

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - POSGRAP
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL - PROFIAP**

DIEGO RODRIGUES DA SILVA SANTOS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO INSTITUTO
FEDERAL DE SERGIPE SOB O ENFOQUE DA CARTA DE SERVIÇOS AO
USUÁRIO**

**SÃO CRISTÓVÃO
2022**

DIEGO RODRIGUES DA SILVA SANTOS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO INSTITUTO
FEDERAL DE SERGIPE SOB O ENFOQUE DA CARTA DE SERVIÇOS AO
USUÁRIO**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, realizado na Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Conceição Melo Silva Luft

Coorientador: Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto

**SÃO CRISTÓVÃO
2022**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

S237a Santos, Diego Rodrigues da Silva
Análise do processo de transformação digital do Instituto Federal de Sergipe sob o enfoque da carta de serviços ao usuário / Diego Rodrigues da Silva Santos ; orientadora Maria Conceição Melo Silva Luft. – São Cristóvão, SE, 2022.
292 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, 2022.

1. Administração pública. 2. Serviço público. 3. Informática. 4. Materiais bibliográficos – Digitalização. 5. Preservação digital. 6. Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Sergipe. I. Luft, Maria Conceição Melo Silva, orient. II. Título.

CDU 351:004(813.7)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE



**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ATA DA DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Aos vinte e quatro dias de janeiro de dois mil e vinte e dois foi realizada através de apresentação online a Banca de Defesa da Dissertação de Mestrado Profissional do discente Diego Rodrigues da Silva Santos, Matrícula: 201921000134 com o título do trabalho de conclusão final: "ANÁLISE DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE SOB O ENFOQUE DA CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO". A banca foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft (Presidente/Orientadora), Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto (Coorientador/membro PROFIAP/UFRPE), Profa. Dra. Mônica Ximenes Carneiro da Cunha (PPGTEC/IFAL) e Profa. Dra. Alessandra Carla Ceolin (PROFIAP/UFRPE). Após a apresentação, foi passada a palavra a banca que arguiu o discente e o mesmo respondeu aos questionamentos. A presidente e orientadora fez as considerações e em seguida deliberaram pela APROVAÇÃO do aluno, mediante alterações solicitadas pela banca.

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, São Cristóvão - SE, 24 de janeiro de 2022.

Prof.ª Dr.ª Maria Conceição Melo Silva Luft
(Presidente/Orientadora)

Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto
(Coorientador e membro PROFIAP/UFRPE)

Profa. Dra. Alessandra Carla Ceolin
(PROFIAP/UFRPE)

Prof.ª Dra. Mônica Ximenes Carneiro da Cunha
(PPGTEC/IFAL)

Diego Rodrigues da Silva Santos
(Discente/PROFIAP/UFS)

*A Lara, Laís e Liliane, presentes de Deus em
minha vida.*

*E a todos aqueles que acreditam na Educação
como uma importante ferramenta de
transformação social e política.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Tereza e Manoel (*in memorian*), pelas lições que construíram a base do meu caráter.

Aos meus irmãos, Igor e Gláucia, que mesmo um pouco distantes, sempre torceram por mim.

As minhas filhas, Laís e Lara, anjos que são o meu hoje, o meu amanhã e o meu sempre.

A Liliane, pelo amor, compreensão e incentivo por toda essa jornada. Você é incrível.

A minha madrinha, Marlene, por acreditar em mim quando foi preciso.

Aos meus orientadores, Prof.^a Ceixa e Prof. Jorge, pela dedicação e pelos ensinamentos em favor dessa realização.

Aos queridos colegas do PROFIAP, turma 2019, Arthur, Claudimir, Daniel, Gustavo, Kátia, Marcela, Neto, Rivaldo e Vinícius e, muito especialmente, a Baby de Fátima pela palavra amiga nas horas mais difíceis.

A incansável Prof.^a Ruth, por sua história de incentivo e fomento da pesquisa em Sergipe.

Aos incríveis colegas de trabalho João e Marta, pela energia diária.

A Educação Pública, Gratuita e de Qualidade de nosso querido Brasil.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre.”

Paulo Freire

RESUMO

A temática da Transformação Digital tem sido incorporada pelas instituições nas últimas décadas, sobretudo em razão dos avanços na área da Tecnologia da Informação, que permitiram que serviços antes acessíveis apenas presencialmente pudessem ser disponibilizados à distância, em meio digital, de modo que os usuários pudessem acessá-los e ter as respostas necessárias quase que autonomamente, com o mínimo de intervenção humana. No âmbito da Administração Pública Federal (APF) também houve a necessidade desse enfrentamento, já que a Transformação Digital aproxima a sociedade dos serviços públicos prestados, reduz custos e proporciona respostas mais rápidas à população. Em se tratando do Poder Executivo Federal, o processo de Transformação Digital atualmente está inserido na Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, que engloba, dentre outros instrumentos, a Carta de Serviços ao Usuário, importante instrumento de controle social da APF segundo os conceitos introduzidos pela Lei nº 13.460/2017, que institucionalizou normas de proteção e promoção da participação e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos, prestados direta ou indiretamente pela APF. Nessa linha, o presente estudo analisa um dos aspectos do processo de Transformação Digital do Instituto Federal de Sergipe, sob enfoque da sua Carta de Serviços ao Usuário. Para tanto, foi efetuada pesquisa documental, com base na legislação de referência, além da avaliação dos serviços ofertados digitalmente pelo IFS nas plataformas disponíveis, como o portal Gov.br, culminando com a realização de entrevistas semiestruturadas com os 05 (cinco) gestores envolvidos com os principais serviços constantes na Carta, sendo possível caracterizar o estudo como qualitativo, com uso da pesquisa documental e de entrevistas, além de Cartas de outras entidades que compõem o APF. Foram identificados desalinhamentos entre os serviços ofertados pela organização e aqueles disponibilizados na Carta de Serviços ao Usuários, em verificação realizada no portal Gov.br, do Poder Executivo Federal, em que pese não trazer sequer um rol com os principais serviços por elas ofertados, o que evidencia como ocorre a Transformação Digital dos serviços prestados pelo órgão e propor melhorias nesse importante instrumento, já que a Carta analisada possui apenas 1 (um) dos 18 (dezoito) elementos essenciais preconizados na legislação sobre o tema.

Palavras-chave: Carta de Serviços ao Usuário. Instituto Federal de Sergipe. Serviços Públicos. Transformação Digital.

ABSTRACT

The theme of Digital Transformation has been incorporated by institutions in recent decades, mainly due to advances in Information Technology, which allowed services previously accessible only in person to be made available at a distance, in digital media, so that users could access them and have the necessary answers almost autonomously, with minimal human intervention. Within the scope of the Federal Public Administration (APF) there was also a need for this confrontation, since Digital Transformation brings society closer to the public services provided, reduces costs, and provides faster responses to the population. In the case of the Federal Executive Branch, the Digital Transformation process is currently included in the Brazilian Strategy for Digital Transformation, which includes, among other instruments, the Letter of User Services, an important instrument of social control of the APF according to the concepts introduced by the Federal Government. Law No. 13460/2017, which institutionalized norms for the protection and promotion of participation and defense of the rights of the user of public services, provided directly or indirectly by the APF. In this line, the present study analyzes one of the aspects of the process of Digital Transformation of the Federal Institute of Sergipe, under the focus of its Letter of Services to the User. To this end, documentary research was carried out, based on the reference legislation, in addition to the evaluation of the services offered digitally by the IFS on the available platforms, such as the Gov.br portal, culminating in the realization of semi-structured interviews with the 05 (five) managers involved with the main services included in the Letter, making it possible to characterize the study as qualitative, using documental research and interviews, in addition to Letters from other entities that make up the APF. Misalignments were identified between the services offered by the organization and those provided in the Letter of Services to Users, in a verification carried out on the Gov.br portal, of the Federal Executive Branch, despite not having even a list of the main services offered by them, the which shows how the Digital Transformation of the services provided by the agency occurs and proposes improvements in this important instrument, since the Charter analyzed has only 1 (one) of the 18 (eighteen) essential elements recommended in the legislation on the subject.

Keywords: User Service Charter. Federal Institute of Sergipe. Public services. Digital Transformation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF - Administração Pública Federal

APS - Administração Pública Societal

AUDINT - Auditoria Interna

BACEN - Banco Central do Brasil

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica

CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

Comprasnet - Portal de Compras Públicas

CPA - Comissão Própria de Avaliação

DGB - Diretoria de Geral de Bibliotecas

DIAE - Diretoria de Assuntos Estudantis

DIPOP - Diretoria de Planejamento de Obras e Projetos - DIPOP

DTI - Diretoria de Tecnologia da Informação

EGD - Estratégia de Governo Digital

e-Gov - Governo Eletrônico

e-SIC - Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão

FalaBr - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

Gov.br - Portal Único de Serviços do Governo Federal Brasileiro

ICMBio - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

IFS - Instituto Federal de Sergipe

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PROAD - Pró-reitoria de Administração

PROCON - Programa de Proteção e Defesa do Consumidor

PRODIN - Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional

PROEJA - Cursos técnicos de nível médio integrados à educação de jovens e adultos

PROEN - Pró-reitoria de Ensino

PROGEP - Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

PROPEX - Pró-reitoria de Pesquisa e Extensão

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

SIADS - Sistema Integrado de Administração de Serviços

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

TCF - Trabalho de Conclusão Final

TD - Transformação digital

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

TransformaGov - Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado

UFS - Universidade Federal de Sergipe

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Abrangência do Instituto Federal de Sergipe	18
Figura 2: Fases da Transformação Digital.....	27
Figura 3: Histórico do Governo Eletrônico/Governo Digital no Governo Brasileiro	29
Figura 4: Desenho da Pesquisa.....	45
Figura 5: Carta de Serviços do IFS - Apresentação.....	47
Figura 6: Carta de Serviços do IFS - Conselho Superior	48
Figura 7: Carta de Serviços do IFS - PROEJA.....	49
Figura 8: Carta de Serviços do IFS - SIC	50
Figura 9: Carta de Serviços ao Usuário do ICMBio.....	52
Figura 10: Página inicial do Portal “Gov.br” - Topo.....	55
Figura 11: Portal “Gov.br” – Categorias	55
Figura 12: Portal “Gov.br” - Desdobramentos das categorias.....	56
Figura 13: Portal “Gov.br” - Guia “Governo do Brasil” expandida.....	56
Figura 13: Portal “Gov.br” - Listagem de órgãos.....	56
Figura 15: Portal “Gov.br” - Filtro aplicado à listagem de órgãos.....	57
Figura 16: Portal “Gov.br” - Filtro aplicado à listagem de órgãos.....	57
Figura 17: Portal “Gov.br” - Busca direta pelo Portal do IFS.....	58
Figura 18: Portal “Gov.br” - Busca direta pelo Portal do IFS.....	58
Figura 19: Página do IFS no Portal “Gov.br”.....	59
Figura 20: Página do IFS no Portal “Gov.br”.....	59
Figura 21: Carta de Serviços gerada pelo Portal “Gov.br”.....	60
Figura 22: Detalhamento do serviço S1 disponibilizado pelo IFS no Portal “Gov.br”.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variáveis observáveis na comparação dos modelos de Administração Pública	24
Quadro 2: Outras Iniciativas do Governo Brasileiro para o Governo Eletrônico/Governo Digital.	30
Quadro 3: Objetivos a serem alcançados, por meio da Estratégia de Governo Digital.....	31
Quadro 4: Diretrizes relacionais Administração Pública Federal X Usuários de Serviços Públicos	33
Quadro 5: Elementos Essenciais da Carta de Serviços ao Usuário	34
Quadro 6: Representação da Matriz 5WH2.....	35
Quadro 7: Obrigações Intrínsecas da Administração Pública em Decorência da Carta de Serviços	35
Quadro 8: Dimensões da Pesquisa	40
Quadro 9: Estrutura da Carta de Serviços do IFS.....	46
Quadro 10: <i>Checklist</i> de atendimento aos Elementos Essenciais da Carta de Serviços do IFS	50
Quadro 11: <i>Checklist</i> de atendimento aos Elementos Essenciais da Carta de Serviços do ICMBio.....	53
Quadro 12: Serviços ofertados pelo IFS na Plataforma “Gov.br”	60
Quadro 13: Serviços X Formas de acesso	63
Quadro 14: Perfil dos entrevistados	64
Quadro 15: Dimensões da Pesquisa.....	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	19
1.1.1 Objetivo Geral	19
1.1.2 Objetivos Específicos	19
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 Gestão Societal	22
2.2 Transformação Digital: conceitos e requisitos	25
2.3 Evolução da TD no governo brasileiro (governo eletrônico/governo digital).....	27
2.4 Portal Único (Gov.br) e Carta de Serviços ao Usuário.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 Caracterização do estudo	37
3.2 Instrumentos de coleta e de análise de dados	39
3.3 <i>Lócus</i> da pesquisa, universo e seleção dos sujeitos	41
3.4 Coleta dos dados	42
3.4.1 Pesquisa documental.....	42
3.4.2 Entrevistas	42
3.5 Análise dos dados	43
3.6 Desenho da pesquisa.....	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	46
4.1 Análise da Carta de Serviços do Instituto Federal de Sergipe.....	46
4.2 Análise documental do portal de serviços do Instituto Federal de Sergipe.....	54
4.3 Análise das entrevistas semiestruturadas.....	64
4.4 Proposta de produto técnico/tecnológico (PTT).....	71
5 CONCLUSÕES	73
5.1 Limitações da Pesquisa.....	75
5.2 Recomendações para Estudos Futuros	76
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A	83
APÊNDICE B.....	85
APÊNDICE C.....	88
ANEXO I.....	104
ANEXO II	154
ANEXO III	196

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da humanidade é algo que está diretamente relacionado à evolução tecnológica, o que proporcionou mudanças na interação social em diversos meios, inclusive na interlocução das organizações públicas e privadas com a sociedade, que passaram a adotar ferramentas imbuído de novas tecnologias para atender às demandas surgidas.

Especificamente em relação à Administração Pública, tem-se exigido, ao longo dos anos, maior austeridade dos gastos públicos e, adicionalmente, meios mais eficientes de execução dos serviços prestados, ganhando destaque, num cenário em que se pretende melhoria de qualidade, a adoção da transformação digital (TD) como eixo tecnológico estratégico do Estado.

A transformação digital, na seara de serviços, se materializa por meio de ferramentas tecnológicas, e, segundo Vial (2019), pode ser entendida como a integração da tecnologia digital em todas as áreas de um negócio, causando disrupção na forma de interação entre uma organização e seu público alvo, desencadeando respostas estratégicas que visam alterar os caminhos da criação de valor ao gerenciar as mudanças estruturais e barreiras organizacionais que afetam os resultados desse processo, positiva ou negativamente.

A partir do momento em que o uso de tecnologias, de maneira geral, passou a ser adotado por organizações, este se deu com o objetivo principal de automatizar procedimentos e, conseqüentemente, melhorar o desempenho das atividades desenvolvidas (HEEKS, 2010), com foco no ganho de eficiência, obtidos, por exemplo, pela substituição da análise manual por sistemas informatizados de processamento de dados.

Como afirmam Carlos (2020) e Schallmo, Williams e Boardman (2017), a transformação digital envolve uma série de empresas e consumidores conectados, com base na análise de dados para identificar e avaliar o melhor desempenho das corporações. Kotarba (2018) destacou que se trata de um conceito recente, e sua função é modificar o modelo de negócios em resposta à vitalidade do progresso tecnológico, o que leva a mudanças no comportamento do consumidor.

Para von Leipzig *et al.* (2017), a transformação digital inclui a tecnologia como estratégia e cultura organizacional, o que leva a um novo modelo de gestão estratégica, sendo necessário, ao estudar esse processo, analisar aspectos culturais, metodológicos e técnicos. Além disso, Davenport e Spanyi (2019) e Carlos (2020) confirmaram a necessidade de engajamento de toda a empresa no processo de Transformação Digital, sem o qual não se pode efetivamente converter as expectativas em resultados.

Hong e Lee (2017) entendem que para os consumidores que possuem acesso constante a ferramentas de comunicação, como as redes sociais, o impacto da Transformação Digital é mais contundente, já que eles participam ativamente das decisões de uma empresa. Os clientes, segundo Sia (2016), não se vêem apenas como sujeitos capturados pelas organizações e que se vêem obrigados a adquirir somente aquilo que lhes é ofertado, passando a demandantes de produtos e serviços específicos para atender às suas demandas.

Como exemplo, pode-se trazer o fenômeno dos bancos digitais ocorrido nos últimos anos, em que as corporações ofertam em seus canais digitais meios mais eficientes de obtenção de produtos e serviços. Evidenciam essa mudança de comportamento dados do BACEN (2019) e FEBRABAN (2018) que informaram que em 2011 os postos tradicionais de atendimento, como agências, correspondentes e caixas eletrônicos, eram responsáveis por mais de 60% de todas as transações bancárias realizadas em território brasileiro, enquanto os meios digitais, como *internet banking* e *mobile banking*, eram responsáveis por menos de 40% das transações. A partir de 2016, porém, vê-se uma forte migração fluindo dos canais tradicionais para os canais digitais, passando a representar 43% para agências, correspondentes e caixas eletrônicos e 75% das transações via *internet banking* e *mobile banking*, o que denota uma clara inversão de paradigma.

Em linha gerais, pode-se dizer que a TD, segundo Karimi e Walter (2015), no bojo das organizações privadas, se relaciona a criação de valor, por meio da inovação tecnológica, gerando ganhos financeiros e ampliando o alcance em relação aos concorrentes, proporcionando vantagens competitivas. Ademais, Tumbas *et al.* (2015) concluíram que empresas tradicionais de sucesso criam "fachadas digitais" para permitir a conectividade com clientes e parceiros de negócios, para posteriormente utilizar esta fachada como instrumento de relacionamento com outros clientes e fornecedores, passando a ofertar produtos e serviços do meio digital, atingindo clientes que não teriam como acessá-los pelas vias tradicionais.

Quanto ao setor público, De Angelis (2013) constatou que este tem sido influenciado por uma crescente necessidade de concorrência, com o estabelecimento de padrões de desempenho, monitoramento constante, flexibilidade, ênfase nos resultados, foco no usuário e controle social. Demandas dessa natureza já tinham sido apontadas por Bresser-Pereira (1998), em sua proposta de modernização do Estado brasileiro, através de reformas que buscassem o fortalecimento de seu papel como garantidor dos direitos sociais, de modo a promover a competitividade nacional.

Assim, pode-se dizer que, na seara pública, a TD pretende, por meio de ferramentas tecnológicas informatizadas, dar efetividade às propostas do modelo gerencial de administração

pública, menos burocrático, mais flexível, cujos pilares no sistema político-administrativo brasileiro foram introduzidos por Bresser-Pereira, que provocou mudanças na Constituição para erigir a eficiência a um princípio administrativo.

Entretanto, as reformas estatais procedidas na década de 1990, que pautaram a agenda política dos governos de Fernando Collor de Mello, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, não conseguiram se traduzir, necessariamente, em melhoria dos serviços disponibilizados aos usuários pelos entes públicos, seja diretamente ou por meio de concessões, como no caso da telefonia, cujo acesso foi universalizado, porém as empresas privadas que operam no setor estão entre as primeiras no *ranking* de reclamação do PROCON (IRINEU, 2016).

Do cenário político-econômico vigente na década de 1990, viu-se a busca pelo enxugamento dos gastos públicos, da diminuição do alcance estatal em áreas tipicamente de mercado e da austeridade fiscal, culminando na edição da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) (LOPREATO, 2015). Neste intervalo, não se evidenciam ações na esfera do Poder Executivo Federal voltadas para um maior entrosamento entre órgãos públicos e cidadãos, nem movimentos de melhorias na governança e a transparência públicas.

A partir da década de 2000 notou-se importantes avanços relacionados à transparência e controle social da administração pública, tais como o Portal da Transparência (2004), o Portal de Compras Públicas - Comprasnet (2005), a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e o Portal Brasileiro de Dados Abertos, ambos com vigência a partir de 2012. Tais ações denotam uma inclinação ao uso da tecnologia para o tratamento e disponibilização de dados aos interessados, seja por meio da transparência ativa, seja através de um sistema reativo de requisição, demonstrando também a alteração da agenda política, fortemente influenciada pelas práticas implementadas nos EUA e na União Europeia.

Com a publicação do Decreto nº 8.638/2016, que instituiu a Política de Governança Digital do Poder Executivo Federal, cuja principal finalidade era gerar benefícios para a sociedade mediante o uso da informação e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação na prestação de serviços públicos é que começaram a surgir ações *de facto*. Mas cabe salientar que essas normativas visavam atender recomendações de órgãos internacionais, como, por exemplo, o *Open Government Partnership* - OGP, instituição multilateral fundada em 2011, com a finalidade de garantir compromissos concretos de governos para promover uma gestão aberta, capacitar cidadãos, combater a corrupção e aproveitar novas tecnologias para fortalecer a governança.

Seguidamente, com o Decreto nº 8.936/2016 foi instituída a Plataforma de Cidadania Digital, que dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, chamada inicialmente de Portal de Serviços do Governo Federal, atual Portal Único Gov.br, que, em suma, viabilizou o acesso a serviços públicos sem a necessidade de comparecimento pessoal ao ente público e de maneira simplificada, com utilização apenas do Cadastro de Pessoa Física (CPF) para identificação do usuário.

Mais adiante, com a Lei nº 13.460/2017, passou a ser obrigatório que todos os órgãos da Administração Pública Federal passassem a divulgar suas Cartas de Serviços ao Usuário, com objetivo de informar sobre os serviços prestados, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público, de maneira clara e precisa, com regulamento no Decreto nº 9.094/2017.

Em que pese a Carta de Serviços ao Usuário ter sido introduzida em momento posterior à criação do Portal de Serviços do Governo Federal, parece razoável ter àquela como pressuposto deste. Noutras palavras, para que um serviço seja disponibilizado de forma digital, ele deve ser detalhado na Carta, com todos os seus pressupostos, formas, prazos, meios de acompanhamento etc., para que o desenrolar se dê da maneira mais automatizada possível e com pouca, ou nenhuma, intervenção humana.

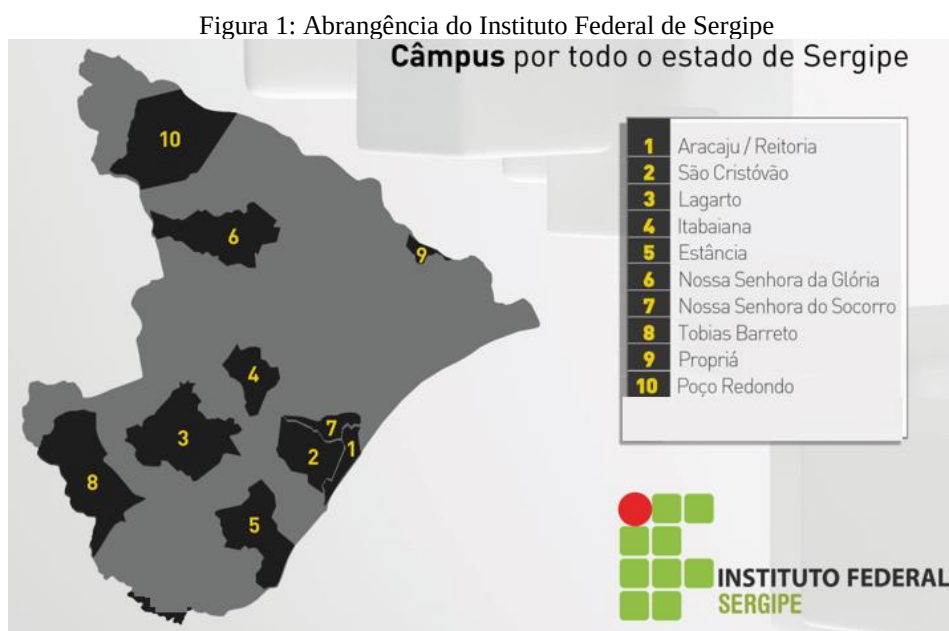
Como se sabe, a Administração Pública se rege pelo princípio da legalidade estrita, a teor do art. 37 da Constituição Federal de 1988. Não poderia ser diferente com a Política de Governo Digital, que tinha um caráter mais abrangente, hoje pautada pela Estratégia de Governo Digital, que basicamente corresponde a projetos e a metas estabelecidos para um período (2016-2019/2020-2022) para todo o Poder Executivo Federal, o que demonstra uma inclinação ao desenvolvimento de ações projetizadas voltadas para a TD (OCDE, 2018), avançando para etapas cada vez mais refinadas, difundindo e melhorando os serviços prestados à população.

Os serviços prestados por determinado órgão são espelhados em sua Carta de Serviços aos Cidadãos, indicando quais são estes, bem como seus requisitos, prazos e o modo para obtê-los, constituindo-se estes elementos nos alicerces das regras do negócio a serem utilizadas na virtualização dos serviços, e de sua melhoria, objetivo maior da TD na Administração Pública (RONCARATTI *et al.*, 2019).

Deste modo, se afigura importante efetuar o levantamento de como a Administração Pública vem conduzindo o processo de TD, a partir do recorte de um órgão com certa representatividade, iniciando com análise de sua carta de serviços e os reflexos na virtualização destes, verificando sua eficácia ou mesmo a necessidade de adequação.

Relevante estudo de Nunes Júnior (2019) sobre a Carta de Serviços da Polícia Rodoviária Federal demonstrou, sob certos aspectos, que, embora o órgão detivesse, desde 2005, considerável gama de serviços ofertados digitalmente à sociedade, tais como a possibilidade de registro de um Boletim de Acidente de Trânsito - BAT, assim como àqueles relacionados a multas, nem sempre tais serviços estavam registrados na carta, em desarmonia com a legislação, o que certamente compromete o acesso e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, o que, no estudo em questão, acabou por haver a proposição de melhorias.

Ainda no cenário brasileiro, uma pesquisa conduzida por Reis (2018) revelou que uma Carta de Serviços ao Usuário deve passar por um bom planejamento, com a finalidade de atender o que determina a Lei nº 13.460/2017, havendo ainda poucos estudos sobre esse instrumento. Nessa direção, ante o forte aspecto como ferramenta de controle social, e que, mesmo diante da imposição legal para sua adoção isso ainda era incipiente na APF, o órgão selecionado foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe, em razão de seu alcance no Estado e a capacidade de replicação, sendo ainda considerável o potencial de usuários e rol de serviços ofertados.



Fonte: IFS, 2016.

Neste sentido, por meio do presente estudo, busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: em que medida a Carta de Serviços ao Usuário do Instituto Federal de Sergipe encontra-se alinhada no tocante à disponibilização efetiva dos serviços nela indicados no Portal de Serviços virtualizados do órgão, espelhados na Plataforma “GovBr”?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar um dos aspectos do processo de Transformação Digital do Instituto Federal de Sergipe sob enfoque de sua Carta de Serviços ao Usuário, qual seja, a disponibilização efetiva dos serviços nela indicados no Portal de Serviços virtualizados do órgão, espelhados na plataforma Gov.br.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar se os elementos essenciais preconizados na legislação estão presentes na Carta de Serviços ao Usuário do Instituto Federal de Sergipe;
- Verificar se os serviços disponibilizados na Carta de Serviços ao Usuário correspondem aos efetivamente prestados à sociedade através do Portal de Serviços do órgão, espelhados na plataforma Gov.br;
- Averiguar a percepção dos gestores frente a Carta de Serviços do Usuário, quanto à sua efetividade;
- Propor melhorias na Carta de Serviços ao Usuário do órgão, por meio da entrega de um produto técnico.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Retomando o conceito de TD segundo Vial (2019), para o qual esta se caracteriza pela introdução de ferramentas tecnológicas que provocam disrupção em um determinado negócio ou processo e provoca mudanças significativas na interação entre os atores, vê-se, no âmbito da Administração Pública, que tal disrupção pode ser traduzida como um serviço prestado com maior eficiência, menores custos e mais transparência na relação havida entre o ente público e o cidadão, sendo este, pois, o valor que se busca agregar (TransformaGOV, 2020).

Assim, para Mergel, Edelmann e Haug (2019) os primeiros passos da digitalização dos serviços do governo são, na verdade, mais transitórios do que transformacionais, a saber, transição de serviços *off line* em serviços digitais *online* sem repensar o próprio serviço. Aliás, segundo a OCDE (2018), este é o estágio em que o Brasil se enquadra, já que a formatação dos serviços é pensada para o procedimento físico e seu espelhamento em ambiente virtual, conforme se depreende da regulamentação da Carta de Serviços ao Usuário.

Considerando o atual estágio da TD no Brasil, a importância da pesquisa, conforme sua delimitação, é relevante em razão dos reflexos na Rede Federal de Ensino Tecnológico,

atualmente composta por 38 (trinta e oito) Institutos Federais, 02 (dois) Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 22 (vinte e duas) escolas técnicas vinculadas às universidades federais, além do Colégio Pedro II, estando presente nas 27 (vinte e sete) unidades federadas do país.

No âmbito da Rede Federal, o Ministério da Educação publicou seu Plano de Transformação Digital em 2019, com a proposta de migração de 99 (noventa e nove) serviços para ambiente digital. Ainda, tem-se que apenas alguns Institutos Federais têm publicados em seus sítios institucionais seus planos, a exemplo da Bahia, de Santa Catarina e de São Paulo, o que denota a existência de um campo a ser explorado, já que esses documentos devem contemplar a Carta de Serviços ao Usuários das respectivas instituições.

De maneira geral, todas as instituições que integram a Rede possuem serviços similares prestados à sociedade, sendo plausível supor maior tangibilidade na obtenção de dados em uma instituição com estrutura menor em relação às demais, inobstante sua abrangência, com avaliação que pode ser replicada, já que o processo de transformação digital possui regras comuns a toda a Administração Pública Federal.

Ainda, tem-se que o Instituto Federal de Sergipe, integrante da Rede, possui a maior capilaridade no Estado, contando com 10 (dez) *campi*, e tem foco no ensino técnico e tecnológico, com oferta de cursos de tecnologia da informação em unidades localizadas em várias regiões, sendo ainda a segunda maior instituição de ensino de Sergipe, servindo como referência natural para outros entes públicos de diversos níveis e esferas de poder.

Acrescente-se o fato de o aluno ser servidor da instituição desde 2005, tendo atuado em diversos setores, em níveis estratégico, tático e operacional, tais como titular da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Chefe do Departamento de Licitações e Contratos, o que permite um entendimento geral dos fenômenos ligados à Administração. Some-se a isso a designação do autor, no ano de 2018, para atuar como substituto eventual da Ouvidoria e da Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação, passando a assumir a titularidade de ambos os encargos no final de 2019.

Isso tudo, aliado à formação jurídica do discente, proporcionou que se evidenciasse, de forma empírica, certo descompasso entre a legislação e a atuação do órgão em algumas frentes, sendo uma delas a disponibilização dos seus serviços em meio eletrônico e a Carta de Serviços ao Usuário, situação que será melhor delineada através da presente pesquisa, inegavelmente se constituindo em um fator de motivação pessoal, já que, como resta demonstrado, o pesquisador está inserido no contexto da própria pesquisa.

Considerando que a temática é de extrema relevância para a sociedade como um todo, particularmente na seara educacional, consoante se observou nos últimos meses com o estágio pandêmico por que temos passado, em que se tornou imprescindível viabilizar meios de acesso ao ensino e seus serviços agregados a toda a comunidade acadêmica, ter como recorte do presente estudo uma análise do processo de TD com base Instituto Federal de Sergipe é de fundamental relevância, ao proporcionar melhoria nos instrumentos de transparência, como a Carta de Serviço ao Usuário, e, conseqüentemente, em serviços prestados de maneira eficaz, podendo haver replicação do estudo entre outros entes públicos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são trazidos os elementos essenciais que constituem a base teórica para a pesquisa efetuada, subsidiando cientificamente sua realização, cuja temática busca analisar criticamente o processo de Transformação Digital do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe sob o enfoque de sua Carta de Serviços ao Usuário. Deste modo, a seção foi estruturada da seguinte forma: 2.1. Gestão Societal; 2.2. Transformação Digital: conceitos e requisitos; 2.3. Evolução da TD no governo brasileiro; e 2.4. Portal e Carta de Serviços.

2.1 Gestão Societal

Nesta seção tem-se como finalidade delinear, de maneira sucinta, a evolução do modelo de administração brasileiro, desde o Brasil-colônia, em que vigorava o patrimonialismo, passando pelos modelos burocráticos e gerencial, já no século XX, até a proposta um novo sistema, o de gestão societal, com fortes aspectos democráticos e ferramentas de participação popular.

No Brasil o desenvolvimento do modelo de Administração Pública esteve, ao longo do tempo, atrelado às Constituições vigentes em cada período, em que pese não se possa conceber que um modelo organizacional decorra meramente de uma disposição legal (BRESSER-PEREIRA, 2009). Para Fonseca (2007), apesar de uma carta constitucional ser um marco na vida de um país, não há garantias de que seu conteúdo refletirá integralmente no mundo real, de onde surge a necessidade de a Administração Pública incitar a participação dos cidadãos na gestão das políticas públicas.

Assim, segundo Bresser-Pereira (2001) de um sistema fortemente patrimonialista que vigorava na época do Brasil-colônia, como resposta às novas demandas da sociedade, a partir de 1930, passou-se a adotar o modelo de administração burocrático, modelo que, para Bobbio (1986), tem a finalidade de refrear abusos, submetendo a administração às regras do direito, concebendo-se a burocracia em seu sentido científico como modelo de administração utilizado pelo Estado alemão para organizar seu aparato estatal.

Entretanto, segundo Secchi (2009), no pós-segunda guerra, o modelo burocrático foi confrontado por uma nova corrente de pensamento, que apontou disfunções no sistema, como o excesso de formalismo e registros, internalização e apego aos regulamentos, estrutura de matriz hierárquica forte, despersonalização do relacionamento, resistência à mudança, exibição de sinais de autoridade, dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Esse cenário, segundo Marcelino (2003), culminou com uma tentativa de reforma administrativa, por meio do Decreto-Lei nº 200/1967, e buscou desconcentração das atividades de produção de bens e serviços, deslocando-as do governo central para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, paralelamente à adoção do planejamento, orçamento, descentralização e controle focados nos resultados.

Inobstante tal tentativa, apenas em 1995, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), já sob a égide da Constituição Federal de 1988, o gerencialismo é finalmente introduzido no Brasil, valorizando-se a produtividade, a orientação ao serviço, a descentralização, a eficiência e a eficácia na prestação de serviços (BRESSER-PEREIRA, 2001, 2009).

Um grande destaque dessa nova tentativa de desenvolvimentismo estatal foi a Emenda Constitucional nº 19/1998, que inseriu explicitamente o Princípio da Eficiência no artigo 37 da Constituição, tendo-se por objetivo a redução dos custos e o aumento da qualidade dos serviços públicos, dos quais o cidadão é beneficiário, e a valorização da participação das entidades não governamentais na realização das políticas públicas.

Essas práticas possibilitaram um maior controle social da Administração Pública, que só foram possíveis com o forte *accountability* decorrente a partir da Constituição de 1988. Segundo, para O'Donnell (1998), *accountability* pode ser entendido como a responsabilização democrática dos agentes públicos por meio de dois mecanismos: *accountability* vertical, na qual a sociedade controla de forma ascendente os governantes (mediante o voto em representantes, os plebiscitos e os conselhos de usuários de serviços públicos, etc.) e *accountability* horizontal, sendo aquela que se efetiva por meio da fiscalização recíproca entre os poderes (*checks and balances*), com auxílio de órgãos de controle da atividade pública.

Entrementes, no ensinamento de Enteman (1993), o modelo gerencial de administração pública não visa responder aos anseios dos cidadãos, ainda que se possa observar uma significativa evolução em relação ao modelo burocrático, o gerencialismo deixa fora de seu escopo a questão democrática, de participação efetiva da sociedade, sendo o desafio da nova gestão pública justamente a democratização dos processos decisórios inerentes às formulações de políticas públicas (MILANI, 2008).

Considerando que, conforme Frey (2000), a função precípua do Estado é administrar as demandas dos membros de determinada sociedade, especialmente por meio da elaboração e da execução de políticas públicas, não é despiciendo considerar um novo modelo de gestão, em que a sociedade ultrapasse o limite de objeto da gestão e passe a ser sujeito no processo de

formulação e de execução, mediante uma perspectiva de protagonistas da tomada de decisão, ao que Milani (2008), chama de cidadania ativa.

Neste contexto, de Paula (2005) propõe um novo modelo de gerir a coisa pública, a Administração Pública Societal (APS), que busca articular Estado e sociedade, através de arranjos institucionais, para viabilizar a execução de políticas públicas de interesse coletivo, quebrando barreiras limitadoras do sistema gerencialista de administração. Ainda segundo a autora, há que se romper com os ideais, postos com a persistência do autoritarismo e do patrimonialismo, considerando que, mormente no Brasil, o processo decisório se constitui em monopólio Estatal, sendo necessário garantir a inserção da sociedade civil nas decisões estratégicas e na formulação de políticas públicas.

Consoante Sanabio, Santos e David (2013, p. 27),

A administração pública societal apresenta quatro eixos: uma visão alternativa do desenvolvimento, a concepção participativa e deliberativa de democracia associada à noção de gestão social, o processo de reinvenção político-institucional e o novo perfil do gestor público.

Para de Paula (2005), a Administração Societal se enquadra no eixo da sociopolítica, com enfoque na participação social, estruturado em projeto político que aponte para um novo modelo de desenvolvimento brasileiro e uma nova estrutura do aparelho Estatal. A disrupção entre os modelos Societal e Gerencial fica mais evidente a partir do comparativo feito pela autora, representado no Quadro 1.

Quadro 1: Variáveis observáveis na comparação dos modelos de Administração Pública (continua)

	Administração Pública Gerencial	Administração Pública Societal
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sociopolítica

Fonte: Paes de Paula (2005).

Quadro 1: Variáveis observáveis na comparação dos modelos de Administração Pública (conclusão)

	Administração Pública Gerencial	Administração Pública Societal
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e se enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialista para o setor público	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas

Fonte: Paes de Paula (2005).

Observa-se, segundo Jacobi (2000), que a partir de um modelo societal de gestão, ter-se-ia “uma administração pública co-gestionária que funcionaria por meio das alternativas criadas pela engenharia institucional para a participação popular na definição de programas, projetos e gestão de serviços públicos”, o que, para de Paula (2005), implica reformular a organização do Estado e elaborar novos arranjos institucionais que estimulem práticas democráticas.

Conforme entendem Figueiredo e Santos (2013), a efetiva participação social dos membros de uma sociedade impõe que estes devam ter ciência das ferramentas produzidas com essa finalidade, bem como quanto a possibilidade de uso e aplicação dos canais de participação, sendo essencial que o gestor público divulgue esses instrumentos, visando atingir o maior adesão possível da população, eis o porquê da importância da disponibilização de serviços públicos de maneira simples e de fácil acesso, sendo a internet e o uso da tecnologia da informação essenciais no processo de Transformação Digital (TD).

2.2 Transformação Digital: conceitos e requisitos

Na presente seção são brevemente traçados os conceitos elementares de Transformação Digital na literatura, pontuando os aspectos necessários para o início do processo, correlacionando-os à mudança do modelo de administração pública brasileiro apresentado na seção precedente.

Para Verina e Titko (2019), atualmente, a Transformação Digital é uma expressão que tem sido considerada relevante nos ambientes acadêmico e empresarial, com diversos modelos

de negócio, incluindo o governo, estão sendo "transformados digitalmente", o que determinados autores consideram como a quarta Revolução Industrial.

O conceito da Comissão Europeia (2019) disse que a TD é caracterizada pela fusão de tecnologias avançadas e a integração de sistemas físicos e digitais, a predominância de modelos de negócios inovadores e novos processos, e a criação de produtos e serviços inteligentes. Para a OCDE (2018), a TD se refere aos efeitos econômicos e sociais da *digitization*¹ e da *digitalization*. A primeira é a conversão de dados e processos analógicos em um formato de arquivo legível por uma máquina. Já o segundo é o uso de tecnologias e dados digitais, bem como sua interconexão que resulta em novas atividades ou mudanças nas atividades existentes (OCDE, 2018).

