

QUAL É MESMO O NOSSO PROBLEMA? DESAFIOS ÀS COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO

TAMILLY VIRISSIMO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

JULIA VIEZZER BARETTA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

MICHELINE GAIA HOFFMANN

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores agradecem o apoio financeiro da Fapesc e da UDESC para a realização deste trabalho.

QUAL É MESMO O NOSSO PROBLEMA? DESAFIOS ÀS COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO

Este caso para ensino trata das repercussões gerenciais do Decreto nº 842/2020, que dispõe sobre a contratação de soluções inovadoras capazes de contribuir com questões de relevância pública à Administração Pública Estadual Direta e Indireta, publicado pelo estado de Santa Catarina. Descreve um projeto piloto conduzido na Polícia Militar (PM) e mostra a narrativa entre PM e Secretaria de Estado da Administração para expor o dilema. Na medida em que o novo instrumento legal transfere a lógica das compras públicas da especificação do objeto a ser contratado para a descrição de problema que suscita solução desconhecida, requer competências inexistentes nos servidores. Frente a essa lacuna, surgem desafios explorados a seguir.

Problemas Complexos e o Decreto N° 842/2020

A literatura de solução de problemas dispõe de uma miríade de tipologias para a categorização de problemas, mas, em linhas gerais, eles podem ser classificados em dois grandes grupos: problemas simples, tratáveis e estruturados; e problemas complexos, *wicked*s, intratáveis e mal estruturados (ANSELL, 2011). Na tentativa de avançar sobre estes últimos, o Governo do Estado de Santa Catarina promulgou o Decreto nº 842/2020, que disciplina a contratação de soluções inovadoras capazes de contribuir com questões de relevância pública para a Administração Pública Estadual Direta e Indireta.

A modalidade de compra prevista neste decreto implica subverter a lógica do processo licitatório tradicional. Editais orientados à contratação de inovações não definem a especificação técnica da solução buscada, mas, sim, a especificação da necessidade enfrentada pelo poder público. Isso exige uma mudança profunda na prática das compras públicas. A busca passa a ser por uma solução inovadora, que o 2º artigo do decreto conceitua como: novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resultem em novos produtos, serviços ou processos ou que compreendam a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possam resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

O referido diploma legal elenca ainda quais os procedimentos básicos para a contratação desta solução: planejamento, seleção de soluções inovadoras e gestão contratual (SANTA CATARINA, 2020). Referente à etapa de planejamento, de acordo com os artigos 7º e 8º, a 2ª primeira iniciativa é a elaboração de “Estudo Técnico” para definição da questão de relevância pública que demanda solução inovadora. É nesta etapa que os demandantes definem o que é o problema de relevância pública, seus limites e demonstram a real necessidade da solução inovadora. Ainda, é preciso deixar claro que o chamamento público se faz necessário: “I – por não haver solução conhecida no mercado; ou II – para o aprimoramento das soluções identificadas” (SANTA CATARINA, 2020).

O Projeto Piloto

Diante do ineditismo e singularidade do novo instrumento legal, a Secretaria de Estado de Administração (SEA) procedeu a um projeto piloto com a Polícia Militar (PM). O objetivo era partir de um problema já conhecido e experimentado pela Corporação, prototipar como ocorreria o processo licitatório sob o novo regulamento, analisar a especificação técnica por parte da área demandante e identificar potenciais lacunas de competências nesta definição do problema.

Reunião agendada entre a Secretaria e a Polícia. De um lado, a ansiedade sobre como conduzir um processo inédito de forma efetiva. “Qual melhor abordagem para orientar a reunião? Os demandantes compreenderam quais serão os procedimentos básicos do novo decreto?”. De outro, a expectativa de ver que uma demanda antiga poderia ser suprida. “A solução que pensamos poderá ser enfim implementada”.

A reunião começa, mas antes de avançar sobre o resultado deste encontro, alguns elementos contextuais sobre a PM são necessários. A Polícia Militar possui lugar de destaque nacional dentre as instituições de segurança pública, em face das inovações tecnológicas aplicadas ao policiamento ordinário. O principal sistema em operação é o PM Mobile, o qual é utilizado para gerar, despachar ocorrências, lavrar boletins e estruturar o banco de dados dentre outras funções.

