

**ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO - ESESP
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM
GESTÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO**

MARIA HORTÊNCIA MORATI RECEPUTI

**PLANO DE AÇÃO
OTIMIZAÇÃO DO FLUXO DE ATESTES DE DOCENTES NA ESESP: UMA
PROPOSTA DE MODERNIZAÇÃO COM O USO DO E-FLOW**

Vitória
2025



MARIA HORTÊNCIA MORATI RECEPUTI

PLANO DE AÇÃO
OTIMIZAÇÃO DO FLUXO DE ATESTES DE DOCENTES NA ESESP: UMA
PROPOSTA DE MODERNIZAÇÃO COM O USO DO E-FLOW

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Orientador:
Prof.^a Joatan Nunes Machado Junior

VITÓRIA
2025

PLANO DE AÇÃO (TCC)

PRODUTO TÉCNICO

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, promovido pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), é uma iniciativa aprovada pela Resolução n.º 7.730/2024 e Parecer n.º 8.227/2024 do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE). Seu principal objetivo é aprimorar e expandir o conhecimento teórico e prático em Gestão Pública e Inovação, capacitando servidores públicos estaduais e municipais que já possuem formação superior. Com uma carga horária total de 430 horas, sendo 396 horas dedicadas a atividades teórico-práticas e 34 horas reservadas para estudos individuais e elaboração do trabalho monográfico final, o curso busca alinhar conceitos e práticas pedagógicas essenciais para enfrentar os desafios e solucionar problemas complexos encontrados no dia a dia das instituições públicas.

A formação visa atender às demandas sociais e do mundo do trabalho, em sintonia com as necessidades da sociedade capixaba contemporânea. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, busca-se desenvolver ações e políticas públicas eficazes que promovam o progresso e o bem-estar da comunidade, capacitando os participantes para um desempenho excepcional no ambiente administrativo do setor público. Com o intuito de contribuir para a Gestão Pública e a Inovação do Estado do Espírito Santo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos se dá na forma de um Plano de Ação que tem por objetivo abordar um problema específico do setor de trabalho do aluno e propor soluções práticas.

Proponente: Maria Hortência Morati Receputi

Cargo: Técnico de Fiscalização e Desenvolvimento Agropecuário

Lotação: Escola de Serviço Público do Espírito Santo – ESESP

Atuação: Gerência de Talentos Humanos – GEDTH

Resumo

Este Trabalho de Conclusão de Curso analisa o fluxo de ateste para pagamento dos docentes contratados pela Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo (ESES) e propõe sua modernização por meio da utilização do E-FLOW, ferramenta eletrônica institucional de tramitação e gestão de processos. O fluxo atualmente praticado apresenta dificuldades como retrabalhos, divergências documentais, morosidade na tramitação e falta de padronização, características comuns a estruturas organizacionais de perfil burocrático. Diante desse cenário, a proposta desenvolvida neste estudo consiste na implementação de um formulário eletrônico no E-FLOW, disponibilizado ao docente no momento da formalização contratual, para que, em até três dias úteis após a prestação do serviço, encaminhe toda a documentação necessária ao ateste. A automatização do envio e a centralização dos documentos na caixa “Atestes” da GEDTH visam reduzir inconsistências, eliminar etapas redundantes e aumentar a rastreabilidade das informações, alinhando o processo às diretrizes de eficiência, inovação e governo digital previstas na Administração Pública contemporânea e na Lei nº 14.133/2021. Os resultados esperados incluem maior celeridade, segurança administrativa e transparência, além da consolidação de um fluxo padronizado, sustentável e replicável para outras rotinas institucionais.

Palavras-chave: Administração Pública. Transformação Digital. Processo Administrativo. Pagamento de Docentes. E-FLOW. Governo Digital.

Abstract

This Final Paper analyzes the approval and payment workflow for instructors contracted by the Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo (ESESP) and proposes its modernization through the use of E-FLOW, the institutional electronic system for process management and routing. The workflow currently in place presents challenges such as rework, documental inconsistencies, slow processing, and lack of standardization—characteristics typically associated with bureaucratic organizational structures. In this context, the proposal developed in this study consists of implementing an electronic form within E-FLOW, made available to instructors at the time of contractual formalization, so that within three business days after providing the service they can submit all documentation required for approval. Automating submissions and centralizing documents in the GEDTH's "Atestes" inbox aim to reduce inconsistencies, eliminate redundant steps, and increase information traceability, aligning the workflow with the principles of efficiency, innovation, and digital government outlined in contemporary Public Administration and in Law No. 14.133/2021. Expected outcomes include greater speed, administrative security, and transparency, in addition to establishing a standardized, sustainable, and replicable process for other institutional routines.

Keywords: Public Administration. Digital Transformation. Administrative Process. Instructor Payment. E-FLOW. Digital Government.

Lista de imagens

Figura 1 - Lista de presença recebida de órgão externo, sem assinatura dos cursistas.....	22
Figura 2 - Lista de presença enviada tardiamente, sem assinaturas dos quatro cursistas e com marcação de comparecimento realizada por terceiros.....	23
Figura 3 - Proposta de fluxo de ateste para pagamento do docente.....	27

Lista de siglas

CND – Certidão Negativa de Débito.

DITEC – Diretoria Técnica.

E-FLOW – Sistema eletrônico institucional de gestão de processos e formulários da Administração Pública Estadual.

ESESP – Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo.

GEAF – Gerência Administrativa e Financeira.

GEDTH – Gerência de Talentos Humanos.

GESE – Gerência de Secretaria Escolar.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso.

Sumário

1 Introdução	8
2 Referencial teórico	10
2.1 Burocracia, eficiência e inovação no setor público	11
2.2 Transformação digital na administração pública	13
2.3 Boas práticas em gestão de processos administrativos	13
2.4 História e evolução do E-FLOW no Governo do Espírito Santo	14
3. Regime jurídico das contratações da ESESP: credenciamento e inexigibilidade de licitação	16
4. Diagnóstico da situação atual	18
4.1 Descrição dos fluxos atuais de ateste para pagamento	20
5 Proposta de ação	25
5.1 Envio da documentação necessária ao ateste via E-FLOW	25
5.2 Resultados esperados e indicadores de sucesso	27
6 Considerações finais	29
Referências bibliográficas	31

Introdução

A Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo (ESESP) desempenha papel estratégico na formação e no desenvolvimento dos servidores públicos estaduais, contribuindo para a disseminação de práticas modernas e inovadoras de gestão. Para atender à demanda crescente por capacitações, a instituição realiza a contratação de profissionais externos, abrangendo docentes, conteudistas, assistentes, coordenadores técnicos, palestrantes, painelistas, moderadores, intérpretes de Libras e demais especialistas responsáveis por atividades formativas, técnicas e de apoio previstas no edital.