Schwertner (2017) escreveu que a TD é a aplicação de tecnologia para construir novos modelos de negócios, processos, *software* e sistemas que resultem em receita mais lucrativa, maior vantagem competitiva e maior eficiência. Já para Deloitte (2018), a TD é o uso de tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou alcance de uma organização, permitindo-se processos aprimorados, talentos engajados e novos modelos de negócios.

Para Ismail *et al.* (2017, p. 6) a TD é o

processo através do qual as empresas convergem múltiplas novas tecnologias, aprimoradas com conectividade onipresente, com a intenção de alcançar desempenho superior e vantagem competitiva sustentada, através da transformação de múltiplas dimensões de negócios, incluindo o **modelo de negócios**, a **experiência do cliente** (incluindo produtos e serviços habilitados digitalmente) e **operações** (compreendendo processos e tomada de decisão), e simultaneamente impactar **pessoas** (incluindo habilidades, talento e cultura) e **redes** (incluindo todo o sistema de valor).

No âmbito da Administração Pública, segundo Alvarenga *et al.* (2020), a TD pode ser entendida pelo prisma do governo digital, que emergiu de várias disciplinas, incluindo administração pública, gestão do conhecimento e inovação, tecnologia da informação, gestão da informação, gestão de elementos e processos, comunicação e cultura organizacional, que, congregadas, fornecem o substrato necessário à boa condução de um processo de transformação digital.

Entretanto, Gong, Yang e Shi (2020), relacionam o nível de flexibilização da organização à possibilidade de sucesso do processo de TD, sendo que as inovações adotadas

¹ As palavras *digitization* e *digitalization*, embora possuam significados distintos, foram traduzidas para o português com a mesma grafia (digitalização), razão pela qual optou-se em mantê-las em seu idioma de origem.

pela Administração Pública enfrentam mais resistência, se constituem em mudanças radicais, que necessitaram ocorrer em fases, cujo modelo de fluxo pode ser representado pela Figura 1.

Figura 2: Fases da Transformação Digital



Fonte: Adaptado de Verhoef *et al.* (2019).

Como se vê, o papel das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no processo de TD é fundamental e, segundo Paludo (2010), um modo de defini-las é entendê-las como um conjunto de atividades e soluções provenientes por recursos informatizados, tecnológicos e computacionais para a gerenciamento da informação, permitindo difusão da informação em larga escala (LEMOS II, 2011), além de proporcionar o desenvolvimento de processos e atividades.

Dessa maneira, o uso das TICs possibilita a otimização de processos em diversas áreas e setores, e, no caso das instituições governamentais brasileiras, está sendo capaz ampliar a oferta de serviços e a inclusão social (BRASIL, 2018). Diante dos eventuais benefícios, o governo brasileiro tem se preocupado com a expansão da infraestrutura de telecomunicações no país, com a alfabetização do cidadão no ambiente digital e com a simplificação dos conteúdos dos portais governamentais (ARAÚJO; REINHARD; CUNHA, 2018).

Assim, para que o cidadão consiga aproveitar as possibilidades que a TD oferece, é fundamental que seja dado enfoque na elaboração políticas públicas relacionadas às TIC e que facilitem o acesso a essas tecnologias pela sociedade, ao que se chega na necessidade de avaliar a evolução da TD no Brasil, conforme será visto no tópico seguinte.

2.3 Evolução da TD no governo brasileiro (governo eletrônico/governo digital)

Aqui, será demonstrada a evolução da Transformação Digital, que teve início ainda na década de 1990 do século passado, desde as primeiras iniciativas de governo eletrônico até a introdução dos conceitos de governo digital, em que os processos são concebidos já nessa plataforma, indicando a importância da Carta de Serviços ao Usuário e do Portal Único Gov.br para a TD no país.

A introdução de novas tecnologias de comunicação, como a internet, proporcionaram às organizações a possibilidade de migração seus sistemas das plataformas convencionais, de atendimento presencial, para sistemas *on line*, via interface *web*, não sendo diferente com a Administração Pública, cuja necessidade de otimização dos gastos públicos, aliada à pressão da sociedade para a melhoria dos serviços prestados e a criação de ferramentas de transparência, compuseram o cenário para o surgimento do governo eletrônico (e-Gov) (MEDEIROS; GUIMARÃES, 2005).

Segundo a Intosai (2003), e-Gov é a oferta e troca de informações e serviços governamentais *on line* para cidadãos, empresas e outras agências governamentais, concepção semelhante à das Nações Unidas (2002), para a qual o governo eletrônico é a utilização da internet para ofertar informações e serviços governamentais aos cidadãos.

Para Souza (2002), o início da política de e-Gov no caso brasileiro se dá com a publicação do Decreto Presidencial de 3 de abril de 2000, que criou um Grupo de Trabalho Interministerial, com a finalidade de examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação entre governo e sociedade, por meio da priorização do uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC), para democratizar o acesso à informação, visando ampliar o debate e a participação popular na construção das políticas públicas, além de aprimorar a qualidade e a efetividade dos serviços e informações.

Partindo deste ponto, diversas ações foram desenvolvidas e desencadearam o deslocamento de uma mera disponibilização de serviço tradicionais em plataformas *web*, para o desenvolvimento de uma estratégia de negócio voltada para o digital, em que os serviços já são concebidos de maneira digital (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2017), ocorrendo uma evolução do paradigma de governo eletrônico para governo digital.

O Governo Digital, na visão do então Ministério do Planejamento (2017, p. 13), “contempla a ampliação da interatividade e a participação política nos processos do Estado, bem como a facilitação de navegação e acesso a portais e serviços de governo em prol da integração, da transparência e do atendimento às demandas da sociedade”, além de alinhar-se “aos objetivos da comunicação de governo”.

Na Figura 2, tem-se ações, projetos e regulamentos que constituem os elementos relacionados ao governo eletrônico da Administração Pública Federal brasileira desde a década de 2000 até o ano de 2018.

Figura 3: Histórico do Governo Eletrônico/Governo Digital no Governo Brasileiro



Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018, p. 15).

Além das ações elencadas na Figura 2, mais recentemente, em 2020, foi disponibilizada a Plataforma Virtual dos Conselhos de Usuários de Serviços Públicos, solução que promove o funcionamento dos Conselhos de Usuários de Serviços Públicos, previstos na Lei nº 13.460/2017, que se trata de uma nova forma de participação direta da sociedade na avaliação e melhoria dos serviços públicos, através do controle social, cujas principais iniciativas, além de outras mais recentes, e suas respectivas finalidades, estão relacionadas no Quadro 2.

Quadro 2: Outras Iniciativas do Governo Brasileiro para o Governo Eletrônico/Governo Digital.

Ano	Ação	Finalidade
2004	Portal da Transparência	Portal de transparência ativa do Poder Executivo Federal.
2005	Portal Comprasnet	Canal para gestão de compras públicas.
2010	Portal Brasil [desativado em 2017]	Plataforma que agrega conteúdos institucionais do governo federal
2012	Portal Brasileiro de Dados Abertos	Plataforma centralizada para acesso a dados abertos governamentais.
2012	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) [migrado para o FalaBr em 2020]	Ferramenta para encaminhar e acompanhar pedidos de acesso à informação da APF.
2013	Sistema Eletrônico de Informações (SEI)	Ferramenta para gestão de processos e documentos administrativos eletrônicos.
2014	Participa.br	Portal para publicação e debate de políticas públicas com a sociedade.
2015	Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv) [migrado para o FalaBr em 2019]	Canal para encaminhamento de manifestações (denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios) a órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.
2016	Portal de Serviços [migrado para o Portal Único Gov.br em 2019]	Sítio eletrônico oficial para a disponibilização de informações e o acesso a serviços públicos.
2017	Simplifique!	Sítio eletrônico pelo qual qualquer usuário de serviços públicos pode contribuir e participar do processo de simplificação de serviços do Poder Executivo Federal.
2019	Plataforma FalaBr	Ferramenta que aglutinou os serviços do e-OUV e do e-SIC.
2020	Plataforma Virtual dos Conselhos de Usuários de Serviços Públicos	Ferramenta que conecta os cidadãos aos gestores responsáveis pelos serviços públicos.

Fonte: Baseado em Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018) e atualizado pelo autor.

Adiante, foi publicado o Decreto nº 10.332/2020, que instituiu a Estratégia de Governo Digital (EGD) para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, substituindo a Política de Governança Digital, outrora disciplinada pelo Decreto nº 8.638/2016.

Tem-se no Anexo I do Decreto nº 9.319/2018, com alterações introduzidas pelo Decreto nº 10.332/2020, a delimitação dos objetivos a serem alcançados a partir do Eixos da Transformação Digital relativo à EGD, sendo um deles voltado para a transformação digital da economia, com vistas a fomentar o mercado interno e a livre iniciativa e, na parte que se aproxima do presente estudo, o segundo eixo busca correlacionar cidadania e transformação digital do governo, especificamente.

O próprio Decreto nº 9.319/2018, em seu Anexo I, que define os eixos temáticos da estratégia brasileira para a transformação digital, indica que o

propósito da transformação digital no governo é torná-lo mais dinâmico e próximo da população, de forma a utilizar as tecnologias digitais para catalisar forças sociais e dinâmicas produtivas, para benefício da sociedade. O Estado deve se inserir de maneira eficaz no ambiente digital, com atendimento eficiente ao cidadão, integração de serviços e políticas públicas e transparência (BRASIL, 2018.)

Vê-se, pois, uma política de inclusão e de participação social na administração pública, voltada para a eficiência, cujos objetivos são descritos no Decreto nº 9.319/2018, exibidos de forma resumida no Quadro 3.

Quadro 3: Objetivos a serem alcançados, por meio da Estratégia de Governo Digital.

	Objetivo
1)	oferecer serviços públicos digitais simples e intuitivos, consolidados em plataforma única e com avaliação de satisfação disponível;
2)	conceder acesso amplo à informação e aos dados abertos governamentais, para possibilitar o exercício da cidadania e a inovação em tecnologias digitais;
3)	promover a integração e a interoperabilidade das bases de dados governamentais;
4)	promover políticas públicas baseadas em dados e evidências e em serviços preditivos e personalizados, com utilização de tecnologias emergentes;
5)	implementar a Lei Geral de Proteção de Dados, no âmbito do Governo federal, e garantir a segurança das plataformas de governo digital;
6)	disponibilizar a identificação digital ao cidadão;
7)	adotar tecnologia de processos e serviços governamentais em nuvem como parte da estrutura tecnológica dos serviços e setores da administração pública federal;
8)	otimizar as infraestruturas de tecnologia da informação e comunicação; e
9)	formar equipes de governo com competências digitais.

Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir das disposições legais.

Faça-se um destaque que os objetivos traçados pelo decreto relacionam a disponibilização de serviços públicos sempre através de elementos digitais, desde a plataforma, em ambiente *web*, passando pela integração de bases de dados e de seu armazenamento na nuvem, chegando até à formação de equipes especializadas na área para a gestão das ações do Portal de Serviços, atual plataforma Gov.br, dando a dimensão da importância da transformação digital para a Administração Pública, trazendo mais relevância a este trabalho.

2.4 Portal Único (Gov.br) e Carta de Serviços ao Usuário

Por fim, nesta seção, são analisadas as disposições legais constantes na Lei nº 13.460/2017 e no Decreto nº 9.094/2017 referente à Carta de Serviços ao Usuário, mormente os seus elementos essenciais, as diretrizes relacionais entre Usuários e Administração Pública e as obrigações impostas como consequência.

O Portal de Serviços foi instituído em dezembro de 2016, nos termos do art. 3º, inciso I, do Decreto nº 8.936/2016, sendo posteriormente denominado de Portal Único de Serviços do Governo Federal (Plataforma Gov.br), nos termos do Decreto nº 9.756/2019, tendo como finalidade a disponibilização centralizada de informações, notícias e serviços prestados pela Administração Pública Federal de maneira simples e de fácil acesso, espelhando serviços previa e formalmente estabelecidos por cada órgão componente da estrutura do Poder Executivo Federal.

A publicização desses serviços se materializa por meio da Carta de Serviços ao Usuário, estabelecida no art. 7º da Lei 13.460/2017, instrumento que tem por objetivo informar o usuário, de forma clara e precisa, sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público, além de definir os elementos mínimos que devem constar no texto da Carta de qualquer órgão federal, além de diretrizes para sua elaboração.

Regulamentando a Carta de Serviços ao Usuário tem-se o Decreto nº 9.094/2017, que dispõe sobre as diretrizes a serem observadas nas relações entre órgãos da Administração Pública Federal e os usuários dos serviços públicos, além de dar um maior nível de detalhamento sobre os elementos que devem compor a Carta, os quais devem ser detidamente seguidos. Importante destacar que a Carta não deve criar serviços ou procedimentos, mas sim externalizar serviços e procedimentos estabelecidos, razão pelo que o fluxo e toda a cadeia de eventos possíveis deverão ser previamente definidos, mediante o estabelecimento das regras do negócio desses serviços.

No Quadro 4 estão listadas as diretrizes relacionais entre Administração Pública e Usuários, elaboradas a partir de um conjunto de regras e procedimentos de conduta a serem observados pelas partes quando da prestação de serviços.

Quadro 4: Diretrizes relacionais Administração Pública Federal X Usuários de Serviços Públicos

Diretriz	Suporte Legal
Urbanidade, respeito, acessibilidade e cortesia no atendimento aos usuários	Art. 5º, I, Lei nº 13.460/2017
Presunção de boa-fé	Art. 5º, II, Lei nº 13.460/2017 Art. 1º, I, Decreto nº 9.094/2017
Atendimento por ordem cronológica, ressalvadas as prioridades legais e as medidas urgentes.	Art. 5º, III, Lei nº 13.460/2017
Estrita observância às exigências legais.	Art. 5º, IV, Lei nº 13.460/2017
Isonomia de tratamento.	Art. 5º, V, Lei nº 13.460/2017
Compartilhamento de informação.	Art. 1º, II, Decreto nº 9.094/2017
Cumprimento de prazos e normas procedimentais.	Art. 5º, VI, X, Lei nº 13.460/2017
Definição, publicidade e observância de horários e normas compatíveis com o bom atendimento ao usuário	Art. 5º, VII, X, Lei nº 13.460/2017
Proteção à saúde e a segurança dos usuários.	Art. 5º, VIII, X, Lei nº 13.460/2017
Simplificação e integração na autenticação de atestados, certidões e documentos.	Art. 5º, IX, Lei nº 13.460/2017 Art. 1º, III, Decreto nº 9.094/2017
Eliminação de formalidades e de exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido.	Art. 5º, XI, Lei nº 13.460/2017 Art. 1º, V, Decreto nº 9.094/2017
Observância aos códigos de ética ou de conduta aplicáveis.	Art. 5º, XII, Lei nº 13.460/2017
Uso da tecnologia como forma de simplificação dos processos estabelecidos.	Art. 5º, XIII, Lei nº 13.460/2017 Art. 1º, VI, Decreto nº 9.094/2017
Utilização de linguagem simples e compreensível.	Art. 5º, XIV, Lei nº 13.460/2017 Art. 1º, VII, Decreto nº 9.094/2017
Articulação entre entes federados para integração de serviços públicos.	Art. 1º, VIII, Decreto nº 9.094/2017
Vedação da exigência de nova prova sobre fato já comprovado em documentação válida apresentada.	Art. 5º, XV, Lei nº 13.460/2017
Prévia comunicação ao consumidor em razão da interrupção do serviço pelo inadimplemento.	Art. 5º, XVI, Lei nº 13.460/2017

Fonte: Elaborado pelo Autor., a partir das disposições legais.

Pelas diretrizes elencadas no Quadro 4, percebe-se que há um desequilíbrio relativo às orientações definidas entre a Administração Pública e os usuários dos serviços públicos, deslocando-se mais encargos para o primeiro, o que, ao final, visa proporcionar a igualdade entre ambos, já que a estrutura do Estado o coloca em posição privilegiada quanto aos administrados.

Ainda, nota-se uma ligeira inadequação formal dos atos, pois as diretrizes são definidas ora na lei, ora no decreto e, por vezes, em ambos, quando o objetivo de um decreto é justamente

o de regulamentar a lei, instrumento no qual deveriam trazer todas as diretrizes e, se fosse necessário ao delineamento de seu conteúdo, caberia sua repetição no decreto.

Já no tocante à materialização das diretrizes, o Quadro 5 traz os elementos essenciais que devem estar previstos em qualquer da Carta de Serviços ao Usuário elaborada por órgãos públicos, de todos os entes federativos (União, Estados e Municípios) de todas as esferas de Poder (Executivo, Legislativo e Judiciário).

Quadro 5: Elementos Essenciais da Carta de Serviços ao Usuário (continua)

Elemento	Suporte Legal
Rol de serviços prestados	Art. 7º, §2º, I, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, §2º, I, Decreto nº 9.094/2017
Requisitos de acesso ao serviço	Art. 7º, §2º, II, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, §2º, II, Decreto nº 9.094/2017
Etapas para processamento do serviço	Art. 7º, §2º, III, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, §2º, III, Decreto nº 9.094/2017
Prazo máximo para prestação do serviço	Art. 7º, §2º, IV, Lei nº 13.460/2017 Art. 10, §2º, IV, Decreto nº 9.094/2017
Forma de prestação do serviço	Art. 7º, §2º, V, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, §2º, V, Decreto nº 9.094/2017
Local e forma de acesso ao serviço	Art. 7º, §2º, VI, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, §2º, VI, Decreto nº 9.094/2017
Prioridades de atendimento	Art. 7º, §3º, I, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, §3º, I, Decreto nº 9.094/2017
Previsão de tempo de espera	Art. 7º, §3º, II, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, §3º, II, Decreto nº 9.094/2017
Prazo para a realização dos serviços	Art. 11, §3º, III, Decreto nº 9.094/2017
Mecanismos de comunicação	Art. 7º, §3º, III, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, §3º, IV, Decreto nº 9.094/2017
Procedimentos para receber e responder as manifestações dos usuários	Art. 7º, §3º, IV, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, §3º, V, Decreto nº 9.094/2017
Etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, incluídas a estimativas de prazos	Art. 11, §3º, VI, Decreto nº 9.094/2017
Mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca do andamento do serviço	Art. 7º, §3º, V, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, §3º, VII, Decreto nº 9.094/2017
Tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento	Art. 11, §3º, VIII, Decreto nº 9.094/2017
Elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento	Art. 11, §3º, IX, Decreto nº 9.094/2017
Condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto	Art. 11, §3º, X, Decreto nº 9.094/2017

Fonte: Elaborado pelo Autor., a partir das disposições legais.

Quadro 5: Elementos Essenciais da Carta de Serviços ao Usuário (conclusão)

Elemento	Suporte Legal
Procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível	Art. 11, §3º, XI, Decreto nº 9.094/2017
Procedimentos específicos quando se tratar de ato de liberação (ex.: alvará)	Art. 11, §4º, Decreto nº 9.094/2017

Fonte: Elaborado pelo Autor., a partir das disposições legais.

Os elementos dispostos no Quadro 5 se constituem em verdadeiras garantias dos usuários quanto à forma almejada do serviço público prestado, revelando-se grande enfoque dado à transparência, possuindo etapas e requisitos claramente definidos. A estrutura que se extrai do modelo pretendido como o ideal pode-se facilmente ser enquadrada na tipologia de uma matriz 5WH2 (Quadro 6), que é uma ferramenta de produtividade, calcada em sete diretrizes, com vistas a concretizar de maneira eficaz um plano de ação.

Quadro 6: Representação da Matriz 5WH2

What?	O que será feito?	ação, etapas, descrição
Why?	Por que será feito?	justificativa, motivo
Where?	Onde será feito?	Local
When?	Quando será feito?	tempo, datas, prazos
Who?	Por quem será feito?	responsabilidade pela ação
How?	Como será feito?	método, processo
How much?	Quanto custará fazer?	custo ou gastos envolvidos

Fonte: Elaborado pelo Autor., adaptado do Guia PMBOK, 6ª edição, 2017.

Por fim, a seguir, verificam-se as obrigações intrínsecas da Administração Pública em decorrência da Carta de Serviços ao Usuário, cuja finalidade é, preponderantemente, manter um fluxo contínuo de melhoria dos serviços prestados. Evidencia-se, ainda, que os três conjuntos regras estão correlacionados, chegando-se ao ponto de dispositivos semelhantes figurarem em mais de uma modalidade, tal como exibido no Quadro 7.

Quadro 7: Obrigações Intrínsecas da Administração Pública em Decorrente da Carta de Serviços (continua)

Obrigações	Suporte Legal
Observar a regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia na prestação dos serviços	Art. 4º, Lei nº 13.460/2017
Divulgar a Carta de Serviço ao Usuário	Art. 7º, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, Decreto nº 9.094/2017
Atualizar periodicamente o rol dos serviços	Art. 7º, §4º, Lei nº 13.460/2017

Fonte: Elaborado pelo Autor., a partir das disposições legais.

Quadro 7: Obrigações Intrínsecas da Administração Pública em Decorrência da Carta de Serviços (conclusão)

Informar sobre os compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público	Art. 7º, §1º, Lei nº 13.460/2017
Disponibilizar informações de maneira clara e precisa aos usuários	Art. 7º, §2º, Lei nº 13.460/2017 Art. 11, §2º, Decreto nº 9.094/2017
Instituir o conselho de usuários	Art. 18, Lei nº 13.460/2017
Avaliar os serviços prestados por meio de pesquisa de satisfação dos usuários	Art. 23, §º, Lei nº 13.460/2017 Art. 20, Decreto nº 9.094/2017

Fonte: Elaborado pelo Autor., a partir das disposições legais.

Das obrigações listadas, vê-se que o processo não finaliza com a publicação da Carta de Serviços ao Usuário, não se constituindo em um fim em si mesmo, mas o início de novos sub processos, num fluxo contínuo de monitoramento e controle, o que, mais uma vez, demonstra uma forte projetização da estrutura dessa importante ferramenta de controle social.

Nessa perspectiva, da conjunção da Lei nº 13.460/2017 e do Decreto nº 9.094/2017, tem-se que o serviço público é toda atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública, destinada ao atendimento do usuário, que, por seu turno, são as pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público.

O grupo, ou grupos, de usuários cujos serviços do Instituto Federal de Sergipe se destinam, em conjunto com os itens elencados nos quadros anteriores, servirão de base para a elaboração de um produto técnico, qual seja, um Guia simplificado para atualização da Carta de Serviços ao Usuário, que servirá de base para o espelhamento dos serviços ofertador pela instituição na plataforma Gov.br, de acordo com o que será abordado no próximo capítulo, relativo aos procedimentos metodológicos.

Note-se que ainda são espaços, porém relevantes, os estudos envolvendo Cartas de Serviços ao Usuário, como os carreados por Reis (2018) e Nunes Júnior (2019), que revelaram as peculiaridades de um instrumento dessa magnitude, demonstrando, basicamente, a necessidade de planejamento adequado para uma estrutura consoante com os padrões legais e congruência entre os serviços trazidos no documento e àqueles disponibilizados na plataforma de serviços Gov.br.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para consecução dos objetivos da pesquisa, tendo por base a literatura consultada, constituindo-se em etapa que exige zelo mais acentuado, sobretudo na busca da correta definição do tipo da pesquisa, do universo delimitado (*lócus*), do instrumento de coleta de dados e da maneira com que foram realizadas as análises dos dados.

3.1 Caracterização do estudo

A pesquisa qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (2006), envolve uma abordagem interpretativa do mundo, ou seja, os pesquisadores analisam o objeto da pesquisa em seus respectivos cenários, buscando entender os fenômenos em termos dos significados que os atores observados lhes conferem. No mesmo sentido, Vieira e Zouain (2005) entendem que a pesquisa qualitativa atribui importância elementar aos depoimentos dos atores envolvidos, aos discursos e aos significados por eles transmitidos, prezando tal modalidade de pesquisa pelo detalhamento da descrição dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

Para Creswel (2007), a pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural, o que permite ao pesquisador imergir na experiência real dos participantes e trazer um maior nível de detalhamento, através de uma coleta de dados multivariada, que pode ter seu foco alterado segundo a percepção do pesquisador. Além disso, a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, ou seja, depende da perspectiva do pesquisador, ante uma série de variáveis, segundo uma análise holística dos fenômenos sociais, que devem ser analisados sistematicamente, não se olvidando a possibilidade de influência de valores, interesses e vieses pessoais.

Além disso, Richardson (2017) vislumbra na pesquisa qualitativa a possibilidade de descrição da complexidade de determinados problemas, como, por exemplo, “compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. Assim, essa tipologia se demonstra relevante principalmente devido à realidade multifacetada das relações sociais, visto que a dinamicidade da sociedade vem confrontando os pesquisadores com novos contextos e perspectivas (FLICK, 2014).

Ainda, tem-se em Godoy (2005) o destaque para alguns pontos tidos por fundamentais em uma pesquisa qualitativa, tais como:

- a) credibilidade, entendido como a apresentação de elementos dignos de confiança;
- b) transferibilidade, no sentido de realizar uma descrição densa do fenômeno que permita ao receptor imaginar o estudo em diversos contextos;
- c) confiança em relação ao processo desenvolvido pelo pesquisador;
- d) possibilidade de confirmação dos resultados, que envolve avaliar se os resultados estão coerentes com os dados coletados;
- d) explicitação cuidadosa da metodologia, detalhando minuciosamente como a pesquisa foi realizada; e, por fim,
- e) relevância das questões de pesquisa, em comparação com estudos anteriores.

A partir dos critérios elencados, é importante destacar que, segundo Groulx (2008), a pesquisa qualitativa sofre diversas críticas, sendo a principal a de que não teria rigor científico e credibilidade quando comparada aos métodos tradicionais quantitativos. Gatti (2000), entretanto, afirma que tais críticas têm razão de ser apenas quando seus resultados se baseiam em observações casuísticas, descrições do óbvio, análises de conteúdos realizadas sem clareza metodológica, incapacidade de reflexão profunda dos vieses situacionais e, principalmente, sem a devida atenção aos critérios necessários para demonstrar a qualidade geral da pesquisa.

Com vistas a assegurar o rigor científico, Macedo, Galeffi e Pimentel (2009) entendem que rigor e flexibilidade devem seguir paralelamente na pesquisa qualitativa, posto que a rigidez excessiva deve ser corrigida ou equilibrada com a flexibilidade, do mesmo modo que o excesso de flexibilidade necessita ser ajustado.

Sendo assim, é necessário que se assegure, sobretudo, a credibilidade da pesquisa, cabendo ao pesquisador representar as realidades dos participantes da pesquisa e proporcionar garantias deste compromisso no relatório de pesquisa (ARY; JACOBS; SORENSEN, 2010), situação que pode ser atingida a partir da descrição detalhada do processo e dos resultados da pesquisa que será fornecida aos leitores, por meio da transcrição das entrevistas, que servirá de base para julgar a credibilidade dos estudos.

Ainda nas características da pesquisa, Gil (2008), em conceito consolidado, defende que a pesquisa exploratória pode ser traduzida como a relação com uma temática pouco abordada, sendo, pois, um tipo de pesquisa muito específica, geralmente na forma de análise de caso. Para o autor, nesse tipo de pesquisa, sempre haverá algum trabalho ou entrevista com pessoas que têm experiência prática em assuntos correlatos ao tema ou a análise de situações similares, como forma de estímulo à compreensão.

Por outro lado, no dizer de Triviños (2008), as pesquisas descritivas têm por objetivo relatar, pormenorizadamente, os fatos e fenômenos de certa realidade, com o fito de extrair informações a respeito daquilo que já se definiu como problema a ser investigado, constituindo como diferença em relação à pesquisa exploratória o conhecimento prévio do assunto da pesquisa, proporcionando uma nova visão sobre o tema.

Deve-se notar que tem havido um interesse crescente em métodos de pesquisa empírica, devido à necessidade de incorporar dados factuais na pesquisa para se obter resultados mais concretos (ELLRAM, 1996). Nesse contexto, o estudo de caso é um método validado no presente trabalho, considerando-se o uso de dados qualitativos coletados de eventos reais (entrevistas), cuja finalidade, segundo Eisenhardt (1989), é explicar, explorar ou descrever em seu próprio contexto. Os fenômenos atuais, que também se caracterizam por pesquisas detalhadas e exaustivas, fornecem elementos poderosos que constituem ferramentas importantes para estudar novos conceitos e verificar como os elementos são aplicados e usados na teoria prática (YIN, 2009).

Além disso, a inserção do pesquisador no contexto da pesquisa confere ao trabalho atual um perfil de pesquisa-ação, pois envolve os participantes realizando investigações sistemáticas para ajudá-los a melhorar sua própria prática, o que, por sua vez, pode melhorar seu ambiente de trabalho e as pessoas envolvidas nele. Ambiente de trabalho humano (KOSHY; KOSHY; WATERMAN, 2010). Portanto, o propósito de adotar a pesquisa-ação é trazer mudanças em um determinado ambiente usando técnicas de pesquisa estabelecidas para informar as ações a serem tomadas para melhorar a prática (TRIPP, 2005). Nessa perspectiva intervencionista, o conhecimento teórico emerge como resultado de diálogos transformadores e esforços práticos em que a voz do sujeito atua como intermediária (SANNINO, 2011).

Portanto, considerando-se os objetivos do presente estudo, é possível caracterizá-lo como uma pesquisa de cunho qualitativo, do tipo estudo de caso/pesquisa-ação. Parece igualmente pertinente enquadrar essa dissertação, quanto aos fins, ao mesmo tempo, como exploratória, vez que busca trazer a visão desses gestores sobre o objeto da pesquisa, e descritiva, porquanto situa o leitor no contexto normativo e fático da Carta de Serviços ao Usuário e da percepção destes quanto ao processo de Transformação Digital do Instituto Federal de Sergipe.

3.2 Instrumentos de coleta e de análise de dados

Conforme trazido no final do tópico anterior, neste trabalho tem-se dois instrumentos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental.

A entrevista, para Godoy (2005), é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa e parte de um *continuum* que vai desde entrevistas estruturadas, passando por entrevistas semiestruturadas até entrevistas não estruturadas. A entrevista semiestruturada objetiva a obtenção de resultados uniformes entre os entrevistados, permitindo, assim, uma comparação imediata, em geral mediante tratamentos estatísticos.

Triviños (2008) destaca que o tipo de entrevista mais adequado para a pesquisa qualitativa se aproxima dos esquemas mais livres, menos estruturados, em que não há imposição de uma ordem rígida de questões, fazendo com que as informações fluam com naturalidade, em que o pesquisador abandona o protagonismo e se coloca na posição de ouvinte, sendo esta a razão de se adotar a entrevista semiestruturada no bojo deste TCF.

Já a pesquisa documental, de acordo com Lüdke e André (1986), se demonstra em uma valorosa técnica, visto que pode revelar novos aspectos de um problema ou complementar informações já obtidas por outras técnicas. Aqui, o levantamento documental se presta a proporcionar elementos antecedentes às entrevistas, buscando subsidiar o roteiro semiestruturado das entrevistas, bem como subsidiar a análise dos dados coletados, lastreando-se na legislação que permeia a temática da Transformação Digital.

Neste estudo, o pesquisador realizou testes dos instrumentos disponíveis, preponderante por meio da usabilidade do Portal “GovBr”, em que o pesquisador se colocou no lugar do usuário da ferramenta, sendo possível apontar seus pontos positivos e negativos, bem como verificar o atendimento das normas legais sobre o tema, sendo técnica que se demonstrou adequada para situações dinâmicas, tais como a avaliação da prestação de serviços ou execução de processos.

Desse modo, o Quadro 8 lista as dimensões da pesquisa extraídas dos objetivos específicos e os meios para obtenção dos dados.

Quadro 8: Dimensões da Pesquisa

Dimensões	Instrumentos de Coleta de dados
Percepções quanto aos serviços disponibilizados pelo IFS	Pesquisa Documental; Análise da Carta de Serviços; Análise do Portal Gov.br; e Entrevista (questões 7 a 18)
Percepções relativas ao processo de Transformação Digital do IFS	Entrevista (questões 19 a 25); Pesquisa Documental
Propostas de Melhoria	Entrevista (questões 26 a 30)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Como método de análise de dados, afigurou-se como pertinente a análise de conteúdo, que, em conformidade com Bardin (2015), consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações, que se valem de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Objetiva-se com a técnica, a inferência dos conhecimentos relativos às condições da produção/recepção das informações, por meio de indicadores, para obter indicadores quantitativos ou não.

Minayo (2011) entende que a análise de conteúdo pode abranger as seguintes fases: 1) pré-análise, em que se procede à organização do material a ser analisado, por meio de uma leitura geral das mensagens, definindo-se unidade de registro, unidade de contexto, trechos significativos e categorias, tudo à luz dos objetivos e questões de estudo; 2) exploração do material, que se trata da fase mais longa, na qual são aplicadas as definições da fase anterior; e 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação, em que, para um estudo qualitativo, deve-se tentar desvendar o conteúdo subjacente, voltando-se para ideologias, tendências e outras determinações dos fenômenos que se está analisando.

3.3 *Lócus da pesquisa, universo e seleção dos sujeitos*

O Instituto Federal de Sergipe é uma autarquia federal de ensino, com estrutura *multicampi*, tendo como órgão executivo a Reitoria, além de cinco Pró-Reitorias, que detém a finalidade de auxiliar na gestão do órgão (BRASIL, 2008), mediante atuação sistêmica, nos seguintes eixos: Ensino (PROEN), Pesquisa e Extensão (PROPEX), Gestão de Pessoas (PROGEP), Administração (PROAD) e Desenvolvimento Institucional (PRODIN). Tal estrutura possibilita a uniformização de procedimentos de cada eixo estratégico por todos os *campi*, já que, mesmo detendo certa margem de autonomia, as decisões tomadas pelos gestores devem se pautar pelas diretrizes definidas pelas Pró-Reitorias.

Neste sentido, tem-se que todos os serviços prestados pelo IFS são definidos, ou ao menos são ofertados/operacionalizados, segundo as regras estabelecidas por esses auxiliares da reitoria, sendo extremamente pertinente entrevistar os gestores dessas pastas, com fito de enriquecer os achados da pesquisa documental, extraindo deles as impressões gerais sobre a Carta de Serviços ao Usuário, assim como a percepção quanto ao nível de processo de Transformação Digital da autarquia.

Os titulares das Pró-reitorias, de acordo com o presente contexto, são, no dizer de Reis (2018), “os ‘donos’ do serviço, ou seja, os curadores da informação”, sendo estas “as pessoas que mais entendem daquele assunto” e, portanto, os mais indicados para descreverem e detalharem os seus serviços. Na definição da autora, os curadores são os responsáveis pelas

informações contidas na Carta, sendo necessário que esse grupo de pessoas garanta a inserção das informações no instrumento de modo fidedigno e o mantenha devidamente atualizado, possibilitando que o usuário tenha acesso aos serviços prestados de maneira objetiva (REIS, 2018, p. 28).

Destaque-se que para a definição do *locus* e dos sujeitos da pesquisa se constituiu em fator de influência relevante a situação de o pesquisador estar inserido no contexto geral do estudo, já que, como mencionado anteriormente, o mestrando é servidor da instituição e atuante na Ouvidoria e no Serviço de Acesso à Informação, integrando à sua rotina questões relacionadas aos serviços prestados pelo IFS e os meios objetivos de acessá-los remotamente pela comunidade acadêmica.

3.4 Coleta dos dados

3.4.1 Pesquisa documental

Na fase da pesquisa documental o presente trabalho levou em consideração, precipuamente, a análise da Carta de Serviços ao Usuário do IFS, ora confrontando-a com as normas que abrangem a temática, com a finalidade identificar se os elementos essenciais carreados na lei, fator externado por meio de tabelas e *checklists*, ora comparando-a com instrumentos congêneres de outros órgãos (Figura 8), com a intenção de confirmar ou rechaçar eventual desalinhamento do objeto do estudo aos seus propósitos. Importante mencionar que, a partir das informações constantes na Carta de Serviços da instituição, testes foram realizados no portal de serviços da Plataforma Fala.Br, por meio dos quais esperava-se encontrar um espelhamento das ofertadas contidas naquela ferramenta com aquilo que um usuário comum encontraria disponível de maneira digital/digitalizada. A partir dessas verificações, foi possível formular o roteiro-base as entrevistas semiestruturadas, das quais falaremos no tópico a seguir.

3.4.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas através da plataforma *Microsoft Teams*, no mês de dezembro de 2021, com os Pró-reitores de Administração (PROAD), de Gestão de Pessoas (PROGEP), de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), de Pesquisa e Extensão (PROPEX) e de Ensino (PROEN), sem a participação de observadores, gravadas apenas em áudio, com duração aproximada de 1 (uma) hora cada, nas quais foram colhidas as devidas autorizações para participação dos entrevistados, de maneira voluntária, após leitura do termo de consentimento livre e esclarecido. Em seguida, o áudio foi transcrito por meio da ferramenta

*on-line transkriptor*² e, posteriormente, decupado e corrigido, eliminando-se os maneirismos e as repetições desnecessárias, auxiliando com mais exatidão a análise do conteúdo. O conteúdo da coleta forneceu elementos para um diagnóstico mais preciso, dando suporte ao produto técnico elaborado, que se constitui em um Guia simplificado (Apêndice C) para atualização da Carta de Serviços ao Usuário da instituição, cuja alteração mais recente remonta a 2017, segundo informações do próprio IFS.

O roteiro de entrevista, Apêndice B, dividido em 4 (quatro) partes, iniciando-se com o perfil do entrevistado, em que se extraem características gerais do gestor, e as demais relacionadas às dimensões da pesquisa. A primeira dimensão trata da percepção geral sobre “serviço”, por meio da qual buscou-se entender o nível de conhecimento do gestor sobre conceitos básicos relativos à Carta de Serviços ao Usuário. A segunda está relacionada com a percepção quanto ao processo de transformação digital, parte na qual o entrevistado informa as suas impressões sobre a temática, funcionando como uma gradação da anterior. Por fim, a terceira e última dimensão tem por objetivo apontar propostas de melhoria no processo de transformação digital, por meio da triangulação das informações que os gestores possuem em razão da experiência obtida através da praxe diária e do contato com a Carta de Serviços ao Usuário e com Portal de Serviços, ambos do IFS.

Ressalte-se que antes da coleta efetiva de dados foram realizadas entrevistas-piloto, com 2 (dois) servidores efetivos do órgão, de maneira individualizada, indicados pelos titulares de suas respectivas pastas, quais sejam, PROGEP e PROEN, que são auxiliares diretos dos titulares e possuem conhecimento suficiente para responder as questões, com o objetivo de validar o roteiro inicialmente definido. Como resultado, as questões do roteiro foram reordenadas, o que possibilitou efetuar quesitos de maneira gradativa, ou seja, de conceitos mais genéricos a situações mais específicas.

3.5 Análise dos dados

Segundo Minayo (2011), a análise de conteúdo é realizada na etapa de pré-análise, exploração do material ou codificação e tratamento dos resultados obtidos/interpretados. A fase de pré-análise inclui leitura flutuante, construção de corpus, formulação e reformulação de hipóteses ou hipóteses, e exige que o pesquisador tenha contato direto e próximo com o material

² Acessível em: transkriptor.com/pt-br/

de campo, onde a relação entre hipóteses ou hipóteses iniciais, hipóteses emergentes e sua relevância para as teorias relacionadas ao tema.

Durante a fase de exploração do material, os pesquisadores tentam encontrar categorias importantes de expressões ou palavras e organizar o conteúdo do discurso de acordo com essas categorias. A taxonomia de Minayo (2011) inclui o processo de redução do texto a palavras e expressões significativas. A análise temática tradicional funciona inicialmente nessa etapa, recortando o texto em unidades de registro que podem formar palavras, frases, temas, pessoas e eventos, que são indicados como relevantes para a pré-análise. Por fim, o pesquisador ordena e agrega os dados, selecionando a categoria teórica ou empírica responsável pelo tema especificado (BARDIN, 2015).