SEA: Senhores, qual questão de relevância pública foi levantada e demanda uma solução inovadora?

PM: O que se deseja é aplicar inteligência a partir dos dados, por meio de realidade aumentada. Os policiais devem ter à sua disposição, em um tablet ou um óculos com realidade aumentada, que tenha uma base de pesquisa com suporte nas imagens do terreno em que estão atuando, das ocorrências e de outras informações dos bancos de dados.

SEA: Seria então uma solução de realidade aumentada para visualizar em tempo real os dados já georreferenciados?

PM: Exato. Isto vai permitir potencializar a ação policial em campo, aumentando a produtividade e diminuindo o tempo resposta para os demais atendimentos.

Na saída da reunião, uma conclusão: não restou clara qual a questão de relevância pública que afeta a PM. De pronto, uma solução foi indicada. E mais: uma solução de base tecnológica. Ou seja, a experiência revelou a tendência dos servidores a buscarem soluções conhecidas e legitimadas e o apego à inovação tecnológica, enquanto o decreto tem como objeto problemas para os quais não se tem solução conhecida. Além disso, não está restrito a inovações tecnológicas como resposta.

Nesse contexto, o projeto piloto sugeriu também a necessidade de competências específicas pelos servidores demandantes para compreender o que é inovação, as possibilidades que transcendem a inovação tecnológica, e sobretudo para conduzir um processo de análise do problema capaz de culminar em uma descrição que atenda aos requisitos do decreto.

O Dilema para a Secretaria de Estado da Administração

Portanto, a equipe da SEA saiu da reunião com o objetivo do projeto-piloto concluído: as dificuldades na condução do novo regulamento licitatório foram mapeadas. No entanto, naquele momento, não vislumbrou as respostas para dirimir as lacunas de competências dos servidores. Apenas o que a Gerência de Compras e Licitação tinha claro, era que a declaração do problema deveria ser fruto de uma atividade coletiva orientada à compreensão compartilhada por atores que possuem interface com o problema e, portanto, experimentam a necessidade de forma concreta. Ao mesmo tempo, a equipe da SEA compreendia a importância de análises orientadas por dados e evidências fáticas que permitam sustentar de maneira robusta os argumentos apresentados no estudo técnico. Portanto, os servidores devem estar cientes de que, ao munir a especificação da necessidade de solução inovadora com evidências precisas, aproxima-se ainda mais de soluções que

Possibilita, também, compreender contribuições da abordagem pragmatista à solução de problemas públicos, e estimula a identificação de ferramental para análise e enquadramento de problemas. Pode ser utilizado em cursos de graduação e de pós-graduação em Administração, Administração Pública, Gestão Pública, Direito e Design.

Objetivos de ensino

Com base na leitura e análise do caso de ensino proposto, que tem como tema central “compras públicas de inovação”, é possível também abordar e refletir sobre temas correlatos, com destaque para: tipologias de inovação; processo de inovação; análise e descrição de problemas. Espera-se que a discussão deste caso permita aos estudantes:

- Identificar as implicações legais e desafios gerenciais associados à implementação do conceito de compras públicas de inovação;
- Compreender a importância da etapa de análise de problemas no processo de inovação e seu papel na implementação de soluções conectadas com a real necessidade dos atores envolvidos;
- Compreender a centralidade do usuário e a natureza não linear / iterativa do processo de análise e enquadramento de problemas;
- Compreender contribuições da abordagem pragmatista para a solução de problemas públicos.
- Conhecer ferramental para análise e enquadramento de problemas numa abordagem apropriada à busca de soluções inovadoras.