No contexto das contratações públicas, destaca-se que a ESESP adota o procedimento de credenciamento, previsto na Lei nº 14.133/2021 como hipótese de contratação por inexigibilidade de licitação (art. 74, IV). Tal instrumento é especialmente adequado quando há inviabilidade de competição entre profissionais que atuam de forma individualizada ou com expertise específica, permitindo que a Administração mantenha um cadastro permanentemente aberto de interessados aptos a prestar serviços. O credenciamento estabelece condições objetivas de participação, define critérios de seleção e formaliza a relação com os profissionais habilitados, garantindo transparência, segurança jurídica e padronização das contratações.

Entretanto, embora o credenciamento busque agilizar e organizar a formação de banco de profissionais, o fluxo administrativo relacionado ao pagamento desses prestadores de serviço apresenta inconsistências e morosidade. Tais entraves comprometem a eficiência operacional e podem afetar a relação institucional com seus colaboradores.

Importante destacar que, embora o edital contemple diversas categorias de profissionais, este estudo delimita-se exclusivamente ao fluxo de ateste e pagamento dos docentes contratados, por representar o grupo com maior volume de demandas, maior recorrência na tramitação de processos e onde se observam, de forma mais evidente, os gargalos administrativos analisados.

Atualmente, o processo de pagamento é caracterizado por múltiplas etapas e pela participação de diferentes setores, ocasionando retrabalhos, divergências documentais e atrasos na tramitação. Essas dificuldades refletem desafios próprios de estruturas administrativas de perfil burocrático, nas quais a articulação entre setores nem sempre

ocorre de forma fluida. Diante desse cenário, a necessidade de reestruturar o fluxo de pagamento torna-se evidente, especialmente no contexto contemporâneo de transformação digital da gestão pública.

Esse movimento de modernização se alinha ao que autores como Osborne e Gaebler (1994) e Bresser-Pereira (1998) defendem, ao enfatizar a importância de processos mais eficientes, orientados a resultados e apoiados por tecnologias digitais. Nesse sentido, a adoção de ferramentas eletrônicas para gestão de processos administrativos tem se mostrado uma estratégia capaz de reduzir falhas, ampliar a rastreabilidade das ações e promover maior transparência.

No âmbito da ESESP, a implementação do E-FLOW, ferramenta institucional de gestão e tramitação de processos eletrônicos, representa uma oportunidade de reconfigurar e dinamizar o fluxo de pagamento de docentes contratados. A plataforma permite padronizar etapas, centralizar registros, formalizar atestes e reduzir a dependência de fluxos manuais, contribuindo para maior segurança e eficiência no cumprimento das obrigações contratuais.

Assim, este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar o fluxo atual de ateste e pagamento dos docentes contratados pela ESESP e propor um plano de ação que utilize o E-FLOW como instrumento de modernização e otimização das rotinas administrativas. Os objetivos específicos incluem:

- a) mapear o fluxo vigente e seus atores;
- b) identificar gargalos, falhas e retrabalhos;
- c) propor a reorganização das etapas utilizando a ferramenta E-FLOW como suporte;
- d) definir indicadores para mensurar os resultados da melhoria.

A relevância deste estudo reside no potencial de aprimorar a eficiência administrativa da instituição, aumentar a previsibilidade e a transparência dos pagamentos e promover maior alinhamento às diretrizes de inovação do Governo do Estado do Espírito Santo. Espera-se, ainda, que os resultados possam servir de referência para outras áreas que utilizam processos semelhantes.

2 Referencial teórico

O presente referencial teórico reúne quatro eixos fundamentais para a compreensão do processo de modernização administrativa no setor público e sua relação com a otimização de fluxos de pagamento. Inicialmente, discute-se a gestão pública contemporânea e os movimentos de inovação, destacando a transição do modelo burocrático tradicional para abordagens gerenciais e digitais orientadas por resultados. Em seguida, aprofunda-se a relação entre burocracia, eficiência e inovação, evidenciando como estruturas rígidas podem limitar a agilidade administrativa e, ao mesmo tempo, justificar a necessidade de reformas que ampliem a capacidade de entrega do Estado.

O terceiro eixo aborda as boas práticas em gestão de processos administrativos, fundamentadas em metodologias de redesenho e racionalização de fluxos, essenciais para superar gargalos operacionais e aumentar a qualidade da tramitação interna. Por fim, apresentam-se exemplos de digitalização e otimização de fluxos de pagamento em órgãos públicos, demonstrando como ferramentas tecnológicas, especialmente sistemas de gestão eletrônica de processos e plataformas de automação, vêm sendo utilizadas para reduzir retrabalhos, padronizar procedimentos e aprimorar a governança.

Essa articulação conceitual fornece suporte teórico ao problema investigado neste trabalho e orienta a análise da proposta de melhoria do fluxo de pagamento de docentes contratados no âmbito da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP).

A administração pública passou, ao longo das últimas décadas, por mudanças estruturais que refletem transformações socioeconômicas e tecnológicas mais amplas. No centro dessas mudanças está a necessidade crescente de eficiência, transparência, responsividade e foco no cidadão — pilares que sustentam a agenda de modernização das burocracias estatais contemporâneas.

O modelo burocrático clássico, formulado por Max Weber no início do século XX, estruturou a administração pública a partir da racionalidade legal, hierarquia, impessoalidade e previsibilidade das ações. Weber (1999, p. 35) afirmava que “a burocracia é tecnicamente superior a qualquer outra forma de administração”, pois permitia controlar o Estado por meio de regras claras e procedimentos formalizados.

Embora esse modelo tenha sido fundamental para consolidar instituições administrativas modernas, seus limites tornaram-se evidentes com o crescimento das demandas sociais e a complexificação das políticas públicas.

Assim, a partir da década de 1980, diversos países passaram a adotar princípios da Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM), buscando incorporar ao setor público elementos de eficiência, desempenho e inovação. Osborne e Gaebler (1994, p. 14) sintetizam essa mudança ao afirmar que “governos precisam ser catalisadores, não meros provedores”, destacando o papel do Estado como coordenador de resultados e não apenas executor direto de serviços.

No Brasil, a Reforma Gerencial conduzida por Bresser-Pereira (1998) representou marco significativo para a modernização administrativa. O autor argumenta que a administração pública deve superar o modelo burocrático rígido, substituindo-o por uma lógica orientada à eficiência, accountability e maior controle social. Em suas palavras, “a reforma gerencial introduz a administração pública como instrumento essencial para o desenvolvimento” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 22).