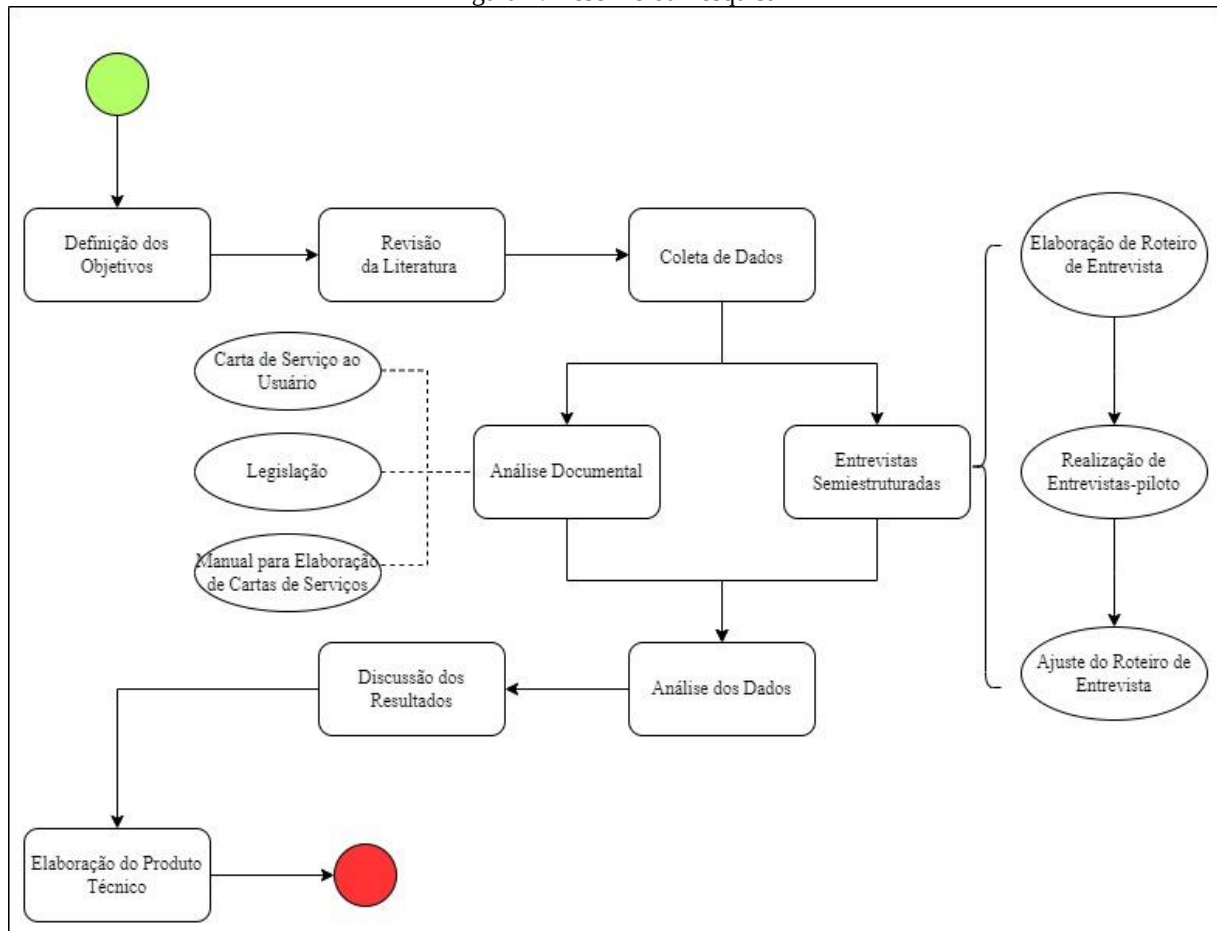
Neste estudo, a fase pré-analítica consistiu em organizar o material bruto, ou seja, realizar a transcrição das entrevistas, isolar os documentos de suporte (carta de serviços, portal de serviços e legislação) ao procedimento e isolar as notas de campo coletadas. Por isso, continuou-se a leitura do material como um todo, visando conhecer melhor os dados produzidos. A fase de exploração do material inicia-se com a codificação do material, separando-os por elementos de análise e tipo de respondentes participantes, por meio dos quais “nós” permitem a análise setorial do material. Por fim, na etapa final, utilizou-se a técnica de análise de classificação de assuntos para organizar os dados em categorias separadas nas quais as respostas obtidas puderam ser refletidas, foram tratadas as semelhanças e diferenças dos agrupamentos e uma discussão ao final. cada tópico.

3.6 Desenho da pesquisa

A pesquisa em questão pode ser dividida, basicamente, em cinco etapas. Na primeira, tem-se a definição de seus objetivos, da base teórica que norteará os trabalhos, bem como da metodologia para coleta e análise dos dados. A segunda etapa, que compreende a coleta de dados em si, subdivide-se em outras duas etapas, sendo uma a análise documental, que teve por objeto a Carta de Serviço ao Usuário do IFS, verificando-se seu conteúdo pelo prisma legal, e outra sendo a realização de entrevistas semiestruturadas, com base em um roteiro previamente estabelecido, com a realização de entrevistas-piloto, com o objetivo de ajustar o validar o roteiro. Seguindo, passa-se à análise dos dados das entrevistas, por meio da análise de conteúdo (terceira etapa), culminando com a discussão dos resultados (quarta etapa). Na quinta e última etapa apresenta-se o produto técnico, disponibilizado na forma do Apêndice C, com a finalidade

de auxiliar na resolução do problema da pesquisa. De maneira geral, a pesquisa pode ser representada através da imagem da Figura 3.

Figura 4: Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise da Carta de Serviços do Instituto Federal de Sergipe

De acordo com o ponderado por Yin (2015), em razão do seu valor global, os documentos desempenham um papel importante na realização de uma pesquisa e podem produzir informações valiosas, pois possuem características importantes, como a exatidão de termos, referências e detalhes de determinada situação, além de serem antecedentes à pesquisa, não havendo interferência por parte do pesquisador, sendo estáveis e passíveis de ser revistos repetidamente. Deste modo, como uma das etapas da coleta de dados, foram utilizadas as técnicas da análise documental, mediante o acesso à Carta de Serviços do IFS e da Página de Serviços do IFS na Plataforma de Serviços do Governo Federal (Portal “Gov.br”).

A versão mais recente Carta de Serviços do Instituto Federal de Sergipe³ foi publicada em abril de 2017, sob a égide do Decreto nº 6.932/2009, que introduziu os conceitos de uma Carta de Serviços ao **Cidadão** no ordenamento jurídico brasileiro, além de dispor sobre outras providências. O instrumento apresenta a estrutura sumarizada, conforme descrito no Quadro 9.

Quadro 9: Estrutura da Carta de Serviços do IFS.

APRESENTAÇÃO	5	Diretoria de Planejamento de Obras e Projetos - DIPOP	26
INSTITUCIONAL	6	Diretoria de Biblioteca - DGB	27
Breve histórico	7	Procuradoria Federal	28
Missão	8	Comissão Própria de Avaliação (CPA)	29
Visão institucional	8	Comissão de Ética	30
Valores	8	Ouvidoria	31
Princípios Norteadores	8	CAMPI	32
Objetivos	9	Campus Aracaju	33
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	10	Campus Lagarto	34
Organograma	12	Campus São Cristóvão	35
ÓRGÃOS COLEGIADOS	13	Campus Estância	36
Conselho Superior	13	Campus Glória	37
Auditoria Interna - Audint	14	Campus Itabaiana	38
Colégio de Dirigentes	15	Campus Propriá	39
Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE	16	Campus Tobias Barreto	40
ÓRGÃOS EXECUTIVOS, DE CONTROLE E ASSESSORAMENTO	17	CURSOS	41
Reitoria	17	Cursos Integrados	42
Gabinete	18	Cursos técnicos de nível médio integrados à educação de jovens e adultos - PROEJA	43
Pró-reitora de Ensino -PROEN	19	Cursos Subsequentes	44
Pró-reitora de Pesquisa e Extensão - PROPEX	20	Cursos Superiores	45
Pró-reitora de Gestão de Pessoas - PROGEP	21	Cursos de Educação a distância - EaD	46
Pró-reitora de Administração - PROAD	22	Cursos PRONATEC	47
Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional - PRODIN	23	COMUNICAÇÃO COM O CIDADÃO	49
Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI	24	Serviço de Informação ao Cidadão	49
Diretoria de Assuntos Estudantis - DIAE	25	Redes Sociais	49
		Assessorias de Comunicação	49

Fonte: Carta de Serviços do IFS (2017).

³ Acessível em: www.ifs.edu.br/images/1Documentos/2017/4_-_Abril/Carta_de_servico-2017.pdf

Em sua apresentação, a Carta de Serviços do IFS, traz como seus objetivos informar **1)** os serviços prestados pelo instituto à sociedade, **2)** as formas de acesso a esses serviços, **3)** os padrões de qualidade do atendimento, além de **4)** utilizar linguagem simples e compreensível, para **5)** tornar o compartilhamento das informações um processo descomplicado e transparente (IFS, 2017). De maneira complementar, a Carta traz como finalidades **6)** o estabelecimento de compromissos públicos com padrões de qualidade na realização de suas atividades, **7)** o estímulo do controle social, mediante a adoção de mecanismos que possibilitem a manifestação e a participação efetiva dos usuários na definição e avaliação de padrões de atendimento dos serviços prestados, **8)** a garantia do direito do cidadão de receber serviços em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos na própria Carta, a partir de métodos de aferição direta das expectativas sociais, **9)** propiciar a avaliação continua da gestão e o monitoramento interno e externo do desempenho institucional mediante a utilização de indicadores, **10)** a ampla divulgação dos serviços prestados pelo IFS, e **11)** o fortalecimento da confiança e da credibilidade da sociedade na administração pública (IFS, 2017) (Figura 4).

Figura 5: Carta de Serviços do IFS - Apresentação

A Carta de Serviços ao cidadão, elaborada pelo Instituto Federal de Sergipe, visa informar os serviços prestados pelo instituto à sociedade, as formas de acesso a esses serviços, bem como os padrões de qualidade do atendimento. Instituída pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, [Decreto nº 6.932](#), de 11 de agosto de 2009, a carta utiliza linguagem simples e compreensível, tornando o compartilhamento das informações um processo descomplicado e transparente.

A Carta de Serviços do Instituto Federal de Sergipe – IFS tem como finalidades:

- Estabelecer compromissos públicos com padrões de qualidade na realização de suas atividades, especialmente de prestação dos serviços e atendimento ao cidadão e ao mercado;
- Estimular o controle social mediante a adoção de mecanismos que possibilitem a manifestação e a participação efetiva dos usuários na definição e avaliação de padrões de atendimento dos serviços prestados;
- Garantir o direito do cidadão de receber serviços em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos na Carta, a partir de métodos de aferição direta das expectativas sociais;
- Propiciar a avaliação continua da gestão e o monitoramento interno e externo do desempenho institucional mediante a utilização de indicadores;
- Divulgar amplamente os serviços prestados pelo instituto com os seus compromissos de atendimento para que sejam conhecidos pela sociedade;
- Fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade na administração pública, relativamente a sua competência de bem atender as necessidades fundamentais ordenadas na Constituição Federal.

A Carta é um instrumento de gestão pública democrática voltada para resultados, e, como tal, atende os requisitos de excelência em gestão pública. Esse documento contempla os serviços prestados, estrutura organizacional, formas de ingresso e todas as informações relevantes para empoderar a sociedade de informações básicas sobre o Instituto Federal de Sergipe – IFS.

Fonte: Carta de Serviços do IFS (2017, p. 5)

Esses objetivos/finalidades da Carta de Serviços do IFS não decorrem diretamente do Decreto nº 6.932/2009, nem de construção do próprio órgão, mas de conceitos contidos na publicação “Carta de Serviços ao Cidadão - Guia Metodológico” (ENAP, 2014, p. 14-17), meramente replicados. Tal situação fica mais bem evidenciada ao se observar o detalhamento da estrutura organizacional, conforme reproduzido na Figura 5, em que há a preocupação exclusiva com a apresentação formal de determinada unidade, sem que haja a preocupação de avaliar a efetiva oferta de um serviço.

Figura 6: Carta de Serviços do IFS - Conselho Superior

ÓRGÃOS COLEGIADOS

CONSELHO SUPERIOR

O Conselho Superior é o órgão máximo do Instituto Federal de Sergipe, possui caráter consultivo e deliberativo. O Conselho reunir-se-á, ordinariamente, a cada 02 (dois) meses e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou por 2/3 (dois terços) de seus membros.

Principais Competências:

- Aprovar as diretrizes para atuação do Instituto Federal e zelar pela execução de sua política educacional;
- Deflagrar, aprovar as normas e coordenar o processo de consulta à comunidade escolar para escolha do Reitor do Instituto Federal e dos Diretores-Gerais dos Campi, em consonância com o estabelecido nos artigos 12 e 13 da Lei nº. 11.892/2008;
- Aprovar os planos de desenvolvimento institucional e de ação e apreciar a proposta orçamentária anual, bem como aprovar o projeto político-pedagógico, a organização didática, regulamentos internos e normas disciplinares;
- Autorizar a criação e a alteração curricular de cursos de graduação e pós-graduação no âmbito do Instituto Federal, bem como o registro de diplomas e extinção de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação no âmbito do Instituto Federal;
- Aprovar a estrutura administrativa e o regimento geral do Instituto Federal, observados os parâmetros definidos pelo Governo Federal e legislação específica;
- Aprovar as normas disciplinadoras quanto ao dimensionamento, à lotação, ao ingresso, ao regime de trabalho, à progressão funcional, à avaliação e à qualificação dos servidores do Instituto Federal.

Informações Gerais:

	Presidente:	[REDACTED]
	Secretária:	[REDACTED]
	E-mail:	reitoria@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1400
	Site:	http://www.ifs.edu.br/orgaos-superiores/conselho-superior/
	Agenda:	Calendário das reuniões ordinárias em 2015

Fonte: Carta de Serviços do IFS (2017, p. 13)

O exemplo da Figura 5 trata do Conselho Superior da instituição, órgão colegiado de caráter consultivo e deliberativo (BRASIL, 2008), cujas competências são definidas pelo Estatuto da instituição e que, na prática, não oferta qualquer serviço público à população, já que não há uma atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população (BRASIL, 2017). Assim, não haveria necessidade de que o colegiado em questão

constasse na Carta do IFS, posto que o seu agir se dá por meio de impulsionamento interno, próprio da atividade burocrática rotineira, não havendo prestação direta a qualquer um do povo para ser suprida.

O modelo descrito na Figura 5 é seguidamente replicado no documento, para diversas unidades organizacionais, o que desde logo indica sua inadequação técnica e distanciamento da real finalidade de um Carta de Serviços, já que não define quais os principais serviços disponíveis ao cidadão, modo de acessá-los, documentos necessários, requisitos legais, etapas do processo e prazo (BRASIL, 2009; 2017). Mesmo quando se trata da oferta de cursos, materialização do principal serviço uma instituição educacional, qual seja, o acesso ao ensino, a Carta do IFS deixa de cumprir com os próprios objetivos estabelecidos, limitando-se a uma apresentação superficial dos cursos, o que se faz notar através da Figura 6.

Figura 7: Carta de Serviços do IFS - PROEJA
CURSOS TÉCNICOS DE NÍVEL MÉDIO INTEGRADOS À EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS – PROEJA

O Proeja tem como objetivo a escolarização e a formação profissional de jovens e adultos. O programa é destinado para quem concluiu apenas o ensino fundamental e deseja adquirir o Certificado do Curso Técnico em nível médio.

Duração: 3 anos

Cursos do PROEJA ofertados pelo IFS

Campus	Curso
Aracaju	Desenho de Construção Civil
	Hospedagem
São Cristóvão	Manutenção e suporte em informática

Forma de ingresso:

Ingresso é através de processos seletivos que são regidos por meio de edital, que dispõe sobre o período, locais e procedimentos para inscrições. O número de vagas, turmas e cursos oferecidos são destinados a jovens e adultos maiores de 18 anos.

Fonte: Carta de Serviços do IFS (2017, p. 42)

De todo o conteúdo da Carta do IFS, aquele que pode ser minimamente compreendido como um serviço ofertado está relacionado ao Serviço de Informação ao Cidadão - SIC, que é a unidade responsável por atender os pedidos de acesso à informação, nos termos da Lei nº 12.527/2011, papel este exercido no âmbito da autarquia pela Ouvidoria, segundo se depreende da Figura 7. Porém, tal qual se repete em todo o documento, requisitos básicos, como meios diretos de acesso ao serviço e prazo de atendimento, não estão disponíveis.

Figura 8: Carta de Serviços do IFS - SIC
SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO
 Serviço para recebimento dos pedidos de informação:

Endereço:

Avenida Jorge Amado, 1551 - Loteamento Garcia Bairro Jardins
 CEP.: 49025-33 - Aracaju / Sergipe

Horário de atendimento: de segunda a sexta-feira, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

Telefone: +55 (79) 3711-1400

E-mail: ouvidoria.reitoria@ifs.edu.br

Site: <http://www.ifs.edu.br/>

Fonte: Carta de Serviços do IFS (2017, p. 49)

A avaliação procedida até o presente momento, levou em consideração os objetivos/finalidades da própria Carta, decorrentes, como já mencionado, do Guia Metodológico (ENAP, 2014), este, por seu turno, elaborado sob a ótica do Decreto nº 6.932/2009. Entretanto, com a publicação da Lei nº 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública (BRASIL, 2017), regulamentada pelo Decreto nº 9.094/2014, que instituiu a Carta de Serviços ao **Usuário**, deve-se ter por base os novos requisitos trazidos pela legislação quando da apreciação da ferramenta.

Diante disso, a Carta pública deve observar o rol de elementos essenciais para sua constituição, segundo o disposto na Lei nº 13.460/2017 e no Decreto nº 9.094/2017, sendo que este último revogou expressamente o Decreto nº 6.932/2009. Tais elementos foram elencados no Quadro 5, apresentado na seção 2.4, que serviu como base para elaboração da *checklist* de avaliação do documento da instituição, segundo o representado no Quadro 10.

Quadro 10: *Checklist* de atendimento aos Elementos Essenciais da Carta de Serviços do IFS (continua)

Elemento Essencial	1	2	3
Rol de serviços prestados			X
Requisitos de acesso ao serviço			X
Etapas para processamento do serviço			X
Prazo máximo para prestação do serviço			X

Legenda: 1) Consta de maneira clara; 2) Consta de maneira implícita; 3) Não consta.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 10: *Checklist* de atendimento aos Elementos Essenciais da Carta de Serviços do IFS (conclusão)

Elemento Essencial	1	2	3
Forma de prestação do serviço			X
Local e forma de acesso ao serviço			X
Prioridades de atendimento			X
Previsão de tempo de espera			X
Prazo para a realização dos serviços			X
Mecanismos de comunicação	X		
Procedimentos para receber e responder as manifestações dos usuários			X
Etapas esperadas para a realização dos serviços, incluídas a estimativas de prazos			X
Mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca do andamento do serviço			X
Tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento			X
Elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento			X
Condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto			X
Procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível			X
Procedimentos específicos quando se tratar de ato de liberação (ex.: alvará)			X

Legenda: 1) Consta de maneira clara; 2) Consta de maneira implícita; 3) Não consta.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Evidencia-se, a partir da avaliação da Carta de Serviços do IFS, materializada por meio do Quadro 10, que, dos 18 (dezoitos) elementos tidos por essenciais e que devem nela obrigatoriamente constar, o instrumento atende de maneira satisfatória apenas 01 (um), qual seja, aquele referente aos mecanismos de comunicação, já que a Carta elenca os telefones e endereços de correios eletrônicos das unidades que compõem sua estrutura administrativa, em que pese não trazer sequer um rol com os principais serviços por elas ofertados, atingindo apenas cerca de 5% daquilo que dela se espera neste tópico.

A Carta de Serviços ao Usuário do IFS deve estar fielmente alinhada ao que dispõe a Lei nº 13.460/2017, bem como o trazido pelo Decreto nº 9.094/2017, observando-se seus princípios, requisitos e obrigações para a Administração Pública em relação ao público.

Debruçando-se sobre o modelo de Carta adotado pelo IFS, tem-se que ela não cumpre com os anseios mínimos dispostos na legislação, já que se limita a reproduzir, de maneira textual, a estrutura organizacional da autarquia, indicando as competências dos setores que a compõem, sem descrever, ainda que superficialmente, quais os serviços que decorrem da sua mera existência.

De igual modo, a Carta do IFS nem ao menos cumpre as obrigações intrínsecas do órgão em decorrência da Carta de Serviços, consoante o que foi pontuado no Quadro 7 da seção 2.4, posto ser cristalino a falta de atualização do documento, já que não leva em consideração a legislação vigente, bem como não estabelece padrões de qualidade de atendimento ao público, mesmo trazendo tal ponto como uma de suas finalidades, ou mesmo disponibiliza informações de maneira clara e precisa aos usuários de seus serviços, sendo escrita, preponderantemente, em linguagem técnica, uma vez que se baseia no estatuto e no regimento interno da autarquia (IFS, 2014).

A imprecisão da Carta analisada ganha mais destaque ao tomarmos como exemplo instrumentos congêneres, a exemplo do reproduzido na Figura 8.

Figura 9: Carta de Serviços ao Usuário do ICMBio.

Serviços

- Autorização para Licenciamento Ambiental - ALA;
- Autorização de Uso Público nas Unidades de Conservação;
- Visitação e Turismo Ecológico nas Unidades de Conservação;
- Cadastro de Famílias;
- Perfil de Família Beneficiária;
- Contrato de Concessão de Direito Real de Uso - CCDRU;
- Produção e Uso Sustentável de Recursos Naturais;
- Ouvidoria;
- Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão - e-SIC;
- Criação e Gestão de Reserva Particular do Patrimônio Natural - RPPN;
- Educação Ambiental;
- Programa de Capacitação, Seleção e Contratação de Brigadistas de Prevenção e Combate a Incêndios Florestais;
- Programa de Voluntariado;
- Sisbio – Sistema de Autorização e Informação em Biodiversidade;
- PortalBio - Portal da Biodiversidade;
- Defesa Administrativa Contra Auto de Infração;
- Desapropriação de Imóveis Rurais (sobrepostos à Unidades de Conservação federais);
- Doação de Imóveis Rurais (sobrepostos à Unidades de Conservação federais para fins de compensação de Reserva Legal); e
- Fornecimento de dados Geoestatísticos e Espaciais.

Identificação do Serviço
Autorização para Licenciamento Ambiental - ALA

Finalidade
 O Licenciamento Ambiental é um procedimento administrativo destinado a conciliar o desenvolvimento econômico do país com a conservação da natureza. Assim, os empreendimentos de significativo impacto ambiental (com EIA/RIMA) que venham a impactar unidades de conservação federais ou suas zonas de amortecimento, assim como atividades previstas no artigo 46 da Lei 9.985, de 18 de julho de 2000, não sujeitos à EIA/RIMA, serão autorizados pelo Instituto Chico Mendes.

Público-alvo
 Órgãos licenciadores.

Documentos necessários
 A documentação para iniciar o processo de autorização do ICMBio deve ser primeiro encaminhada aos órgãos de meio ambiente pelos empreendedores, que instruirão processos de licenciamento ambiental, somente após o ICMBio receber a demanda do órgão licenciador é que ele se manifestará.

Previsão legal
 Resolução Conama nº 428/2010; Lei Complementar nº 140/2011; Resolução Conama nº 237/97 Instrução Normativa ICMBio nº 7/2014; Lei 9.985, de 18 de julho de 2000; Instrução Normativa Conjunta Nº 8/2019/icmbio/ibama, de 27 de setembro de 2019.

Forma de acesso ao serviço
 O interessado deverá abrir solicitação no órgão licenciador referente ao licenciamento ambiental. No caso de empreendimentos de significativo impacto ambiental (com EIA/RIMA) que venham a impactar unidades de conservação federais ou suas zonas de amortecimento, assim como atividades previstas no artigo 46 da Lei 9.985, de 18 de julho de 2000, não sujeitos à EIA/RIMA, a demanda será encaminhada pelo órgão licenciador, ao ICMBio. A depender da etapa do processo de licenciamento em que o ICMBio irá se manifestar, os órgãos ambientais licenciadores encaminharão para apreciação do Instituto: 1) o Termo de Referência para elaboração dos estudos ambientais; e/ou 2) os estudos ambientais quanto aos impactos ambientais aos atributos protegidos da unidade de conservação.

Local de acesso ao serviço
 Coordenação Geral de Avaliação de Impactos – ICMBio Sede
 Telefone: (61) 2028-9065 e 2028-9520
 E-mail: cgimp@icmbio.gov.br ou Coordenações Regionais.

Prazo para atendimento do serviço
 O prazo de manifestação é de 60 dias, conforme estabelece a Instrução Normativa ICMBio nº 7/2014.

¹ A Instrução Normativa ICMBio nº 7/2014 está disponível em: http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/o-que-somos/IN_07_Licenciamento.pdf

Observa-se que a Carta de Serviços ao Usuário do ICMBio, de início, apresenta um rol com os 19 (dezenove) principais serviços elegidos pelo órgão a serem disponibilizados à sociedade e, na sequência, de maneira bastante objetiva e com uso de linguagem simplificada, em consonância com Lei nº 13.460/2017 e com o Decreto nº 9.094/2017, apresenta a **1)** identificação do serviço, **2)** sua finalidade, **3)** público-alvo, **4)** documentação necessária, **5)** embasamento legal, **6)** breve resumo quanto à forma e **7)** de acesso ao serviço, além de definir **8)** mecanismos de comunicação e **9)** informar o prazo para atendimento do pleito. Levando em consideração exclusivamente os excertos trazidos pela Figura 7, podemos aplicar o modelo de *checklist* à Carta de Serviços do ICMBio, nos termos do Quadro 11.

Quadro 11: *Checklist* de atendimento aos Elementos Essenciais da Carta de Serviços do ICMBio (continua)

Elemento Essencial	1	2	3
Rol de serviços prestados	X		
Requisitos de acesso ao serviço	X		
Etapas para processamento do serviço		X	
Prazo máximo para prestação do serviço	X		
Forma de prestação do serviço	X		
Local e forma de acesso ao serviço	X		
Prioridades de atendimento			X
Previsão de tempo de espera			X
Prazo para a realização dos serviços	X		
Mecanismos de comunicação	X		
Procedimentos para receber e responder as manifestações dos usuários			X
Etapas esperadas para a realização dos serviços, incluídas a estimativas de prazos		X	
Mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca do andamento do serviço			X
Tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento			X
Elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento			X

Legenda: 1) Consta de maneira clara; 2) Consta de maneira implícita; 3) Não consta.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 11: *Checklist* de atendimento aos Elementos Essenciais da Carta de Serviços do ICMBio (conclusão)

Elemento Essencial	1	2	3
Condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto			X
Procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível			X
Procedimentos específicos quando se tratar de ato de liberação (ex.: alvará)			X

Legenda: 1) Consta de maneira clara; 2) Consta de maneira implícita; 3) Não consta.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir dessa breve avaliação, o Quadro 11 denota que o modelo escolhido pelo ICMBio como padrão para sua Carta de Serviços ao Usuário possui maior assertividade que a Carta do IFS, já que dos 18 (dezoitos) elementos tidos por essenciais e que devem nela obrigatoriamente constar, o instrumento atende de maneira clara 07 (sete) deles e outros 02 (dois) de maneira implícita, posto que informa a existência de documento mais detalhado sobre as etapas e processamento do serviço (Instrução Normativa ICMBio nº 07/2014), atingindo 50% (cinquenta por cento) daquilo que dela se espera neste tópico.

Deste modo, é possível afirmar, com razoável margem de segurança, que a Carta de Serviços do IFS não representa efetivamente os serviços prestados pela instituição aos seus usuários, carecendo, pois, de atualização. No tópico seguinte, avaliaremos o portal de serviços do IFS disponível no Portal “Gov.br”, com a finalidade de avaliar sua usabilidade e a disposição dos serviços na referida plataforma.

4.2 Análise documental do portal de serviços do Instituto Federal de Sergipe

O Decreto nº 9.756/2019 instituiu a plataforma “Gov.br” como o portal único do Governo Federal e, segundo seu art. 1º, tem como objetivo a disponibilização de conteúdos de forma centralizada no âmbito dos órgãos e das entidades da administração direta, autárquica, por meio do qual informações institucionais, notícias e **serviços** públicos prestados pela Administração Pública Federal possam ser acessados pelo usuário de maneira facilitada (BRASIL 2019; 2021).

O portal “Gov.br” se constitui em uma grande central de informações e serviços, possuindo uma organização diferente dos sítios tradicionais das entidades governamentais, sendo o seu principal elemento os serviços ofertados à população, que ficam em destaque, para viabilizar o acesso de modo fácil e direto, já que conta com um mecanismo de busca indexada,

além de listar os serviços mais acessados, aqueles que estão em destaque e recomendar outros serviços que possam ser de interesse do usuário (BRASIL, 2021), como vemos na Figura 9.

Figura 10: Página inicial do Portal “Gov.br” - Topo



Fonte: Governo Federal (2021).

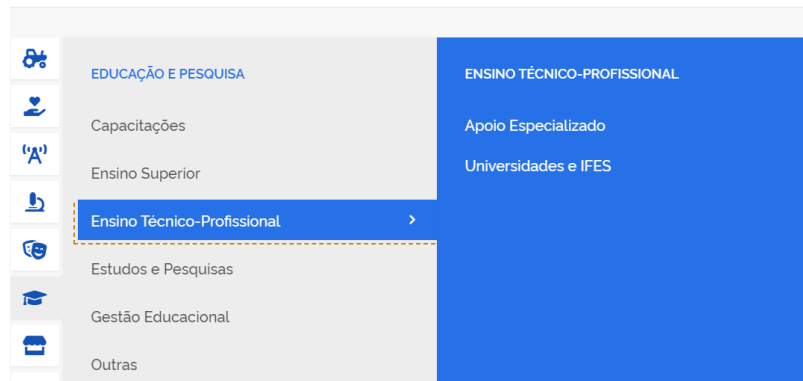
Caso o usuário não saiba exatamente o que buscar, poderá efetuar a navegação através das 16 (dezesesseis) categorias de serviços, agrupadas e classificadas por conteúdo (Figura 10), sendo compostas de 3 (três) níveis, que vão do mais genérico ao mais específico, à medida que os grupos são selecionados. Para exemplificar, caso o usuário acesse a categoria “Educação e Pesquisa”, de 1º nível, terá acesso a 6 (seis) subcategorias, de 2º nível, e, caso eleja “Ensino Técnico-Profissional”, terá acesso a 2 (duas) outras subcategorias (Figura 11), a partir das quais os usuários passarão a verificar todos os serviços a elas relacionados.

Figura 11: Portal “Gov.br” – Categorias
Navegue por categoria



Fonte: Governo Federal (2021).

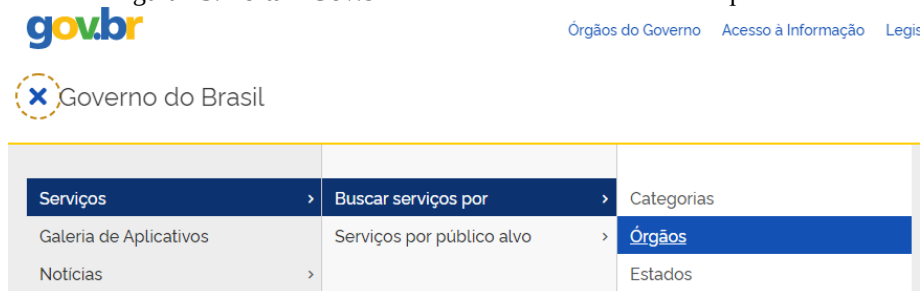
Figura 12: Portal “Gov.br” - Desdobramentos das categorias.
Central de Serviços



Fonte: Governo Federal (2021).

Em que pese o Portal “Gov.br” ser bem estruturado, voltado ao acesso simplificado, proporcionando uma experiência satisfatória ao usuário, já que conta com um índice de avaliações positivas na casa de 57% (cinquenta e sete por cento) (BRASIL, 2021), localizar um órgão específico, como Instituto Federal de Sergipe, não é tão simples, sendo necessário expandir a guia “Governo do Brasil”, clicar sequencialmente em “Serviços” > “Buscar serviços por” > “Órgãos” (Figura 12), momento em surge a listagem de todos órgãos que compõe a Administração Pública Federal (Figura 13).

Figura 13: Portal “Gov.br” - Guia “Governo do Brasil” expandida.



Fonte: Governo Federal (2021).

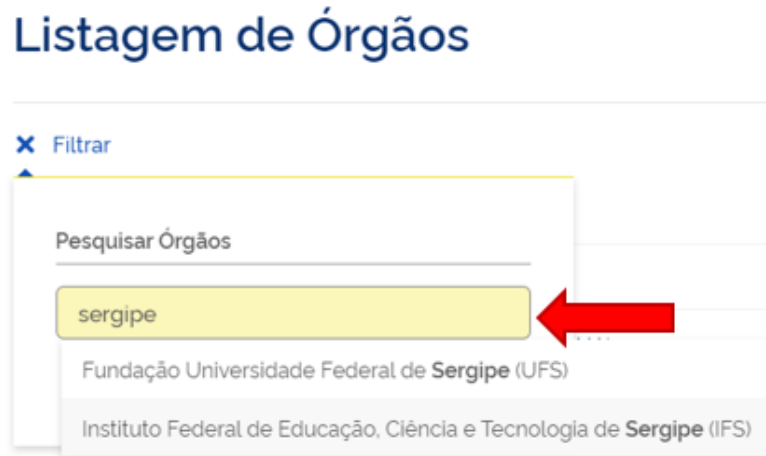
Figura 14: Portal “Gov.br” - Listagem de órgãos.



Fonte: Governo Federal (2021).

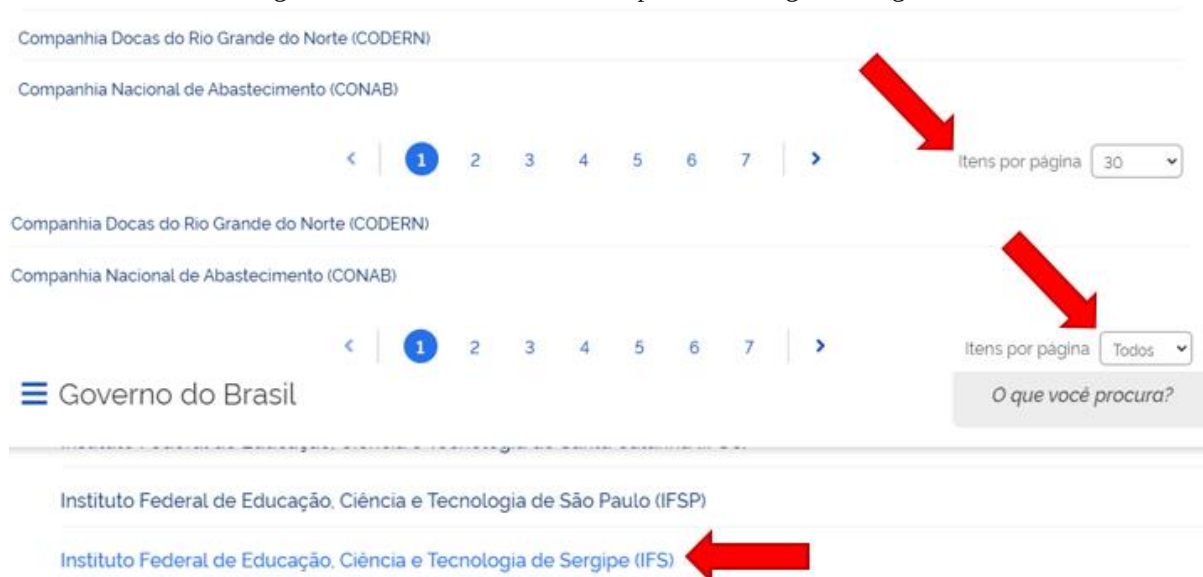
Por fim, o usuário poderá optar por dois caminhos para localizar o órgão pretendido, sendo um deles a aplicação de um filtro de busca e pesquisar pelo órgão (Figura 14) ou descer a barra de rolagem, localizar a opção “Itens por página”, alterar para “Todos” e rolar a página até localizar o órgão de interesse (Figura 15).

Figura 15: Portal “Gov.br” - Filtro aplicado à listagem de órgãos.



Fonte: Governo Federal (2021).

Figura 16: Portal “Gov.br” - Filtro aplicado à listagem de órgãos.



Fonte: Governo Federal (2021).

Somente após a consecução dessas etapas é que se afigura possível acessar o Portal de Serviços do Instituto Federal de Sergipe dentro do Portal “Gov.br”, assim como de diversos outros órgãos que não compõem a estrutura diretamente ligada ao Governo Federal, tais como os Ministérios, que possuem indexação específica no topo do sítio. A experiência do usuário poderia ser melhorada caso o mecanismo de busca do próprio Portal “Gov.br” permitisse o

acesso direto à seção de determinado órgão por meio de pesquisa simples de termos que compõe seu nome, como, por exemplo, “Instituto”, “Federal” e “Sergipe”, cuja busca retorna cerca de 11 (onze) mil resultados, porém, nas primeiras posições, não surge o *link* específico para o Portal do IFS, se tornando inviável o acesso por este meio (Figura 16).

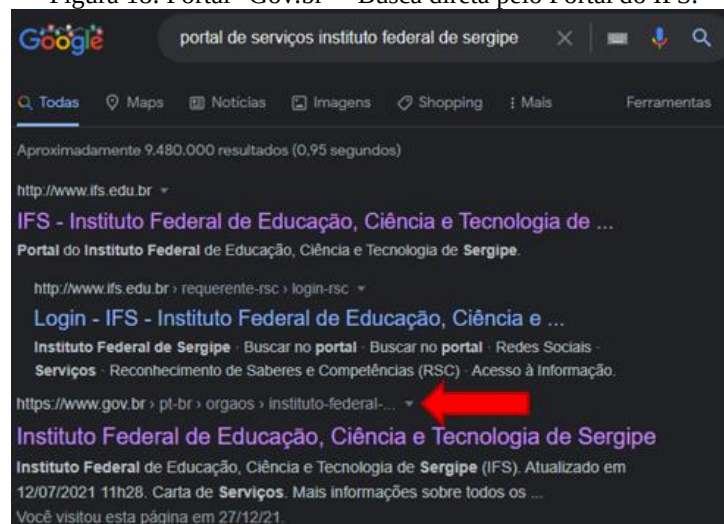
Figura 17: Portal “Gov.br” - Busca direta pelo Portal do IFS.



Fonte: Governo Federal (2021).

Efetuada-se a busca dos mesmos termos (“Instituto”, “Federal” e “Sergipe”), acrescidos da expressão “Portal de Serviços”, utilizando-se a ferramenta Google, a pesquisa retorna mais de 9 (nove) milhões de resultados, porém, no terceiro deles, há o *link* direto para o Portal de Serviços do IFS dentro da Plataforma “Gov.br”, como se verifica por meio da Figura 17, sendo indicativo de que ajustes podem ser realizados no buscador do portal de serviços do governo federal podem atender mais adequadamente as necessidades do usuário.