Fontes e métodos de coleta

Os dados que permitiram o desenvolvimento deste caso foram obtidos por meio da experiência pessoal das autoras no atendimento ao desafio apresentado pela Diretoria de Gestão de Licitação em Contratos da Secretaria de Estado de Administração, por meio da Gerência de Governança e Inovação em Compras, à Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. Entrevistas com a gerente de Governança e Inovação em Compras, diretamente envolvida com a proposição do Decreto 842/2020, levantamento dos documentos utilizados pela equipe ao longo do processo e levantamento bibliográfico foram centrais para a estruturação do caso, que mantém dados reais, com a devida autorização da Secretaria de Estado de Administração, mas incorpora elementos fictícios nos diálogos relativos à experiência piloto conduzida junto à PM.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

Este caso para ensino pode ser utilizado em cursos de graduação e de pós-graduação das áreas de Administração, Administração Pública, Gestão Pública, Direito e Design, nas seguintes disciplinas: inovação, compras públicas, licitações e contratos, direito administrativo, políticas públicas, design de serviços no setor público, gestão de projetos.

Questões sobre o caso de ensino

1. Definição de compras públicas de inovação: o caso permite compreender o conceito de inovação a partir do Decreto 842/2020, que assume como referência o conceito existente no marco legal federal, a Lei nº 10.973 (BRASIL, 2004). A partir desse referencial,

pode motivar a compreensão dos tipos de inovação previstos no Manual de Oslo (OECD; EUROSTAT, 2018). Sugere-se ir além, buscando a compreensão das tipologias de inovação na literatura orientada ao setor público (OSBORNE; BROWN, 2011; MOORE; HARTLEY, 2013; KLUMB; HOFFMANN, 2016). A partir dessa compreensão básica, é possível explorar o conceito de compras públicas de inovação (MOÑUX; OSPINA, 2017; SÁNCHEZ-CARREIRA et al., 2019), como ele difere de inovação em compras públicas (MARDONES, 2016) e como pode transcender a noção de aquisição de tecnologia.

1.1 O que é inovação?

1.2 Quais os tipos de inovação aplicáveis ao setor público?

1.3 O que é inovação em compras públicas?

1.4 Qual a diferença entre compras públicas de inovação e inovação em compras públicas?

1.5 De que forma as compras públicas de inovação diferem da aquisição de tecnologia?

2. Implementação das compras públicas de inovação: o caso motiva a identificação das finalidades das compras públicas de inovação, os benefícios que se pode esperar, e os desafios associados. Quanto aos desafios, particular atenção pode ser dada ao fato de que esse tipo de compra pressupõe buscar solução que não se conhece e cujo preço não pode ser orçado a priori, o que traz a tona também o risco e a insegurança jurídica associada a isso (MASPONS; ALESSANDRELLO, 2017; MOÑUX; OSPINA, 2017). Ademais, é preciso considerar o desafio de desenvolver soluções que podem estar além das capacidades de mercado, representando um alto grau de risco, já que nem a administração, nem os interessados têm controle sobre as necessidades e resultados (MASPONS; ALESSANDRELLO, 2017). Permite, ainda, estudar essa modalidade de compra como instrumento de política pública de fomento à inovação por meio do poder de compra do estado (MOREIRA; VARGAS, 2015; MASPONS; ALESSANDRELO, 2017; SÁNCHEZ-CARREIRA et al., 2019).

2.1 Para quais fins as compras públicas de inovação podem ser implementadas?

2.2 Quais os benefícios pode-se esperar da implementação de compras públicas de inovação?

2.3 Que desafios estão associados à implementação dessa modalidade de compra?

2.4 Qual o papel desempenhado pelo Estado nas compras públicas de inovação? De que forma o uso do poder de compra do Estado pode fomentar a inovação?

2.5 Qual a relação entre as capacidades dos fornecedores e as compras públicas de inovação?

3. A capacidade de análise e enquadramento de problemas: um elemento chave do caso é evidenciar a centralidade da análise e enquadramento de problemas não apenas no processo de compras públicas de inovação, mas nos processos de inovação de um modo geral, bem como no ciclo de políticas públicas, nos processos de gerenciamento de projetos e no design de serviços. Sugere-se discutir como essa etapa do processo é primordial para guiar a identificação de alternativas e garantir que as soluções desenvolvidas e testadas sejam aderentes às necessidades, relevantes e úteis, qualificando, assim, o processo decisório (KOEN, et al. 2014; CASCIOLA, 2016; SANTOS; HOFFMANN, 2016; TRISCHLER; SCOTT, 2016; PLUCHINOTTA et al., 2019). As facetas evidenciadas no projeto piloto conduzido pela SEA junto à Polícia Militar permitem discutir também, à luz do conceito de isomorfismo institucional (DIMAGGIO & POWELL, 2005), que o processo de contratação sem uma compreensão profunda do problema pode ruir o alcance de soluções inovadoras, pela adoção de formatos já validados e legitimados, provocando o assemelhamento de