A modernização administrativa, portanto, transcende a simples digitalização de documentos ou a automação de atividades: ela envolve transformação cultural, redesenho organizacional e reestruturação de processos para eliminar etapas redundantes, reduzir custos e qualificar a entrega de serviços públicos. Esse é o pano de fundo no qual se insere a necessidade de otimizar o fluxo de pagamento de docentes analisado neste trabalho.

2.1 Burocracia, eficiência e inovação no setor público

A burocracia, embora seja um modelo racional e estruturado, impõe desafios significativos para a execução de políticas públicas em ambientes de alta complexidade e múltiplos atores. Secchi (2009) destaca que a burocracia tende a fragmentar fluxos de trabalho, multiplicar etapas e intensificar controles, o que frequentemente resulta em gargalos, atrasos e elevado retrabalho.

A inovação pública, nesse contexto, surge como estratégia fundamental para revisar métodos e rotinas e criar soluções capazes de gerar valor público. Como destaca

Mulgan (2007), o próprio funcionamento tradicional da burocracia dificulta a adoção de práticas inovadoras, conforme aponta o autor:

A inovação no setor público enfrenta barreiras estruturais que derivam da própria lógica burocrática. Enquanto o setor privado costuma operar com maior tolerância ao risco e flexibilidade organizacional, as administrações públicas permanecem condicionadas por normas rígidas, controles formais e procedimentos padronizados. Isso torna o processo inovador mais lento, mais complexo e frequentemente dependente de mudanças culturais que nem sempre acontecem com a velocidade necessária. Ainda assim, inovar no setor público é mais do que desejável: é imprescindível para superar gargalos administrativos e entregar serviços que atendam às expectativas da sociedade contemporânea. (MULGAN, 2007, p. 45)

Pollitt e Bouckaert (2017), ao analisarem reformas administrativas de diversos países, argumentam que a busca pela eficiência envolve não apenas a simplificação de rotinas, mas também a adoção de tecnologias que reduzam a carga administrativa e fortaleçam a governança dos processos internos. Dessa forma, a inovação pública deve articular tecnologia, gestão por processos e mudança organizacional.

Aplicando essa discussão ao problema estudado neste TCC, observa-se que o fluxo de pagamento de docentes contratados da Escola de Governo é permeado por características clássicas de burocracias tradicionais: dependência de procedimentos manuais, múltiplas interfaces, baixa padronização documental e fragilidade na rastreabilidade. Assim, a adoção de instrumentos de inovação administrativa — como o E-FLOW — configura resposta adequada e sustentada teoricamente pela literatura contemporânea.

Dessa forma, percebe-se que os limites estruturais da burocracia tradicional, aliados aos gargalos identificados no fluxo de pagamento dos docentes, reforçam a necessidade de um redesenho organizacional capaz de simplificar etapas, integrar atores e fortalecer a padronização das rotinas. A literatura demonstra que tais mudanças não se restringem à revisão de procedimentos, mas exigem a incorporação de instrumentos tecnológicos que ampliem a rastreabilidade, reduzam o retrabalho e sustentem decisões mais ágeis e consistentes. Assim, a transformação digital, materializada, neste estudo, pela adoção do E-FLOW, emerge como o caminho lógico e necessário para transpor as barreiras burocráticas e alinhar a gestão da Escola de Governo às demandas contemporâneas de eficiência, transparência e inovação.

2.2 Transformação digital na administração pública

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais vetores de modernização das administrações públicas ao redor do mundo. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) afirma que governos digitalmente maduros deixam de apenas informatizar atividades para redesenhar processos com base em fluxos integrados e centrados no usuário (OCDE, 2019).

Criado e Gil-Garcia (2019, p. 302) explicam que a digitalização de processos amplia a rastreabilidade, padronização e governança das informações, reduzindo assimetrias internas e fortalecendo a capacidade de coordenação. A transformação digital, portanto, vai além do uso de sistemas: envolve repensar estruturas organizacionais e a forma como o trabalho é executado.

No Brasil, a adoção de sistemas como o Processo Eletrônico Nacional (PEN) e plataformas de gestão documental evidenciam o avanço do Estado rumo à administração pública digital. Segundo o Governo Federal (BRASIL, 2020), a digitalização de processos resulta em redução de custos, maior velocidade na execução das atividades e ampliação da transparência.

Essa agenda favorece a utilização de ferramentas que automatizam fluxos de trabalho, como o E-FLOW, especialmente em rotinas administrativas como o ateste e o pagamento de docentes.

2.3 Boas práticas em gestão de processos administrativos

A gestão por processos (Business Process Management – BPM) tornou-se uma das abordagens mais relevantes para reorganizar fluxos administrativos, especialmente em contextos marcados por burocracias complexas. Hammer e Champy (1993) defendem que a reengenharia de processos deve buscar rupturas significativas na lógica de funcionamento das organizações, eliminando etapas redundantes e concentrando esforços em atividades que efetivamente agregam valor.

Davenport (1994, p. 52) complementa afirmando que processos bem estruturados devem priorizar clareza, padronização e capacidade de monitoramento, pois são esses elementos que permitem eficiência organizacional e qualidade nas entregas.

No setor público, a gestão orientada por processos contribui para:

- (a) redução de retrabalhos e inconsistências;
- (b) melhora da rastreabilidade;
- (c) padronização da tramitação;
- (d) maior previsibilidade;
- (e) fortalecimento da governança interna;
- (f) melhoria na comunicação entre setores.

Esses princípios são diretamente aplicáveis ao caso analisado neste TCC, uma vez que o fluxo de pagamento de docentes demanda integração, confiabilidade e padronização.

2.4 História e evolução do E-FLOW no Governo do Espírito Santo

A adoção do E-FLOW pelo Governo do Espírito Santo deve ser compreendida dentro do movimento mais amplo de transformação digital que marcou a administração pública brasileira nas últimas duas décadas. De acordo com Abrucio (2017), a modernização estatal passou a depender de ferramentas que garantissem maior controle, eficiência e padronização de rotinas administrativas, reduzindo a fragmentação burocrática. Nesse contexto, o Estado do Espírito Santo iniciou, a partir de 2015, um conjunto de reformas inspiradas em princípios de governo digital, com foco na automação de fluxos, na rastreabilidade de ações e na eficiência do gasto público, alinhadas às diretrizes nacionais estabelecidas pelo Governo Federal (BRASIL, 2020).