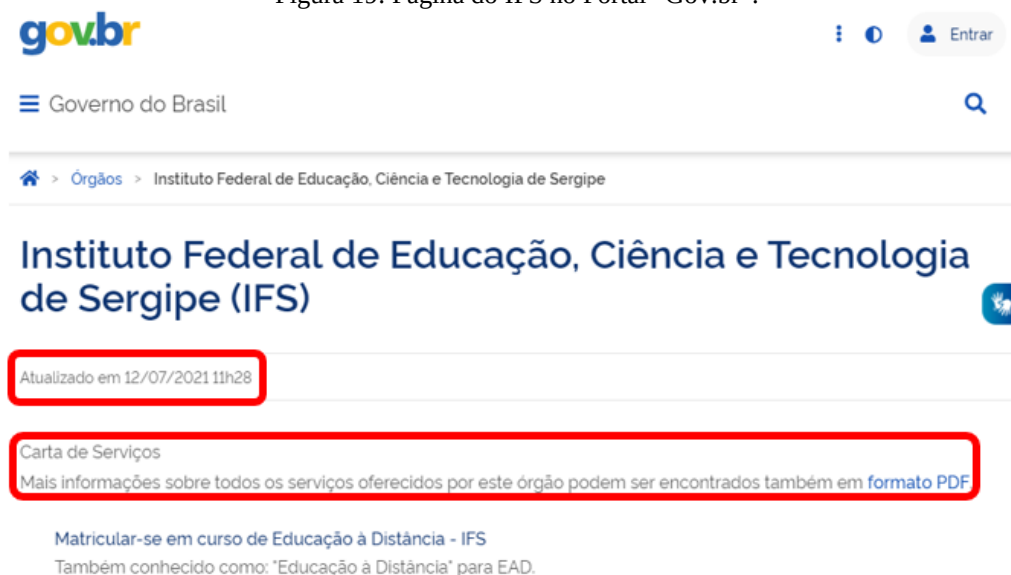
Figura 18: Portal “Gov.br” - Busca direta pelo Portal do IFS.



Fonte: Mecanismo de busca do Google (2021).

Após a descrição da experiência geral de uso do Portal “Gov.br”, por meio de testes de validação e da análise de suas funcionalidades principais, chega-se ao Portal de Serviços do IFS⁴, cuja visualização do usuário pode ser representada pela Figura 18.

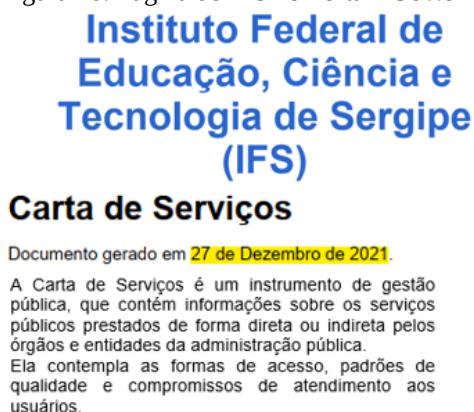
Figura 19: Página do IFS no Portal “Gov.br”.



Fonte: Governo Federal (2021)

Percebe-se que a última atualização do espaço foi efetuada em 12/07/2021 (Figura 18), conforme consulta realizada em 27/12/2021, e que o sistema emite uma Carta de Serviços (Figura 19), gerada automaticamente, a partir dos serviços cadastrados no Portal, cuja data nela constante não representa, necessariamente, a atualização mais recente do documento, o que indicaria, por decorrência lógica, a inclusão de novos serviços ou atualização dos serviços já disponibilizados, o que pode causar equívocos e impactar negativamente a experiência do usuário.

Figura 20: Página do IFS no Portal “Gov.br”.



Fonte: Governo Federal (2021)

⁴ Acessível em: gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-de-sergipe

Adiante, a Carta de Serviços gerada pelo Portal “Gov.br” lista 12 (doze) serviços do IFS disponíveis para a população (Figura 20), ocorrência diversa da demonstrada por meio da avaliação disposta no Quadro 10, em que apenas 1 (um) serviço foi identificado, qual seja, o de acesso à informação, serviço este que não relacionado no portal de serviços do governo federal, o que demonstra a necessidade de adequação dos instrumentos.

Figura 21: Carta de Serviços gerada pelo Portal “Gov.br”.

Serviços disponíveis

Matricular-se em curso de Educação Superior de Graduação (Licenciatura, Tecnologia e Bacharelado) - IFS	4
Matricular-se em curso de Educação à Distância - IFS	7
Matricular-se em curso de Educação Profissional Técnica (Educação de Jovens e Adultos, Integrado e Subsequente) - IFS	10
Matricular-se em curso de Formação Inicial e Continuada - IFS	13
Obter Assistência Estudantil - IFS	16
Obter diploma ou 2ª via de diploma - IFS	20
Participar de processo seletivo para curso de Educação Superior de Graduação (Licenciatura, Tecnologia e Bacharelado) - IFS	23
Participar de processo seletivo para curso de Educação à Distância - IFS	26
Participar de processo seletivo para curso de Educação Profissional Técnica (Educação de Jovens e Adultos, Integrado e Subsequente) - IFS	29
Participar de processo seletivo para curso de Formação Inicial e Continuada - IFS	32
Receber bolsa de Extensão - IFS	35
Receber bolsa de Pesquisa - IFS	39

Fonte: Governo Federal (2021)

Os 12 (doze) serviços dispostos no Portal “Gov.br” estão ligados ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão, com 10 (dez) sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Ensino (PROEN) e 2 (dois) outros em que a Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (PROPEX) é o setor responsável (Quadro 12), sendo notável a baixa quantidade de ofertas bem como a ausência das demais pró-reitorias, sobretudo em razão do que consta na Carta de Serviços disponibilizada no sítio da instituição.

Quadro 12: Serviços ofertados pelo IFS na Plataforma “Gov.br” (continua)

	Serviço	Link	Pró-Reitoria responsável pelo serviço	Data de modificação
S1	Matricular-se em curso de Educação à Distância	gov.br/pt-br/servicos/matricular-se-em-curso-de-educacao-a-distancia-ifs	PROEN	31/07/2019
S2	Matricular-se em curso de Educação Profissional Técnica (Educação de Jovens e Adultos, Integrado e Subsequente)	gov.br/pt-br/search?SearchableText=ifs	PROEN	31/07/2019

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 12: Serviços ofertados pelo IFS na Plataforma “Gov.br” (conclusão)

	Serviço	Link	Pró-Reitoria responsável pelo serviço	Data de modificação
S3	Matricular-se em curso de Educação Superior de Graduação (Licenciatura, Tecnologia e Bacharelado)	gov.br/pt-br/servicos/matricular-se-em-curso-de-educacao-superior-de-graduacao-licenciatura-tecnologia-e-bacharelado-ifs	PROEN	31/07/2019
S4	Matricular-se em curso de Formação Inicial e Continuada	gov.br/pt-br/servicos/matricular-se-em-curso-de-formacao-inicial-e-continuada-ifs	PROEN	31/07/2019
S5	Obter Assistência Estudantil	gov.br/pt-br/servicos/obter-assistencia-estudantil-ifs	PROEN	31/07/2019
S6	Obter diploma ou 2ª via de diploma	gov.br/pt-br/servicos/obter-diploma-ou-2a-via-de-diploma-ifs	PROEN	31/07/2019
S7	Participar de processo seletivo para curso de Educação à Distância	gov.br/pt-br/servicos/participar-de-processo-seletivo-para-curso-de-educacao-a-distancia-ifs	PROEN	31/07/2019
S8	Participar de processo seletivo para curso de Educação Profissional Técnica (Educação de Jovens e Adultos, Integrado e Subsequente)	gov.br/pt-br/servicos/participar-de-processo-seletivo-para-curso-de-educacao-profissional-tecnica-educacao-de-jovens-e-adultos-integrado-e-subsequente-ifs	PROEN	31/07/2019
S9	Participar de processo seletivo para curso de Educação Superior de Graduação (Licenciatura, Tecnologia e Bacharelado)	gov.br/pt-br/servicos/participar-de-processo-seletivo-para-curso-de-educacao-superior-de-graduacao-licenciatura-tecnologia-e-bacharelado-ifs	PROEN	31/07/2019
S10	Participar de processo seletivo para curso de Formação Inicial e Continuada	gov.br/pt-br/servicos/participar-de-processo-seletivo-para-curso-de-formacao-inicial-e-continuada-ifs	PROEN	31/07/2019
S11	Receber bolsa de Extensão	gov.br/pt-br/servicos/receber-bolsa-de-extensao-ifs	PROPEX	31/07/2019
S12	Receber bolsa de Pesquisa	gov.br/pt-br/servicos/receber-bolsa-de-pesquisa-ifs	PROPEX	31/07/2019

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Destaque-se ainda que a última modificação dos serviços disponibilizados se deu em 31/07/2019, conforme consulta em 27/12/2021, o que denota a ausência de atualização periódica da plataforma, além de descompasso com a indicação da capa do Portal do IFS na referida plataforma, que indica uma atualização em 12/07/2021, segundo a Figura 18. Essas divergências podem indicar a ausência de método na produção de ambos os documentos, assim como a inexistência de coordenação dessa atividade.

Ainda, pontua-se a utilização de verbos no infinitivo (“matricular-se”, “obter” e “participar”) como ações inerentes aos serviços disponíveis e não à nomenclatura do serviço ofertado em si. Além de apresentar contornos Matriz 5WH2, representada anteriormente no Quadro 6, já que busca responder questões como “o que?”, “quem?”, “quando?”, “onde?”, etc., fato perceptível na Figura 21.

Figura 22: Detalhamento do serviço S1 disponibilizado pelo IFS no Portal “Gov.br”

Matricular-se em curso de Educação à Distância - IFS

"Educação à Distância" para EAD."

Avaliação: Sem Avaliação



Última Modificação: 31/07/2019



Compartilhe:     

✓ O que é?

Se você deseja fazer um curso de Educação à Distância neste Instituto, você precisa, após aprovado em processo seletivo, matricular-se no curso escolhido por meio deste serviço.

> Quem pode utilizar este serviço?

> Etapas para a realização deste serviço

> Outras Informações

👍 SERVIÇOS RECOMENDADOS PARA VOCÊ



Matricula em Curso Técnico - IFSP

Matricula em Curso Superior de Graduação - IFSP



Matricular-se em curso de Educação Profissional Técnica (Educação de Jovens e Adultos, Integrado e Subsequente) - IFS

Fonte: Governo Federal (2021)

Ao expandirmos as etapas para realização do serviço, são apresentados o rol de documentos para sua obtenção, a duração e o modo de prestação do serviço, indicando-se a forma e/ou o local de acesso. Neste ponto, tem-se que, para os 12 (doze) serviços disponibilizados, não há oferta em meio digital, através dos próprio Portal “Gov.br”, em que pese haver, para alguns, a indicação do sítio institucional, de endereço de correio eletrônico ou por telefone, sendo preponderante a oferta presencial (Quadro 13).

Quadro 13: Serviços X Formas de acesso

Serviço	Forma de acesso
S1	Presencial
S2	Presencial
S3	Presencial
S4	Presencial
S5	Presencial/Web
S6	Presencial
S7	Presencial/Telefone/E-mail
S8	Presencial/Web
S9	Presencial/Telefone
S10	Presencial
S11	Presencial/Web
S12	Presencial/Web

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A baixa oferta de serviços digitais e ausência de ferramentas de interação eletrônica podem indicar, um processo de Transformação Digital mais lento (HONG; LEE, 2017), além da falta de uma cultura organizacional de engajamento para esse viés (VON LEIPZIG, 2017), sendo necessária a adoção de estratégias por parte da organização para converter as expectativas criadas pela Lei, e instrumentos nela previstos (Carta de Serviços ao Usuário e Portal de Serviços), em resultados, como preconizam Davenport e Spanyi (2019) e Carlos (2020).

Neste sentido, com o fito de se obter uma melhor avaliação do cenário delineado a partir da pesquisa documental, em que se buscou avaliar o conteúdo da Carta de Serviços ao Usuário do IFS à luz dos requisitos legais, bem como por meio da testes, por meio dos quais visou-se analisar a experiência de usabilidade do portal de serviços do governo federal, sobretudo a oferta de serviços digitais referente à instituição pesquisada, são abordadas no tópico seguinte as percepções dos gestores das 5 (cinco) Pró-Reitorias que constituem os eixos de negócio do Instituto Federal de Sergipe, além de colher suas propostas de melhorias sobre o processo de transformação digital da autarquia de ensino.

4.3 Análise das entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas constituem importante fonte de evidências da pesquisa, pautando-se por um roteiro pré-determinado, que tem por finalidade permitir razoável margem de liberdade tanto para o entrevistador quanto para o entrevistado (BERG, 2004). Para Manzini (1990), a entrevista semiestruturada tem relevância em razão da possibilidade de se fazer emergir informações de forma mais livre, afastando-se de respostas binárias, o que impossibilitaria uma melhor avaliação de seu conteúdo pelo entrevistador-observador.

Impende salientar que o grupo de entrevistados se demonstrou bastante heterogêneo, sendo composto por servidores efetivos de diversas formações e tempo de atuação nas pastas que conduzem, como se depreende do Quadro 14.

Quadro 14: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	E1	E2	E3	E4	E5
Idade	49	42	45	55	34
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino
Escolaridade	Especialização	Doutorado	Doutorado	Doutorado	Mestrado
Cargo Efetivo	Eletricista	Professor	Professor	Professor	Professor
Tempo de instituição	26 anos	10 anos	13 anos	26 anos	11 anos
Pró-Reitoria	PROAD	PROPEX	PROGEP	PRODIN	PROEN
Tempo de Pró-Reitoria	3 anos	3 anos	11 meses	4 anos	4 anos

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Como a pesquisa em questão culminará com a elaboração de um Guia simplificado para atualização da Carta de Serviços ao Usuário do IFS, que possibilite, de maneira eficaz, adoção de medidas de estímulo ao avanço do processo de transformação digital do IFS, entende-se que conhecer a percepção dos gestores responsáveis por ofertar serviços à sociedade possibilita a construção tem um instrumento realmente conectado com as suas necessidades.

Neste sentido, durante as entrevistas buscou-se compreender a noção de cada gestor sobre o conceito, em sentido amplo, bem como verificar se estes saberiam acerca da concepção legal de serviço público.

De maneira geral os gestores desconhecem o que diz a legislação sobre a temática, porém, conseguem dar significado, baseado no senso comum, ao que seria serviço, reconhecendo, inclusive, que as Pró-Reitorias das quais são titulares têm serviços ofertados, seja para o público interno do IFS, entre servidores e alunos, ou para o público externo, como

fornecedores de bens e serviços. Essas percepções podem ser evidenciadas conforme os trechos a seguir:

E1 - Serviço, no meu entendimento, decorre de uma ação humana. Ele não é material do ponto de vista físico. Ele é uma execução, é uma ação de transformação de algo. Você tem uma necessidade, essa necessidade se transforma, em uma ação, que seria o serviço.

E3 - Não tenho esse arcabouço teórico, até devido a minha formação mesmo e experiência, mas, servir, no senso comum, é toda ação que visa beneficiar, estar atento às necessidades do outro.

E5 - A gente oferece vários serviços ao público interno, como, por exemplo, os professores, que precisam registrar suas atividades, então a gente disponibiliza os sistemas pra que eles façam essa execução. Existe também serviços de registro acadêmico, serviços relacionados a processo seletivo etc.

Seguindo, os entrevistados foram indagados sobre a existência de fluxo definido para os serviços ofertados e se haveria algum responsável designado para a tarefa de mapear tais serviços, elencando as etapas, prazos, documentos necessários etc., para atendimento das demandas dos usuários. Os gestores da PROAD e da PROPEX informaram que os processos das unidades já foram identificados e devidamente mapeados, com auxílio do escritório de processos da PRODIN, que também já executou esta tarefa em relação aos seus processos.

E1 - A grande maioria está mapeada. A gente tem o escritório de processos na PRODIN (Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional) que mapeia vários desses serviços. Eu acredito que praticamente todos os serviços que da PROAD hoje estão mapeados.

E2 - A gente tem os fluxos internos [definidos] desde, por exemplo, cronogramas, calendários, o período que a gente já sabe mais ou menos quando vai acontecer determinada ação...

E3 - Este ano nós fizemos o mapeamento e o fluxograma de todos os processos da PROGEF.

E4 - Na PRODIN o fluxo é bem definido. Os dados são obtidos, são compilados é feita análise estatística e ela é disponibilizada para os usuários.

Em relação à PROEN, em que pese não ter sido realizado o mapeamento dos processos, o gestor afirma que, na prática, todos conhecem os trâmites de cada serviço, e que não dispõe de pessoal exclusivamente para essa tarefa, nem a desenvolvem rotineiramente, aguardando, por vezes, serem demandados por outras instâncias da administração. Verificou-se ainda que, para os processos que já foram identificados e mapeados em algumas Pró-Reitorias, já existe

documento formalizado que os relacione, com a finalidade de facilitar o acesso de potenciais usuários a estes serviços/processos. É o que se depreende das falas a seguir:

E1 - Alguns serviços nós temos manuais, a exemplo dos manuais de licitações. Temos alguns manuais no patrimônio. Não temos em todas as áreas, ainda está em construção, mas já existe, sim, alguns manuais, em algumas áreas.

E3 - [...] já foi pedido a DTI esse espaço pra que a gente tenha este manual no hotsite da PROGEP.

Perguntados sobre a oferta destes serviços em meio eletrônico ou digital, percebeu-se que, embora não haja um levantamento de quais serviços são acessíveis por meio físico ou eletrônico/digital, boa parte, segundo os gestores, pode ser perquirida *online*, através de plataformas *web* e de aplicativos, e que os demais processos, não disponíveis por esses meios, passariam a ser com a implantação do processo eletrônico, prevista para janeiro de 2022, momento em que ocorrerá a virada de chave no IFS e não será mais permitida a tramitação de processos físicos. Por fim, constatou-se que, majoritariamente, gestores não saberiam diferenciar processo eletrônico de processo digital, sendo, para estes, expressões ou conceitos análogos.

E2 - Já tem um bom tempo que é cem por cento online. Tem nada presencial. É a submissão [de projetos], avaliação, resultado...

E3 - Hoje nós usamos tudo digitalmente. Ainda que para alguns casos seja necessário também que o processo seja impresso, para formalizar... A pessoa solicita por e-mail e aí você instrumentaliza, abrindo no protocolo... No caso, quando tiver o SEI, o protocolo será 100% eletrônico.

E1- São bem semelhantes, eu não eu não vejo muita diferença. Para mim o processo digital é o processo que não é físico. Se não corre com processo físico, de papel, é o eletrônico. Confesso que eu não vejo diferença entre os dois.

E4 - O processo digital que é uma decorrência do processo eletrônico. Você hoje tem não só o processo de digitalização, vamos dizer assim, mas hoje você tem um fluxo digital. Hoje a gente está marchando pra implantação do SEI, que vai eliminar o fluxo de papel. Então o que que a gente vai ter? O processo totalmente digitalizado.

Este achado indica a falta de engajamento da Administração para uma cultura organizacional voltada à oferta de serviços digitais, conforme ponderado por (VON LEIPZIG (2017), além de apontar para um processo de transformação mais lento (HONG; LEE, 2017),

já que os gestores sequer conseguem conceituar "processo eletrônico" e "processo digital", corroborando com a necessidade de rever os mecanismos internos de definição de processos.

Quanto à Carta de Serviços ao Usuário da instituição, 3 (três) gestores entrevistados informaram nunca ter tido contato e, os que tiveram, não saberiam informar sobre o seu conteúdo, já que, segundo estes, fazia tempo que não acessavam o documento. Entretanto, todos compreendem razoavelmente bem a finalidade de um instrumento dessa natureza e entendem fundamental fazer constar os serviços ofertados pelas unidades administrativas à população, detalhando o mapeamento efetuado, conforme o caso, para que potenciais beneficiários possam deles usufruir.

E2 - O que me vem à mente é o que a gente oferece. O que oferece? Quando oferece? Como é que eu posso ter acesso a isso? São as principais ofertas daquela organização. [Quanto a Carta do IFS] se tem no site, nunca vi essa Carta de Serviços, inclusive vou começar a olhar no site para ver se eu vejo.

E3 - É uma é uma exposição, tipo um cardápio. Uma exposição de todos os serviços disponibilizados pelo setor, pela unidade, para que os usuários possam fazer uso dele de forma a facilitar o processo de comunicação. [Quanto a Carta do IFS] não, não conheço. vou conhecer agora, vou buscar.

E5 - Seria uma lista de serviços que podem ser disponibilizados por determinada instituição... [Quanto a Carta do IFS] para ser sincero, não [conheço].

Instados a se manifestar sobre o conteúdo da Carta, após informados sobre sua existência, avaliando se as informações nela constantes corresponderiam efetivamente ao que a instituição oferece como serviço à sociedade, todos optaram por não discorrer sobre este ponto, haja vista a falta de familiaridade com a ferramenta.

O desconhecimento dessa importante ferramenta prejudica a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, ou seja, no usuário do serviço público, incluindo questões culturais e participativas, assim como apregoa De Paula (2005), ao tratar da gestão societal, cujo modelo se pretende disruptivo em relação à atual burocracia estatal, que põe o Estado distante da população. Assim, é preciso que os gestores se apropriem dessa ferramenta, para que possam ofertar serviços de maneira mais objetiva àqueles que deles necessitam e, por vezes, não sabem que estão disponíveis.

No que concerne ao conceito de portal de serviços houve, por parte dos entrevistados, um retorno positivo quanto ao que se espera de uma ferramenta como essa, tendo alguns deles, inclusive, já se utilizado do portal de serviços do governo federal, seja em razão de necessidades

eminentemente privadas, seja em decorrência da atividade profissional. Entrementes, quando se tratou do portal de serviços do IFS, os gestores ora trataram o sítio institucional como portal de serviços, ora apontaram sistemas de uso diário como tal, denotando falta de conhecimento.

Interessante salientar que, como visto na sessão 4.2, 2 (duas) das 5 (cinco) Pró-Reitorias possuem serviços listados no portal do IFS na plataforma “Gov.br”, porém seus titulares não saberiam informar sobre como os referidos serviços foram cadastrados, nem mesmo o modo de acessá-los. Também por desconhecimento não teriam como discorrer sobre o modo de disponibilização e se eles atenderiam aos anseios de potenciais usuários.

E1 - A gente tem na página do IFS, eu vejo alguns serviços de acesso à informação, tem um link grande. Tem um portal da parte de licitações, que faz parte da PROAD, e dá acesso aos processos, que de 2020 para cá estão pelo menos digitalizados. Então a gente tem sim dentro do IFS portais que dão acesso à informação para todo público externo e interno.

E2 - A gente pode colocar como, por exemplo, o site da instituição. [Quanto ao Portal de Serviços do IFS] Só [conheço] o site.

E5 - Portal de serviço eu imagino que seja uma página na internet, alguma coisa desse tipo, onde os serviços estão ali disponibilizados, serviços que aquela instituição, aquele setor disponibiliza e que as pessoas teriam acesso por meio de uma interface não física, digamos assim. [Quanto ao Portal de Serviços do IFS] Não, não conheço.

A preponderante falta de ciência concernente à Carta de Serviços ao Usuário e ao Portal de Serviços, ambos do IFS, não permitiu aos entrevistados discorrer a respeito do alinhamento de tais ferramentas aos serviços efetivamente prestados à coletividade. Contudo, ao se tratar das percepções individuais sobre o estágio de transformação digital da autarquia, os pró-reitores entendem que esta se situa em um nível bastante inicial, atrasados em relação a outros órgãos, e reputam tal situação à falta de um sistema de processo eletrônico, o que se afigura anacrônico, em razão da diversidade de serviços que estão acessíveis integralmente *on-line*, conforme pondera o gestor da PROAD.

E2 - Eu acho que a gente está muito atrasado, sendo bem sincera. A gente ainda está muito no físico. Raramente algum processo é eletrônico e o digital eu acho que está bem longe.

E3 - A sensação é a de que tem um caminho longo a ser percorrido. Alguns avanços têm sido feitos, a exemplo da implantação do SEI, mas parece que há uma lacuna muito grande que precisa realmente do empenho, deixar tudo muito transparente, para facilitar na verdade a vida dos usuários.

E4 - A gente teve alguns anos de apagões, que a gente não andou. Mas nessa nova gestão a gente está andando a passos largos. Principalmente com a implantação do SEI. [...] Acho que o SEI vai ser um primeiro passo pra uma grande mudança.

E5 - De maneira geral, eu acho que a gente por ser uma instituição de tecnologia a gente deveria estar um pouco mais avançado nessas questões de digital, de eletrônico. Acho que a gente precisaria estar mais evoluído nesse sentido. Agora a gente também tem que entender que essa evolução ela não depende exclusivamente da vontade de ser gestores, a gente depende de outros fatores como incentivo externo, investimento...

E1 - Quando eu levo em consideração, por exemplo, a implantação do almoxarifado virtual, que estamos em execução, faltando treinar as equipes para poder usar, [isso] é um passo considerável. Os sistemas que o IFS tem, SIPAC, SIGRH, eu vejo que a gente está avançando bem. E o SEI ele vem melhorar mais ainda essa situação. É quando a gente vai se livrar quase totalmente dos processos físicos. Talvez fique alguma coisa, mas se ficar vai ser muito pouco.

Como principal mudança a ser implementada para proporcionar melhorias nos instrumentos utilizados pelo órgão na oferta de serviços à sociedade a implantação de um sistema processo eletrônico, como se viu, demonstrou destaque, o que nos parece plenamente factível haja vista o fato de que, atualmente, poucos são os órgãos públicos federais que ainda manejam processos físicos, sendo esta uma evolução mais que necessária.

A falta de processos eletrônicos automatizados impendem a melhoria do desempenho e da eficiência da organização (HEEKS, 2010) e, de igual modo, faz com que o IFS deixe de agregar valor à sua imagem, ante a ausência de inovação, perdendo competitividade em relação às concorrente (KARIMI e WALTER, 2015), sendo imprescindível que ocorra essa mudança, para que se alcance um público que não seria atingido por meios tradicionais (Tumbas *et al.*, 2015), sendo a TD um instrumento também de inclusão social e digital.

Ainda, de maneira massiva, os gestores indicaram ser fundamental o papel da alta administração na condução do processo de transformação digital, se afigurando essencial que se faça investimentos na contratação de mão de obra especializada na área de tecnologia da informação, proporcionando ampliação dos quadros, e que se invista na capacitação dos servidores já atuantes para que possam se manter sempre atualizados.

E1 - Eu sinto que a gente tem uma carência enorme nessa área. Então, esse talvez seja um gargalo que o IFS vai ter que enfrentar mais rápido possível. São mais servidores com competência nessa área de TI.

E2 - RH [recursos humanos], tanto em termos de capacitar, porque não adianta só a gente dar esse serviço, o pessoal não vai saber usar, como também precisa

per pessoas que consigam fazer esse processo, essa transformação, essa migração, vamos dizer assim, essa migração para que a gente possa avançar nesse sentido, através da capacitação. Eu acho que isso é o mais importante.

E3 - Primeiro passo é encontrar uma forma de investir nesses dois campos: pessoal da área de tecnologia, e softwares.

No Quadro 15 tem-se um resumo da análise efetuada, cuja formulação decorreu de inferências e interpretações a partir do arcabouço teórico traçado anteriormente, para extrair as impressões gerais em torno de dimensões da pesquisa, conforme assevera Minayo (2011).

Quadro 15: Resumo da Análise (continua)

Dimensão I - Percepções quanto aos serviços disponibilizados pelo IFS	
Conceitos gerais sobre “serviços” e suas ofertas	Impressões gerais: Os gestores não conhecem o conceito legal de “serviço” e se utilizam da definição do senso comum, embora reconheçam que as Pró-Reitorias ofertam serviços à comunidade, seja em meio tradicional, seja em meio eletrônico/digital.
Mapeamento, fluxos e manualização	Impressões gerais: Os gestores informaram que os seus serviços/processos foram mapeados, em grande parte, havendo fluxo bem definido, porém, apenas em poucos casos há manuais disponíveis aos usuários.
Carta de serviços ao usuário	Impressões gerais: Os gestores não conhecem o conceito legal de “carta de serviços ao usuário”, porém, a definição que trouxeram, baseada no senso comum, se coaduna com os propósitos do instrumento. Preponderantemente, os gestores não conhecem a carta de serviços do próprio órgão, porém, reconhecem a sua importância.
Dimensão II - Percepções relativas ao processo de Transformação Digital do IFS	
Conceitos gerais sobre “portal de serviços” e suas ofertas	Impressões gerais: Os gestores não conhecem o conceito legal de “portal de serviços”, porém, a definição que trouxeram, baseada no senso comum, se coaduna com os propósitos da ferramenta. Em boa medida, os gestores já se utilizaram de portais de serviços, federais, estaduais ou municipais, tanto para fins particulares, quanto para fins profissionais, o que indicava a apropriação do conceito baseado no uso.
Portal de serviços do IFS x Carta de Serviços do IFS	Impressões gerais: Os gestores, por não conhecerem os instrumentos, não se posicionaram quanto ao alinhamento entre eles, ou seja, não foi possível traçar a percepção dos entrevistados sobre o necessário alinhamento entre a Carta de Serviços e o Portal de Serviços do órgão.
Percepção do estágio de TD do IFS	Impressões gerais: Embora os gestores afirmem que muitos dos serviços/processos das respectivas Pró-Reitorias possam ser processados por sistemas informatizados, de modo predominante, eles reputam que o IFS precisa avançar na TD, indicando como passo relevante nesta ação o início do processo eletrônico.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quadro 15: Resumo da Análise (continua)

Dimensão III - Propostas de Melhoria	
Propostas de Melhoria: Carta de Serviços x Portal de Serviços x TD	Impressões gerais: Os principais fatores mencionados como itens de melhoria foram: 1) Contratação de pessoal 2) Capacitação de pessoal 3) Aquisição de hardware e software (TI) 4) Elaboração de um guia para atualização da carta de serviços

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.4 Proposta de produto técnico/tecnológico (PTT)

A partir das entrevistas foi possível extrair as impressões gerais dos gestores sobre a Carta de Serviços ao Usuário e o portal de serviços da Plataforma Gov.br, que, por seu turno, apontam, de maneira geral, pela ausência de conhecimento da legislação que envolve a matéria ou mesmo sobre os conceitos básicos dos serviços ofertados por cada Pró-reitoria, sendo perceptível a dificuldades dos titulares de cada pasta em entender como atuar para que a Carta do órgão deva ser construída, cujos aspectos mais relevantes podem ser traduzidos no Quadro 16.

Quadro 16: Elementos Essenciais da Carta de Serviços do IFS x Ação recomendada (continua)

Elemento Essencial	Ação recomendada
Rol de serviços prestados	Iniciar a Carta indicando o rol dos principais serviços ofertados pelo IFS
Requisitos de acesso ao serviço	No detalhamento do serviço, indicar todos os elementos que sejam fundamentais para sua prestação, como o público alvo, rol de documentos que devem ser juntados, o pagamento de taxa, etc.
Etapas para processamento do serviço	Indicar as etapas para consecução do serviço, sua duração estimada e o responsável pela tarefa.
Prazo máximo para prestação do serviço	Indicar, de maneira clara, o prazo máximo de duração de todo o processo.
Forma de prestação do serviço	Informar se o serviço pode ser obtido à distância ou presencial.
Local e forma de acesso ao serviço	Informar o ambiente de acesso, se físico ou virtual.
Prioridades de atendimento	Informar as pessoas que possuem prioridade no atendimento da solicitação.
Previsão de tempo de espera	Indicar tempo médio de espera, baseado em processos semelhantes.
Prazo para a realização dos serviços	Após o deferimento do pedido, deve-se informar em quanto tempo o usuário poderá fruir do serviço.
Mecanismos de comunicação	Indicar o meio (presencial, carta, telefone, e-mail, etc.) que a instituição entrará em contato com o usuário e vice-versa.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 16: Elementos Essenciais da Carta de Serviços do IFS x Ação recomendada (conclusão)

Elemento Essencial	Ação recomendada
Procedimentos para receber e responder as manifestações dos usuários	Indicar o meio (presencial, carta, telefone, e-mail, etc.) de interação entre a instituição e o usuário durante o curso do processo.
Etapas esperadas para a realização dos serviços, incluídas a estimativas de prazos	Indicar as etapas para consecução do serviço, sua duração estimada e o responsável pela tarefa.
Mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca do andamento do serviço	Informar o meio (presencial, carta, telefone, e-mail, etc.) para obtenção de informações pelo usuário.
Tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento	Indicar o modo de tratamento que o usuário poderá esperar quando da busca de determinado serviço.
Elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento	Informar se há placas indicativas de movimentação no prédio quando da prestação presencial.
Condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto	Informar sobre a existência ou não de equipamentos de acessibilidade e conforto, além do aspecto de higiene que deve ser esperado pelo usuário.
Procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível	Indicar os meios para acessar o serviço ou obter informações quando o sistema informatizado se encontrar indisponível.
Procedimentos específicos quando se tratar de ato de liberação (ex.: alvará)	Verificar a aplicação conforme o caso.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Assim, imprescindível trazer à luz como identificar adequadamente um serviço, os requisitos para a elaboração de uma Carta de Serviços frente à lei e às necessidades dos usuários, além de uma ferramenta de confirmação, como um *checklist*, tudo materializado através de um guia simplificado para atualização da carta de serviços do IFS, nele devendo constar de maneira objetiva e suficientemente clara os passos para a execução desta tarefa.

É a partir da existência de um documento que atenda a sua finalidade e às necessidades dos potenciais usuários dos serviços ofertados, que se poderá definir as regras dos negócios para transformação de serviços acessíveis por meio tradicional ou eletrônico para o digital, urgindo que a elaboração de uma nova Carta de Serviços a Usuário se dê de maneira unificada, obedecendo aos critérios legais para a sua construção, com a participação integrada em todas as Pró-Reitorias, se demonstrou a proposta mais adequada para a atualização deste importante documento.

Por fim, no próximo capítulo são desenvolvidas as conclusões deste, abordando as limitações da pesquisa e recomendações para pesquisas futuras.

5 CONCLUSÕES

Tendo em vista que a introdução de ferramentas tecnológicas que facilitem o acesso aos serviços públicos de maneira célere e eficaz, desburocratizando o cenário em vigor e proporcionando economia de mão de obra e de recursos financeiros, o presente estudo buscou analisar o processo de Transformação Digital do Instituto Federal de Sergipe sob enfoque de sua Carta de Serviços ao Usuário no tocante à disponibilização efetiva dos serviços nela indicados no Portal de Serviços do órgão, dispostos na plataforma “Gov.br”.

Para tanto, num primeiro momento, a análise documental dos dados indicou a falta de alinhamento da Carta de Serviços ao Usuário do Instituto Federal de Sergipe ao disposto na legislação em vigor, não cumprindo minimamente os requisitos legais concernentes a essa modalidade de instrumento. Destaca-se que a versão atualmente disponibilizada ao público fora publicada apenas 2 (dois) meses antes da entrada em vigor do Decreto nº 9.094/2017, norma responsável por disciplinar a estrutura de uma Carta de Serviços expedida por órgão da Administração Pública Federal, situação que indica falta de acompanhamento da gestão ao cumprimento das normas emanadas pelo próprio Poder Executivo do qual faz parte.

Em que pese ter sido expedida anteriormente à publicação da Lei nº 13.460/2017, que instituiu o Código de Proteção aos Usuários de Serviços Públicos, a Administração já tinha a seu dispor, desde 2014, o Guia Metodológico para elaboração de Cartas de Serviços ao Cidadão, publicado pela ENAP, com arcabouço técnico suficiente para respaldar os gestores nesta tarefa. Deste modo, a Carta de Serviços disponibilizada pelo IFS atualmente necessita ser revista, segundo critérios mínimos pré-estabelecidos, critérios estes que devem partir da definição clara e objetiva de “serviço”, cabendo à Administração elencar as suas principais ofertas, segundo a sua principal razão de ser.

A abordagem efetuada na presente pesquisa quando da análise documental da Carta de Serviços da instituição, inclusive comparando os elementos nela contidos por meio de *checklist*, aponta que a mera apresentação da estrutura organizacional e a explicitação do rol de competências das unidades administrativas não são suficientes para atender aos anseios da sociedade, quando a esta interessa saber sobre quais serviços são efetivamente prestados pela autarquia educacional, posto que é através da fruição destes mesmos serviços que se concretiza a razão de existir de um órgão público.

Posteriormente, a verificação das funcionalidades do Portal de Serviços do IFS indicou que iniciativas do Poder Executivo Federal em avançar na simplificação do acesso aos serviços públicos ofertados pelos órgãos que o compõem, tais o Portal “Gov.br”, que busca centralizar

os referidos serviços, demonstraram-se infrutíferas, se configurando em desvio de esforço produtivo útil e de recursos financeiros, uma vez que aqueles que são responsáveis pela alimentação do sistema não dispõem de mecanismos ou mesmo de conhecimento técnico compatíveis com a tarefa.

Restou comprovado, de maneira contundente, que os serviços disponibilizados pelo IFS em seu portal de serviços dentro da plataforma “Gov.br” não representam a precisão necessária as ofertas educacionais e demais serviços prestados pela instituição, limitando-se, quando muito, a redirecionar os usuários para os canais tradicionais de prestação, notadamente o meio presencial, ainda que eventualmente existam sistemas eletrônicos/digitais próprios, fora do portal único, aptos a facilitar experiência dos usuários na fruição de tais serviços.

Em seguida, na etapa de entrevistas semiestruturadas, relatos dos gestores indicaram que a percepção geral é a de que o processo de Transformação Digital do IFS encontra-se em estágio inicial, porém em evolução, porquanto diversos serviços de suas respectivas Pró-Reitorias estão disponíveis para acesso por sistemas eletrônicos e digitais.

Reconheceu-se, entretanto, que nem todos os serviços ofertados estão devidamente mapeados, embora esta ação esteja em andamento com apoio do Escritório de Processos da PRODIN, o que facilitaria a identificação de processos que poderiam ser ofertados em meio eletrônico ou digital. Outro ponto que merece destaque é o fato de que as próprias Pró-Reitorias não relacionaram serviços de que dispõem em um documento único, seja em meio físico, seja nos seus respectivos *hotsites*.

Sobreleve-se que os entrevistados desconhecem conceitos elementares sobre serviços, a exemplo Carta de Serviços do próprio órgão, sendo que 3 (três) deles alegaram desconhecer em absoluto o documento, embora reconheçam a importância de um instrumento dessa natureza, situação que deve ser contornada pela Alta Administração, cujo papel, na visão dos gestores, é de principal ator na condução do processo de Transformação Digital do IFS, uma vez que, sem o seu engajamento, ações neste sentido tendem a não avançar.

Destaque-se que os entrevistados indicaram como fatores essenciais, no processo evolutivo da Transformação Digital, além de uma ferramenta que os auxilie na formatação da apresentação dos serviços ofertados pelas pastas que ocupam, o investimento em capacitação das equipes de trabalho e a ampliação dos quadros de técnicos especializados em tecnologia da informação, já que os relatos apontaram para um baixo retorno às solicitações nessa seara, tendo a mesma justificativa para este cenário: alta demanda e quadro de pessoal insuficiente.

Por essas razões, entende-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados, levando-se em consideração que: **a)** foi identificado que os serviços disponibilizados na Carta de Serviços

ao Usuário do IFS não correspondem àqueles efetivamente prestados à sociedade; aliás, sequer estão listados no documento de referência e nem correspondem aos serviços listados no Portal de Serviços do órgão, espelhados na Plataforma "Gov.br"; **b)** a análise do processo de Transformação Digital do IFS indicou um estágio inicial, segundo a percepção dos gestores das áreas estratégicas do órgão, em progresso para uma fase intermediária, embora sua Carta de Serviços não reflita a situação; e **c)** trouxe como proposta de melhoria a elaboração de um Guia simplificado para atualização da Carta de Serviços ao Usuário do órgão, como produto técnico.

A essa altura, cabe o resgate do problema da pesquisa, assegurando-se que a Carta de Serviços ao Usuário do Instituto Federal de Sergipe não está alinhada ao que dispõe a Lei nº 13.460/2017 e ao Decreto nº 9.094/2017, bem como não reflete os serviços efetivamente prestados pelo órgão à sociedade, seja em seu conteúdo, seja no portal “Gov.br”, não dispondo, em ambos os casos, de modos de acesso efetivamente digital.

Por fim, considerando o contexto delineado, conclui-se ser necessária a revisão da Carta de Serviços ao Usuário do Instituto Federal de Sergipe, como passo inicial do processo de Transformação Digital, já que é preciso conhecer as nuances dos processos, mediante seu mapeamento, estabelecendo as regras do negócio, que servirão de base para a oferta digital desses serviços, seja por meio de sistemas próprios, seja através do Portal "Gov.br".

Para tanto, é fundamental dotar os gestores de uma ferramenta adequada para que a revisão a ser procedida, pautada em métricas bem definidas, razão pela qual se dá a elaboração de Guia para atualização da Carta de Serviços ao Usuário do Instituto Federal de Sergipe como produto técnico decorrente do presente estudo, apresentado no Apêndice C.

