"), ("Nome do servidor(a)"), SIAPE nº ("SIAPE"), ("Cargo-1"), para exercer (a função ou o cargo, conforme selecionado no campo "Tipo da Função/Cargo-1") de ("Nome da Função/Cargo-1"), ("Tipo da Função/Cargo-1"), do ("Unidade-1"), autorizado pela ("Ato de autorização"da Função/Cargo-1").

Art. 2º (O mencionado servidor ou A mencionada servidora, conforme o campo "Sexo") cumprirá, obrigatoriamente, o regime de trabalho de tempo integral, de acordo com o disposto no § 5º, artigo 1º da Lei nº 8.168/91.

Art 3º Esta Portaria tem efeitos a partir ("A partir de:").

Texto no caso de selecionado "Sim" no campo "Deseja designar/nomear o servidor(a) para outra função/cargo?":

Art. 1º ("O que se deseja?-1"), ("Nome do servidor(a)"), SIAPE nº ("SIAPE"), ("Cargo-1"), para exercer (a função ou o cargo, conforme selecionado no campo "Tipo da Função/Cargo-1") de ("Nome da Função/Cargo-1"), ("Tipo da Função/Cargo-1"), do ("Unidade-1"), autorizado pela ("Ato de autorização"da Função/Cargo-1").

Figura 4. Modelo de portaria.
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

5. Conclusões

A inovação proposta traz os ideais de otimização, exatidão e agilidade, para honrar os princípios de eficácia e eficiência, que regem o serviço público, proporcionando assim a melhor prestação de serviços ao cidadão, prezando sempre pelo maior controle e qualidade das tarefas, com o menor gasto de tempo.

Para que o sistema de padronização de portarias de pessoal seja colocado em prática, compreendemos que o trabalho deve ser feito em duas etapas, a primeira, teórica, objeto da proposta, e a segunda, envolvendo a área de tecnologia da informação, para a programação do sistema de emissão e gerenciamento de portarias de pessoal. O que é uma limitação presente neste estudo.

Contudo, esta proposta cumpre seu objetivo, o de fornecer todos os elementos teóricos: a ideia de combinação de texto padrão com campo próprio para inserção dos dados, a indicação da plataforma apta a fornecer os dados pessoais dos servidores para o cruzamento de dados, e a plataforma onde a consulta das portarias publicadas poderá ser realizada pelos servidores interessados.

Os obstáculos previstos passam pela necessidade de convencimento dos interessados acerca das vantagens da proposta, resultando na aceitação da implantação da sistematização sugerida. Isso exige a flexibilidade do público-alvo, pois, o processo de inovação nas organizações públicas apresenta resultados desejáveis e indesejáveis (Oliveira e Santos Júnior, 2017), uma vez que impactam setores e servidores.

A implementação poderá ainda envolver certo investimento financeiro, porém, será possível aproveitar recursos que o próprio serviço público já dispõe: a base de dados e informações já disponíveis em outros sistemas, e a *expertise* de seus servidores tanto para a criação dos modelos de documentos, quanto para a programação dos códigos necessários ao surgimento do sistema completo.

Sobre eventuais custos, a expectativa é que o investimento seja amortizado ao longo da implementação do sistema a ser criado, pela futura economia das horas trabalhadas nos processos necessários para emissão e retificação das portarias. Segundo Nunes (1998), os custos são partes que devem ser conhecidas, a fim de buscar uma aplicação eficiente, dentro dos serviços públicos.

Conclui-se, que a proposta atingiu seu objetivo de oferecer alternativa para solucionar o problema de gasto excessivo de tempo na emissão e retificação de portarias, com o benefício extra de proporcionar facilidade na consulta das portarias assim emitidas. O presente trabalho ainda abre o ensejo para a publicações de outros estudos, capazes de

trazer diretrizes práticas para a criação de toda a estruturação informática do sistema da ferramenta proposta.

6. Referências

BRASIL. Decreto nº 9.215, de 29 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a publicação do diário Oficial da União.** Disponível em:<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9215.htm>. Acesso em: 28 out. 2023.

BRASIL. Decreto nº 10.031, de 30 de setembro de 2019. **Altera o Decreto nº 9.215, de 29 de novembro de 2017, para dispor sobre a isenção de cobrança para as publicações no Diário Oficial da União realizadas por órgãos e entidades que integram o Orçamento Geral da União**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10031.htm>. Acesso em: 31 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.726, de 08 de outubro de 2018. **Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13726.htm>. Acesso em: 28 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03leisl8112cons.htm>. Acesso em: 31 maio 2023.

BRASIL. Congresso. Senado. **Manual de padronização de atos administrativos normativos.** —Brasília: 2012. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/496338>. Acesso em: 28 out. 2023.

BRASIL. Justiça Federal. Seção Judiciária de Minas Gerais. **Manual Elaboração de Portaria.** 2019. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/data/files/EE/72/5D/04/49D0A610E40EA0A6E52809C2/Manual%20Elabora__o%20de%20Portaria.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2023.

DE SOUZA NETO, R. A.; DIAS, G. F.; SANO, H.; MEDEIROS, R. B. A. de S. **Antecedentes da inovação no setor público brasileiro:** um estudo em um núcleo de inovação tecnológica. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 24, n. 79, 2019.

DÓRIA, A., SANO, H., LIMA, J. P. de, SILVA, A. F. S. B. S. **Inovação no setor público**: uma instituição pública de ensino sob a ótica dos servidores e colaboradores. Brasília: Revista do Serviço Público, n. 68, p. 285-318, 2017.

FEDEL, I. R.; CINTRA, C. C. S. **Desburocratização**: impactos na informatização e celeridade do serviço público. Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública, v. 5, n. 2, p. 55-75, 2019.

NUNES, M. A. **Custos no serviço público**. Brasília: ENAP, 1998. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/666/1/Custos%20no%20servi%c3%a7o%20p%c3%bablico.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2023.

OLIVEIRA, L. F. de; SANTOS JÚNIOR, C. D. dos. **Inovações no Setor Público:** uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. IN.: CAVALCANTE, Pedro et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil, p. 33-42, 2017.

SALDANHA, C. C. T.; DA CRUZ, M. V. G. **Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação:** Evidências na Administração Pública. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 27, n. 86, p. 1-17, 2022.

SILVINO, Zenith Rosa et al. **Inovação tecnológica**: perspectiva dialógica sob a ótica do Joseph Schumpeter. 2020.