práticas gerenciais em busca de identidade. Nesse contexto, pode-se explorar de maneira mais profunda a forma de se declarar o problema a partir da análise e enquadramento, na perspectiva de que a declaração adequada do problema pode ser a chave para uma solução eficaz, original e inovadora (CROSBY et al, 2017. LIU et al., 2018), permitindo superar o conservadorismo de uma abordagem incremental e incorporar princípios da análise racional, ainda que não seja possível compreender o problema de forma exaustiva (HEIDEMANN; SALM, 2009).

- 3.1 Qual a importância da análise e enquadramento de problemas no processo de inovação?
- 3.2 No processo de compras públicas de inovação, qual o papel da análise e enquadramento de problemas, considerando as finalidades, benefícios e desafios associados a essa modalidade de compra, conforme discutido na questão 2?
- 3.3 De que forma o enquadramento correto dos problemas auxilia no processo licitatório de compras públicas de inovação?
- 3.4 Como a forma de se declarar o problema pode contribuir para uma solução inovadora?
- 3.5 Relacione a capacidade para análise e enquadramento de problemas, isomorfismo institucional e as finalidades de compras públicas de inovação.
- 3.6 Como o esforço de análise e enquadramento de problemas se relaciona com a abordagem incremental e a análise racional no processo de tomada de decisão?
- 3.7 Em que outros processos além de compras públicas de inovação a análise e enquadramento é primordial?

4. Ferramental para análise e enquadramento de problemas: o desafio apresentado no caso motiva ir além dos fundamentos conceituais associados ao tema, levando à necessidade de busca de ferramental para a análise e enquadramento de problemas. Pode, ainda, mostrar a necessidade de opção por ferramentas aderentes a abordagens colaborativas, centradas no usuário, num processo não linear e interativo (CAVALCANTE, 2019). Em particular, a contribuição do Design Thinking pode ser explorada (D. SCHOOL, 2011; CAVALCANTE, 2019; DELL'ERA et al., 2020). Sob essa abordagem, dispõe-se de uma profusão de ferramentas que podem ser discutidas pelos alunos, que permitem conectar o serviço às reais necessidades do seu público-alvo, identificando incidentes críticos capazes de orientar o refinamento do valor entregue (TRISCHLER; SCOTT, 2016). Hoffmann et al (2021) apresentam uma trilha para análise e reenquadramento de problemas, que engloba técnicas específicas de análise de causas e consequências, compreensão dos nós-críticos e levantamento de ideias e imersão nas características de problemas.

4. Que ferramental seria apropriado à análise e enquadramento de problemas de forma a atender os requisitos do decreto e as expectativas da SEA descritas no caso?
- 4.2 Qual o papel da abordagem do Design Thinking e do ferramental a ela associado para a análise e enquadramento do problema?
- 4.3 As ferramentas de análise e enquadramento de problemas são específicas para a Administração Pública?
- 4.4 Como você capacitaria os servidores envolvidos neste novo processo de compras para utilização destas ferramentas?

5. Abordagem pragmatista: o caso pode favorecer a compreensão da abordagem pragmatista como embasamento teórico para análise e enquadramento do problema. Para o pragmatismo, o problema complexo tem sua natureza multidimensional, que comporta