5.1 Limitações da Pesquisa

Concernente às limitações da pesquisa, pode-se elencar o seguinte:

a) O estudo se deu pelo viés puramente qualitativo, sendo que, no decorrer da coleta de dados identificou-se que a análise quantitativa de outras Cartas de Serviços ao Usuário poderia indicar a situação do IFS em relação a um contexto ampliado, como o conjunto de instituições integrantes da Rede Federal de Ensino Tecnológico, bem como indicar se o produto técnico poderia servir de ferramenta para essas instituições;

b) O pequeno número de estudos similares sobre a temática dificultou a revisão da literatura e a comparação de resultados com outros estudos semelhantes, o que tornaria a pesquisa mais rica;

c) Na fase das entrevistas semiestruturadas, a coleta de dados se demonstrou complexa, em razão da disponibilidade dos gestores, com sucessivas remarcações ou adiamentos prolongados, em decorrência de situações pessoais;

d) Ainda em relação às entrevistas, identificou-se certo receio de alguns gestores em suas respostas, chegando a hesitar em alguns questionamentos, com respostas por vezes evasivas, principalmente quando não se tinha conhecimento sobre determinados conceitos ou instrumentos.

5.2 Recomendações para Estudos Futuros

Objetivando ampliar o estudo sobre a temática, diante, inclusive, dos poucos trabalhos disponíveis que correlacionem Transformação Digital, Portal de Serviços e Cartas de Serviços ao Usuário, são apresentadas as seguintes possibilidades para estudos futuros:

- Ampliar o estudo com outras instituições congêneres, seja de Sergipe ou de outros entes da federação, possibilitando comparar resultados e fortalecer a generalização analítica;
- Realizar estudos quantitativos complementares, com a finalidade de comparar a situação da instituição pesquisada com outras, com a finalidade de identificar a ocorrência de resultados similares, que indiquem a necessidade de uma solução ampla;
- Avaliar, isoladamente, por meio de estudos quali-quantitativos, a maturação do processo de Transformação Digital do órgão após a atualização, complementando os achados da presente pesquisa;
- Avaliar, isoladamente, a qualidade da Carta de Serviços ao Usuário do órgão após a atualização, através de modelo metodologicamente definido para esta finalidade.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, A.; MATOS, F.; GODINA, R.; MATIAS, J. C. O. Digital transformation and knowledge management in the public sector. **Sustainability**, v. 12, n. 14, p. 5824-48, 2020.

ARAÚJO, M. H. de; REINHARD, N.; CUNHA, M. A. Serviços de Governo eletrônico no Brasil: uma análise a partir das medidas de acesso e competências de uso da internet. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro/RJ, v. 52, n. 4, p. 676-694, jul./ago, 2018.

ARY, D.; JACOBS, L.; SORENSEN C. **Introduction to research in education**. 8th Edition. Canada: Wadsworth Cengage Learning, 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Arranjo de pagamentos**: arranjo e instituições de pagamento autorizados pelo BCB. Brasília/DF, DF: BACEN, 2019. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/perguntasfrequentes-respostas/faq_arranjodepagamentos.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2015.

BOBBIO, N. MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. 2 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília/DF, 1986.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília/DF, 1988.

_____. **Decreto nº 6.932/2009**. Brasília/DF, 2009.

_____. **Decreto nº 8.638/2016**. Brasília/DF, 2016.

_____. **Decreto nº 8.936/2016**. Brasília/DF, 2016.

_____. **Decreto nº 9.094/2017**. Brasília/DF, 2017.

_____. **Decreto nº 9.319/2018**. Brasília/DF, 2018.

_____. **Decreto nº 9.756/2019**. Brasília/DF, 2019.

_____. **Decreto nº 10.332/2020**. Brasília/DF, 2020.

_____. **Decreto nº 10.382/2020**. Brasília/DF, 2020.

_____. **Decreto-Lei nº 200/1967**. Brasília/DF, 1967.

_____. Governo do Brasil. Portal "GovBr". Brasília/DF, 2021.

_____. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. Carta de Serviços ao Usuário. Brasília/DF, 2020.

_____. Instituto Federal de Sergipe. Carta de Serviços ao Usuário. Aracaju/SE, 2017.

_____. **Lei Complementar nº 101/2000**. Brasília/DF, 2000.

_____. **Lei nº 11.892/2008**. Brasília/DF, 2008.

_____. **Lei nº 12.527/2011**. Brasília/DF, 2011.

_____. **Lei nº 13.460/2017**. Brasília/DF, 2017.

_____. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). **Estratégia Brasileira de Transformação Digital: E-digital**, 2018.

_____. Ministério do Planejamento. **Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico**. Brasília/DF: ENAP, 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

_____. **Democracy and public management reform: building the Republican state**. Oxford; New York: Oxford University Press, 2004.

_____. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial em Brasil: um século de transformações**. São Paulo/SP: Cia. das Letras, 2001, v. 1, p. 222-259.

_____. **Nação, sociedade civil, estado e estado-nação: uma perspectiva histórica**. Texto de Discussão, Rio de Janeiro/RJ, n. 189, maio 2009.

_____. Reforma da Gestão e Avanço Social em uma Economia Semi-Estagnada. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro/RJ, v. 38, n. 4, p. 543-560, jul./ago. 2004.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília/DF: ENAP, 1998.

CARLOS, E. A. Desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital: um estudo de caso no mercado bancário brasileiro. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 181-197, 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre/RS: Artmed, 2007.

DAVENPORT, T. H.; SPANYI, A. Digital Transformation Should Start With Customers. **MIT Sloan**, Out., 2018.

DE ANGELIS, C. Models of governance and the importance of KM for public administration. **Journal of Knowledge Management Practice**, v. 14, n. 2, p. 1-18. June, 2013.

DELOITTE. **Digital enablement: turning your transformation into a successful journey**. Irlanda, 2018.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre/RS: Artmed, 2006.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. New York, New York, v. 14 n. 4, 1989.

ELLRAM, L. The use of the case study method in logistics research. **Journal of Business Logistics**. Oakbrook, Ill, v. 17, n. 2, 1996.

ENTEMAN, W. F. **Managerialism**. The emergence of a new ideology. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Press, 1993.

EUROPEAN COMMISSION. **Digital transformation**. Europa, 2019. Disponível em: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/digitaltransformation_en.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017**. São Paulo/SP: FEBRABAN, 2018. Disponível em: https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017_final.pdf

FIGUEIREDO, V. S.; SANTOS, W. J. L. **Transparência e controle social na administração pública**. Disponível em: <https://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/AdministracaoPublica/RevistaTemasdeAdministracaoPublica/vanuz-da-silva-figueiredo.pdf>

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre/RS: Penso, 2013.

FONSECA, F. Democracia e participação no Brasil: descentralização e cidadania face ao capitalismo contemporâneo. **Revista Katálysis**, Florianópolis/SC, v. 10, n. 2, p. 245-55, dez. 2007.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília/DF, n. 21, 212-259, jun., 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 80-89, 2005.

GONG, Y.; YANG, J.; SHI, X. Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. **Government Information Quarterly**, v. 37, 3. ed., 2020.

GUIMARÃES, T. A.; MEDEIROS, P. H. R. A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), Rio de Janeiro/RJ, v. 3, n.4, p. 01-18, 2005.

HEEKS, R. Do Information and Communication Technologies (ICTs) Contribute to Development? **Journal of International Development**, v. 22, n. 5, p. 625-640. 2010.

HONG, J., LEE, J. **The role of consumption-based analytics in digital publishing markets: Implications for the creative digital economy.** In: International Conference of Information Systems, Seoul, South Korea. 2017.

INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. Task Force for Auditing E-Government (2005): **Auditing E-government**, Vienna, Austria. Setting up a database on project 1, 3 and 7, Presented at The INTOSAI Standing Committee on IT-Audit 14th meeting in Bhutan, p. 11-30, Disponível em: <<http://www.intosaiitaudit.org/bhutan/Agenda-Item-4-SAI-Norway.pdf>>

IRINEU, T. J. A desestatização do setor de telecomunicações no Brasil. **Economia e Gestão**, v. 16, p. 178, 2016.

ISMAIL, M. H.; KHATER, M.; ZAKI, M. Digital business transformation and strategy: What do we know so far? **Cambridge Service Alliance**, v. 10, p. 1-35, 2017.

JACOBI, P. **Políticas sociais e ampliação da cidadania.** Rio de Janeiro/RJ: Editora da FGV, 2000.

KARIMI, J., WALTER, Z. **The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry.** Journal of Management Information Systems, 32:1, 39-81, 2015.

KOSHY, E.; KOSHY, V.; WATERMAN, H. **Action research in healthcare.** Sage, 2010.

LEMOS II, D. L. **Tecnologia da informação.** 2. ed. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2011.

LOPREATO, F. L. C. **Aspectos da atuação estatal de FHC a Dilma.** Brasília/DF: IPEA, 2015.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo/SP: EPU, 1986.

MACEDO, R. S., GALEFFI, D., PIMENTEL, Á. **Um rigor outro sobre a qualidade na pesquisa qualitativa:** educação e ciências humanas [online]. Salvador/BA: EDUFBA, 2009. Disponível em: SciELO Books. <http://books.scielo.org>.

MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 3, p. 641-659, 2003.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 5.ed. São Paulo/SP: Atlas, 2002.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 101385-401. 2019.

MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro/RJ, v. 42, n. 3, p. 551-579. 2008.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social:** Teoria, método e criatividade. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 2011.

NAÇÕES UNIDAS. Benchmarking e-government: a global perspective. New York: United Nations - Division for Public Economics and Public Administration. **American Society for Public Administration**, 2002.

NUNES JUNIOR, E. A. **A Carta de Serviços e a Abordagem de Serviço Público Dominante: um estudo de caso na Polícia Rodoviária Federal**. Belo Horizonte/MG, 2019.

O'DONNELL, G. *Accountability* horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova - Revista de Cultura e Política**. São Paulo/SP: CEDEC, 1998.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Revisão do Governo Digital do Brasil: Rumo à Transformação Digital do Setor Público Principais conclusões**. Brasília: ENAP, 2018.

_____. **Going digital in a multilateral world**. Paris, 2018.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo/SP, v. 45, n. 1, p. 36-45, jan.-mar., 2005.

PALUDO, A. V. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2010.

PETERSEN, S. Dell practices what it preaches about digital transformation. **eWeek**, 2018.

PMI. Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)**. (6th ed.). Newton Square: Project Management Institute, Inc. 2017.

REIS, J. V. C. **Carta de serviços ao usuário: uma proposta de estruturação na UFRPE**. Recife/PE, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo/SP: Atlas, 2017.

RONCARATTI, L. S.; HARTZ, M.; VELLOZO JÚNIOR, J. JUDICE, A. Redesenho de serviços públicos e transformação digital: combinando abordagens e metodologias ágeis com foco no cidadão. *In: Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. CAVALCANTE, P. (Org.). Brasília/DF: Ipea, 2019.

SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J. dos; DAVID, M. V. (Org). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora/MG: Editora da UFJF, 2013.

SANNINO, A. Activity theory as an activist and interventionist theory. **Theory & Psychology**, p. 1-27, 2011.

SCHWERTNER, K. Digital transformation of business. **Trakia Journal of Sciences**, v. 15, n. 1, p. 388-393. 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro/RJ, v. 43, n. 2, 347-369, mar./abr. 2009.

SOUZA, M. C. L. **Política de tecnologia da informação no Brasil** - caminho para o século XXI. Brasília/DF: NTC, 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo/SP: Atlas, 2008.

TUMBAS, S., SCHMIEDEL T., VOM BROCKE, J. **Characterizing Multiple Institutional Logics for Innovation with Digital Technologies**. 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 4151-4160, 2015. DOI: 10.1109/HICSS.2015.498.

VALLE, I. R. **A era da profissionalização**: formação e socialização profissional do corpo docente de 1a a 4a série. Florianópolis/SC: Cidade Futura, 2003.

VERHOEF P. C. BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J. Q.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, 2021.

VERINA, N.; TITKO, J. Digital transformation: conceptual framework. **Proceedings...** Proceedings of the International Scientific Conference. Contemporary issues in business, management and economics engineering'2019. 2019.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144. 2019.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro/RJ: Editora FGV, 2005.

VON LEIPZIG, T., GAMP, M., MANZ, D., SCHÖTTLE, K., OHLHAUSEN, P., OOSTHUIZEN, G., PALM, D., VON LEIPZIG, K. **Initialising Customer-orientated Digital Transformation**. In Enterprises, Procedia Manufacturing, Volume 8, 2017, Pages 517-524, ISSN 2351-9789, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.066>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2015.

APÊNDICE A
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



INSTITUTO FEDERAL
Sergipe



**Conselho Nacional
de Saúde**

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DO IFS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
 PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - POSGRAP
 PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
 REDE NACIONAL - PROFIAP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
 (PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS)

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar como voluntário(a) da pesquisa **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE COM ENFOQUE NA CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO**, que está sob a responsabilidade do pesquisador **DIEGO RODRIGUES DA SILVA SANTOS**, residente à Av. Djenal T. de Queiroz, 405, Bairro Luzia, Aracaju/SE, CEP 49045-423, tendo como contatos o telefone número 79 9 9995 5155 e o e-mail diego.rosan@gmail.com, pesquisa que está sob a orientação da PROF.^a DR.^a MARIA CONCEIÇÃO MELO SILVA LUFT, tendo como contatos o telefone número 79 9 9972 7299 e o e-mail ceicameloufs@gmail.com.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização do estudo, pedimos que rubrique as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

A pesquisa considera o disposto na Lei nº 13.460/2017 e no Decreto nº 9.094/2017, ambos do Poder Executivo Federal, especificamente naquilo referente à Carta de Serviços ao Usuário, e visa efetuar o diagnóstico situacional do estágio do processo de Transformação Digital (TD) do Instituto Federal de Sergipe por meio da análise de sua Carta de Serviços ao Usuário, confrontando-a com os serviços disponibilizados no Portal de Serviços virtualizados do órgão, espelhados na plataforma Gov.br, sendo de suma importância sua contribuição, por meio de entrevista semiestruturada, com duração aproximada de 01 (uma) hora.

O trabalho, elaborado sob orientação da Prof.^a Dr.^a Maria Conceição Melo Silva Luft, se constitui em um dos requisitos para conclusão do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública -PROFIAP, vinculado à Universidade Federal de Sergipe e proporrá melhorias dos instrumentos utilizados pelo órgão na virtualização de serviços à sociedade.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre

os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa (gravações, entrevistas, fotos, filmagens etc.), ficarão armazenados em arquivos digitais no computador pessoal do pesquisador, sob a sua responsabilidade, pelo período de mínimo 5 anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação).

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos do IFS no endereço: Av. Jorge Amado, 1551 - Jardins, Aracaju - SE, 49025-330 e por meio do telefone (79) 3711 1422 ou e-mail cep@ifs.edu.br.

Diego Rodrigues da Silva Santos
Pesquisador
Aluno PROFIAP - UFS

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado pela pessoa por mim designada, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo _____ (colocar o nome completo da pesquisa) _____, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade (ou interrupção de meu acompanhamento/ assistência/tratamento).

Local e data _____

Assinatura do entrevistado

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar. (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura:

APÊNDICE B
ROTEIRO BASE DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
 PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - POSGRAP
 PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
 REDE NACIONAL - PROFIAP

I - PERFIL DO ENTREVISTADO			
1. Idade		2. Sexo	
3. Escolaridade			
4. Cargo Efetivo			
5. Tempo de Instituição			
6. Tempo no cargo de Pró-reitor			

II - PERCEPÇÕES QUANTO AOS SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS PELO IFS
7. O que você entende por “serviço”? Você conhece a concepção legal de “serviço”?
8. A Pró-Reitoria possui algum serviço ofertado à comunidade? Se sim, quais? Poderia comentar um pouco sobre esse(s) serviço(s)?
9. Na sua visão, ele(s) se enquadra(m) dentro da concepção legal e/ou dentro daquilo que você compreende como “serviço”? Poderia comentar um pouco sobre?
10. Esses serviços possuem fluxo definido?
11. Há algum responsável pelo mapeamento de serviços ou processos no âmbito da Pró-Reitoria? Se sim, essa atribuição é formal? É um servidor ou um colaborador (estagiário/terceirizado)? Qual a nomenclatura dada a função?
12. Existe algum guia ou manual que informe sobre a disponibilização desses serviços aos seus interessados? Caso exista, os fluxos, etapas, prazos etc., estão devidamente anotados neste documento? Caso não exista, você entende que seja razoável a elaboração de um instrumento dessa natureza?
13. Há disponibilização desse(s) serviço(s) em meio eletrônico ou digital? Se não, por quê? Seria possível ofertá-lo(s) em algum destes meios?
14. Você conhece o conceito de “Carta de Serviços ao Usuário”? O que lhe vem à mente em relação a essa expressão?
15. Você conhece a Carta de Serviços do Usuário do IFS? Poderia discorrer sobre?

16. Qual a sua percepção sobre esse(s) serviço(s) constar(em) ou não na Carta de Serviços do Usuário do IFS? Caso não conheça a Carta, entende que é importante que ela elenque os serviços dessa Pró-Reitoria? Discorra sobre.
17. Saberá informar como se dá o fluxo do(s) serviço(s) constante(s) na Carta de Serviços do Usuário do IFS de responsabilidade dessa Pró-Reitoria? Caso não conheça a Carta, entende que é importante que ela informe sobre os fluxos dos serviços dessa Pró-Reitoria aos usuários? Discorra sobre.
18. Segundo o que se tratou até aqui, na sua visão, o(s) serviço(s) disponibilizado(s) na Carta de Serviços ao Usuário correspondem aos efetivamente prestados pelo IFS à sociedade? Caso não conheça a Carta, seria possível assegurar que a Carta de Serviços ao Usuário do IFS represente, de fato, os serviços prestados pela Instituição? Poderia discorrer sobre?

III - PERCEPÇÕES RELATIVAS AO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO IFS

19. Você conhece o conceito de “Processo eletrônico”? E de “Processo Digital”? O que entende por essas expressões? Poderia discorrer sobre?
20. Você conhece o conceito de “Portal de Serviços”? Poderia discorrer sobre?
21. Você conhece o Portal de Serviços do Governo Federal? Já se utilizou de algum serviço do Portal? Poderia discorrer sobre?
22. Você conhece o Portal de Serviços dos IFS? Qual a sua percepção essa ferramenta? É possível evidenciar a disponibilização dos serviços efetivamente prestados pelo IFS em seu Portal de Serviços, ainda que não relacionado à sua Pró-Reitoria?
23. Pode-se entender que o(s) serviço(s) disponibilizado(s) no Portal seguem o fluxo definido para ele(s)? Em que medida? Poderia comentar sobre?
24. Considerando as respostas anteriores, há medidas a serem adotadas pela Pró-Reitoria para que ocorra o alinhamento entre serviço(s) efetivamente prestado(s), o(s) ofertado(s) na sua Carta de Serviços ao Usuário e o(s) disponibilizado(s) em seu Portal de Serviços? Poderia discorrer sobre?
25. Diante do que foi dito até aqui, que tipo de análise pode ser efetuada sobre os modelos de processos/serviços do IFS, considerando os tipos físico, eletrônico e digital? Qual a sua percepção sobre o estágio de transformação digital do IFS, considerando o cenário delineado até aqui? Poderia comentar um pouco sobre?

IV - PROPOSTAS DE MELHORIA

26. Considerando todos os aspectos dessa entrevista, quais as principais mudanças que poderiam ser implementadas para proporcionar melhorias dos instrumentos utilizados pelo órgão na oferta de serviços à sociedade?
27. Você entende que a elaboração de um guia de atualização da Carta de Serviços ao Usuário do IFS, elencando os requisitos essenciais para sua composição, bem como a definição de fluxos e papéis de atores envolvidos, inclusive com a indicação de um responsável por esse levantamento (de processos/fluxos) poderia auxiliar essa Pró-Reitoria? Discorra sobre seu posicionamento.
28. O que você considera essencial para o IFS atinja maior oferta de serviços digitais, avançando no processo de transformação digital?
29. Qual o papel da Alta Administração nesse processo (de transformação digital)?
30. A participação integrada dos diversos atores do IFS que fornecem serviços à sociedade seria uma solução mais eficaz para a elaboração de um instrumento unificado ou a elaboração de cartas descentralizadas, em razão das especificidades de cada setor, se afigura mais adequada? Discorra sobre seu posicionamento.

APÊNDICE C
PRODUTO TÉCNICO
GUIA SIMPLIFICADO PARA ATUALIZAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS AO
USUÁRIO DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE

OUVIDORIA

GUIA SIMPLIFICADO PARA ATUALIZAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS AO
USUÁRIO DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE
Versão 1.0

2022

Sumário

Apresentação	3
O que é “serviço” e como identificá-lo?.....	3
O que é uma Carta de Serviços ao Usuário?	4
Quais são os Direitos Básicos dos Usuários de Serviços Públicos?.....	4
O que observar na construção da Carta de Serviços?	5
Etapa I: Identificação dos serviços.	5
Etapa II: Identificação as expectativas do usuário.....	6
Etapa III: Construção efetiva da nova Carta de Serviços ao Usuário.....	6
O que fazer após a construção da Carta de Serviços?	8
Divulgação e atualização	8
O que observar no caso do IFS?	9
Referências	13
Elementos Essenciais da Carta de Serviços do IFS x Ação recomendada	14
Checklist de atualização da Carta de Serviços ao Usuário	15

Apresentação

Este Guia Simplificado para Atualização da Carta de Serviços ao Usuários do Instituto Federal de Sergipe é uma ferramenta elaborada pela Ouvidoria com a finalidade de possibilitar que os gestores se apropriem de conceitos e elementos necessários à divulgação dos serviços públicos ofertados pela instituição à sociedade.

Em razão da diversidade de características pessoais e profissionais daqueles que poderão atuar nesta ação, a linguagem adotada será objetiva, tentando se afastar dos tecnicismos próprios da burocracia estatal, inobstante fato de que todo o conteúdo está correlacionado com a legislação mais atualizada sobre o tema.

O que é “serviço” e como identificá-lo?

Na seara pública, serviço pode ser compreendido como a atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública, devendo essa atividade fazer parte da missão do órgão ou entidade, ou seja, ser a razão de sua própria existência.

Para identificação de um serviço, deve-se responder às seguintes questões sobre a **atividade** desenvolvida:

I. Está relacionada a uma atividade finalística da instituição?

Sim, se as atividades desenvolvidas estiverem claramente alinhadas com os objetivos da instituição. Exemplificando, em uma instituição de ensino, pode-se dizer que sua finalidade é promover a educação e para a consecução deste objetivo, a oferta de vagas por meio de processo seletivo e a sua forma de materialização, ou seja, o serviço prestado.

Deste modo, as atividades de apoio administrativo, de prestação de informações ao cidadão, de planejamento, monitoramento e controle, não são serviços públicos, mas embora muito relevantes para o desempenho institucional à oferta dos serviços propriamente ditos.

II. Se propõe ao atendimento de um beneficiário final?

Sim, se atividade envolve interação direta, presencial ou não, com o usuário, a fim de atender a uma demanda externa específica postulada por ele, ela deve ser compreendida como um serviço.

III. Há procedimento formalizado para a execução da atividade que será desenvolvida para o atendimento da demanda do usuário?

Sim, se a atividade deve estar relacionada a um processo formal, por meio do qual o usuário formula, presencialmente ou não, solicitação para atendimento de uma necessidade que possui ou para cumprimento de uma obrigação junto à instituição.

IV. Há uma entrega final, útil ao atendimento da demanda do usuário, ou apenas integra parte de um processo?

Sim, exemplificando, tem-se que a simples tarefa de agendamento não compreende um serviço em si, mas apenas parte dele, não se constituindo na entrega final.

Logo, estas quatro perguntas serão determinantes para a elaboração das Cartas de Serviços pois, apenas atividades que tragam respostas positivas para todas as 4 (quatro) perguntas é deverão ser relacionadas como serviço.

O que é uma Carta de Serviços ao Usuário?

Considerando o serviço público, uma Carta de Serviços ao Usuário pode ser compreendida como um documento disponibilizado, em meio físico ou digital, em que a entidade insere suas informações básicas e lista todos os serviços públicos por ela prestados, indicando o público-alvo, as etapas, prazos, os locais, horários, meios de acesso etc., além de informar sobre os compromissos de atendimento estabelecidos.

A Carta de Serviços constitui um compromisso firme entre a administração pública e os cidadãos a quem serve, na medida em reduz a diferença entre os serviços prestados e os esperados, permitindo à organização orientar o seu processo para a satisfação do cidadão e ajudá-la a fazer mudanças aprimorar seus processos de trabalho e a qualidade dos serviços prestados, por meio de indicadores de desempenho que serão utilizados para controle e monitoramento.

Como principais objetivos de Carta de Serviços é possível elencar o aprimoramento da capacidade das organizações públicas para fornecerem os serviços almejados pelos cidadãos e o proporcionar autonomia ao cidadão, divulgando seus direitos e as condições de seu exercício, possibilitando a realização do controle social.

Quais são os Direitos Básicos dos Usuários de Serviços Públicos?

O Código de Defesa dos Usuário de Serviços Públicos elenca alguns direitos básico dos cidadãos, dentre os quais pode-se apontar:

- a) Participar do acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços;
- b) Obter e utilizar os serviços com liberdade de escolha entre os meios oferecidos e sem discriminação;
- c) Acessar e obter informações relativas à sua pessoa constantes de registros ou bancos de dados;
- d) Direito à proteção de suas informações pessoais;
- e) Obter e informações precisas e de fácil acesso nos locais de prestação do serviço, assim como sua disponibilização na internet.

O que observar na construção da Carta de Serviços?

A construção de uma Carta de Serviços ao usuário, ou sua atualização, pode ser dividida em etapas, que serão acompanhadas de maneira coordenada, no caso do IFS, pela Ouvidoria. Essa divisão e acompanhamento facilitarão o trabalho da equipe responsável pela ação em cada unidade administrativa.

Etapas I: Identificação dos serviços.

Inicialmente, cada unidade administrativa deverá designar um responsável pela interlocução entre a coordenação da Ouvidoria e a equipe responsável pela tarefa, sendo preferível a indicação de um servidor, dotado de certa autonomia. Porém, nada impede que esse papel seja atribuído a um bolsista, estagiário ou colaborador terceirizado.

Nesta etapa, a equipe deverá:

- a) Fazer uma listagem de todas as atividades realizadas pela unidade;
- b) Identificar quais delas são serviços públicos e quais não são;
- c) Mapear o passo-a-passo de cada serviço público encontrado, desde a requisição até a entrega final.

É recomendável, para situações em que a unidade administrativa possua muitos serviços prestados, que se elejam os principais, entre 5 (cinco) ou 10 (dez), segundo o critério de número de requisições nos últimos 12 (doze) meses.

Etapa II: Identificação as expectativas do usuário

Neste ponto, é importante descobrir o que o usuário espera do serviço prestado, pois todo serviço existe para atender uma demanda, uma necessidade ou expectativa, logo ele deve ser prestado se houver alguém disposto a recebê-lo, caso contrário ele se torna inútil.

Assim, deve-se avaliar os seguintes aspectos para construir uma Carta de Serviços que atinja seus objetivos, tais como:

- a) A precisa identificação do público-alvo, uma vez que a efetividade de um serviço está diretamente relacionada ao conhecimento desse fator;
- b) A verificação da satisfação geral dos usuários dos serviços atualmente prestados ao final do processo. Normalmente os usuários têm suas necessidades integralmente atendidas?
- c) A identificação de situações não previstas no curso da prestação dos serviços e eventuais medidas corretivas adotadas, evitando uma experiência negativa por parte do usuário.
- d) Levantamento de medidas a serem adotadas em caso de indisponibilidade na prestação regular ao serviço ofertado.

Etapa III: Construção efetiva da nova Carta de Serviços ao Usuário

A construção da carta passa por elementos que são obrigatórios, tais como:

- Para o órgão e/ou unidade administrativa:

- a) Nome completo e sigla;
- b) Endereço da sede e demais prédios;
- c) Finalidades e competências legais;
- d) Relação de serviços prestados.

- Para cada serviço relacionado:

- a) Nome do serviço ofertado e sua breve descrição;

- b) Públicos-alvo;
- c) Canais de relacionamento e atendimento ao público;
- d) Locais, horários e informações necessárias para acessar o serviço;
- e) Requisitos, documentos necessários e custos, quando houver, para obter o serviço;
- f) As etapas e respectivos prazos para a prestação do serviço;
- g) Horário de atendimento;
- h) Procedimento alternativo ao principal, quando o principal estiver indisponível;
- i) Padrões de qualidade, especialmente no atendimento ao público;
- j) Forma de prestação dos serviços (presencial, telefone, internet).

Além, destes itens, o órgão deve definir e detalhar em sua Carta de Serviços ao Usuário os compromissos e padrões de qualidade do atendimento quando da prestação de serviços aos usuários relativos, no mínimo, aos seguintes aspectos:

- a) prioridades de atendimento: indicar as situações que devem ter atendimento prioritário.
- b) previsão de tempo de espera para atendimento: deve ser uma estimativa real e razoável, com base nas complexidades de cada serviço.
- c) mecanismos de comunicação com os usuários: preferencialmente meios que possibilitem comunicação a distância, como telefone e correio eletrônico.
- d) procedimentos para receber e responder as manifestações dos usuários.
- e) mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca do andamento do serviço solicitado e de eventual manifestação: sugere-se a utilização de sistemas digitais, via web, para a realização de consulta e interação.

É importante que aqueles estejam desenvolvendo a atividade de atualização da Carta de Serviços ao Usuário se coloque na posição do beneficiário do serviço prestado, buscando compreender suas necessidades, aquilo é importante constar na Carta para ele, bem como transmitir da forma mais clara e compreensível possível estas informações.

Deve-se buscar escrever parágrafos curtos e não se alongar em um raciocínio, evitando-se que o usuário se disperse da ideia central da informação a ser transmitida. Portanto, seja objetivo e evite floreios na descrição do serviço. Além disso, busque utilizar de títulos e subtítulos para separar os assuntos, de preferência de modo a chamar atenção do leitor, como no exemplo a seguir.

Nome do serviço
O que é?
Quem pode utilizar?
Como posso acessar o serviço?
Quais documentos preciso?
Quanto tempo leva?
Quem tem atendimento prioritário?
O órgão possui equipamentos de acessibilidade?
Como posso tirar minhas dúvidas?

Tenha-se em vista que os usuários de qualquer serviço sempre buscam:

- a) Obter o serviço de modo rápido e sem contratempos
- b) Receber todas as informações necessárias antes do início do processo
- c) Confiança na informação, sem duplicidade ou ambiguidades
- d) Compromissos objetivos e bem definidos

O que fazer após a construção da Carta de Serviços?

Divulgação e atualização

Após a sua finalização, a Carta de Serviços ao Usuário deverá estar disponível para os potenciais beneficiários a qualquer momento, através da divulgação em todos os canais de comunicação e relacionamento do IFS, inclusive aqueles de atendimento ao público, por meio de cópias impressas. Além disso, os serviços disponibilizados após a atualização, deverá ser cadastrados no **Portal “Gov.BR”**¹.

Ainda, é necessário que seja criado ícone ou *link* específico da Carta de Serviços ao Usuário na página principal do órgão (www.ifs.edu.br), possibilitando a visualização de seu conteúdo no navegador ou mesmo o *download* integral do documento.

¹ [Guia de Edição de Serviços do Portal Gov.br](#)

A Carta de Serviços ao Usuário é um instrumento de permanente construção, devendo ser revista periodicamente, ao que se recomenda um período mínimo de 12 (doze) meses ou sempre que houver alteração em algum serviço ou em seus padrões de qualidade.

O que observar no caso do IFS?

Deve-se evitar divagações e remissões excessivas à legislação ou às estruturas formais da organização, optando-se por mencionar, de maneira clara e objetiva, o seguinte:

- O nome do serviço
- Um breve resumo sobre o que se espera deste serviço
- Quem pode obter o serviço
- Quais os meios disponíveis de acesso (presencial/virtual) ao serviço
- Quais os documentos devem ser juntados à solicitação
- A descrição das etapas e seus respectivos prazos
- O prazo máximo para tramitação da solicitação do serviço
- Formas de contato
- Se há necessidade de pagamento de taxas ou não
- Fundamentação legal/normativa inerente ao serviço

Na prática, EVITE:

A Carta de Serviços ao cidadão, elaborada pelo Instituto Federal de Sergipe, visa informar os serviços prestados pelo instituto à sociedade, as formas de acesso a esses serviços, bem como os padrões de qualidade do atendimento. Instituída pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, [Decreto nº 6.932](#), de 11 de agosto de 2009, a carta utiliza linguagem simples e compreensível, tornando o compartilhamento das informações um processo descomplicado e transparente.

A Carta de Serviços do Instituto Federal de Sergipe – IFS tem como finalidades:

- Estabelecer compromissos públicos com padrões de qualidade na realização de suas atividades, especialmente de prestação dos serviços e atendimento ao cidadão e ao mercado;
- Estimular o controle social mediante a adoção de mecanismos que possibilitem a manifestação e a participação efetiva dos usuários na definição e avaliação de padrões de atendimento dos serviços prestados;
- Garantir o direito do cidadão de receber serviços em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos na Carta, a partir de métodos de aferição direta das expectativas sociais;
- Propiciar a avaliação contínua da gestão e o monitoramento interno e externo do desempenho institucional mediante a utilização de indicadores;
- Divulgar amplamente os serviços prestados pelo instituto com os seus compromissos de atendimento para que sejam conhecidos pela sociedade;
- Fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade na administração pública, relativamente a sua competência de bem atender as necessidades fundamentais ordenadas na Constituição Federal.

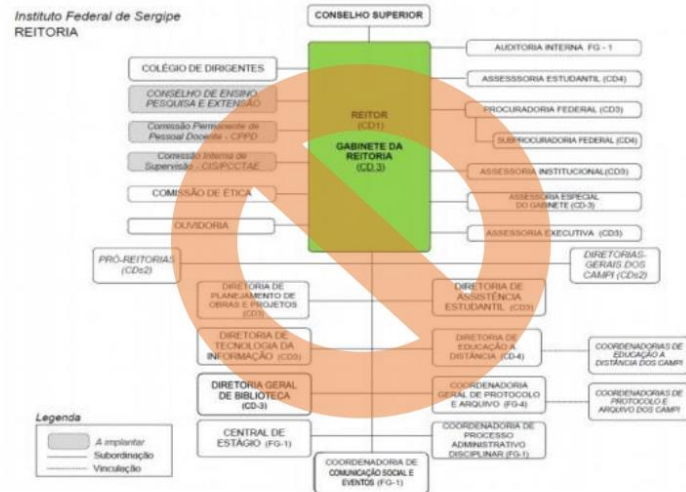
A Carta é um instrumento de gestão pública democrática voltada para resultados, e, como tal, atende os requisitos de excelência em gestão pública. Esse documento contempla os serviços prestados, estrutura organizacional, formas de ingresso e todas as informações relevantes para empoderar a sociedade de informações básicas sobre o Instituto Federal de Sergipe – IFS.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe buscou adequar-se aos dispositivos regulamentados pelo Ministério da Educação. O instituto implementou uma estrutura organizacional de gestão escolar em conformidade com seu Estatuto, regulamentando competências e atribuições no Regimento Geral do IFS e no de seus Campi. O IFS possui a seguinte estrutura:

- I. Órgãos Colegiados
 - Conselho Superior;
 - Auditoria Interna;
 - Colégio de Dirigentes;
 - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.
- II. Órgãos Executivos
 - a) Reitoria:
 - Gabinete
 - b) Pró-Reitorias:
 - Pró-Reitoria de Ensino – PROEN;
 - Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão – PROPEX;
 - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEF;
 - Pró-Reitoria de Administração – PROAD;
 - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN.
 - c) Diretorias Sistêmicas:
 - Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI;
 - Diretoria de Assuntos Estudantis – DIAE;
 - Diretoria de Planejamento de Obras e Projetos – DIPOP;
 - Diretoria Geral de Biblioteca – DGB.
 - d) Campi
- III. Órgãos Representativos
 - Comissão de Ética;
 - Coordenadoria de Processo Administrativo Disciplinar – CPAD;
 - Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD;
 - Ouvidoria;
 - DCE.

ORGANOGRAMA



ÓRGÃOS COLEGIADOS

CONSELHO SUPERIOR

O Conselho Superior é o órgão máximo do Instituto Federal de Sergipe, possui caráter consultivo e deliberativo. O Conselho reunir-se-á, ordinariamente, a cada 02 (dois) meses e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou por 2/3 (dois terços) de seus membros.

Principais Competências:

- Aprovar as diretrizes para atuação do Instituto Federal e zelar pela execução de sua política educacional;
- Deflagrar, aprovar as normas e coordenar o processo de consulta à comunidade escolar para escolha do Reitor do Instituto Federal e dos Diretores-Gerais dos Campi, em consonância com o estabelecido nos artigos 12 e 13 da Lei nº. 11.892/2008;
- Aprovar os planos de desenvolvimento institucional e de ação, e apreciar a proposta orçamentária anual, bem como aprovar o projeto político-pedagógico, a organização didática, regulamentos internos e normas disciplinares;
- Autorizar a criação e a alteração curricular de cursos de graduação e pós-graduação no âmbito do Instituto Federal, bem como o registro de diplomas e extinção de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação no âmbito do Instituto Federal;
- Aprovar a estrutura administrativa e o regimento geral do Instituto Federal, observados os parâmetros definidos pelo Governo Federal e legislação específica;
- Aprovar as normas disciplinadoras quanto ao dimensionamento, à lotação, ao ingresso, ao regime de trabalho, à progressão funcional, à avaliação e à qualificação dos servidores do Instituto Federal.

Informações Gerais:

	Presidente:	
	Secretária:	
	E-mail:	reitoria@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1400
	Site:	http://www.ifs.edu.br/orgaos-superiores/conselho-superior/
	Agenda:	Calendário das reuniões ordinárias em 2015

Dê preferência a:



Serviços

- Autorização para Licenciamento Ambiental - ALA;
- Autorização de Uso Público nas Unidades de Conservação;
- Visitação e Turismo Ecológico nas Unidades de Conservação;
- Cadastro de Famílias;
- Perfil de Família Beneficiária;
- Contrato de Concessão de Direito Real de Uso - CCDRU;
- Produção e Uso Sustentável de Recursos Naturais;
- Ouvidoria;
- Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão - e-SIC;
- Criação e Gestão de Reserva Particular do Patrimônio Natural - RPPN;
- Educação Ambiental;
- Programa de Capacitação, Seleção e Contratação de Brigadistas de Prevenção e Combate a Incêndios Florestais;
- Programa de Voluntariado;
- Sisbio – Sistema de Autorização e Informação em Biodiversidade;
- PortalBio - Portal da Biodiversidade;
- Defesa Administrativa Contra Auto de Infração;
- Desapropriação de Imóveis Rurais (sobrepostos à Unidades de Conservação federais);
- Doação de Imóveis Rurais (sobrepostos à Unidades de Conservação federais para fins de compensação de Reserva Legal); e
- Fornecimento de dados Geostatísticos e Espaciais.

Identificação do Serviço

Autorização para Licenciamento Ambiental - ALA

Finalidade

O Licenciamento Ambiental é um procedimento administrativo destinado a conciliar o desenvolvimento econômico do país com a conservação da natureza. Assim, os empreendimentos de significativo impacto ambiental (com EIA/RIMA) que venham a impactar unidades de conservação federais ou suas zonas de amortecimento, assim como atividades previstas no artigo 46 da Lei 9.985, de 18 de julho de 2000, não sujeitos à EIA/RIMA, serão autorizados pelo Instituto Chico Mendes.

Público-alvo

Órgãos licenciadores.

Documentos necessários

A documentação para iniciar o processo de autorização do ICMBio deve ser primeiro encaminhada aos órgãos de meio ambiente pelos empreendedores, que instruem processos de licenciamento ambiental, somente após o ICMBio receber a demanda do órgão licenciador é que ele se manifestará.