O E-FLOW surgiu como resposta a desafios históricos enfrentados pelos órgãos estaduais, especialmente no que se refere ao controle de processos administrativos internos, ao cumprimento de prazos e à confiabilidade das informações. Segundo a Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (ES), a implantação inicial da plataforma buscou reduzir práticas manuais, minimizar a perda de documentos e garantir uma trilha de auditoria completa e eletrônica (ESPÍRITO SANTO, 2021). Como defendem

Davenport (2010) e Hammer e Champy (1993), a gestão de processos depende de sistemas capazes de integrar pessoas, fluxos e informações, e o E-FLOW foi desenhado exatamente com essa finalidade.

Desde sua implementação, a plataforma se desenvolveu progressivamente. As primeiras versões priorizavam o registro e a classificação de documentos digitais, permitindo que cada unidade administrativa cadastrasse demandas e acompanhamentos internos. A evolução do sistema incorporou, ao longo do tempo, mecanismos automáticos de designação de responsáveis por etapa, envio de alertas e notificações automáticas, além de controles rigorosos de prazos — funcionalidades alinhadas às melhores práticas internacionais de workflow management descritas por Jeston e Nelis (2014).

Posteriormente, o governo estadual ampliou o escopo da ferramenta, agregando funcionalidades voltadas ao ateste eletrônico de serviços e à automação de rotinas de pagamento, especialmente para contratos de prestação de serviços continuados. Essa transição acompanhou uma tendência crescente na administração pública brasileira: a digitalização de etapas sensíveis do gasto público, com o objetivo de reduzir riscos administrativos e fortalecer a auditoria interna (TCU, 2018; OCDE, 2019). No Espírito Santo, tais funcionalidades foram estruturadas de modo a integrar o E-FLOW a outros sistemas governamentais, promovendo interoperabilidade e evitando retrabalho — medida recomendada pela Estratégia de Governo Digital brasileira (BRASIL, 2020).

Além disso, relatórios oficiais do próprio governo registram que a expansão do E-FLOW elevou a capacidade de controle interno e aumentou a conformidade administrativa, permitindo análises mais precisas por parte das áreas de fiscalização e auditoria (ESPÍRITO SANTO, 2022). Em consonância com o que destaca Peters (2018), a digitalização torna-se um componente central da governança pública contemporânea, na medida em que fortalece a transparência e a capacidade de resposta do Estado.

Assim, a trajetória do E-FLOW no Espírito Santo representa não apenas a adoção de mais uma ferramenta digital, mas a consolidação de um novo modelo de gestão orientado por processos, dados e automação inteligente. Essa evolução acompanha o movimento teórico e prático da administração pública que busca superar entraves burocráticos históricos e promover maior eficiência no uso dos recursos públicos, como

demonstram autores como Denhardt e Denhardt (2015) e Pollitt e Bouckaert (2017). Sua maturidade atual expressa um momento de transformação institucional em que tecnologia, governança e inovação se articulam para produzir uma administração mais efetiva, responsiva e auditável.

No caso da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), o E-FLOW representa uma solução estratégica para reorganizar processos antes fragmentados. O fluxo de pagamento de docentes, objeto deste estudo, ganha maior padronização, rastreabilidade e agilidade ao ser incorporado à plataforma, alinhando-se às práticas contemporâneas de gestão pública, transformação digital e gestão por processos.

Assim, a adoção do E-FLOW reforça a convergência entre a literatura teórica — burocracia racional, gestão gerencial, BPM e governo digital — e as necessidades práticas da administração pública estadual.

3. Regime jurídico das contratações da ESESP: credenciamento e inexigibilidade de licitação

As contratações de docentes realizadas pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP) obedecem ao regime jurídico das contratações públicas estabelecido pela Lei nº 14.133/2021. No contexto institucional, a seleção dos instrutores ocorre por meio de procedimento público de credenciamento, regulamentado pelo edital vigente (ESESP, 2024), ao qual profissionais interessados se submetem para demonstrar habilitação técnica, documental e experiência específica.

O credenciamento destaca-se por ser modalidade não competitiva, contínua e voltada à criação de um cadastro de prestadores aptos para contratações futuras conforme necessidade da Administração. Nas palavras de Justen Filho (2021), o credenciamento consiste em “um procedimento voltado à habilitação de todos aqueles que preencham requisitos previamente definidos, sem competição entre os interessados” (JUSTEN FILHO, 2021, p. 487).

No caso da ESESP, esse procedimento garante isonomia no acesso de profissionais ao cadastro de instrutores, ao mesmo tempo em que permite atualização constante do

banco de talentos utilizado para atender a demanda por cursos, oficinas e programas de formação ofertados pela Escola.

A etapa posterior consiste na contratação direta, fundamentada no instituto jurídico da inexigibilidade de licitação, prevista no art. 74 da Lei nº 14.133/2021. A legislação admite essa forma de contratação quando houver inviabilidade de competição, especialmente em serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual, como é o caso das atividades de docência. Di Pietro (2021) reforça que a inexigibilidade é aplicável quando “a competição não é possível ou não é adequada, sendo necessário selecionar profissional dotado de notória especialização” (DI PIETRO, 2021, p. 392).

Assim, a contratação dos docentes credenciados combina dois elementos estruturantes:

- a) um edital público, que garante transparência, publicidade e critérios objetivos de ingresso;
- b) uma contratação direta, motivada pela natureza especializada do serviço docente e pela impossibilidade de competição tradicional.

Esse modelo, ao mesmo tempo em que assegura conformidade legal, resulta em um fluxo administrativo mais complexo, pois exige conjunto significativo de verificações documentais, registro de atos e conferência da execução. A Lei nº 14.133/2021 determina que a Administração mantenha “registro preciso e rastreável” de todas as etapas da contratação, incumbindo o gestor e o fiscal do contrato de adotar mecanismos formais de acompanhamento.

Nesse contexto, Di Pietro (2021) destaca que a contratação direta, embora dispense a licitação, “não dispensa controle, devendo a Administração comprovar necessidade, motivação e regular fiscalização da execução” (DI PIETRO, 2021, p. 392). Esse aspecto é central para o presente trabalho: a multiplicidade de documentos obrigatórios, as exigências de conformidade legal e a necessidade de motivação detalhada influenciam diretamente o fluxo de pagamento dos docentes.