diferentes escalas temporais e espaciais (ANSELL, 2011). A fase inicial do desenho do problema demanda que diversos olhares explorem todos esses cenários (VERNON et al., 2016). Para tanto, torna-se essencial a condução de um processo participativo para que os resultados sejam aderentes às necessidades, tenham credibilidade (STRUECKER; HOFFMANN, 2017) e produzam valor público (ANSELL; TORFING, 2014). Nesse contexto, o conhecimento que emerge da interação com o usuário facilita a identificação da lacuna entre o estado atual e o desejado, proporcionando espaço para soluções originais e novas formas de entrega de serviços para os problemas coletivos (STRUECKER; HOFFMANN, 2017). Sob essa ótica, a cooperação propiciaria ainda, o aprendizado evolucionário da capacidade de solução de problemas, habilidades que podem ser construídas em cada momento que se confronta com as incertezas das situações públicas (DEWEY, 1916). Os pragmatistas adotam uma abordagem ecológica para problemas públicos, entendendo-os como complexos, interdependentes e apenas parcialmente decompostos em unidades mais simples e tratáveis (ANSELL, 2011). Para tanto, é necessário um esforço recursivo analítico e sintético de compreensão do problema. A estratégia analítica de decomposição proposta por Simon (1969) é importante para a declaração de problemas públicos, mas o desafio para os gestores públicos passa a ser o nível de decomposição analítica. Ou seja, o momento de parar o reenquadramento do problema em partes menores. Após a decomposição analítica, faz-se necessário um processo sintético de encontrar os padrões mais amplos de interdependência entre os conjuntos de problema (ANSELL, 2011).

5.1 Qual a importância de envolvimento do usuário na análise e enquadramento do problema e como a abordagem pragmatista pode auxiliar nessa compreensão?

5.2 Como a interação com o usuário facilita a identificação da lacuna entre o estado atual e o desejado?

5.3 Como esta interação pode auxiliar na busca de soluções inovadoras?

5.4 Quanto mais complexos os problemas, maior a necessidade de interfaces externas de colaboração?

5.5 Quais os impactos em uma decomposição analítica dos problemas que seja infinda?

5.6 Quais os impactos de sintetizar os problemas sem praticar o reenquadramento destes?

5.7 Como o pragmatismo pode auxiliar no esforço recursivo de analisar e sintetizar os problemas?

5.8 Entendendo os problemas públicos como complexos e multidimensionais, qual a necessidade de que a análise e reenquadramento do problema se dê em uma base situacionalmente e contextualmente focada, como sugerem os pragmatistas?

Roteiro sugerido para aplicação e discussão do caso

A aplicação do caso poderá ser realizada depois da exposição das teorias e conceitos a serem trabalhados, permitindo que os alunos tenham o embasamento teórico necessário para a discussão dos temas propostos. A leitura do caso, estimada em aproximadamente 20 minutos, pode ser feita em sala de aula ou em casa, previamente à aula. Após a leitura, propõe-se que seja feita uma análise inicial do caso, com a identificação do dilema proposto, que pode ser conduzida em plenária, com todos os participantes. Posteriormente, sugere-se a divisão da turma em grupos de dois a cinco alunos, para que sejam discutidas as questões aqui propostas em conjunto com outras que o docente considere relevantes ao tema da aula.

Dependendo do curso e disciplina em pauta, pode ser adequado selecionar perguntas específicas. Considerada a quantidade definida, o professor pode conceder entre 60 e 90 minutos para discussão nos grupos. Em seguida, propõe-se que a turma se reúna novamente em plenária para o debate das perguntas, sendo cada grupo responsável pela condução da apresentação de uma resposta e posterior discussão e consolidação. Para finalizar a aula, o docente pode conectar as respostas consolidadas com as teorias trabalhadas.

Sugestões de bibliografia

ANSELL C. Pragmatist democracy. Evolutionary Learning as Public Philosophy. New York: Oxford University Press, 2011.

ANSELL, C.; TORFING, J. Public innovation through collaboration and design. New York: Routledge, 2014.

BRASIL. LEI nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm

CASCIOLA, L. C. Inclusion toolkit. Designing a user-centred living lab from the ground up, 2016. Disponível em: https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/toolkit_0_1.pdf. Cap 3.

CAVALCANTE, P. Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia. Brasília: IPEA, 2019.

CROSBY, B. C.; HART, P.; TORFING, J. Public value creation through collaborative innovation. Public Management Review, v.19, n. 5, p. 655-669, 2017.

DELL'ERA, C. et al. Four kinds of design thinking: From ideating to making, engaging, and criticizing. Creativity and Innovation Management. 2020; 1–21.

DEWEY, J. Democracy and education: An introduction to the philosophy of education. Macmillan, 1916.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. RAE-Revista de Administração de Empresas, 45(2), 74-89, 2005.