Previsão legal

Resolução Conama nº 428/2010; Lei Complementar nº 140/2011; Resolução Conama nº 237/97; Instrução Normativa ICMBio nº 7/2014; Lei 9.985, de 18 de julho de 2000; Instrução Normativa Conjunta Nº 8/2019/ICMBio/Ibama, de 27 de setembro de 2019.

Forma de acesso ao serviço

O interessado deverá abrir solicitação no órgão licenciador referente ao licenciamento ambiental. No caso de empreendimentos de significativo impacto ambiental (com EIA/RIMA) que venham a impactar unidades de conservação federais ou suas zonas de amortecimento, assim como atividades previstas no artigo 46 da Lei 9.985, de 18 de julho de 2000, não sujeitos à EIA/RIMA, a demanda será encaminhada pelo órgão licenciador, ao ICMBio. A depender da etapa do processo de licenciamento em que o ICMBio irá se manifestar, os órgãos ambientais licenciadores encaminharão para apreciação do Instituto: 1) o Termo de Referência para elaboração dos estudos ambientais; e/ou 2) os estudos ambientais quanto aos impactos ambientais aos atributos protegidos da unidade de conservação.

Local de acesso ao serviço

Coordenação Geral de Avaliação de Impactos – ICMBio Sede
Telefone: (61) 2028-9065 e 2028-9520
E-mail: cgrim@icmbio.gov.br ou Coordenações Regionais.

Prazo para atendimento do serviço

O prazo da manifestação é de 60 dias, conforme estabelece a Instrução Normativa ICMBio nº 7/2014.

¹ A Instrução Normativa ICMBio nº 7/2014 está disponível em:
http://www.icmbio.gov.br/porta/images/stories/fo-eao-servicos/IN_07_Licenciamento.pdf

Referências

BRASIL. Decreto nº 9.094/2017. Brasília, 2017.

_____. Lei nº 13.460/2017. Brasília, 2017.

_____. Ministério do Planejamento. **Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico**. Brasília, 2014.

SANTOS, D. R. S. **Análise do processo de transformação digital do Instituto Federal de Sergipe sob o enfoque da carta de serviços ao usuário**. São Cristóvão, 2022.

Elementos Essenciais da Carta de Serviços do IFS x Ação recomendada

Elemento Essencial	Ação recomendada
Rol de serviços prestados	Iniciar a Carta indicando o rol dos principais serviços ofertados pelo IFS
Requisitos de acesso ao serviço	No detalhamento do serviço, indicar todos os elementos que sejam fundamentais para sua prestação, como o público-alvo, rol de documentos que devem ser juntados, o pagamento de taxa, etc.
Etapas para processamento do serviço	Indicar as etapas para consecução do serviço, sua duração estimada e o responsável pela tarefa.
Prazo máximo para prestação do serviço	Indicar, de maneira clara, o prazo máximo de duração de todo o processo.
Forma de prestação do serviço	Informar se o serviço pode ser obtido à distância ou presencial.
Local e forma de acesso ao serviço	Informar o ambiente de acesso, se físico ou virtual.
Prioridades de atendimento	Informar as pessoas que possuem prioridade no atendimento da solicitação.
Previsão de tempo de espera	Indicar tempo médio de espera, baseado em processos semelhantes.
Prazo para a realização dos serviços	Após o deferimento do pedido, deve-se informar em quanto tempo o usuário poderá fruir do serviço.
Mecanismos de comunicação	Indicar o meio (presencial, carta, telefone, e-mail, etc.) que a instituição entrará em contato com o usuário e vice-versa.
Procedimentos para receber e responder as manifestações dos usuários	Indicar o meio (presencial, carta, telefone, e-mail, etc.) de interação entre a instituição e o usuário durante o curso do processo.
Etapas esperadas para a realização dos serviços, incluídas a estimativas de prazos	Indicar as etapas para consecução do serviço, sua duração estimada e o responsável pela tarefa.
Mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca do andamento do serviço	Informar o meio (presencial, carta, telefone, e-mail, etc.) para obtenção de informações pelo usuário.
Tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento	Indicar o modo de tratamento que o usuário poderá esperar quando da busca de determinado serviço.
Elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento	Informar se há placas indicativas de movimentação no prédio quando da prestação presencial.
Condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto	Informar sobre a existência ou não de equipamentos de acessibilidade e conforto, além do aspecto de higiene que deve ser esperado pelo usuário.
Procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível	Indicar os meios para acessar o serviço ou obter informações quando o sistema informatizado se encontrar indisponível.
Procedimentos específicos quando se tratar de ato de liberação (ex.: alvará)	Verificar a aplicação conforme o caso.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Checklist de atualização da Carta de Serviços ao Usuário

Item	S	N
Há identificação do órgão ou unidade administrativa?		
Há registro do endereço do órgão, incluindo sede e demais prédios?		
Há registro sobre as finalidades e competências do órgão?		
Houve designação de servidor pela unidade administrativa responsável por conduzir o processo internamente?		
Foram listadas as atividades realizadas pela unidade administrativa?		
Foram identificadas as atividades de que configuram como serviço?		
Os serviços identificados foram devidamente mapeados?		
Foi definido o rol dos principais serviços prestados pela unidade que deverão constar na Carta de Serviços ao Usuário?		
Foram identificados o público-alvo para cada serviço?		
Foram definidos os requisitos de acesso de cada serviço?		
Foram definidas as etapas e seus respectivos prazos para processamento de cada serviços?		
Foi definido o prazo máximo para prestação de cada serviço?		
Foram definidas as formas de prestação de cada serviço?		
Foram definidas as prioridades de atendimento?		
Foi definido a previsão de tempo de espera?		
Foram definidos os mecanismos de comunicação com o usuário?		
Foram definidos os procedimentos para receber e responder as manifestações dos usuários?		
Foram definidos os mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca do andamento do serviço?		
Foi registrado o tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento?		
Foram definidos elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento presencial?		

Foram estabelecidas condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento presencial, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto?		
Foram definidos procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível?		
Foram definidos procedimentos específicos quando se tratar de ato de liberação (ex.: alvará) ou urgência?		
A Carta de Serviços ao Usuário está disponível na página inicial da instituição por meio de ícone ou <i>link</i> específico?		
A Carta de Serviços ao Usuário está disponível em meio impresso nas unidades administrativas de atendimento presencial?		
Os serviços disponibilizados na Carta de Serviços ao Usuário estão cadastrados no Portal “Gov.Br”?		
A Carta de Serviços ao Usuário passou por atualização nos últimos 12 (doze) meses?		

Local, data.

Assinatura do responsável pela checagem

ANEXO I**CARTA DE SERVIÇOS DO USUÁRIO DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE**

INSTITUTO FEDERAL
Sergipe



CARTA DE SERVIÇOS



GOVERNO FEDERAL

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe

Presidente da República

Michel Temer

Ministro da Educação

José Mendonça Filho

Secretário da Educação Profissional e Tecnológica

Marcos Antônio Viegas Filho

Reitor do IFS

Ailton Ribeiro de Oliveira

Aracaju – 2017

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
INSTITUCIONAL.....	6
Breve histórico	7
Missão	8
Visão institucional	8
Valores.....	8
Princípios Norteadores.....	8
Objetivos	9
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	10
Organograma	12
ÓRGÃOS COLEGIADOS.....	13
Conselho Superior	13
Auditoria Interna - Audint	14
Colégio de Dirigentes	15
Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE.....	16
ÓRGÃOS EXECUTIVOS, DE CONTROLE E ASSESSORAMENTO	17
Reitoria	17
Gabinete	18
Pró-Reitoria de Ensino – PROEN	19
Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão – PROPEX	20
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP	21
Pró-Reitoria de Administração – PROAD.....	22
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN	23
Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI	24
Diretoria de Assuntos Estudantis – DIAE.....	25
Diretoria de Planejamento de Obras e Projetos – DIPOP	26
Diretoria de Biblioteca – DGB	27
Procuradoria Federal.....	28
Comissão Própria de Avaliação (CPA)	29
Comissão de Ética.....	30

Ouvidoria.....	31
CAMPI	32
Campus Aracaju.....	33
Campus Lagarto.....	34
Campus São Cristóvão	35
Campus Estância	36
Campus Glória	37
Campus Itabaiana.....	38
Campus Propriá.....	39
Campus Tobias Barreto	40
CURSOS.....	41
Cursos Integrados.....	42
Cursos técnicos de nível médio integrados à educação de jovens e adultos – PROEJA	43
Cursos Subsequentes	44
Cursos Superiores.....	45
Cursos de Educação a distância - EaD	46
Cursos PRONATEC	47
COMUNICAÇÃO COM O CIDADÃO	49
Serviço de Informação ao Cidadão.....	49
Redes Sociais:	49
Assessorias de Comunicação.....	49

APRESENTAÇÃO

A Carta de Serviços ao cidadão, elaborada pelo Instituto Federal de Sergipe, visa informar os serviços prestados pelo instituto à sociedade, as formas de acesso a esses serviços, bem como os padrões de qualidade do atendimento. Instituída pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, [Decreto nº 6.932](#), de 11 de agosto de 2009, a carta utiliza linguagem simples e compreensível, tornando o compartilhamento das informações um processo descomplicado e transparente.

A Carta de Serviços do Instituto Federal de Sergipe – IFS tem como finalidades:

- Estabelecer compromissos públicos com padrões de qualidade na realização de suas atividades, especialmente de prestação dos serviços e atendimento ao cidadão e ao mercado;
- Estimular o controle social mediante a adoção de mecanismos que possibilitem a manifestação e a participação efetiva dos usuários na definição e avaliação de padrões de atendimento dos serviços prestados;
- Garantir o direito do cidadão de receber serviços em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos na Carta, a partir de métodos de aferição direta das expectativas sociais;
- Propiciar a avaliação contínua da gestão e o monitoramento interno e externo do desempenho institucional mediante a utilização de indicadores;
- Divulgar amplamente os serviços prestados pelo instituto com os seus compromissos de atendimento para que sejam conhecidos pela sociedade;
- Fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade na administração pública, relativamente a sua competência de bem atender as necessidades fundamentais ordenadas na Constituição Federal.

A Carta é um instrumento de gestão pública democrática voltada para resultados, e, como tal, atende os requisitos de excelência em gestão pública. Esse documento contempla os serviços prestados, estrutura organizacional, formas de ingresso e todas as informações relevantes para empoderar a sociedade de informações básicas sobre o Instituto Federal de Sergipe – IFS.

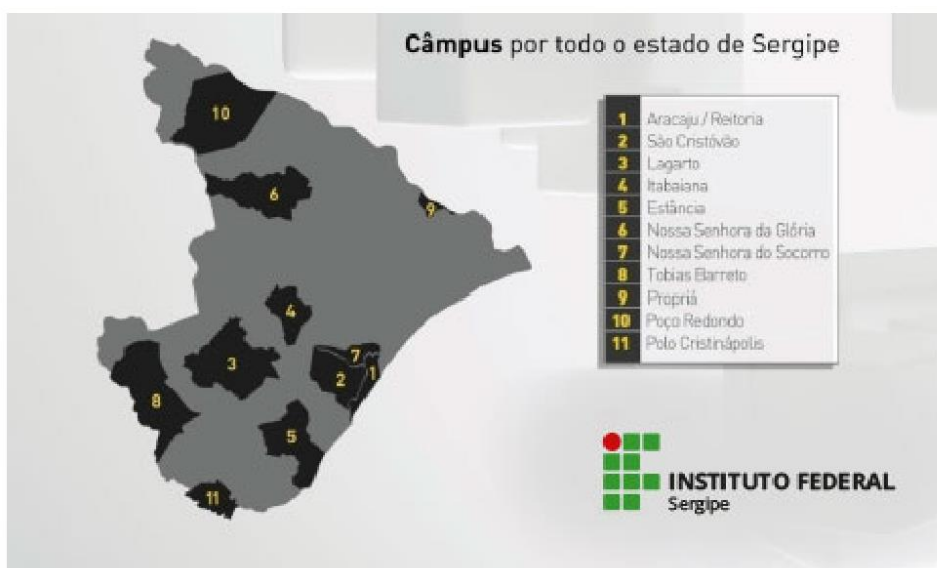


INSTITUCIONAL

BREVE HISTÓRICO

Com a promulgação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, inicia-se a história do Instituto Federal de Sergipe – IFS. A instituição multicampi foi composta pela integração de duas autarquias federais, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe – CEFET-SE, que possuía uma unidade descentralizada (UNED), localizada no município de Lagarto, e a Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão – EAFSC.

O IFS está vinculado ao Ministério da Educação e possui natureza jurídica de autarquia, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. O Instituto Federal de Sergipe é, atualmente, constituído de 08 (oito) campi: Aracaju, São Cristóvão, Lagarto, Itabaiana, Estância, Glória, Propriá, Tobias Barreto, 02 (dois) em fase de implantação, localizados em Nossa Senhora do Socorro e Poço Redondo, e 01 (um) polo em Cristinápolis, tendo como órgão executivo a Reitoria, instalada em Aracaju, capital sergipana.



MISSÃO

Promover a educação profissional, científica e tecnológica de qualidade, em diferentes níveis e modalidades, através da articulação entre ensino, extensão, pesquisa e inovação para formação integral dos cidadãos capazes de impulsionar o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

VISÃO INSTITUCIONAL

Ser uma instituição de educação profissional científica e tecnológica de qualidade, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

VALORES

O Instituto Federal de Sergipe garantirá a todos os seus campi a autonomia da gestão institucional democrática a partir dos princípios constitucionais da Administração Pública, Ética, Desenvolvimento Humano, Responsabilidade Socioambiental, Inovação, Qualidade e Excelência, Autonomia dos Campi, Compromisso Social, Transparência e Respeito à diversidade.

- a) Ética – Referência básica que orientará as ações institucionais;
- b) Desenvolvimento Humano – Promoção da cidadania, integração e do bem estar social da comunidade;
- c) Inovação – Geração, difusão e aplicação do conhecimento
- d) Qualidade e Excelência – Melhoria permanente dos serviços prestados;
- e) Integração – Sincronização de ações entre campi e Reitoria
- f) Transparência – Mecanismos de acompanhamento e de conhecimento das ações da gestão;
- g) Respeito – Atenção especial aos estudantes, servidores e público em geral;
- h) Compromisso Social – Efetivação das ações sociais.

PRINCÍPIOS NORTEADORES

Em sua atuação, o Instituto Federal de Sergipe observa as diretrizes da Política Nacional da Educação e do Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação, bem como os seguintes princípios norteadores:

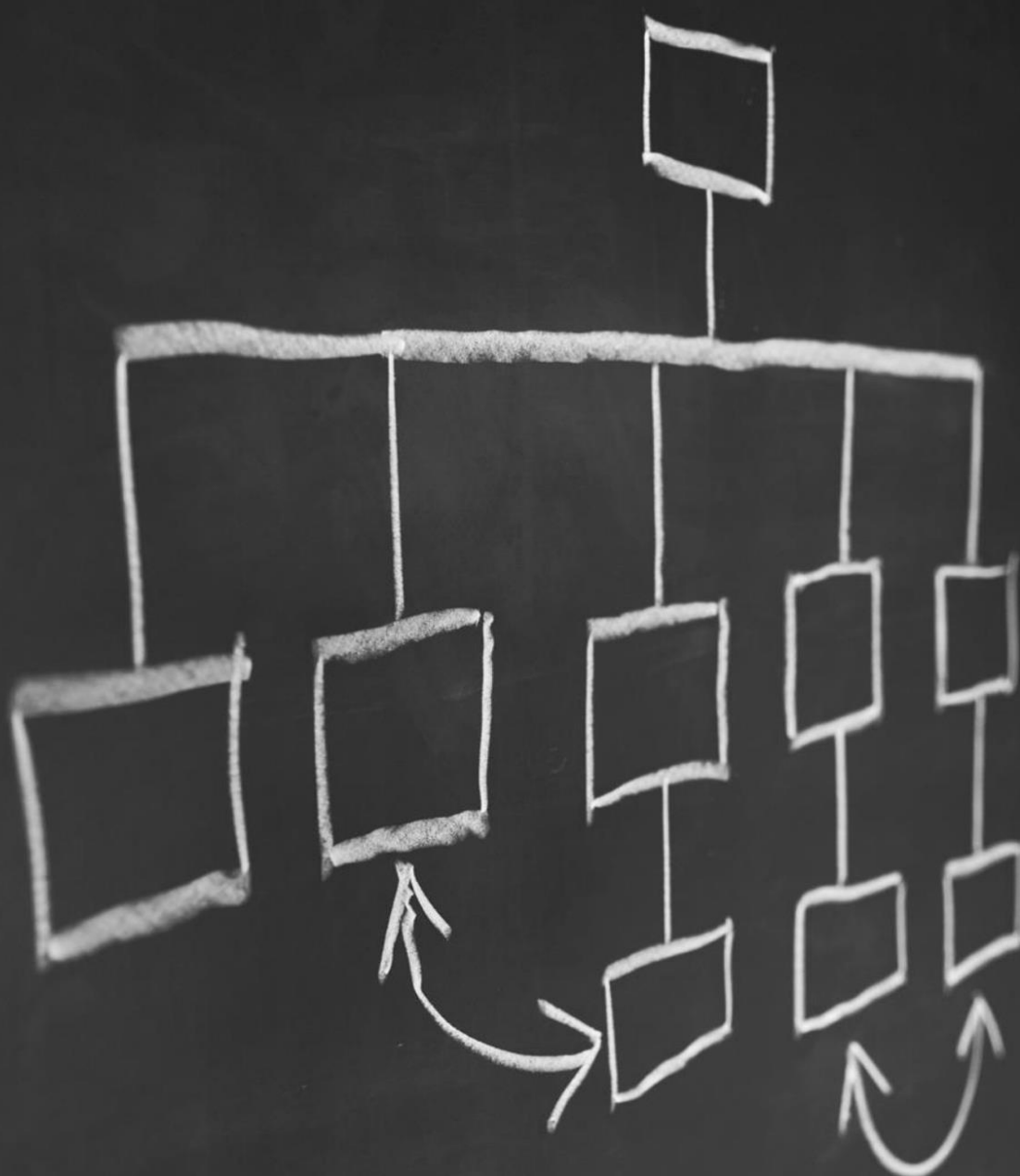
- Compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática;
- Verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;

- Eficácia nas respostas de formação profissional continuada, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais;
- Inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas;
- Natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União.

OBJETIVOS

O Instituto Federal de Sergipe tem os seguintes objetivos:

- Ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- Ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- Realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;
- Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional;
- Ministrar em nível de educação superior:
 - cursos superiores de tecnologia;
 - cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica e para a educação profissional;
 - cursos de bacharelado e engenharia;
 - cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização;
 - cursos de pós-graduação strictu sensu de mestrado e doutorado.



ESTRUTURA

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe buscou adequar-se aos dispositivos regulamentados pelo Ministério da Educação. O instituto implementou uma estrutura organizacional de gestão escolar em conformidade com seu Estatuto, regulamentando competências e atribuições no Regimento Geral do IFS e no de seus Campi. O IFS possui a seguinte estrutura:

I. Órgãos Colegiados

- Conselho Superior;
 - Auditoria Interna.
- Colégio de Dirigentes;
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

II. Órgãos Executivos

a) Reitoria:

- Gabinete

b) Pró-Reitorias:

- Pró-Reitoria de Ensino - PROEN;
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão – PROPEX;
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP;
- Pró-Reitoria de Administração – PROAD;
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN.

c) Diretorias Sistêmicas:

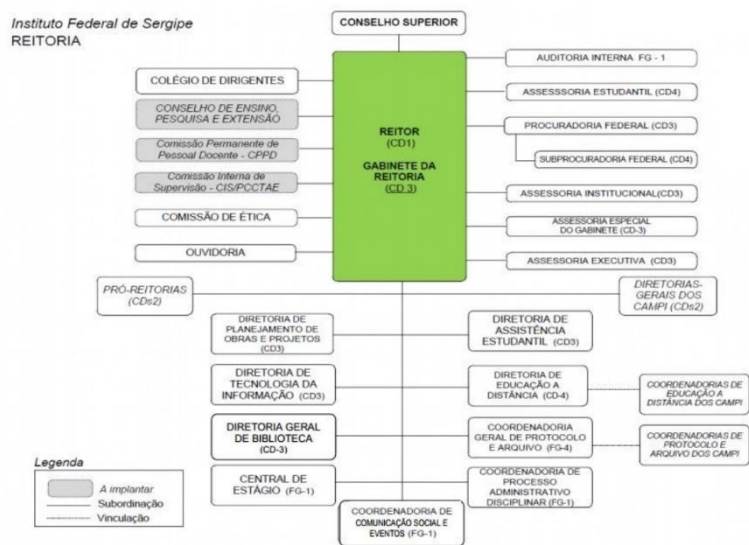
- Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI;
- Diretoria de Assuntos Estudantis – DIAE;
- Diretoria de Planejamento de Obras e Projetos – DIPOP;
- Diretoria Geral de Biblioteca – DGB.

d) Campi

III. Órgãos Representativos

- Comissão de Ética;
- Coordenadoria de Processo Administrativo Disciplinar – CPAD;
- Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD;
- Ouvidoria;
- DCE.

ORGANOGRAMA



ÓRGÃOS COLEGIADOS

CONSELHO SUPERIOR

O Conselho Superior é o órgão máximo do Instituto Federal de Sergipe, possui caráter consultivo e deliberativo. O Conselho reunir-se-á, ordinariamente, a cada 02 (dois) meses e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou por 2/3 (dois terços) de seus membros.

Principais Competências:

- Aprovar as diretrizes para atuação do Instituto Federal e zelar pela execução de sua política educacional;
- Deflagrar, aprovar as normas e coordenar o processo de consulta à comunidade escolar para escolha do Reitor do Instituto Federal e dos Diretores-Gerais dos Campi, em consonância com o estabelecido nos artigos 12 e 13 da Lei nº. 11.892/2008;
- Aprovar os planos de desenvolvimento institucional e de ação e apreciar a proposta orçamentária anual, bem como aprovar o projeto político-pedagógico, a organização didática, regulamentos internos e normas disciplinares;
- Autorizar a criação e a alteração curricular de cursos de graduação e pós-graduação no âmbito do Instituto Federal, bem como o registro de diplomas e extinção de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação no âmbito do Instituto Federal;
- Aprovar a estrutura administrativa e o regimento geral do Instituto Federal, observados os parâmetros definidos pelo Governo Federal e legislação específica;
- Aprovar as normas disciplinadoras quanto ao dimensionamento, à lotação, ao ingresso, ao regime de trabalho, à progressão funcional, à avaliação e à qualificação dos servidores do Instituto Federal.

Informações Gerais:

	Presidente:	
	Secretária:	
	E-mail:	reitoria@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1400
	Site:	http://www.ifs.edu.br/orgaos-superiores/conselho-superior/
	Agenda:	Calendário das reuniões ordinárias em 2015

AUDITORIA INTERNA - AUDINT

A Auditoria Interna é o órgão técnico de assessoramento do conselho superior responsável por fortalecer a gestão e racionalizar as ações do Instituto Federal de Sergipe, bem como de prestar apoio, dentro de suas especificidades no âmbito da Instituição, aos Órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União, respeitada a legislação pertinente.

Principais Competências:

- Verificar o desempenho da gestão da entidade, visando comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e examinar os resultados quanto à economicidade, eficácia, eficiência da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal e demais sistemas administrativos operacionais;
- Orientar, subsidiariamente, os dirigentes da entidade quanto aos princípios e às normas de controle interno, inclusive sobre a forma de prestar contas;
- Acompanhar a implementação das recomendações/determinações dos órgãos/unidades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e do Tribunal de Contas da União - TCU;
- Assessorar e orientar tecnicamente ao Conselho Superior e a Reitoria no tocante à avaliação e melhoria dos processos de controle, gerenciamento de riscos e governança corporativa, quando demandada e/ou quando da conclusão de ações de auditoria;
- Assessorar a Administração Superior no acompanhamento da execução dos programas de governo, visando comprovar o nível de execução das metas, o alcance dos objetivos e a adequação do gerenciamento.

Informações Gerais:



Auditor Chefe: Giulliano Santana



E-mail: audint@ifs.edu.br



Horário: 08h às 12h - das 14h às 18h



Telefone: +55 (79) 3711-1854



Site: <http://www.ifs.edu.br/audint/>

COLÉGIO DE DIRIGENTES

O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, é o órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria. O Colégio reúne-se, ordinariamente, 01 (uma vez) por mês e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou por 50 % (cinquenta por cento) mais 01 (um) de seus membros.

Principais Competências:

- Apreciar e recomendar a distribuição interna de recursos;
- Apreciar e recomendar as normas para celebração de acordos, parcerias, convênios e contratos, bem como para elaboração de cartas de intenção ou de documentos equivalentes;
- Apresentar a criação e alteração de funções e órgãos administrativos da estrutura organizacional do Instituto Federal de Sergipe;
- Apreciar e recomendar o calendário de referência anual;
- Apreciar e recomendar normas de aperfeiçoamento da gestão;
- Apreciar os assuntos de interesse da administração do Instituto Federal de Sergipe a ele submetido;
- Apreciar e recomendar a criação, alteração curricular e extinção de cursos;
- Apreciar as demandas apresentadas pelos Campi, guardadas as peculiaridades de cada Campus.

Informações Gerais:

	Presidente:	Magnífico Reitor Prof. Ailton Ribeiro de Oliveira
	Secretária:	Mônica Shenía Oliveira Santos
	E-mail:	reitoria@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1400
	Site:	http://www.ifs.edu.br/orgaos-superiores/colégio-de-dirigentes
	Agenda:	Calendário das reuniões ordinárias em 2015

CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO – CEPE

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é órgão normativo e consultivo, de assessoramento da Reitoria no que tange às políticas de ensino, pesquisa e extensão e tem sua composição, competências e funcionamento definidos e regulados neste Regimento Geral e em Regimento próprio.

Principais Competências:

- Assessorar a Reitoria no que tange às políticas de ensino, pesquisa e extensão do IFS;
- Apreciar medidas que visem à expansão e ao aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e da extensão;
- Analisar os projetos pedagógicos dos cursos, bem como, emitir parecer sobre propostas de criação, reestruturação e extinção de cursos no IFS, assim como suspensão de oferta de vagas;
- Emitir parecer sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Pedagógico Institucional;
- Definir diretrizes para a elaboração do calendário acadêmico dos *campi*;
- Emitir parecer sobre recursos de processos de natureza didático-pedagógica, quando solicitado pela Reitoria, Pró-reitorias e Diretores Gerais;
- Elaborar e/ou alterar seu próprio regimento, a ser apreciado e aprovado pelo Conselho Superior;
- Emitir parecer, quando solicitado, sobre a participação do IFS em programas de cooperação com entidades nacionais e internacionais;
- Apreciar e emitir pareceres, quando solicitados, sobre contratos, acordos e convênios institucionais referentes ao ensino, à pesquisa, à inovação e à extensão, observada a legislação específica;
- Apreciar e emitir pareceres sobre propostas relativas a taxas, contribuições e emolumentos a serem cobrados pelos Cursos da Instituição;
- Apreciar e emitir pareceres referentes a reconhecimento de títulos e diplomas de pós-graduação obtidos em outras instituições, observada a legislação em vigor.

Informações Gerais:

	Presidente:	Professor Alberto Aciole Bonfim
	E-mail:	alberto.aciole@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-3199
	Site:	<i>Em construção</i>

ÓRGÃOS EXECUTIVOS, DE CONTROLE E ASSESSORAMENTO

REITORIA

Órgão executivo superior do IFS, a Reitoria é exercida pelo Reitor e em suas faltas e impedimentos, pelo seu substituto legal, tendo suas competências e atribuições dispostas no Estatuto e demais legislações pertinentes. Ao Reitor compete representar o IFS, em juízo ou fora dele, bem como administrar, gerir, coordenar e superintender as atividades da Instituição.

Principais Competências:

- Planejar, gerenciar e representar o Instituto;
- Convocar e presidir o Conselho Superior e Colégio de Dirigentes, podendo também convocar e presidir o CEPE;
- Prover os cargos de direção e funções gratificadas do pessoal do Instituto;
- Nomear, empossar, exonerar, conceder aposentadoria e pensão e praticar demais atos relacionados com a vida funcional dos servidores;
- Cumprir e fazer cumprir as decisões do Conselho Superior e do Colégio de Dirigentes;
- Presidir os atos de colação de grau em todos os cursos e a entrega de diplomas; títulos honoríficos e prêmios conferidos pelo Conselho Superior, podendo delegar tais atribuições ao Diretor-Geral de Campus ou Pró-Reitores relacionados aos correspondentes níveis de ensino;
- Encaminhar o Relatório de Gestão e Prestação de Contas do Instituto, para exame, ao Conselho Superior, nos prazos definidos pelos órgãos de controle, após análise e parecer da Auditoria Interna, e
- Exercer as atribuições que emanam da lei, do Estatuto e do Regimento Geral.

Informações Gerais:

	Reitor:	Prof. Ailton Ribeiro de Oliveira
	E-mail:	reitoria@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1402
	Site:	http://www.ifs.edu.br/reitoria

GABINETE

O Gabinete da Reitoria é órgão de apoio ao Reitor em questões administrativas, gerenciado por um Chefe de Gabinete.

Principais Competências:

- Assistir o Reitor no seu relacionamento institucional e administrativo;
- Supervisionar os trabalhos da secretaria do Gabinete da Reitoria; III - preparar a correspondência oficial da Reitoria;
- Coordenar o protocolo oficial da Reitoria;
- Participar de comissões designadas pelo Reitor;
- Receber, distribuir e elaborar documentação, preparando-a para assinatura do Reitor ou diligenciando os encaminhamentos necessários;
- Organizar a agenda do Reitor;
- Organizar o conjunto normativo da Reitoria;
- Supervisionar os eventos da Reitoria;
- Recepcionar os visitantes da Reitoria.

Informações Gerais:

	Chefe de gabinete:	Marta Barbosa Ferreira
	E-mail:	reitoria@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1402
	Site:	http://www.ifs.edu.br/reitoria
	Comunicação:	comunicacao@ifs.edu.br – Tel: +55 79 3711-1414

PRÓ-REITORIAS

PRÓ-REITORIA DE ENSINO – PROEN

A PROEN é um órgão sistêmico, de natureza executiva, integrante da administração superior e a ela compete planejar, coordenar, supervisionar, desenvolver e avaliar todos os projetos e atividades na área de ensino de nível Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Sergipe.

Principais Competências:

- Coordenar a execução dos programas, projetos e planos relativos ao ensino, em consonância com as diretrizes emanadas do Conselho Nacional de Educação e do Ministério da Educação;
- Assessorar a Reitoria nas questões relativas ao processo educativo e pedagógico;
- Criar condições para o aprimoramento do processo educativo e estimular experiências com essa finalidade;
- Sugerir, discutir, avaliar e coordenar as atividades de ensino, junto às gerências, coordenadorias de ensino e Coordenadoria Pedagógica;
- Propor ações e estratégias para implantação e/ou implementação de cursos;
- Definir e delegar atribuições com relação à implementação de ações e atividades pedagógicas;
- Cumprir as determinações contidas no Regulamento de Organização Didática;
- Coordenar fóruns para discussão de questões referentes à educação, ao ensino, à Legislação Educacional e a programas definidos pelo MEC;
- Acompanhar e apoiar a sistemática de avaliação docente, além de analisar os resultados para adoção de medidas e providências cabíveis;
- Discutir, refletir e analisar os índices de evasão e repetência, com gerentes, coordenadores de ensino e setor pedagógico, com vista à criação de estratégias e alternativas para sua superação.

Informações Gerais:

	Pró-reitor:	Prof. Sandra Costa P. H. Alvarenga
	E-mail:	proen@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h +55 (79)
	Telefone:	3711-3176
	Site:	http://www.ifs.edu.br/proen/

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E EXTENSÃO – PROPEX

A PROPEX é o órgão executivo que planeja, coordena, fomenta, acompanha e avalia as atividades e políticas de pesquisa e extensão, relações com a sociedade e interação com o processo produtivo, articuladas ao ensino.

Principais Competências:

- Apoiar o desenvolvimento das ações de integração entre a comunidade acadêmica e a comunidade externa, incluindo instituições governamentais, não governamentais e privadas nas áreas de acompanhamento de egressos, empreendedorismo, estágios e visitas técnicas;
- Auxiliar no planejamento estratégico e operacional do Instituto, com vistas à definição das prioridades de pesquisa e extensão dos Campi;
- Fomentar relações de intercâmbio e acordos de cooperação com instituições estaduais, regionais, nacionais e internacionais;
- Garantir o desenvolvimento da pesquisa e extensão como espaços privilegiados para a democratização do conhecimento científico e tecnológico;
- Garantir uma política de equidade entre os Campi, quanto à avaliação e ao desenvolvimento dos projetos de pesquisa e extensão;
- Incentivar o desenvolvimento de programações e educativas, científicas, artístico-culturais, sociais e esportivas, envolvendo os Campi;
- Publicar anualmente os editais para seleção de bolsistas e projetos a serem apoiados pelas políticas institucionais de incentivo ao desenvolvimento da pesquisa e extensão;
- Viabilizar mecanismos de acesso da sociedade às atividades desenvolvidas pela instituição;
- Zelar pela integração das ações de pesquisa e extensão às necessidades acadêmicas;
- Propor e desenvolver política de formação inicial e continuada de trabalhadores.

Informações Gerais:

	Pró-reitora:	Profª. Ruth Sales Gama de Andrade
	E-mail:	propex@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1437
	Site:	http://www.ifs.edu.br/propex/

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS – PROGEP

A PROGEP é o órgão responsável por planejar, coordenar, executar e avaliar projetos e atividades relacionados à seleção, admissão, acompanhamento e desenvolvimento dos servidores.

Principais Competências:

- Administrar e superintender o plano de capacitação e desenvolvimento de servidores do IFS;
- Coordenar a realização de concursos públicos para ingresso de servidores e processos seletivos simplificados para contratação de professores substitutos e temporários;
- Executar os processos de gestão de pessoas da Reitoria;
- Organizar e manter atualizadas a consolidação da legislação e jurisprudência referentes à área de pessoal, especialmente quanto às questões funcionais e institucionais;
- Supervisionar a execução dos recursos alocados no orçamento de pessoal do IFS;
- Zelar pelo bom funcionamento da área de gestão de pessoas na Instituição, inclusive no tocante à saúde, à segurança no trabalho e ao lazer e qualidade de vida em articulação com a PROPEX.

Informações Gerais:

	Pró-reitor:	Diego Rodrigues da Silva Santos
	E-mail:	progep@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1443
	Site:	http://www.ifs.edu.br/progep/

PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO – PROAD

A PROAD é o órgão executivo que planeja, organiza, coordena, acompanha e avalia as atividades e políticas administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial, contratual e a articulação entre as Pró-Reitorias e os Campi.

Principais Competências:

- Elaborar e consolidar, junto ao Ministério da Educação, a proposta orçamentária anual do IFS;
- Coordenar a gestão administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial e promover a execução no âmbito de sua competência;
- Acompanhar as atividades de contabilidade e escrituração do patrimônio, do orçamento e das operações econômico-financeiras;
- Apresentar ao Reitor o relatório anual das atividades desenvolvidas pela sua Pró-Reitoria;
- Acompanhar a execução e controlar o Orçamento anual;
- Acompanhar a execução dos recursos descentralizados;
- Estabelecer e supervisionar a implementação de políticas e diretrizes voltadas à economicidade e à eficácia administrativa, por meio do acompanhamento de indicadores pré-definidos, no âmbito da Reitoria e dos campi;
- Supervisionar o uso e a conservação dos recursos alocados aos campi, bem como acompanhar a execução das ações das áreas de orçamento e finanças, material e patrimônio;
- Administrar os recursos financeiros e o patrimônio da Reitoria.

Informações Gerais:

	Pró-reitor:	Fernando Augusto de Jesus Batista
	E-mail:	proad@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1415
	Site:	http://www.ifs.edu.br/proad/

PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PRODIN

A PRODIN é o órgão executivo que planeja, superintende, coordena, fomenta e acompanha as atividades e políticas de desenvolvimento institucional do instituto.

Principais Competências:

- Atuar no planejamento das políticas institucionais, com vistas a garantir a execução dos planos estratégicos e operacionais do Instituto, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- Planejar, gerenciar, operacionalizar e manter os programas e projetos de Tecnologia da Informação no âmbito do IFS;
- Elaborar em articulação com as demais pró-reitorias e diretorias de campi o relatório de gestão anual do IFS;
- Colaborar com a Reitoria na promoção de equidade institucional entre os Campi, quanto aos planos de investimentos do Instituto;
- Coordenar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional e anualmente, o Plano de Ação Institucional;
- Elaborar juntamente com a Pró-Reitoria de Administração e consolidar junto ao Ministério da Educação a proposta orçamentária anual do Instituto;
- Estudar e propor alternativas organizacionais, visando ao constante aperfeiçoamento da gestão do Instituto, bem como atuar na articulação da Reitoria com os Campi representar o IFS nos foros específicos da área;
- Supervisionar as atividades de gestão das informações, infraestrutura, relatórios e estatísticas da Instituição;
- Zelar pelo cumprimento por todos os Campi das metas definidas nos planos do Instituto.

Informações Gerais:

	Pró-reitor:	Wilton Luiz Mota Almeida
	E-mail:	prodin@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1853
	Site:	http://www.ifs.edu.br/prodin/

DIRETORIAS SISTÊMICAS

DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – DTI

A DTI é um órgão sistêmico específico singular, diretamente subordinado à Reitoria, que tem por finalidade planejar, gerenciar, executar e avaliar os programas e projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Principais Competências:

- Instrumentalizar o reitor com informações gerenciais, relacionadas à TIC;
- Exercer as funções de Organismo Sistêmico, colaborando com a Reitoria, na análise e proposições de mecanismos, processos, e atos normativos, com vistas ao contínuo aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas no âmbito da instituição;
- Planejar, coordenar, gerir e supervisionar os projetos de desenvolvimento e manutenção de sistemas, comunicação de voz e dados, rede local com e sem fio, infraestrutura computacional, serviços de atendimento de informática e demais atividades de TI;
- Estabelecer e coordenar a execução da política de segurança de TI;
- Definir e adotar metodologia de desenvolvimento de sistemas e coordenar a prospecção de novas TICs;
- Promover ações visando garantir a disponibilidade, a qualidade e a confiabilidade dos processos, produtos e serviços de TIC;
- Coordenar, supervisionar, orientar, acompanhar e avaliar a elaboração e execução dos planos, programas, projetos e as contratações estratégicas;
- Garantir que os produtos e serviços relativos à TIC sejam conduzidos de acordo com a legislação pertinente.

Informações Gerais:

	Diretor:	Fernando Lucas de Oliveira Farias
	E-mail:	dti@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-3140
	Site:	http://www.ifs.edu.br/dti/

DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL – DIAE

A DIAE é o órgão responsável por planejar, coordenar, executar e avaliar os projetos e atividades relacionados às demandas sociais e acadêmicas dos estudantes.

Principais Competências:

- Elaborar projetos e relatórios necessários ao bom funcionamento dos programas de apoio a assistência estudantil do IFS;
- Incentivar o desenvolvimento de campanhas educacionais nos recintos escolares;
- Propor e acompanhar a implantação de programas de assistência ao educando, bem como supervisionar a execução da política de assistência aos estudantes desenvolvidas nos Campi;
- Propor projetos, programas, regulamentações e ações institucionais voltados ao apoio e ao desenvolvimento dos estudantes, observadas as limitações institucionais e o interesse educacional dos Campi do IFS;
- Supervisionar a realização e manter registros da caracterização socioeconômica, cultural e educacional dos estudantes;
- Articular ações com as Pró-Reitorias e/ou com os campi relativas ao desenvolvimento de campanhas educacionais, psicossociais e pedagógicas em prol da cidadania e da inclusão social dos estudantes;
- Zelar pelo bom funcionamento das atividades de assistência aos estudantes.