Além da documentação exigida durante o credenciamento, a formalização de cada execução envolve: contrato ou instrumento equivalente; designação de fiscal;

comprovação da efetiva realização das atividades; relatórios de turmas; e ateste final para pagamento. Tais exigências tornam o processo administrativo especialmente sensível a falhas, atrasos e retrabalhos, principalmente quando etapas são conduzidas manualmente ou de forma descentralizada.

Diante dessas exigências legais, a adoção de plataformas de tramitação eletrônica, como o E-FLOW, torna-se coerente com a diretriz de governança estabelecida pela Lei nº 14.133/2021, que incentiva o uso de meios digitais para registro, transparência e rastreabilidade, conforme dispõe seu art. 176. A institucionalização do processo de credenciamento e de contratação direta, portanto, reforça a necessidade de sistemas administrativos capazes de padronizar fluxos, garantir integridade documental e facilitar o acompanhamento das etapas de execução contratual.

Assim, compreender o arcabouço jurídico que embasa a contratação de docentes é elemento fundamental para o diagnóstico apresentado no capítulo seguinte, pois explica tanto a complexidade do fluxo atual quanto a relevância de sua modernização por meio de soluções digitais.

4. Diagnóstico da situação atual

A elaboração do diagnóstico é etapa central para identificação das fragilidades, potenciais de melhoria e pontos de intervenção no fluxo de pagamento dos docentes contratados pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP). Segundo Bardach (2012), o diagnóstico situacional permite compreender “como o processo realmente ocorre, e não como deveria ocorrer”, constituindo-se base para decisões fundamentadas. No mesmo sentido, Davenport (1994) destaca que a análise de processos exige a observação de fluxos reais, mapeando atividades, atores, documentos e tecnologias que os estruturam.

Nesse contexto, o diagnóstico aqui apresentado foi construído a partir de uma abordagem metodológica qualitativa, combinando observação participante, entrevistas informais e análise documental de 30 processos administrativos. Essa triangulação metodológica permitiu compreender o funcionamento concreto do fluxo de pagamento e identificar, de forma precisa, os gargalos e inconsistências que afetam sua eficiência.

A primeira etapa consistiu em diálogos sistemáticos com a gerente da Gerência de Desenvolvimento de Talentos Humanos (GEDTH), bem como com servidores e colaboradores terceirizados envolvidos no fluxo de pagamento. Nessas conversas, foram detalhadas as tarefas executadas, as dificuldades enfrentadas e as fragilidades estruturais do processo. Os interlocutores demonstraram como os atestes chegam ao setor, quais documentos são recebidos, quais erros ocorrem com maior frequência e por que determinadas etapas se tornam mais morosas do que o previsto. Também relataram dificuldades enfrentadas pelos órgãos parceiros responsáveis pelo envio das listas de presença, que frequentemente não conseguem encaminhar os documentos no prazo necessário para que o ateste seja realizado.

Os relatos evidenciaram problemas constantes, como atestes encaminhados com datas incorretas, nomes de docentes trocados, identificação errada de cursos, listas incompletas, ilegíveis, com assinaturas ausentes ou enviadas fora do prazo. Cada um desses erros exige retrabalho intenso para correção, aumentando o tempo gasto pelas equipes na padronização e validação dos dados. Além disso, destacou-se a falta de continuidade nos processos quando os pontos focais dos órgãos descentralizados entram em férias, pois, em grande parte dos casos, não há substitutos designados, o que paralisa o envio de documentos e compromete o início dos atestes.

A segunda etapa metodológica envolveu a análise documental de processos administrativos. Foram examinados processos referentes ao período de julho a novembro de 2025, o que permitiu mapear empiricamente os tipos de inconsistências mais frequentes, os pontos de maior acúmulo de tarefas e os gargalos que mais impactam o cumprimento dos prazos. Essa análise confirmou que o fluxo atual depende excessivamente de procedimentos manuais, da busca e triagem de documentos enviados por múltiplos canais e da atuação individual dos fiscais e servidores.

Outro aspecto crítico identificado diz respeito ao tempo despendido pela GEDTH na emissão de Certidões Negativas de Débitos (CNDs). Quando há restrições ou impedimentos na geração dessas certidões, a etapa documental se prolonga significativamente. Somam-se a isso os frequentes atrasos no envio das declarações de retenção pelos docentes, o que reforça a necessidade de padronização e automatização das rotinas para reduzir dependências individuais e minimizar retrabalhos.

Ao integrar os dados produzidos pelas entrevistas, observação participante e análise documental, foi possível construir uma visão abrangente e concreta da situação atual. O diagnóstico evidencia que o fluxo depende de múltiplos atores, diversos canais informais de comunicação, documentos não padronizados e etapas manuais que tornam o processamento lento, fragmentado e suscetível a erros. Esses elementos fundamentam a identificação dos gargalos e estruturam as propostas de melhoria apresentadas nas seções seguintes.

4.1 Descrição dos fluxos atuais de ateste para pagamento

O processo de pagamento dos profissionais credenciados pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP) segue o fluxo definido nos contratos firmados com cada prestador. Esses instrumentos estabelecem as etapas formais para comprovação da execução do serviço, as responsabilidades do fiscal, a documentação necessária e os prazos para que o pagamento seja processado pelos setores responsáveis.

No caso dos docentes, categoria que envolve a condução direta das turmas o ateste depende da validação das listas de presença enviadas pelos órgãos parceiros responsáveis pela execução das ações formativas. Esses documentos constituem o principal registro de comprovação da atividade ministrada e, portanto, a etapa central do fluxo de pagamento. Entretanto, justamente por depender de listas encaminhadas por diferentes unidades, em formatos variados e com frequentes inconsistências, o ateste dos docentes se torna o ponto de maior complexidade e o principal gerador de atrasos no processo. Assim, este estudo concentra sua análise especificamente nesse fluxo, por ser o que apresenta mais fragilidades e impactos sobre a eficiência dos pagamentos.

Na prática, o fluxo do envio documental apresenta uma série de dificuldades estruturais, sendo o ateste o principal ponto crítico. A maior parte das ações formativas é executada por meio de demandas externas, realizadas junto a órgãos parceiros por meio de descentralizações e termos de cooperação. Esses órgãos ficam responsáveis por encaminhar as listas de presença que comprovam a realização das atividades. Ocorre que não existe qualquer padronização quanto à forma de envio desses documentos. As listas chegam por múltiplos canais, e-mails pessoais e institucionais, mensagens

enviadas a diferentes servidores, protocolos no e-Docs direcionados a setores diversos, ou até mesmo anexadas a comunicados informais, o que gera dispersão, perda de prazos e grande dificuldade de rastreamento. Além disso, muitas dessas listas são encaminhadas com baixa qualidade, ilegíveis, incompletas ou com formatação irregular, exigindo retrabalho extensivo das equipes responsáveis pelo processamento. Esse cenário provoca atrasos significativos, pois o processo de busca, triagem e localização das listas ocorre de forma manual, consumindo horas de trabalho das equipes e prejudicando o início do ateste. Uma vez localizadas, as listas são encaminhadas à Gerência de Talentos Humanos (GEDTH), que as repassa à Gerência de Secretaria Escolar (GESE) para que seja elaborada uma versão padronizada da frequência.