D.SCHOOL. Bootcamp Bootleg. Escola de Design Thinking da Universidade Stanford, 2011.

HEIDEMANN, F. G.; SALM J. F. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

HOFFMANN, M.G. et. Al. Manual para Análise e Reenquadramento de Problemas: Contratação de Soluções Inovadoras SC - Decreto 842/2020. 2021.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no Setor Público e Evolução dos Modelos de Administração Pública: o Caso do TRE-SC. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 21, n. 69, p. 86-102, 2016.

KOEN, P., BERTELS, H. M. J., KLEINSCHMIDT, E. J. Managing the front end of innovation - Part II: Results from a three-year study. *Research Technology Management*. 57(3), p. 25–35, May-June 2014.

LIU, L.; LI, Y.; XIONG, Y.; CAO, J.; YUAN, P. An EEG study of the relationship between design problem statements and cognitive behaviors during conceptual design. *AI EDAM*, v. 32, n. 3, p. 351-362, 2018.

MARDONES, C. A. Las compras públicas de tecnología e innovación como un elemento central de las políticas públicas del siglo XXI. *Revista Chilena de Derecho y Tecnología*, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 95-126, 31 dez. 2016. Universidad de Chile. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-2584.2016.43990>.

MASPONS, R.; ALESSANDRELLO, R. La compra pública de innovación: instrumentos de colaboración para nuevos escenarios. *Revista Econòmica de Catalunya*, X, v. 77, n. 15, p. 72-78, 01 jan. 2017.

MOÑUX, D.; OSPINA, M. J. Compra pública de innovación en América Latina: Recomendaciones para su despliegue en Uruguay.

MOORE, M.; HARTLEY, J. Innovations in governance. In: OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. *Handbook of innovation in public services*. Cheltenham: Edward Elgar, 2013

MOREIRA, M. F.; VARGAS, E. R. . Indução de Inovações em Serviços: Compras Governamentais para a Inovação ou Compras de Inovações? *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 15, p. 186-210, 2015.

OECD/Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition. Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing, 2018.

OSBORNE, S.; BROWN, K. Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? *Public Administration*, v.89, n. 4, p. 1335-1350, 2011.

PLUCHINOTTA, I.; KAZAKÇI, A. O.; GIORDANO, R.; TSOUKIÀS, A. Design Theory for Generating Alternatives in Public Decision Making Processes. *Group Decision and Negotiation*, 28, p. 341–375, 2019.

SÁNCHEZ-CARREIRA, M. C.; VARELA-VÁZQUEZ, P.; PEÑATE-VALENTÍN, M. C. La compra pública de innovación: análisis de la experiencia de galicia en el ámbito sanitario. *Revista Galega de Economía*, [S.L.], v. 28, n. 2, p. 71-86, 12 set. 2019. Universidad de Santiago de Compostela. <http://dx.doi.org/10.15304/rge.28.2.6158>.

SANTA CATARINA. Decreto n. 842, de 17 de setembro de 2020. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública

para a Administração Pública Estadual Direta e Indireta. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, SC. 17 set. 2020. Disponível em: <http://www.sea.sc.gov.br/wpcontent/uploads/2020/09/ratac%CC%A7a%CC%83o-deSoluc%CC%A7o%CC%83es-Inovadoras.pdf>. Acesso em: 29 out.2020.

SANTOS, G. F. Z.; HOFFMANN, M. G. Em busca da efetividade na administração pública: proposição de uma metodologia para design e implementação de serviços públicos no município de florianópolis. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 88-105, jan. 2016.

STRUECKER, Denise Regina; HOFFMANN, Micheline Gaia. Participação social nos serviços públicos: caracterização do estado da arte por meio da bibliometria e da revisão sistemática. Rege - Revista de Gestão, [S.L.], v. 24, n. 4, p. 371-380, out. 2017. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.008>.

TRISCHLER, J.; SCOTT, D. R. Designing public services. The usefulness of three service design methods for identifying user experience. Public Management Review, 18(5), 718-739, 2016.

VERNON, D.; HOCKING, I.; TYLER, T. C. An evidence-based review of creative problem solving tools: A practitioner's resource. Human resource development review, v. 15, n. 2, p. 230-259, 2016.