Informações Gerais:

	Diretora:	José Franco de Azevedo
	E-mail:	diae@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-3174
	Site:	http://www.ifs.edu.br/diretoria/diae/

DIRETORIA DE PLANEJAMENTO DE OBRAS E PROJETOS – DIPOP

A DIPOP é o órgão responsável por planejar, coordenar, executar e avaliar conjuntamente com o Departamento de Obras e Projetos – DEOP, os projetos e atividades relacionados às demandas de infra-estrutura.

Principais Competências:

- Estabelecer e fiscalizar metas de trabalho do corpo técnico do Departamento de Obras e Projetos – DEOP;
- Viabilizar processos adequados às demandas da comunidade e às necessidades institucionais no que concerne a reformas, ampliações e construções, traduzindo tais necessidades em diretrizes de planejamento e projeto;
- Prestar assessoramento técnico aos gestores do IFS que auxiliem na tomada de decisões relativas a obras e projetos;
- Elaborar o Plano Diretor de Edificações do IFS, com procedimentos padronizados que culminem na execução de projetos com rigor técnico-sustentável.

Informações Gerais:

	Diretor:	Marcos Paulo Rosa Barbosa
	E-mail:	dipop@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-3186
	Site:	http://reitoria.ifs.edu.br/dipop/

DIRETORIA DE BIBLIOTECA – DGB

A DGB visa à promoção do acesso, da disseminação, uso e intercâmbio da informação, através das atividades pertinentes ao ensino, pesquisa, extensão e inovação e funciona de forma descentralizada, porém com serviços integrados e padronizados.

Principais Competências:

- Atender à comunidade acadêmica e ao público em geral, prestando serviços informacionais que contribuam para o desenvolvimento dos programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação do IFS;
- Estabelecer políticas de disseminação, processamento técnico, recuperação da informação e desenvolvimento de coleções que sejam compatíveis com as propostas departamentais de ensino, pesquisa, extensão e inovação do IFS;
- Avaliar as Bibliotecas da Instituição e sugerir as ações que se fizerem necessárias;
- Acompanhar os processos de compra de livros, mobiliário, equipamentos e outros recursos pertinentes à Biblioteca, assinatura e renovação de periódicos;
- Analisar, através de indicadores de avaliação, os serviços prestados e o uso destes, pela comunidade acadêmica e usuários em geral e promover a divulgação e o reconhecimento dos serviços das Bibliotecas.

Informações Gerais:



Diretora: Kelly Cristina Barbosa



E-mail: dgb@ifs.edu.br



Horário: 08h às 18h



Telefone: +55 (79) 3711-3227



Site: <http://www.ifs.edu.br/biblioteca/>

PROCURADORIA FEDERAL

A Procuradoria Federal é o órgão de execução da Procuradoria-Geral Federal responsável pela representação judicial e extrajudicial e pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos, a apuração da liquidez e certeza dos créditos de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial, observada a legislação pertinente.

Principais Competências:

- Assessorar e orientar o Reitor e os Diretores Gerais de seus Campi, visando dar segurança jurídica aos atos a serem praticados por esses administradores, à viabilização jurídica das licitações, contratos e convênios, além da apuração da liquidez e da certeza dos créditos de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial, observando a legislação pertinente;
- Dar formação jurídico-constitucional às políticas públicas, de forma a preservar os direitos e garantias fundamentais dos cidadãos e, em última análise, prevenir o surgimento de litígios ou disputas jurídicas;
- Revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados à sua área;
- Realizar outras atividades afins e correlatas.

Informações Gerais:

	Procuradores:	Dr. Roberto Vilas- Boas Monte Dr. Gustavo Amarante Rabelo de Moraes
	E-mail:	procuradoria@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1433
	Site:	www.agu.gov.br/unidade/ifetse

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA)

Comissão Própria de Avaliação é responsável pela condução do processo de auto-avaliação institucional, da sistematização e prestação das informações decorrentes da Avaliação Nacional da Educação Superior.

Principais Competências:

- Avaliar de forma global e integrada as dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais;
- Garantir a publicidade de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;
- Oportunizar a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo e sociedade civil organizada no processo de auto-avaliação institucional;
- A CPA tem autonomia em relação aos conselhos e demais órgãos colegiados, devendo apresentar anualmente relatório da Avaliação Institucional ao Conselho Superior, que tem a incumbência de aprovar o seu regulamento.

Informações Gerais:

	Diretor:	Professor Leopoldo Ramos
	E-mail:	leopoldo.oliveira@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h

COMISSÃO DE ÉTICA

Comissão de Ética é encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura.

Principais Competências:

- Zelar pelo cumprimento do Código de Ética Profissional do Servidor Público Federal e submeter à Comissão de Ética Pública as propostas para o aperfeiçoamento do Código de Ética do Servidor Público;
- Atuar como instância consultiva de dirigentes e servidores no âmbito do IFS;
- Instaurar, de ofício ou a requerimento, processos éticos e aplicar sanção cabível, conforme a sua competência, buscando precipuamente a prevenção de conflitos e a preservação da moralidade na Administração Pública;
- Aconselhar sobre a ética profissional do agente público no trato com pessoas e com o patrimônio público, com vistas ao fortalecimento da ética pública e da confiança nas instituições públicas;
- Promover seminários, simpósios e outros eventos correlatos, que propiciem a difusão e a conscientização de condutas éticas;
- Orientar os servidores no sentido de adotar uma conduta conforme os princípios constitucionais da Administração Pública, inspirando o respeito pelos seus pares e pelo Serviço Público;
- Explicitar os desvios éticos por meio de uma atuação positiva e pedagógica, buscando a prevalência da ética no contexto prático do IFS;
- Conhecer, identificar e administrar os conflitos de interesses no âmbito do IFS; tendo como premissa básica a conscientização do Servidor Público;
- Aplicar ao servidor público a pena de censura, exclusivamente, mediante parecer devidamente fundamentado, assegurando sempre o contraditório e a ampla defesa, e o caráter reservado em seus procedimentos;
- Fornecer à Diretoria de Gestão de Pessoas, da Reitoria ou dos Campi, os registros sobre a conduta ética dos servidores do IFS, para efeito de instruir e fundamentar promoções e para todos os demais procedimentos próprios da carreira do servidor;
- Propor Acordo de Conduta Pessoal e Profissional.

Informações Gerais:



Presidente: Maria Selene Cabral



E-mail: comissao.etica@ifs.edu.br



Telefone: +55 (79) 3711-1449



Site: <http://www.ifs.edu.br/acesso-a-informacao-119/comissao-de-etica>

OUVIDORIA

A Ouvidoria possui a finalidade de dar os devidos encaminhamentos, no âmbito institucional, a denúncias, reclamações, informações, elogios, solicitações e sugestões referentes aos serviços prestados pela Instituição.

Principais Competências:

- Receber, examinar e encaminhar reclamações, sugestões, elogios e denúncias referentes ao desenvolvimento das atividades exercidas pelos servidores e discentes do IFS;
- Acompanhar as providências solicitadas às unidades organizacionais pertinentes, informando os resultados aos interessados, garantindo-lhes orientação, informação e resposta;
- Identificar e interpretar o grau de satisfação dos usuários, com relação aos serviços públicos prestados;
- Propor soluções e oferecer recomendações às instâncias pedagógicas e administrativas, quando julgar necessário, visando à melhoria dos serviços prestados, com relação às manifestações recebidas;

Informações Gerais:

	Ouidora:	Fernando Fontes Santos
	E-mail:	ouvidoria.reitoria@ifs.edu.br
	Horário:	08h às 12h - das 14h às 18h
	Telefone:	+55 (79) 3711-1449
	Site:	http://www.ifs.edu.br/acesso-a-informacao-119/ouvidoria



CAMPI

CAMPUS ARACAJU

O Campus Aracaju, instituído em 2009 e implantado na estrutura da antiga Unidade Sede do CEFET-SE, oferta cursos na modalidade EAD e cursos presenciais técnicos integrados ao ensino médio, técnicos subseqüentes, cursos superiores e cursos vinculados aos programas: PROEJA, PROFUNCIONÁRIO, PRONATEC e Mulheres Mil.

Informações Gerais:

	Diretor-Geral:	Prof. Elber Ribeiro Gama
	E-mail:	direcao.aracaju@ifs.edu.br
	Endereço:	Av. Engº Gentil Tavares da Mota, nº 1166, Getúlio Vargas – Aracaju/Sergipe. CEP: 49055-260
	Telefone:	+55 (79) 3711-3100
	Site:	http://aracaju.ifs.edu.br
	Facebook:	https://www.facebook.com/ifs.aracaju?fref=ts

Horário de atendimento:

Gabinete:	08h às 12h – 14h às 18h	+55 (79) 3711-3100
Secretária Acadêmica:	07h às 22h	+55 (79) 3711-3228
Horários de aula:	07h30 às 11h30 – 13h30 às 17h30 – 18h30 às 22h30	
Biblioteca:	07h às 22h	+55 (79) 3711-3153
Administrativos:	08h às 12h – 14h às 18h	
Ascom:	08h às 12h – 14h às 18h	+55 (79) 3711- 3164

CAMPUS LAGARTO

O campus oferece cursos na modalidade EAD e cursos presenciais técnicos Integrados ao ensino médio, técnico subsequente, superior: tecnólogo, licenciatura e bacharelado, e os programas como o PROEJA, PROFUNCIONÁRIO, PRONATEC e Mulheres Mil.

Informações Gerais:

	Diretor-Geral:	Prof. José Osman dos Santos
	E-mail:	gabinete.lagarto@ifs.edu.br
	Endereço:	Rodovia Lourival Batista, s/n Povoado Carro Quebrado - Lagarto/Sergipe. CEP: 49400-000
	Telefone:	+55 (79) 3321-1505
	Site:	http://lagarto.ifs.edu.br/
	Facebook:	https://www.facebook.com/ifslagartooficial

Horário de Atendimento:

Gabinete:	08h às 12:00 – 13h às 17h (Quinta até 22h00)	+55 (79) 3711-1505
Secretária Acadêmica:	08h às 22h	+55 (79) 3711-1542
Horários de aula:	07h30 às 11h50 – 13h às 17h30 – 19h às 22h45	
Biblioteca:	08h às 22h30	+55 (79) 3711-1505
Administrativos:	08h às 12h – 13h às 17h	
Ascom:	08h às 12h – 14h às 17h	+55 (79) 3711-1500

CAMPUS SÃO CRISTÓVÃO

O Campus São Cristóvão atua na área educacional promovendo educação profissional nos cursos técnicos de nível médio e cursos superiores de tecnologia. É a única instituição no estado de Sergipe a disponibilizar regime de internato para alguns estudantes, fornecendo moradia e alimentação.

Informações Gerais:

	Diretor-Geral:	Prof. Alfredo Franco Cabral
	E-mail:	direcao.scristovao@ifs.edu.br
	Endereço:	Rodovia BR 101, Km 96, Povoado Quissamã - São Cristóvão/ Sergipe. CEP: 49100-000
	Telefone:	+55 (79) 3711-3050
	Site:	http://scristovao.ifs.edu.br
	Facebook:	https://www.facebook.com/IFS.scristovaoSE

Horário de Atendimento:

Gabinete:	07h30 às 11h30 – 13h30 às 17h30	+55 (79) 3711- 3051
Secretária Acadêmica:	07h30 às 11h30 – 13h30 às 17h30	+55 (79) 3711- 3056
Horários de aula:	07h30 às 11h30 – 13h30 às 17h30 – 18h30 às 22h30	
Biblioteca:	07h30 às 11h30 – 13h30 às 17h30	
Administrativos:	07h30 às 11h30 – 13h30 às 17h30	
Ascom:	07h30 às 11h30 – 13h30 às 17h30	+55 (79) 3711- 3055

CAMPUS ESTÂNCIA

O Campus Estância oferta cursos técnicos presenciais, técnico em Administração, na modalidade EAD, e cursos em mais quatro programas do Governo Federal: PROEJA, Mulheres Mil, PRONATEC e PROFUNCIONÁRIO.

Informações Gerais:

	Diretor-Geral:	Profª. Sônia Pinto de Albuquerque Melo
	E-mail:	direcao.estancia@ifs.edu.br
	Endereço:	Rua Café Filho, 260. Bairro Cidade Nova - Estância / Sergipe CEP: 49200-000
	Telefone:	+55 (79) 3711- 3617
	Site:	http://estancia.ifs.edu.br
	Facebook:	https://www.facebook.com/campusestancia

Horário de Atendimento:

Gabinete:	08h às 12h – 13h às 17h (Quinta até 22h)	+55 (79) 3711- 3603
Secretária Acadêmica:	08h às 22h	
Horários de aula:	07h30 às 11h50 – 13h00 às 17h30 – 19h00 às 22h45	
Biblioteca:	08h às 22h30	+55 (79) 3711- 3616
Administrativos:	08h às 12h – 13h às 17h	
Ascom:	08h às 12h – 13h às 17h	+55 (79) 3711- 3603

CAMPUS GLÓRIA

Os cursos ofertados visam colaborar com a Agricultura, Produção Alimentícia e Comércio, observando os desafios e as oportunidades característicos da região. O campus ministra cursos regulares técnicos, além de mais três programas complementares do Governo Federal: Mulheres Mil, Programa de Acesso ao Emprego e ao Ensino Técnico - PRONATEC e PROFUNCIÓNÁRIO.

Informações Gerais:

	Diretor-Geral:	Prof. José Henrique Dias dos Santos
	E-mail:	direcao.gloria@ifs.edu.br
	Endereço:	Rod. Juscelino Kubitscheck, s/n. Parque de Exposições João de Oliveira Dantas, Nossa Srª da Glória / Sergipe. CEP: 49680-000
	Telefone:	+55 (79) 9906-7145
	Site:	http://gloria.ifs.edu.br
	Facebook:	https://www.facebook.com/pages/ifs-CampusGl%C3%B3ria/410553549001586?fref=photo

Horário de Atendimento:

Gabinete:	08h às 12h – 13h às 17h	+55 (79) 3711- 3700
Secretária Acadêmica:	08h às 22h	+55 (79) 3711- 3705
Horários de aula:	07h30 às 11h30 – 13h30 às 18h	
Biblioteca:	07h às 19h	+55 (79) 3711- 3707
Administrativos:	08h às 12h – 13h às 17h	
Ascom	08h às 12h – 13h às 17h	+55 (79) 3711- 3704

CAMPUS ITABAIANA

O campus oferta os cursos de técnico integrado, técnico subsequente, PROEJA, PRONATEC e PROFUNCIONÁRIO. São também ofertados curso superior, Programa Mulheres Mil, além dos cursos de Formação Inicial e Continuada – FIC, e os da modalidade à distância.

Informações Gerais:

	Diretor-Geral:	Prof. José Rocha Filho
	E-mail:	direcao.itabaiana@ifs.edu.br
	Endereço:	Trav. Dr. Augusto César Leite, 165 - Centro (antigo Colégio Didático). Itabaiana/ Sergipe. CEP: 49500-000.
	Telefone:	+55 (79) 9973-1078
	Site:	http://itabaiana.ifs.edu.br
	Facebook:	https://www.facebook.com/ifsitabaiana?fref=ts&rf=2188847682449_64

Horário de Atendimento:

Gabinete:	08h às 12h – 13h às 17h	+55 (79) 3711- 3504
Secretária Acadêmica:	08h às 22h	
Horários de aula:	07h30 às 11h30 – 13h30 às 18h	
Biblioteca:	07h às 19h	+55 (79) 3711- 3506
Administrativos:	08h às 12h – 13h às 17h	
Ascom:	08h às 13h	+55 (79) 3711- 3504

CAMPUS PROPRIÁ

O Campus Propriá oferece, atualmente, o curso Técnico em Redes de Computadores na modalidade Subsequente, o curso Técnico em Administração na modalidade de Educação à Distância (EAD), e os cursos de Auxiliar de Cozinha e Ajudante de Pedreiro na modalidade Formação Inicial Continuada (FIC) através dos programas PRONATEC/MULHERES MIL.

Informações Gerais:

	Diretor-Geral:	Profª. Danielle Amaral Menéndez
	E-mail:	direcao.propria@ifs.edu.br
	Endereço:	Av. José Conrado de Araújo, nº 330, Centro, Propriá / Sergipe CEP.: 49.900-000
	Telefone:	+55 (79) 3711-3274
	Site:	http://propria.ifs.edu.br/
	Facebook:	https://www.facebook.com/pages/IFS-Campus-Propri%C3%A1/1598132550424156?fref=ts

Horário de Atendimento:

Gabinete:	08h às 12h – 13h às 17h	+55 (79) 3711-3274
Secretária Acadêmica:	08h às 22h	+55 (79) 3711-3270
Horários de aula:	07h30 às 11:30 – 13h30 às 18h	
Biblioteca:	07h às 19h	
Administrativos:	08h às 12h – 13h às 17h	

CAMPUS TOBIAS BARRETO

O Campus Tobias Barreto atua desde novembro de 2014, oferecendo os Cursos de Técnico em Informática e Comércio.

Informações Gerais:

	Diretor-Geral:	Prof. José Sérgio Filgueiras Costa
	E-mail:	direcao.tbarreto@ifs.edu.br
	Endereço:	Rodovia Gov. Antônio Carlos Valadares, s/n Conj. Irmã Dulce, Tobias Barreto / Sergipe. CEP.: 49030-000
	Telefone:	+55 (79) 3711-3285
	Site:	http://tobiasbarreto.ifs.edu.br/
	Facebook:	https://www.facebook.com/pages/IFS-Campus-Tobias-Barreto/1529098514025824?fref=ts

Horário de Atendimento:

Gabinete:	08h às 12h – 13h às 17h	+55 (79) 3711-3285
Secretária Acadêmica:	08h às 22h	+55 (79) 3711-3287
Horários de aula:	07h30 às 11h30 – 13h30 às 18h	
Biblioteca:	07h às 19h	
Administrativos:	08h às 12h – 13h às 17h	



CURSOS

CURSOS INTEGRADOS

Os cursos integrados são oferecidos somente a quem já tenha concluído o Ensino Fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma instituição de ensino, contando com matrícula única para cada aluno. Ao ser concluído, este curso confere ao estudante o diploma de Técnico de Nível Médio, podendo prosseguir seus estudos em curso de nível superior, ao mesmo tempo que exercer uma atividade profissional como técnico.

Duração: 3 anos

Cursos integrados ofertados pelo IFS:

Campus	Curso
Aracaju	Alimentos
	Edificações
	Eletrotécnica
	Eletrônica
	Informática
	Química
Estância	Edificações
	Eletrotécnica
Glória	Agropecuária
Itabaiana	Agronegócio
	Manutenção e suporte em informática
Lagarto	Edificações
	Eletromecânica
	Rede de Computadores
São Cristóvão	Agropecuária
	Agroindústria
	Manutenção e suporte em informática

Forma de ingresso:

Ingresso é através de processos seletivos que são regidos por meio de edital, que dispõe sobre o período, locais e procedimentos para inscrições.

CURSOS TÉCNICOS DE NÍVEL MÉDIO INTEGRADOS À EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS – PROEJA

O Proeja tem como objetivo a escolarização e a formação profissional de jovens e adultos. O programa é destinado para quem concluiu apenas o ensino fundamental e deseja adquirir o Certificado do Curso Técnico em nível médio.

Duração: 3 anos

Cursos do PROEJA ofertados pelo IFS

Campus	Curso
Aracaju	Desenho de Construção Civil
	Hospedagem
São Cristóvão	Manutenção e suporte em informática

Forma de ingresso:

Ingresso é através de processos seletivos que são regidos por meio de edital, que dispõe sobre o período, locais e procedimentos para inscrições. O número de vagas, turmas e cursos oferecidos são destinados a jovens e adultos maiores de 18 anos.

CURSOS TÉCNICOS SUBSEQUENTES

São cursos oferecidos para conduzir o aluno à habilitação profissional técnica, com carga horária variável em cada módulo. Para ingresso nestes cursos, é necessário que o candidato tenha concluído o Ensino Médio.

Duração: 2 anos

Cursos Subsequentes ofertados pelo IFS:

Campus	Curso
Aracaju	Alimentos
	Edificações
	Eletrônica
	Eletrotécnica
	Guia de Turismo
	Hospedagem
	Petróleo e Gás
	Química
	Rede de Computadores
	Segurança no Trabalho
Aracaju / Pronatec	Eletrotécnica
	Edificações
	Segurança no Trabalho
	Química
	Informática
Estância	Eletrotécnica
	Edificações
	Recursos Pesqueiros
Glória	Agroecologia
	Alimentos
Lagarto	Edificações
	Eletromecânica
Propriá	Redes de Computadores
Itabaiana	Agronegócio
	Manutenção e Suporte em
	Informática
Tobias Barreto	Comércio
	Informática
São Cristóvão	Agropecuária
	Agroindústria
	Agrimensura
	Suporte e Manutenção em Informática

CURSOS SUPERIORES

São caracterizados pelo domínio de princípios científicos e tecnológicos próprios, com ênfase em determinado ramo de atividade humana. O curso superior tem maior tempo de duração e uma formação mais generalista. O IFS oferece graduação em licenciaturas e bacharelados, bem como cursos superiores tecnológicos.

Duração: 3 a 5 anos

Cursos ofertados pelo IFS:

Campus	Curso
Aracaju	Bacharelado em Engenharia Civil
	Licenciatura em Química
	Licenciatura em Matemática
	Tecnologia em Gestão de Turismo
	Tecnologia em Saneamento Ambiental
Estância	Bacharelado em Engenharia Civil
Glória	Tecnologia em Laticínios
Lagarto	Bacharelado em Sistemas de Informação
	Tecnologia em Automação Industrial
	Licenciatura em Física
Itabaiana	Tecnologia em Logística
São Cristóvão	Tecnologia em Alimentos
	Tecnologia em Agroecologia

Forma de ingresso:

50% das vagas são disponibilizadas através de vestibular, que é regido por meio de edital, que dispõe sobre o período, locais e procedimentos para inscrições e os outros 50% das vagas são disponibilizadas para o Sistema Único de Seleção (Sisu), do Ministério da Educação, por meio do desempenho obtido no Enem (Exame Nacional do Ensino Médio).

CURSOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - EAD

Os cursos técnicos de nível médio na modalidade a distância são desenvolvidos por meio de um Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem (AVEA), o *Moodle*. Os cursos a distância possuem aplicam provas presenciais a serem realizadas no polo onde o aluno estiver matriculado.

Duração: 2 anos

Cursos ofertados pelo IFS - REDE E-TEC:

Campus	Curso
Aracaju	Administração
	Reabilitação de Dependentes Químicos
	Secretariado
	Transações Imobiliárias
Estância	Administração
	Secretariado
Lagarto	Administração
	Reabilitação de Dependentes Químicos
	Transações Imobiliárias
Itabaiana	Administração
	Transações Imobiliárias
Propriá	Administração
	Secretariado
São Cristóvão	Administração

Cursos ofertados pelo IFS - Profucionário:

Campus	Curso
Aracaju	Secretaria Escolar
	Infraestrutura Escolar
	Alimentação Escolar
	Multimeios Didáticos
Estância	Secretaria Escolar
	Infraestrutura Escolar
	Alimentação Escolar
Glória	Secretaria Escolar
	Infraestrutura Escolar
	Alimentação Escolar
Lagarto	Secretaria Escolar
	Infraestrutura Escolar
	Alimentação Escolar
Itabaiana	Secretaria Escolar
	Infraestrutura Escolar
Propriá	Secretaria Escolar
	Infraestrutura Escolar
	Alimentação Escolar

CURSOS PRONATEC

O Pronatec busca ampliar as oportunidades educacionais e de formação profissional qualificada aos jovens, trabalhadores e beneficiários de programas de transferência de renda. O IFS oferece diversos cursos financiados pelo Governo Federal e ofertados de forma gratuita.

Duração: 06 meses a 2 anos

Cursos de formação inicial e continuada (FIC) ofertados pelo IFS:

Campus	Curso
Aracaju (Carmópolis e Aracaju)	Salgadeiro
	Garçom
	Operador de Computador
	Pintor de Obras
	Cozinheiro
	Reciclador
Estância (Indiaroba e Estância)	Agente de Informações Turísticas
	Ajudante de Obras
	Cozinheiro
	Reciclador
	Agente de Informações Turísticas
	Aquicultor
	Condutor de Turismo de Pesca
	Criador de Peixes em Tanque Rede
Propriá	Redeiro
	Cozinheiro
Itabaiana (Macambira, Carira, Cristinápolis e Itabaiana)	Ajudante de Obras
	Espanhol Básico
	Operador de Computador
	Agente de Informações Turísticas
	Auxiliar de Arquivo
	Operador de Processamento de Frutas e Hortaliças
	Preparador de Doces e Conservas
	Receptionista
	Cozinheiro
	Agricultor Orgânico
	Bovinocultor de Leite
	Camareira em Meios de Hospedagem
	Reciclador
	Ajudante de Obras
Lagarto (Boquim e Lagarto)	Auxiliar Administrativo
	Operador de Computador
	Representante Comercial
	Ajudante de Obras
	Receptionista
	Cozinheiro
Glória (Canindé e Glória)	Cozinheiro
	Ajudante de Obras
	Camareira em Meios de Hospedagem
	Reciclador

	Auxiliar de Arquivo
	Operador de Processamento de Frutas e Hortaliças
	Agricultor Orgânico
	Operador de Máquinas e Implementos Agrícolas
Nossa Senhora do Socorro	Cabeleireiro
	Manicure e Pedicure
	Preparador de Doces e Conservas
	Confeccionador de Lingerie e Moda Praia
	Operador de Computador
	Agricultor Agroflorestal
Tobias Barreto (Riachão do Dantas e Tobias Barreto)	Cozinheiro
	Ajudante de Obras
	Agente de Informações Turísticas
	Camareira em Meios de Hospedagem
	Auxiliar de Arquivo
	Vitrinista
	Reciclador
	Montador e Reparador de Computador
	Produtor de Frutas, Hortaliças e Plantas Aromáticas Processadas por Secagem e Desidratação
	Operador de Computador
	Operador de Processamento de Frutas e Hortaliças
São Cristóvão	Agente de Informações Turísticas
	Cozinheiro
	Camareira em Meios de Hospedagem
	Auxiliar de Arquivo

Cursos técnicos ofertados pelo IFS:

Campus	Curso
Aracaju	Técnico em Edificações
	Técnico em Edificações (concomitante)
	Técnico em Segurança do Trabalho (Concomitante)
	Técnico em Eletrotécnica
	Técnico em Química (subsequente)
	Técnico em Informática
Estância	Técnico em Química (Concomitante)
São Cristóvão	Técnico Em Edificações
	Técnico em Agropecuária
	Técnico em Agroindústria
Lagarto	Técnico em Manutenção e Suporte em Informática
	Técnico em Edificações

Forma de ingresso

O ingresso nos cursos do Pronatec é feito através do cadastro de estudante no site do Programa (<http://pronatec.mec.gov.br/>). O critério classificatório é a nota do Enem.

COMUNICAÇÃO COM O CIDADÃO

SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO

Serviço para recebimento dos pedidos de informação:

Endereço:

Avenida Jorge Amado, 1551 - Loteamento Garcia Bairro Jardins
CEP.: 49025-33 - Aracaju / Sergipe

Horário de atendimento: de segunda a sexta-feira, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

Telefone: +55 (79) 3711-1400

E-mail: ouvidoria.reitoria@ifs.edu.br

Site: <http://www.ifs.edu.br/>

REDES SOCIAIS:



[/institutofederaldesergipe](https://www.facebook.com/institutofederaldesergipe)



[@ifsergipe](https://twitter.com/ifsergipe)



[/c/ifsergipetv](https://www.youtube.com/c/ifsergipetv)



Ifsergipe_oficial

ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO

Reitoria	comunicacao@ifs.edu.br
Campus Aracaju	comunicacao.aracaju@ifs.edu.br
Campus São Cristóvão	comunicacaosc@ifs.edu.br
Campus Lagarto	comunicacao.lagarto@ifs.edu.br
Campus Estância	comunicacao.estancia@ifs.edu.br
Campus Itabaiana	comunicacao.itabaiana@ifs.edu.br
Campus Glória	comunicacao.gloria@ifs.edu.br
Campus Propriá	comunicacao.propria@ifs.edu.br



ANEXO II
CARTA DE SERVIÇOS DO USUÁRIO DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE
GERADA PELO PORTAL GOV.BR

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS)

Carta de Serviços

Documento gerado em 27 de Dezembro de 2021.

A Carta de Serviços é um instrumento de gestão pública, que contém informações sobre os serviços públicos prestados de forma direta ou indireta pelos órgãos e entidades da administração pública. Ela contempla as formas de acesso, padrões de qualidade e compromissos de atendimento aos usuários.

**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
de Sergipe (IFS)**

Serviços disponíveis

Matricular-se em curso de Educação Superior de Graduação (Licenciatura, Tecnologia e Bacharelado) - IFS	4
Matricular-se em curso de Educação à Distância - IFS	7
Matricular-se em curso de Educação Profissional Técnica (Educação de Jovens e Adultos, Integrado e Subsequente) - IFS	10
Matricular-se em curso de Formação Inicial e Continuada - IFS	13
Obter Assistência Estudantil - IFS	16
Obter diploma ou 2ª via de diploma - IFS	20
Participar de processo seletivo para curso de Educação Superior de Graduação (Licenciatura, Tecnologia e Bacharelado) - IFS	23
Participar de processo seletivo para curso de Educação à Distância - IFS	26
Participar de processo seletivo para curso de Educação Profissional Técnica (Educação de Jovens e Adultos, Integrado e Subsequente) - IFS	29
Participar de processo seletivo para curso de Formação Inicial e Continuada - IFS	32
Receber bolsa de Extensão - IFS	35
Receber bolsa de Pesquisa - IFS	39

Matricular-se em curso de Educação Superior de Graduação (Licenciatura, Tecnologia e Bacharelado) - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Se você deseja fazer um curso de Educação Superior de Graduação neste Instituto, você precisa, após aprovado em processo seletivo, matricular-se no curso escolhido por meio deste serviço.

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos

Etapas para a realização deste serviço

Etapas 1 - Matricular-se em um curso de graduação.

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de identidade

Carteira de identidade de estrangeiro

Carteira de trabalho

Certidão de casamento

Certidão de nascimento

Certificado de conclusão de curso

Comprovante de endereço/residência

Comprovante de renda

Comprovante de quitação eleitoral

CPF

NIS

Passaporte

Procuração do representante legal

Canais de prestação

Presencial

Instituto Federal de Sergipe, nos devidos Campi.

Tempo de duração da etapa

Até 1 dia(s) corrido(s)

Outras Informações

Quanto tempo leva?

Até 1 dia(s) corrido(s)

Este serviço é gratuito para o cidadão.

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Coordenadoria de Registros Acadêmicos (CRA) - (79)3711-3243 - cra@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;
- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;
- Igualdade;
- Eficiência;
- Segurança; e
- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

Matricular-se em curso de Educação à Distância - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Se você deseja fazer um curso de Educação à Distância neste Instituto, você precisa, após aprovado em processo seletivo, matricular-se no curso escolhido por meio deste serviço.

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos

Etapas para a realização deste serviço

Etapas 1 - "Matricular-se em um curso de Educação à Distância".

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de identidade

Carteira de identidade de estrangeiro

Carteira de trabalho

Certidão de casamento

Certidão de nascimento

Certificado de conclusão de curso

Comprovante de endereço/residência

Comprovante de renda

Comprovante de quitação eleitoral

CPF

NIS

Passaporte

Procuração do representante legal

Canais de prestação

Presencial

Instituto Federal de Sergipe, nos respectivos Campi.

Tempo de duração da etapa

Até 1 dia(s) corrido(s)

Outras Informações

Quanto tempo leva?

Até 1 dia(s) corrido(s)

Este serviço é gratuito para o cidadão.

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Coordenadoria de Registros Acadêmicos (CRA) - (79)3711-3243 - cra@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;
- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;
- Igualdade;
- Eficiência;
- Segurança; e
- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

Matricular-se em curso de Educação Profissional Técnica (Educação de Jovens e Adultos, Integrado e Subsequente) - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Se você deseja fazer um curso de Educação Profissional Técnica neste Instituto, você precisa, após aprovado em processo seletivo, matricular-se no curso escolhido por meio deste serviço.

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos

Etapas para a realização deste serviço

Etapas 1 - Matricular-se em um curso técnico profissional.

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de identidade

Carteira de identidade de estrangeiro

Carteira de trabalho

Certidão de casamento

Certidão de nascimento

Certificado de conclusão de curso

Comprovante de endereço/residência

Comprovante de renda

Comprovante de quitação eleitoral

CPF

NIS

Passaporte

Procuração do representante legal

Canais de prestação

Presencial

Instituto Federal de Sergipe, nos respectivos Campi.

Tempo de duração da etapa

Até 1 dia(s) corrido(s)

Outras Informações

Quanto tempo leva?

Até 1 dia(s) corrido(s)

Este serviço é gratuito para o cidadão.

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Coordenadoria de Registros Acadêmicos (CRA) - (79)3711-3243 - cra@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;
- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;
- Igualdade;
- Eficiência;
- Segurança; e
- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

Matricular-se em curso de Formação Inicial e Continuada - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Se você deseja fazer um curso de Formação Inicial e Continuada neste Instituto, você precisa, após aprovado em processo seletivo, matricular-se no curso escolhido por meio deste serviço.

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos

Etapas para a realização deste serviço

Etapas 1 - Matricular-se em um curso de Formação Inicial e Continuada (FIC).

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de identidade

Carteira de identidade de estrangeiro

Carteira de trabalho

Certidão de casamento

Certidão de nascimento

Certificado de conclusão de curso

Comprovante de endereço/residência

Comprovante de renda

Comprovante de quitação eleitoral

CPF

NIS

Passaporte

Procuração do representante legal

Canais de prestação

Presencial

Instituto Federal de Sergipe, nos respectivos Campi.

Tempo de duração da etapa

Até 1 dia(s) corrido(s)

Outras Informações

Quanto tempo leva?

Até 1 dia(s) corrido(s)

Este serviço é gratuito para o cidadão.

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Coordenadoria de Registros Acadêmicos (CRA) - (79) 3711-3243 - cra@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;
- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;
- Igualdade;
- Eficiência;
- Segurança; e
- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

Obter Assistência Estudantil - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Alunos de graduação e pós-graduação que vivam em situação familiar de baixa renda podem receber auxílio para ter condições de continuar com seus estudos. Se este é seu caso, você pode obter Assistência Estudantil através deste serviço.

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos

Etapas para a realização deste serviço

Etapas 1 - Inscreve-se no cadastro em editaisParticipa de entrevistaInscreve-se no evento

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de identidade

Carteira de trabalho

Certidão de casamento

Certidão de nascimento

Comprovante de endereço/residência

Comprovante de pagamento

Comprovante de renda

CPF

NIS

Canais de prestação

Presencial

Coordenadoria de Assuntos Estudantis

Web

[Acesse o site](#)

Tempo de duração da etapa

Entre 8 e 15 dia(s) corrido(s)

Etapa 2 - Participação em entrevista e acolhimento

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

dados pessoais quando necessário

Canais de prestação

Presencial

Sala de acolhimento, sala de aula

Tempo de duração da etapa

Não estimado ainda

Etapa 3 - Inscrição em eventos

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

matrícula

Canais de prestação

Web

[Acesse o site](#)

Tempo de duração da etapa

Entre 8 e 15 dia(s) corrido(s)

Outras Informações

Quanto tempo leva?

Não estimado ainda

Este serviço é gratuito para o cidadão.

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Diretoria de Assuntos Estudantis - 79 37113174 - diae@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;
- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;
- Igualdade;
- Eficiência;
- Segurança; e
- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

Obter diploma ou 2ª via de diploma - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Se você concluiu com êxito um curso no Instituto, pode obter o seu diploma (ou 2ª via) seguindo as orientações abaixo.

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos

Etapas para a realização deste serviço

Etapas 1 - 1 - "Solicitar a confecção do diploma", 2 - "Receber O diploma pessoalmente ou através de um procurador"

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de identidade

Certidão de casamento

Certidão de nascimento

CPF

Canais de prestação

Presencial

Coordenação de Registro Escolar

Tempo de duração da etapa

Entre 16 e 30 dia(s) corrido(s)

Outras Informações**Quanto tempo leva?**

Entre 16 e 30 dia(s) corrido(s)

Este serviço é gratuito para o cidadão.

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Departamento de Registros Acadêmicos - 79998621995 - cra@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;
- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;
- Igualdade;
- Eficiência;
- Segurança; e

- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

Participar de processo seletivo para curso de Educação Superior de Graduação (Licenciatura, Tecnologia e Bacharelado) - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Se você deseja fazer um curso de Educação Superior de Graduação neste Instituto, você precisa concorrer a uma vaga por meio deste serviço.

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos

Etapas para a realização deste serviço

Etapa 1 - InscriçãoRealização da provaMatrículaPara os PCDs, visita ao setor médico para avaliação médica

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de trabalho

Certidão de casamento

Certidão de nascimento

Comprovante de renda

Comprovante de quitação eleitoral

CPF

NIS

Custos

- Taxa de inscrição - R\$ 5,00

Canais de prestação

Presencial

DAA
Universidade Federal de Sergipe (local onde são realizadas as provas)
CRE

Telefone

7937113244

Tempo de duração da etapa

Até 1 dia(s) corrido(s)

Outras Informações**Quanto tempo leva?**

Entre 16 e 30 dia(s) corrido(s)

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Pró-ritoria de ensino/reitoria - 79991411423 - gildevana.ferreira@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;
- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;
- Igualdade;
- Eficiência;
- Segurança; e
- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

Participar de processo seletivo para curso de Educação à Distância - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Se você deseja fazer um curso de Educação à Distância neste Instituto, você precisa, após aprovado em processo seletivo, matricular-se no curso escolhido por meio deste serviço.

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos

Etapas para a realização deste serviço

Etapas 1 - Apresentar documentação

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de identidade

Certificado de conclusão de curso

Canais de prestação

Presencial

No Instituto

Telefone

7937113102

E-mail

ead@ifs.edu.br

Tempo de duração da etapa

Até 1 dia(s) corrido(s)

Outras Informações

Quanto tempo leva?

Entre 16 e 30 dia(s) corrido(s)

Este serviço é gratuito para o cidadão.

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Instituto Federal de Sergipe - 79-37113173 - ead@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;
- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;
- Igualdade;

- Eficiência;
- Segurança; e
- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

Participar de processo seletivo para curso de Educação Profissional Técnica (Educação de Jovens e Adultos, Integrado e Subsequente) - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Se você deseja fazer um curso de Formação Inicial e Continuada neste Instituto, você precisa, após aprovado em processo seletivo, matricular-se no curso escolhido por meio deste serviço.

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos

Etapas para a realização deste serviço

Etapa 1 - Inscriçãorealização da provaMatriculaNos casos de matrícula de PCD, são 4 interações por conta da avaliação médica.

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de identidade

Carteira de trabalho

Certidão de casamento

Certidão de nascimento

Certificado de conclusão de curso

Comprovante de endereço/residência

Comprovante de renda

Comprovante de quitação eleitoral

CPF

Diploma

NIS

Canais de prestação

Presencial

Para a inscrição - Online (sistema de gerenciamento de informações de provas)

Para a realização da Prova - Universidade Federal de Sergipe, com todo o apoio de pessoal do IFS

Para a matrícula - Coordenação de registro escolar

Tempo de duração da etapa

Até 1 dia(s) corrido(s)

Outras Informações

Quanto tempo leva?

Entre 16 e 30 dia(s) corrido(s)

Este serviço é gratuito para o cidadão.

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Pró-reitoria de ensino/Reitoria - 79 3711-3244 - gildevana.ferreira@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;
- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;
- Igualdade;
- Eficiência;
- Segurança; e
- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

Participar de processo seletivo para curso de Formação Inicial e Continuada - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Se você deseja fazer um curso de Formação Inicial e Continuada neste Instituto, você precisa concorrer a uma vaga por meio deste serviço.