Em diversos casos, as listas chegam sem a assinatura dos participantes ou com o nome incorreto do curso ministrado, o que leva a GESE a emitir a frequência padronizada de forma equivocada, dificultando a identificação das turmas corretas e comprometendo o início do ateste.

Esse procedimento, que deveria apenas consolidar dados, acaba se transformando em uma etapa morosa, pois depende da conferência detalhada de documentos frequentemente irregulares e incoerentes. A fragilidade dos dados recebidos impacta diretamente a agilidade com que a Secretaria Escolar consegue emitir a folha de frequência padronizada utilizada nos processos de pagamento.

Figura 1 - Lista de presença recebida de órgão externo, sem assinatura dos cursistas.



CURSO: [REDACTED] E / INTERMEDIÁRIO

INSTRUTOR: [REDACTED] DATA: 06/10/2025

LOCAL: [REDACTED] HORÁRIO: 09H AS 13H

Nº	PARTICIPANTE	ASSINATURA
1	[REDACTED]	
2	[REDACTED]	FALTA
3	[REDACTED]	
4	[REDACTED]	
5	[REDACTED]	
6	[REDACTED]	
7	[REDACTED]	
8	[REDACTED]	
9	[REDACTED]	
10	[REDACTED]	
11	[REDACTED]	
12	[REDACTED]	
13	[REDACTED]	
14	[REDACTED]	
15	[REDACTED]	
16	[REDACTED]	
17	[REDACTED]	
18	[REDACTED]	
19	[REDACTED]	
20	[REDACTED]	
21	[REDACTED]	

CÓPIA SIMPLES: 13/10/2025 13:57 PÁGINA 1 / 7

Fonte: E-DOCS

Conforme apresentado na Figura 1, foi recebida uma lista de presença referente a um curso realizado em órgão externo, decorrente de descentralização. Observa-se que o documento não contém a assinatura dos cursistas, trazendo apenas seus nomes acompanhados de uma informação “FALTA”. Esse tipo de registro não atende aos requisitos necessários para que a ESESP possa efetuar o ateste dos serviços prestados pelo docente. Contudo, trata-se de uma situação recorrente na Escola: o

recebimento de listas de presença sem padronização, incompletas ou com informações inconsistentes.

Figura 2 – Lista de presença enviada tardiamente, sem assinaturas dos quatro cursistas e com marcação de comparecimento realizada por terceiros.



CURSO: [REDACTED] **INSTRUTOR:** [REDACTED]
 [REDACTED] isão de [REDACTED]
Combustíveis
DATA: 01/10/2025 **LOCAL:** [REDACTED]
Horário: 08H ÀS 12H

Nº	PARTICIPANTE	SETOR	CPF	ASSINATURA
1	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	<i>Compareceu</i>
2	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	<i>Compareceu</i>
3	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	<i>Compareceu</i>
4	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	<i>Compareceu</i>
5				
6				
7				
8				

Na Figura 2, observa-se que o curso foi ministrado em 01/10/2025 e que a captura do documento ocorreu apenas em 13/11/2025, havendo um intervalo significativo entre a realização da atividade e a efetiva chegada do documento à Gerência. Além disso, verifica-se que os quatro cursistas não assinaram a lista de presença, embora ela conste como “compareceu”, com assinatura realizada por terceiros. Esses elementos fragilizam o processo de contratação, ocasionam atrasos no ateste dos docentes — uma vez que documentos com tais inconsistências não podem ser utilizados para esse fim — e resultam em desgaste tanto entre os órgãos envolvidos quanto com os próprios docentes.

Após a etapa do recebimento dos relatórios e listas de presença dos Órgãos demandantes, a GEDTH inicia a coleta dos documentos necessários junto ao docente. São exigidos, além da declaração de retenção, o contracheque (quando há retenção em outra fonte pagadora) e um conjunto de certidões negativas de débitos — Federal, Estadual, Municipal de Vitória e do município de residência do profissional. Embora a responsabilidade pelo envio desses documentos seja do docente, na prática grande parte do trabalho acaba sendo assumida pelo fiscal do contrato, que precisa orientar individualmente os profissionais, buscar certidões ou auxiliar na organização documental. Esse acúmulo de funções desloca o foco do fiscal, que deveria se concentrar na verificação técnica da execução, mas acaba sobrecarregado com tarefas administrativas que poderiam ser automatizadas ou padronizadas.

Somente após reunir as listas padronizadas, as declarações e certidões, o fiscal consegue finalmente realizar o ateste, que é a etapa formal de confirmação de que a atividade foi executada conforme previsto. Contudo, em razão da lentidão e das inconsistências acumuladas ao longo de todo o fluxo, o ateste raramente acontece no tempo esperado, gerando sucessivos atrasos no recebimento dos processos pela GEAF. Embora as etapas subsequentes — análise financeira pela GEAF e ratificação pela Diretoria Técnica (DITEC) — tendam a ser mais ágeis, elas já recebem processos marcados por longos atrasos anteriores, prejudicando o cumprimento sistemático do prazo contratual de quinze dias úteis para pagamento.

A análise dos 30 processos avaliados revelou ainda um padrão relevante no tempo total de tramitação. Verificou-se que, após a realização do curso, o prazo médio para conclusão do ateste é de 28 dias corridos, resultado não apenas das inconsistências

documentais e da falta de padronização das listas enviadas pelos órgãos parceiros, mas também das dificuldades recorrentes na emissão das Certidões Negativas de Débitos (CNDs) e na demora de muitos docentes em enviar as declarações de retenção e demais documentos obrigatórios. Concluído o ateste, o processo é encaminhado à Gerência Administrativa e Financeira (GEAF), responsável pela etapa final de pagamento, que dispõe de 15 dias úteis para realizar a liquidação. Na prática, isso significa que, entre ministrar a aula e receber o pagamento, o docente leva, em média, 45 dias úteis, evidenciando um fluxo significativamente superior ao desejável e incompatível com a agilidade esperada para contratações por credenciamento.

Assim, observa-se que o principal entrave do fluxo atual não está na etapa financeira, mas na comprovação da execução do serviço. A ausência de padronização no envio de listas de presença, a fragmentação dos canais de comunicação, a morosidade na coleta de documentos e a concentração de tarefas administrativas no fiscal do contrato configuram um conjunto de fragilidades estruturais que produzem atrasos recorrentes e retrabalho generalizado. O diagnóstico revela que o fluxo, como está organizado atualmente, depende excessivamente de procedimentos manuais, de conferências repetitivas e de ações dispersas entre setores distintos, dificultando a eficiência do processo e comprometendo o atendimento dos prazos estabelecidos contratualmente.

5 Proposta de ação

A proposta de ação consiste na utilização do E-FLOW como ferramenta institucional para o envio dos documentos necessários ao ateste dos serviços prestados pelos docentes contratados pela ESESP. A medida visa padronizar etapas, reduzir intervenções manuais e assegurar maior controle, rastreabilidade e eficiência no fluxo administrativo relacionado ao pagamento.

5.1 Envio da documentação necessária ao ateste via E-FLOW

A formalização contratual dos docentes ocorre por meio do E-Docs, sistema oficial do Governo do Estado do Espírito Santo destinado à gestão eletrônica de documentos, assinatura digital, organização processual e registro de atos administrativos.

No momento da assinatura do contrato no E-Docs, o docente terá acesso a um link para o formulário do E-FLOW, disponibilizado junto aos documentos contratuais. Esse link não redireciona automaticamente o usuário; ele permanecerá acessível para que o docente, após a realização da aula, utilize o formulário para encaminhar toda a documentação necessária para fins de ateste.

Após ministrar a aula, o docente deverá acessar o formulário no E-FLOW e anexar obrigatoriamente os documentos exigidos pela GEDTH para a realização do ateste. O prazo proposto para envio é de 24 horas após a execução da atividade, garantindo previsibilidade e regularidade no processamento dos pagamentos.

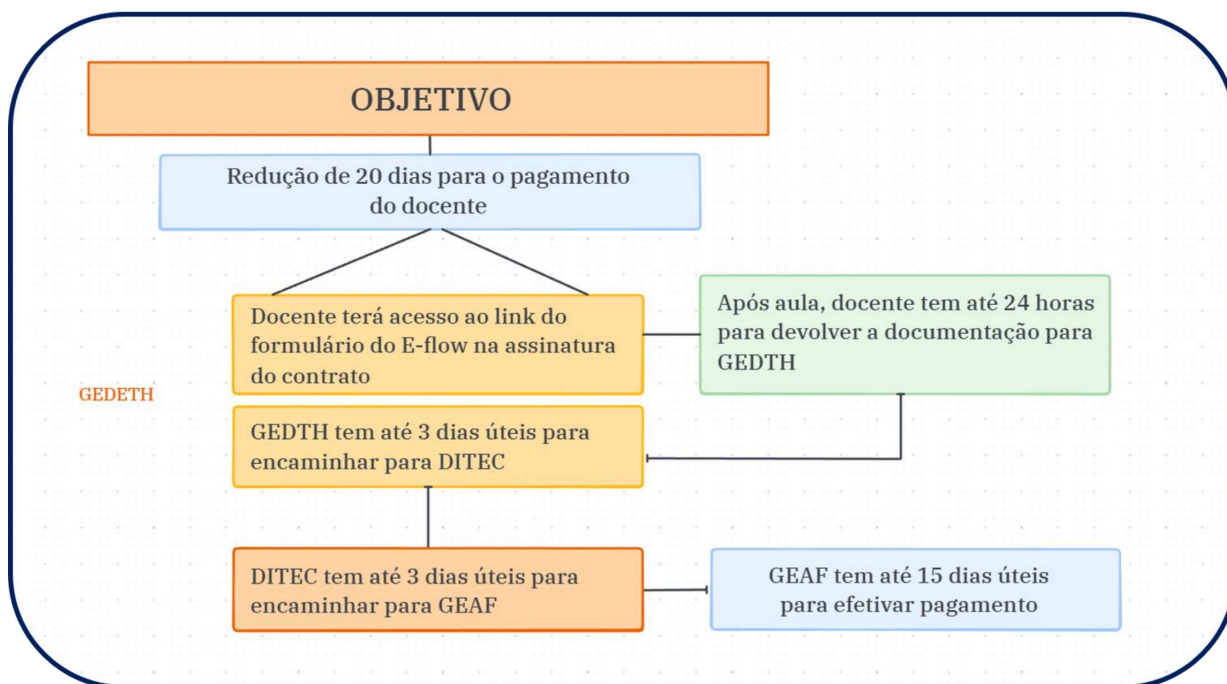
O formulário do E-FLOW contemplará os seguintes itens:

- a) Foto da lista de presença – obrigatória apenas para ações formativas realizadas fora da ESESP;
- b) Declaração de Retenção;
- c) Comprovante de retenção em outra fonte, quando houver, mediante envio de contracheque;
- d) Certidão Negativa de Débitos Federal;
- e) Certidão Negativa de Débitos Estadual;
- f) Certidão Negativa de Débitos Municipal – Vitória;
- g) Certidão Negativa de Débitos Municipal – município de residência do docente;
- h) Registro fotográfico da turma.

Uma vez enviado o formulário, o E-FLOW encaminhará automaticamente todos os documentos anexados para a Caixa de Atestes da GEDTH no E-Docs. O docente terá 24 horas para realizar o envio completo da documentação obrigatória, e, após o recebimento, a GEDTH disporá de três dias úteis para analisar o material e despachar o processo à DITEC, que, por sua vez, contará com três dias úteis para ratificar o ateste e encaminhá-lo à GEAF. Essa integração reduz a necessidade de intervenção manual, padroniza o fluxo de informações e consolida, em ambiente único, todos os registros necessários para o ateste dos serviços prestados. Com a automatização proposta, estima-se reduzir em até 20 dias o tempo total necessário para a efetivação do pagamento aos docentes, contribuindo diretamente para a mitigação de falhas operacionais, para o aumento da celeridade no processamento dos pagamentos e para

o fortalecimento da formalização documental, em consonância com as diretrizes de governança e transformação digital adotadas pela Administração Pública estadual.

Figura 3 - Proposta de fluxo de ateste para pagamento do docente.



Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Resultados esperados e indicadores de sucesso

A implementação do E-FLOW como ferramenta institucional para envio da documentação necessária ao ateste dos serviços prestados pelos docentes contratados pela ESESP deverá gerar uma série de melhorias estruturais no fluxo administrativo, refletindo diretamente na eficiência, segurança e qualidade da gestão pública. Espera-se que a automatização das etapas de envio, recebimento, conferência e encaminhamento da documentação reduza significativamente o tempo de tramitação, minimize retrabalhos e aumente a agilidade na análise dos processos. Como indicadores de sucesso associados a esse resultado, estima-se a redução do tempo médio entre a execução da atividade e o recebimento da documentação pela GEDTH, bem como a diminuição do tempo necessário para análise e ateste, acompanhada de menor número de reenvios ou solicitações de complementação documental.

Outro resultado esperado é a padronização dos procedimentos e o aumento da segurança da informação, uma vez que o uso de formulários estruturados e a integração com o E-Docs fortalecem o armazenamento institucional e garantem maior consistência na documentação recebida. Entre os indicadores correspondentes, incluem-se o crescimento do percentual de formulários completos no primeiro envio, a redução de divergências e extravios e o aumento de processos arquivados com documentação íntegra e padronizada.

A proposta também tende a reduzir erros e falhas procedimentais ao eliminar etapas suscetíveis a equívocos humanos, como encaminhamentos incorretos ou registro duplicado de informações. Esse resultado poderá ser mensurado pela queda nas ocorrências de erros de envio, pelo número reduzido de documentos encaminhados a setores inadequados e pelo aumento na taxa de conformidade dos processos analisados.

Além disso, espera-se maior transparência e rastreabilidade do fluxo, possibilitando o acompanhamento claro das etapas e facilitando auditorias internas e externas. Os principais indicadores associados incluem o percentual de processos com histórico completo no sistema, a ampliação da disponibilidade de informações para auditoria e a redução de inconformidades registradas em fiscalizações.

A melhoria da relação institucional com os docentes também é um benefício esperado, tendo em vista que a existência de orientações claras, prazos definidos e um canal único de envio reduz dúvidas, aumenta a previsibilidade e fortalece a percepção de organização e profissionalismo por parte da instituição. Como indicadores, destacam-se a diminuição de questionamentos recorrentes, o aumento do nível de satisfação dos docentes (quando mensurado) e a redução de contatos corretivos para ajustes de documentação.

Por fim, a iniciativa contribui para o avanço da transformação digital e do fortalecimento da governança pública, ampliando o uso de ferramentas tecnológicas integradas e reduzindo a dependência de processos manuais. Espera-se, como resultado, o aumento do percentual de processos de ateste realizados integralmente em ambiente digital, redução do uso de papel e consolidação da integração entre E-FLOW e E-Docs como fluxo oficial da instituição.

6 Considerações finais

A análise realizada ao longo deste Trabalho de Conclusão de Curso evidenciou que o fluxo de pagamento dos docentes contratados pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP) apresenta fragilidades estruturais que comprometem sua eficiência, previsibilidade e aderência às boas práticas contemporâneas de gestão pública. O estudo demonstrou que o modelo atual, fortemente dependente de procedimentos manuais, comunicação fragmentada e padronização insuficiente, gera retrabalhos, acúmulo de tarefas administrativas para os fiscais de contrato, inconsistências documentais e atrasos recorrentes no processamento dos pagamentos.

As dificuldades identificadas, especialmente relacionadas ao envio e à validação das listas de presença, à coleta de documentos obrigatórios e à dispersão dos canais de comunicação, confirmam a existência de um fluxo marcado por características típicas da burocracia tradicional. Tais elementos reforçam a necessidade de modernização, em consonância com a literatura de gestão pública, transformação digital e gestão por processos apresentada no referencial teórico.

Nesse contexto, a utilização do E-FLOW surge como solução estratégica e plenamente alinhada às diretrizes de eficiência, inovação e governança que orientam a Reforma Administrativa contemporânea e o próprio marco jurídico das contratações públicas, especialmente a Lei nº 14.133/2021. A proposta apresentada neste trabalho — padronizar e automatizar o envio da documentação necessária ao ateste por meio de formulário institucional no E-FLOW — representa um avanço significativo rumo à racionalização do fluxo, à redução de erros e à ampliação da rastreabilidade.

Ao integrar o envio documental ao E-Docs e centralizar o recebimento na Caixa de Atestes da GEDTH, o novo fluxo torna-se mais seguro, auditável e previsível, fortalecendo a governança interna e reduzindo substancialmente as intervenções manuais que atualmente sobrecarregam diversos setores. Além disso, a adoção de prazos definidos, campos padronizados e formulários estruturados contribui para ampliar a qualidade da informação e garantir maior conformidade com os requisitos legais e administrativos.

Os resultados esperados — redução de retrabalhos, maior celeridade na tramitação, segurança documental, diminuição de erros procedimentais, elevação da transparência e melhoria da relação institucional com os docentes — reforçam o potencial transformador da proposta. Os indicadores sugeridos permitirão mensurar objetivamente esses impactos e orientar ajustes contínuos, garantindo a sustentabilidade da melhoria no médio e longo prazo.

Assim, conclui-se que a modernização do fluxo de pagamento dos docentes, por meio da adoção sistemática do E-FLOW, não apenas resolve problemas operacionais atualmente enfrentados pela ESESP, mas também se alinha à agenda de governo digital, às práticas contemporâneas de gestão pública e à necessidade de fortalecer a capacidade institucional de entrega. A iniciativa demonstra que a inovação administrativa, quando fundamentada em diagnóstico consistente e suportada por arcabouço teórico sólido, é capaz de gerar ganhos significativos de eficiência, transparência e qualidade — reforçando o papel estratégico da Escola de Governo na formação e valorização dos servidores públicos estaduais.

Referências bibliográficas

BRASIL. *Estratégia de Governo Digital 2020–2022*. Secretaria de Governo Digital. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020.

BRASIL. *Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021*. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1 abr. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle*. Cadernos MARE, v. 1, n. 1, p. 7–30, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34, 1998.

CRIADO, J.-C.; GIL-GARCIA, J. R. Enacting digital government: governance, policy, and management approaches. *Government Information Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 300–313, 2019.

DAVENPORT, T. H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

DAVENPORT, T. H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2010.

DI PIETRO, M. S. Z. *Direito administrativo*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JUSTEN FILHO, M. *Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos: Lei nº 14.133/2021*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

MULGAN, G. *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously*. London: NESTA, 2007.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Digital government review: OECD digital government studies*. Paris: OECD Publishing, 2019.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1994.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. *Public management reform: a comparative analysis – into the age of austerity*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reforma da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora UnB, 1999.