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos

Etapas para a realização deste serviço

Etapa 1 - Realizar a prova, Agendar atendimento médico para os casos de PCD's, Passar pela comissão de análises de documentos para os casos de cotas, Matrícula

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de identidade

Certidão de nascimento

Certificado de conclusão de curso

Comprovante de endereço/residência

Comprovante de renda

Comprovante de quitação eleitoral

CPF

Custos

- Taxa de inscrição no valor de R\$ 5,00 - R\$ 5,00

Canais de prestação

Presencial

Coordenadoria de Registro Escolar

Tempo de duração da etapa

Até 1 dia(s) corrido(s)

Outras Informações**Quanto tempo leva?**

Entre 16 e 30 dia(s) corrido(s)

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Pró-reitoria de ensino - 79 3711-3244 - gildevana.ferreira@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;

- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;
- Igualdade;
- Eficiência;
- Segurança; e
- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

Receber bolsa de Extensão - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Alunos de Educação profissional Técnica, da graduação e pós-graduação que realizam atividades de extensão tecnológica podem concorrer, através de edital, para o recebimento de bolsa de Extensão.

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos

Etapas para a realização deste serviço

Etapa 1 - Submissão de projeto

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de identidade

Comprovante de endereço/residência

CPF

Diploma

projeto

Canais de prestação

Presencial

Na instituição

Tempo de duração da etapa

Não estimado ainda

Etapa 2 - Relatório Parcial

Canais de prestação

Web

[Acesse o site](#)

Tempo de duração da etapa

Não estimado ainda

Etapa 3 - Relatório Final, prestação de contas

Canais de prestação

Presencial

Na instituição

Tempo de duração da etapa

Não estimado ainda

Outras Informações

Quanto tempo leva?

Não estimado ainda

Este serviço é gratuito para o cidadão.

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Reitoria - PROPEX - 79-37111450 - dri@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;
- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;
- Igualdade;
- Eficiência;
- Segurança; e
- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

Receber bolsa de Pesquisa - IFS

Avaliação: Sem Avaliação

O que é?

Participação nos editais de pesquisa

Quem pode utilizar este serviço?

Cidadãos, Discentes regularmente matriculados no IFS

Etapas para a realização deste serviço

Etapas 1 - Submissão do projeto

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Carteira de identidade

Certidão de nascimento

Comprovante de endereço/residência

CPF

Diploma

Canais de prestação

Web

[Acesse o site](#)

Tempo de duração da etapa

Não estimado ainda

Etapa 2 - Relatório Parcial

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Relatório

Canais de prestação

Web

[Acesse o site](#)

Tempo de duração da etapa

Não estimado ainda

Etapa 3 - Relatório Final e prestação de contas

Documentação

Documentação em comum para todos os casos

Relatório

Canais de prestação

Web

[Acesse o site](#)

Tempo de duração da etapa

Não estimado ainda

Outras Informações

Quanto tempo leva?

Entre 16 e 30 dia(s) corrido(s)

Este serviço é gratuito para o cidadão.

Para mais informações ou dúvidas sobre este serviço, entre em contato

Reitoria - 79 371 11450 - dpi@ifs.edu.br

Tratamento a ser dispensado ao usuário no atendimento

O usuário deverá receber, conforme os princípios expressos na lei nº 13.460/17, um atendimento pautado nas seguintes diretrizes:

- Urbanidade;
- Respeito;
- Acessibilidade;
- Cortesia;
- Presunção da boa-fé do usuário;

- Igualdade;
- Eficiência;
- Segurança; e
- Ética.

Informações sobre as condições de acessibilidade, sinalização, limpeza e conforto dos locais de atendimento

O usuário do serviço público, conforme estabelecido pela lei nº13.460/17, tem direito a atendimento presencial, quando necessário, em instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento.

Informação sobre quem tem direito a tratamento prioritário

Tem direito a atendimento prioritário as pessoas com deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 anos, as gestantes, as lactantes, as pessoas com crianças de colo e os obesos, conforme estabelecido pela lei 10.048, de 8 de novembro de 2000.

ANEXO III
GUIA METODOLÓGICO PARA ELABORAÇÃO DE UMA CARTA DE SERVIÇOS AO
CIDADÃO (ENAP, 2014)



Presidenta da República
Dilma Rousseff

Vice-Presidente da República
Michel Temer

Ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão
Miriam Belchior

Secretária Executiva
Eva Maria Cella Dal Chiavon

Secretária de Gestão Pública
Ana Lúcia Amorim de Brito

Diretor do Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional
Alexandre Kalil Pires

Coordenador-Geral de Aperfeiçoamento de Modelos e Referenciais de Gestão Pública
Esaú Mendes Siqueira

Equipe Técnica do GESPÚBLICA

- Anderson Trindade Melchiades
- Carolina Helena Rattacaso Hagen
- Gustavo Araújo Coser
- Luciana de Oliveira Garcia
- Lucilene Ferreira da Silva Lopes
- Roseli Dias Barbosa Farias

CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

Guia Metodológico

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K – 4º ANDAR

CEP: 70040-906 – BRASÍLIA – DF

FONE: (61) 2020-4905 FAX: (61) 2020-4961

SÍTIO: www.gespublica.gov.br

Correio Eletrônico: gespublica@planejamento.gov.br

RESPONSABILIDADE TÉCNICA

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA (SEGEp)

Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional

Coordenação-Geral de Aperfeiçoamento de Modelos e Referenciais de Gestão Pública

É PERMITIDA A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL, DESDE QUE CITADA A FONTE.

NORMALIZAÇÃO: DIBIB/CODIN/SPOA

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
Secretaria de Gestão Pública.

Programa GESPÚBLICA - Carta de Serviços ao Cidadão:
Guia Metodológico; Brasília; MP, SEGEp, 2014. Versão
3/2014.

54 p.

1. Gestão Pública 2. Excelência 3. Carta de Serviços ao Cidadão
4. Administração Pública 5. Atendimento 6. Qualidade de atendimento

I. Título. CDU

O Programa GESPÚBLICA agradece a participação dos colaboradores, pelas contribuições no aperfeiçoamento deste documento:

- Ana Maria Veira Martins Brígido
- Andyara Maria Gomes Pedrosa Schimin
- Bernardo Fernandes Correa Mendonça
- Cleo Santos
- Cristina Gomes de Queiroz
- Cynthia Regina Araujo Melo
- Daniel Annenberg
- Edney Christian Thome Sanchez
- Erivaldo Ferreira da Silva
- Fabiano Ferreira de Araujo
- Flavia Kluppel Carrara Wouters
- Franciane Henriques
- Gilberto Pereira
- Joaquim Neto
- Larissa de Moraes Moreira
- Léa Guimarães Amarante
- Marcela Remondini
- Marcelo Rodrigues Pereira
- Marcos Fadanelli
- Maria Elin Coqueiro DaninTokarski
- Maria Flavia Costa
- Maria Inez Vaz Dias Albuquerque
- Maryangela Carol dos Santos
- Mirian Cohen
- Nadia Maria Freire
- Pablo Barcellos
- Paulo Roberto Cardoso
- Ricardo Martins
- Ygor Di Paula Julliano Silva da Costa
- Zuley Ferreira Pontes Júnior

Agradecimentos especiais pelas experiências internacionais e contribuições na construção da Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico:

Projeto “Apoio aos Diálogos Setoriais UE-Brasil”

- Professor Daniel Annenberg
- Professor Salvador Parrado

Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID)

- Professor Humberto Falcão Martins e equipe
- Alexandre Borges Afonso
- Graziela Fernandes das Neves
- Marcelo Trevenzoli

Pela dedicação, compromisso e contribuições ao Programa GESPÚBLICA:

- André Ribeiro Ferreira
- Haley Maria de Souza Almeida
- Lúcia Müssnich Barreto Alves
- Lília Soares Ramos

SUMÁRIO

Introdução.....	9
A Carta de Serviços ao Cidadão e o Sistema de Gestão Pública	11
O que é a Carta de Serviços ao Cidadão.....	15
Finalidades da Carta	16
Benefícios da Carta	17
Quem deve implantar a Carta	19
Princípios e Fundamentos da Carta	20
Metodologia de Implantação da Carta de Serviços ao Cidadão	29

Figura 1 – Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública

Figura 2 - Sistema da Carta de Serviços ao Cidadão

Figura 3. Cadeia de Valor

Figura 4 - Carta de Serviços ao Cidadão: uma "Carta de Valor Público"

Figura 5 – Fluxograma do processo de implantação da Carta de Serviços ao Cidadão

Figura 6- Cadeia de Valor típica e dimensões do desempenho institucional

Figura 7 - Representação de um processo

Quadro I – comparativo das definições de atividade privativa e não privativa, serviço finalístico e serviço de atendimento ao público

Quadro II – Nível da Administração Pública

Quadro III- Exemplo de ponderações e notas aplicadas aos indicadores e sua consolidação.

Apêndice I	Conteúdos essenciais da Carta de Serviços ao Cidadão
Apêndice II	Alguns conceitos importantes à Carta de Serviços ao Cidadão
Apêndice III	Serviço de atendimento ao público – orientações básicas
Apêndice IV	Análise e Melhoria de Processos
Apêndice V	Construindo Indicadores
Apêndice VI	Planilhas de apoio à metodologia de implantação da Carta de Serviços ao Cidadão
	Planilha 1 – Análise das competências institucionais
	Planilha 2- Competências/funções institucionais x áreas de competência
	Planilha 3 – Identificação e desdobramento de macroprocessos
	Planilha 4 – Resultado do Diagnóstico e Iniciativas de Melhoria
	Planilha 5 – Análise do desempenho dos processos de atendimento aos públicos alvos
	Planilha 6- Resultado da qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão e Iniciativas de Melhoria
	Planilha 7 – Identificação de padrões de qualidade de atendimento
	Planilha 8 – Catálogo de serviços

	Planilha 9 – Descrição de serviços
	Planilha 10 – Definição dos compromissos, padrões e indicadores dos serviços prestados
Apêndice VII	Lista de verificação da qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão
	Planilha 7 – Resultado da qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão e Iniciativas de Melhoria

Referências

GESPÚBLICA – Estratégia de inovação e melhoria da sua gestão pública brasileira

Introdução

O aprofundamento da democracia no Brasil tem exigido dos órgãos e entidades públicas a adoção de modelos de gestão que ampliem a sua capacidade de atender, com mais eficácia e efetividade, as novas e crescentes demandas da sociedade brasileira. Não obstante os significativos avanços alcançados nos anos recentes, a Administração Pública ainda necessita aperfeiçoar seus sistemas e tecnologias de gestão, com vistas à prestação de serviços públicos de melhor qualidade.

Simplificar a vida do cidadão e ampliar a capacidade de atendimento do governo às demandas da sociedade em geral, com qualidade e eficácia, são dois desafios centrais da Administração Pública Brasileira. Para superá-los, requer-se mobilização, orientação e adequada instrumentalização de lideranças e servidores públicos para o investimento contínuo e crescente na melhoria e na inovação dos serviços públicos.

Por essa razão, a Secretaria de Gestão Pública – SEGEPE do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, na qualidade de coordenadora oficial do Programa GESPÚBLICA, relança a Carta de Serviços ao Cidadão, pela sua importância e destaque dentro de uma agenda de governo voltada para a eficiência administrativa.

A Carta de Serviços ao Cidadão resulta da revisão da metodologia de “Carta de Serviços”, instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, com a incorporação de paradigmas e métodos participativos e de controle de resultados especialmente no que tange ao foco na fixação de padrões de desempenho institucional.

A implantação da Carta de Serviços ao Cidadão pelos órgãos e entidades públicas implica em processo de transformação institucional, sustentado no princípio de que as instituições públicas devem atuar em conformidade com o interesse da sociedade e com os padrões de desempenho por ela estabelecidos.

A decisão de implantar a Carta de Serviços ao Cidadão induz o órgão ou entidade pública a uma mudança de atitude na maneira de operar seus processos institucionais, especialmente, o processo de atendimento, na medida em que passa a contar com o olhar exigente

dos públicos alvos e do setor produtivo sobre os resultados que lhes são entregues.

O presente guia contém o conceito e as principais características do instrumento gerencial “Carta de Serviços ao Cidadão” e orientações de como implantá-la.

A Carta de Serviços ao Cidadão e o Sistema de Gestão Pública

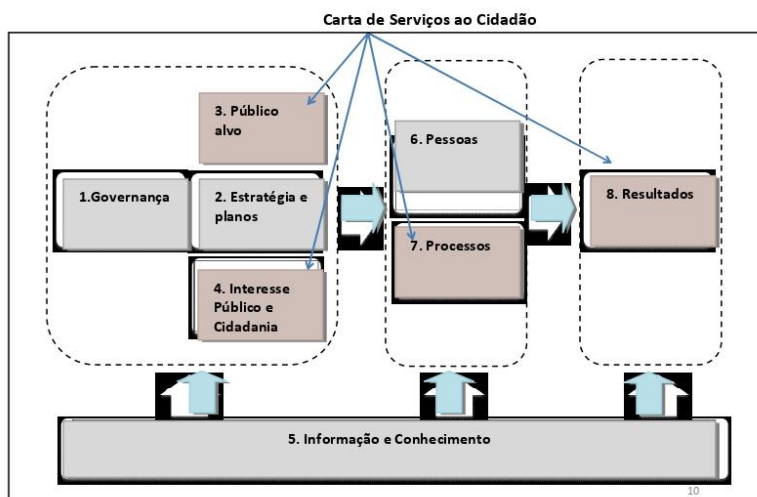
A Carta de Serviços ao Cidadão é um instrumento de gestão pública democrática voltada para resultados e, como tal, atende aos requisitos de excelência em gestão pública, estabelecidos pelo Modelo de Excelência da Gestão Pública – Guia de Inovação e melhoria do sistema de gestão da administração pública, adotado pelo Programa GESPÚBLICA.

O Modelo de Excelência da Gestão Pública utiliza-se de uma representação gráfica do sistema de gestão dos órgãos e entidades públicas brasileiras, constituída por oito dimensões integradas e interatuantes, conforme exibido na Figura 1.

O Modelo prescreve, para cada uma das oito dimensões, requisitos de excelência relativos à adequação das práticas institucionais aos paradigmas da gestão pública democrática, voltada para resultados; ao grau de implantação e disseminação dentro do órgão ou entidade; e ao grau de maturidade – em termos de inovação e aprendizado – de cada uma das práticas.

A finalidade do Modelo de Excelência da Gestão Pública é orientar a Administração Pública Brasileira a alcançar padrões crescentes de desempenho e de excelência.

A Carta de Serviços ao Cidadão é um método gerencial que contribui para que os órgãos e entidades públicos brasileiros atendam aos referenciais de excelência preconizados no Modelo de Excelência do Programa GESPÚBLICA. Nesse modelo podem ser encontradas referências à Carta de Serviços ao Cidadão nas seguintes dimensões: Público alvo (3); Interesse Público e Cidadania (4); Processos (7) e Resultados (8).



efetivas do órgão ou entidade as necessidades dos seus usuários.

A partir da identificação das necessidades e das necessidades e expectativas dos públicos alvos em relação aos serviços públicos prestados, bem como dos processos internos, viabiliza-se a construção de resultados estratégicos a serem obtidos pelo órgão ou entidade.

É importante traduzir os resultados estratégicos em objetivos e indicadores que possibilitem aferir o desempenho institucional e divulgá-lo internamente entre servidores e os usuários do órgão ou entidade, de modo a propiciar o gerenciamento das ações implementadas e estimular o controle social.

Além disso, a avaliação da gestão institucional, com base no Modelo de Excelência da Gestão Pública, constitui outro pilar para a implantação da Carta de Serviços ao Cidadão, pois possibilita a identificação dos pontos fortes e dos aspectos gerenciais menos desenvolvidos que devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento do órgão ou entidade.



Figura 2. Sistema de Carta de Serviços ao Cidadão

O método de implantação da Carta de Serviços ao Cidadão contempla, ainda, a simplificação e desregulamentação de normas (leis, decretos, portarias, atos normativos, etc.) que interferem nas relações de direito e obrigações entre Estado e cidadão. Também contempla a otimização de processos institucionais que impactam diretamente no atendimento aos usuários dos seus serviços.

Com base na premissa de que a qualidade no atendimento e na prestação de serviços públicos diz respeito às pessoas envolvidas nos processos, a Carta de Serviços ao Cidadão pretende valorizar os servidores, reconhecendo-os como o principal ativo do órgão ou entidade.

Isso se realiza mediante a adequação de ferramentas de gestão de pessoas e do desenvolvimento de uma política de remuneração variável baseada em competências e desempenho, alinhando os interesses individuais aos objetivos estratégicos do órgão ou entidade.

1

O que é a Carta de Serviços ao Cidadão

a) A Carta de Serviços ao Cidadão é uma carta-compromisso com padrões de qualidade na prestação de serviços

A Carta de Serviços ao Cidadão é o documento no qual o órgão ou a entidade pública estabelece o compromisso de observar padrões de qualidade, eficiência e eficácia na execução de suas atividades, perante os seus públicos alvos e a sociedade em geral, especialmente aquelas de prestação direta de serviços públicos. A Carta permite aos cidadãos, ao mercado e aos demais agentes do Setor Público acompanhar e aferir o real desempenho institucional no cumprimento dos compromissos que o órgão ou entidade assumiu. Nesse sentido, ela contribui para a ampliação dos níveis de legitimidade e de confiança que a sociedade deposita na instituição.

Seu conteúdo deve ser o resultado final de inovação e melhoria nos principais processos institucionais para a incorporação de requisitos dos principais públicos alvos, aferidos, preferencialmente, de forma direta. Deve envolver a desregulamentação e a revisão crítica de processos.

b) Carta de Serviços ao Cidadão é educativa e informativa

Ela deve possibilitar à sociedade apropriar-se das informações básicas sobre os órgãos e entidades públicas e deve orientar os públicos alvos em suas decisões sobre como, quando, onde e para quê utilizar os serviços públicos disponibilizados.

2

Finalidades da Carta de Serviços ao Cidadão

- a) Estabelecer compromissos públicos com padrões de qualidade na realização de atividades públicas, especialmente de prestação dos serviços e atendimento ao cidadão e ao mercado;
- b) Estimular o controle social mediante a adoção de mecanismos que possibilitem a manifestação e a participação efetiva dos usuários na definição e avaliação de padrões de atendimento dos serviços públicos;
- c) Garantir o direito do cidadão de receber serviços em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos na Carta, a partir de métodos de aferição direta das expectativas sociais.;
- d) Propiciar a avaliação contínua da gestão e o monitoramento interno e externo do desempenho institucional mediante a utilização de indicadores.
- e) Divulgar amplamente os serviços prestados pelos órgãos e entidades públicas com os seus compromissos de atendimento para que sejam conhecidos pela sociedade.
- f) Fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade na administração pública, relativamente à sua competência de bem atender às necessidades fundamentais ordenadas na Constituição Federal.

3

Benefícios da Carta de Serviços ao Cidadão

a) Para o cidadão

- Clareza sobre a atividade e os serviços prestados pelos órgãos/entidades.
- Serviços públicos disponibilizados de forma adequada às necessidades e expectativas dos seus públicos alvos.
- Cidadãos com maiores condições de exigir e defender seus direitos.

b) Para o órgão ou entidade pública

- Direcionamento do órgão/entidade para a gestão por resultados.
- Ganho em eficiência: economia de tempo e recursos.
- Aproximação do órgão ou entidade aos seus públicos alvos e estímulo à gestão participativa.
- Melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados;
- Confiabilidade e credibilidade à implementação de políticas públicas.

c) Para o servidor público

- Maior clareza na definição dos compromissos e resultados esperados da sua atuação,

especialmente nos processos de atendimento ao público.

- Maior significado ao seu trabalho, em função da maior visibilidade interna e externa do seu desempenho.
- Maiores possibilidades de reconhecimento institucional da qualidade do desempenho profissional.

4 Quem deve implantar Carta de Serviços ao Cidadão

A Carta de Serviços ao Cidadão é recomendável a todo e qualquer órgão/entidade público que exerçam atividades de prestação de serviços públicos, direcionados à sociedade em geral ou a outros órgãos e entidades públicos executivas com grande contato com o público. No entanto, é indispensável para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que prestam serviços diretamente ao cidadão.

5 Princípios e Fundamentos da Carta de Serviço ao Cidadão

5.1 Finalidade da Administração Pública

A principal finalidade dos órgãos e entidades que compõem a Administração Pública é efetivar o Estado Democrático de Direito estabelecido pela Sociedade Brasileira em sua Constituição Federal. E, nesse caso, agentes e instituições públicas devem se orientar, primordialmente, para o alcance dos objetivos fundamentais da República, dispostos no art. 3º da Constituição Federal.

5.2 Princípios e Fundamentos Constitucionais

As bases do modelo de gestão pública democrática voltada para resultados estão estabelecidas na Constituição Federal, com destaque para as seguintes:

- a) a soberania popular e a moralidade;
- b) a legalidade;
- c) a separação dos poderes de legislar, executar e judicar, em garantia à segurança democrática;
- d) a autonomia dos entes federados;
- e) a atuação das instituições públicas no estrito limite das suas competências e poderes constitucionais ou legais;
- f) o pluralismo e o respeito às diferenças;
- g) o respeito ao pacto federativo e à autonomia política dos entes federados;

- h) a segregação das funções normativas, executivas e de julgamento dentro de suas estruturas; a descentralização federativa; a cooperação Estado sociedade;
- i) a participação e o controle social;
- j) o foco em resultados e na eficiência da ação pública;
- k) a impessoalidade; e
- l) a publicidade e transparência dos atos públicos.

5.3. Orientadores da Carta de Serviços ao Cidadão

5.3.1. Atendimento às diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, para as relações dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal entre si e com o cidadão.

- I. presunção de boa-fé;
- II. compartilhamento de informações, nos termos da lei;
- III. atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;
- IV. racionalização de métodos e procedimentos de controle;
- V. eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;
- VI. aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;
- VII. utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e
- VIII. articulação com Estados, Distrito Federal, Municípios e outros poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos prestados ao cidadão.

5.3.2. Foco nas necessidades e expectativas dos públicos alvos, especialmente, dos cidadãos¹.

Para cumprirem adequadamente o seu dever de atuarem segundo as necessidades e expectativas da sociedade brasileira, os órgãos e entidades públicos precisam investir em mecanismos de conhecimento e aferição dos requisitos de seus públicos alvos, com o objetivo de orientar seus processos de trabalho e capacitar os seus agentes – servidores ou empregados públicos.

É importante identificar e classificar os públicos alvos, com base na natureza das atividades e serviços públicos a eles direcionados, diferenciando-os, inclusive, com relação à sua natureza de públicos diretamente atendidos ou públicos em potencial.

5.3.3. Participação e controle social: a concertação com os públicos alvos e com a sociedade em geral:

A elaboração, a implementação e a gestão da Carta de Serviços ao Cidadão envolvem o investimento em mecanismos e canais de participação e controle social dos públicos alvos sobre o desempenho do órgão ou entidade pública.

Sempre que possível, a Carta de Serviços ao Cidadão deve ser elaborada a partir de um processo participativo, de consulta e concertação com representações dos públicos alvos do órgão ou entidade.

Uma vez que o processo de implantação da Carta de Serviços ao Cidadão contempla: a) a prévia negociação com a sociedade sobre os padrões de desempenho institucionais a serem observados na execução das atividades e serviços; e b) o investimento na melhoria dos processos para o alcance

1

Essa orientação está bem representada no Critério 3 – Públicos alvos e Critério 4 – Interesse Público e Cidadania do Modelo de Excelência da Gestão Pública do Programa GESPÚBLICA.

desses padrões, é possível (e desejável) oferecer aos públicos alvos oportunidades de cocriação².

O conceito de cocriação é aderente ao contexto da administração pública democrática, onde se destaca o debate sobre os direitos dos usuários dos serviços públicos e a discussão sobre o papel ativo e passivo dos públicos alvos na defesa desses direitos.

A Carta de Serviços ao Cidadão representa, portanto, uma tecnologia de participação democrática dos públicos alvos na definição dos resultados esperados das instituições públicas, dando transparência à atuação do órgão ou entidade.

- 5.3.4. Ênfase no compromisso com padrões de desempenho para as principais atividades institucionais, que atendam às expectativas da sociedade, observadas a capacidade de investimento do Governo no setor.

É importante que a Carta de Serviços ao Cidadão seja capaz de alinhar as necessidades e expectativas dos públicos alvos e das partes interessadas quanto às atividades e serviços públicos aos objetivos estratégicos e metas globais do órgão ou entidade, possibilitando a medição de desempenho.

O conteúdo da Carta deve expressar, de forma clara e objetiva, os padrões de desempenho institucional a serem observados nas atividades e serviços prestados pelo órgão/entidade. O cumprimento desses padrões deve ser alvo de monitoramento e avaliação constantes pela Administração e objeto de controle, especialmente dos destinatários e beneficiários dos serviços públicos.

- a) Diferenciação clara de interesse público e interesses específicos dos públicos alvos ou das partes interessadas.

² O conceito de cocriação surgiu no universo privado, relacionado à noção de que o cliente, atualmente, quer mais do que adquirir o produto ou serviço; ele quer a experiência personalizada, vivenciada na participação coletiva e, por essa razão, é fundamental desenvolver a capacidade de prestar serviços únicos, em que o cliente seja parte integrante do processo. A cocriação parte do princípio de que a satisfação está relacionada à experiência pessoal da criação em conjunto.

- b) Diferenciação entre atividades privativas e não privativas: atividades que exigem uso do poder de autoridade (privativas de estado) versus de prestação de serviços públicos.
- c) Abordagem das regras constitucionais e legais (regime administrativo) como conjunto de requisitos impostos pela sociedade.
- d) Alinhamento aos requisitos da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18/11/2011), especialmente aos seguintes objetivos: atender e orientar o público quanto ao acesso a informações; informar sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas unidades; protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações.
- e) Linguagem adequada aos diferentes públicos alvos. A Carta de Serviços ao Cidadão deve ser de fácil entendimento; deve ser redigida com linguagem clara e conteúdo adequado e consistente, de forma a alcançar os principais serviços e atividades institucionais de atendimento direto ao público.
- f) Ampla comunicação externa da Carta de Serviços ao Cidadão, de forma a possibilitar o maior conhecimento e entendimento dos seus públicos alvos e da sociedade em geral sobre o órgão ou entidade e os padrões de desempenho por ele assumidos. A Carta deve ser disponibilizada em diferentes meios de comunicação, que atendam às especificidades de acesso dos seus públicos: eletrônico (Internet), meio físico (cartilha).
- g) Comunicação institucional: a implantação da Carta de Serviços ao Cidadão implica no investimento contínuo em conhecimento e em comunicação interna, de forma a assegurar a adequada compreensão de todos a respeito dos compromissos assumidos pelo órgão ou entidade perante seus públicos alvos.
- h) Aprendizado institucional: a implantação da Carta de Serviços ao Cidadão deve resultar em aprendizado para o órgão ou entidade. Por isso, é fundamental que ela decorra de um processo de melhoria institucional, que envolva a melhoria e o aprimoramento dos processos de atendimento aos públicos alvos.
- i) O aprendizado deve ser internalizado por todos os agentes do órgão ou entidade pública – pelos integrantes do seu sistema

de liderança e pelos servidores ou empregados do quadro de pessoal -, tornando-se um trabalho diário em qualquer atividade, seja na busca de inovações ou na motivação das pessoas. É um princípio transversal a todo órgão ou entidade pública, disposto inclusive no Modelo de Excelência da Gestão Pública do Programa GESPÚBLICA.

5.4. A Carta como documento de valor público

A ideia de cadeia de valor é central³ à Carta de Serviços ao Cidadão.

Valor é um conjunto de aspectos incorporados à atividade ou serviço público, considerados como positivos e desejáveis pelos seus públicos-alvo.

O conceito de valor está associado à percepção dos públicos alvos e demais partes interessadas no desempenho público, quanto à importância da atuação do órgão ou entidade para o atendimento aos seus interesses específicos. Os conceitos de valor e de geração de valor relacionam-se, assim, aos conceitos de satisfação e de confiança resultantes do desempenho institucional, por parte dos públicos alvos e da sociedade em geral.

³

A cadeia de valor designa uma série de etapas que se combinam de maneira encadeada visando a atingir determinados resultados e impactos. Os elementos essenciais da cadeia de valor são as entradas (insumos, referenciais, recursos), as transformações, os produtos / serviços e os impactos.

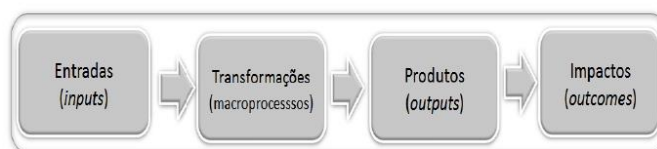


Figura 3. Cadeia de Valor

A Carta de Serviços ao Cidadão deve gerar valor e impactar positivamente o reconhecimento social no desempenho das autoridades políticas.

Para gerar valor, o órgão ou entidade precisa, antes de tudo, conhecer o que seus públicos alvos e a sociedade em geral realmente necessitam.

Quem determina os fatores chave para a geração de confiança e satisfação da sociedade em relação à atuação institucional é a própria sociedade civil, mediante aferições diretas ou por mecanismos representativos. Também são os públicos específicos que podem decidir se o órgão/entidade está cumprindo com sua finalidade e está exercendo suas competências na forma esperada.

A Carta de Serviços ao Cidadão não está relacionada, apenas, à melhoria ou inovação do desempenho institucional, mas à percepção, objetivamente apurada, da sociedade e dos públicos alvos sobre a melhoria e a inovação da atuação institucional.

Para ampliar o grau de confiança e satisfação dos públicos alvos pode ser necessário melhorar processos, comprometer os agentes públicos ou inovar as formas de atuação institucional, com maior aporte tecnológico, por exemplo. Mas todos estes são apenas meios para a grande finalidade de satisfazer (e manter satisfeitos) os públicos alvos e os públicos alvos.

Há, portanto, dois grandes grupos de valores agregados:

- a) os valores que atendem às diferentes expectativas de cada público-alvo e demais partes interessadas que podem, inclusive, ser diferentes entre si; e
- b) os valores agregados relacionados ao cumprimento do interesse público. Esses valores estão presentes nas atividades que envolvem poderes regulatórios próprios e privativos do Estado, com exercício das funções de natureza coercitiva.

Não basta conhecer as novas demandas da sociedade e dos públicos alvos.

É preciso possuir o conhecimento ou a tecnologia adequada para inovar. A inovação pode derivar tanto de uma tecnologia inédita como de uma nova forma de organizar e gerir o órgão/entidade. O importante é que a inovação seja percebida pela sociedade e pelos públicos alvos.

Gerar valor, portanto, depende tanto de investimentos em pesquisas para detectar as necessidades da sociedade e dos públicos alvos, como do desenvolvimento de tecnologias e formas de administrar mais eficazes. Em outras palavras, para gerar valor é preciso ter um olho na sociedade e nos públicos alvos e outro na inovação.

Gerar valor implica, em grande parte dos casos, incorporar tecnologias aos serviços e atividades regulatórias do setor público, tornando-os cada vez mais sofisticados. Mas é preciso que esses novos recursos sejam reconhecidos pela sociedade em geral e pelos públicos alvos como um investimento adequado e necessário.

É fácil gerar valor em curto prazo. O verdadeiro desafio é gerar valor de forma sustentável, especialmente quando se trata do setor público onde as políticas e medidas de fortalecimento institucional sofrem com as interrupções e alterações de rumo, próprias da alternância política. Assim, para gerar valor é preciso que a atuação institucional satisfaça, de forma consistente, a sociedade e os públicos alvos, ao longo do tempo. Por isso, é fundamental ter séries históricas dos principais indicadores, que permitam o monitoramento da tendência do desempenho e dos níveis de satisfação e confiança.

Na Carta de Serviços ao Cidadão os conceitos de rastreabilidade e de monitoramento do desempenho ao longo do tempo são fundamentais.

Como a Carta de Serviços ao Cidadão deve contemplar compromissos relacionados aos pontos críticos do desempenho institucional percebidos pelos públicos alvos e pela sociedade como geradores de valor, ela pode ser considerada como uma “carta de valor público”,

conforme ilustra a figura 4 – “Carta de Serviços ao Cidadão: uma “Carta de Valor Público”.

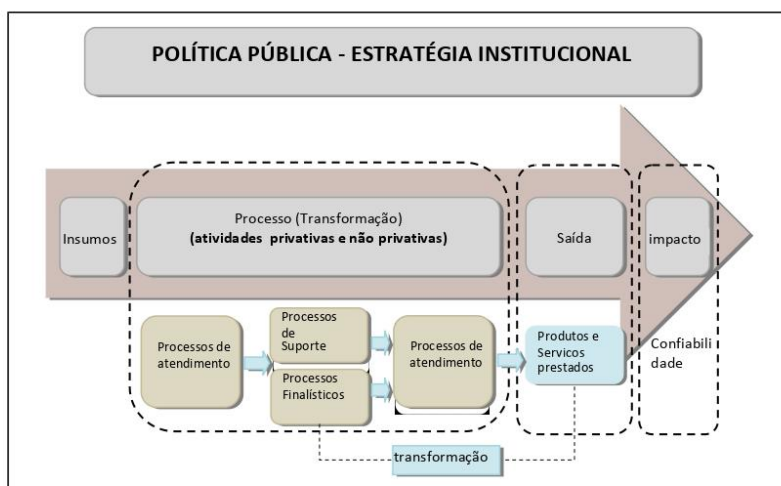


Figura 4 - Carta ao Cidadão: uma "Carta de Valor Público"

6

Metodologia de Implantação da Carta ao Cidadão

6.1. Processo de Elaboração da Carta ao Cidadão

Na elaboração da Carta ao Cidadão, os órgãos/entidades públicos devem observar as fases que compõem esse processo, mostradas na Figura 5 abaixo.

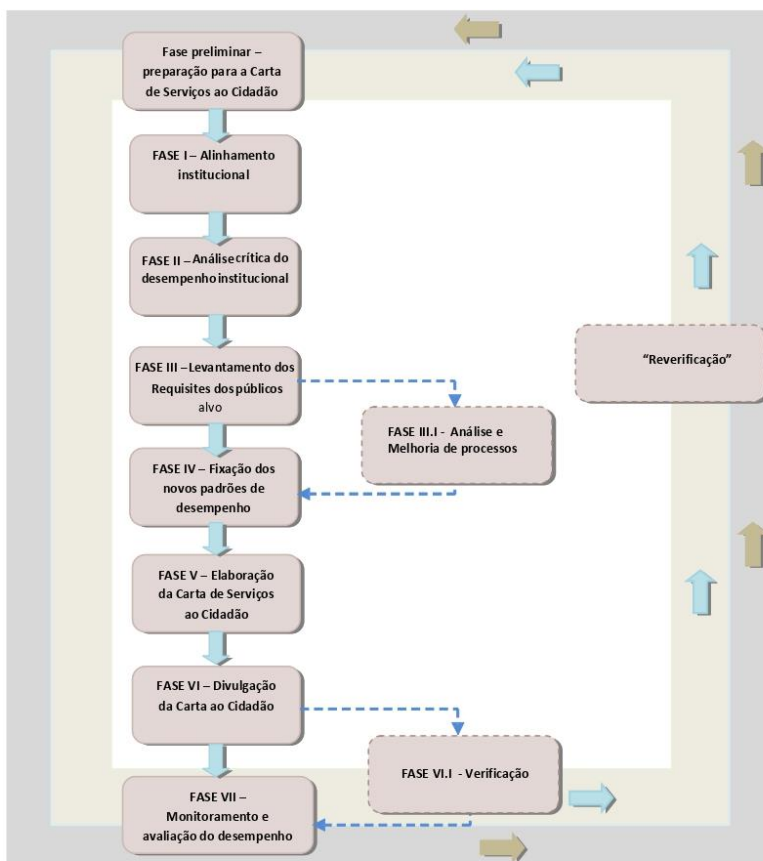


Figura 5 – Fluxograma de implantação da Carta ao Cidadão

Os integrantes da equipe ou grupo de trabalho devem possuir amplo conhecimento sobre os processos do órgão ou entidade, especialmente dos processos de atendimento ao público, bem como receber orientação sobre os conceitos pertinentes à configuração da

Perfil dos integrantes da equipe de trabalho

Ter acesso à alta direção do órgão ou entidade.

Ter conhecimento dos processos institucionais, principalmente dos processos de atendimento ao público;

Ter acesso aos fluxos dos serviços de atendimento prestados pelo órgão ou entidade; e

Atuar diretamente com os servidores e colaboradores que executam as atividades de atendimento do órgão ou unidade que vai divulgar os serviços, na condição de facilitador da implementação da Carta de Serviços ao Cidadão no órgão ou entidade pública.

Carta de Serviços ao Cidadão e sua metodologia de implantação⁴.

É essencial a representação das unidades que atuam diretamente com o atendimento ao público, além daquelas diretamente envolvidas nos processos vinculados à prestação do atendimento.

Atribuições dos integrantes da equipe de trabalho

Planejar e conduzir as ações de mobilização para a elaboração e implantação da Carta de Serviços ao Cidadão;

Articular, junto à alta direção e demais integrantes do sistema de liderança, para obter apoio à implementação da Carta de Serviços ao Cidadão;

Prover os insumos e condições necessárias ao cumprimento dos compromissos publicados na Carta de Serviços ao Cidadão, visando a melhoria contínua dos serviços.

Monitorar e avaliar o cumprimento dos compromissos firmados na Carta;

Manter a Carta atualizada, promovendo as revisões sempre que necessário;

Promover/despertar o interesse em todos os servidores e colaboradores do órgão ou entidade para a prestação de serviços conforme os compromissos de atendimento que serão divulgados na Carta;

Disseminar os benefícios que a implementação da Carta de Serviços ao Cidadão proporciona ao órgão ou entidade pública, e os públicos alvos de seus serviços.

b) Quanto ao plano de ação:

A equipe deve elaborar e propor à alta direção do órgão/entidade um plano de ação. É fundamental que o plano seja validado pela alta direção e apoiado pelos demais integrantes do sistema de liderança.

O plano de ação corresponde ao planejamento detalhado das fases de elaboração e implementação da Carta ao Cidadão, em conformidade com o fluxograma disposto na figura 5. É recomendável, ainda, que a equipe ou grupo de trabalho consulte os apêndices deste guia.

⁴ A equipe deve receber preparação prévia para o trabalho e ser instrumentalizada corretamente, podendo, neste caso, o órgão/entidade buscar orientação junto ao Programa GES PÚBLICA.

O plano deve contemplar as principais metas e atividades com respectiva indicação de seus responsáveis, o cronograma e, especialmente, os recursos necessários para a implementação da Carta.

Ponto fundamental na construção do plano de ação é a verificação prévia da ***disponibilidade de recursos institucionais internos para apoio à fase de gestão de processos, inclusive na eventualidade de ser necessária a contratação de consultoria especializada.***

FASE I – Alinhamento Institucional

Alinhamento institucional é o processo de reflexão, realizado pela alta direção e pelos demais integrantes do sistema de liderança, sobre o papel ou missão do órgão ou entidade dentro da macroestrutura de governo e do setor de atuação. Seus objetivos são: a) contribuir para que a liderança alcance a adequada compreensão sobre a finalidade e as competências do órgão ou entidade; assim como das macro orientações governamentais estabelecidas em planos de governo e outros documentos oficiais para sua atuação; b) subsidiar o processo de fixação de estratégias e prioridades; c) identificar adequadamente serviços e atividades estratégicas e prioritárias e os públicos alvos e as partes interessadas a serem atendidas, inclusive aqueles classificados como públicos potenciais.

Consulte Apêndice II, item 2 para orientações básicas sobre os conceitos de missão e visão institucional.

O processo de alinhamento estratégico contempla três etapas descritas a seguir.

Etapas 1 - Análise do papel institucional na macroestrutura de Governo

O objetivo dessa etapa é compreender o papel do órgão/entidade na macroestrutura de Governo, a partir da análise da sua área de

atuação, da finalidade e das competências institucionais estabelecidas na legislação e no decreto de estrutura regimental. São atividades a serem realizadas:

- Identificação das principais funções e poderes institucionais e sua classificação como privativas ou não privativas do setor público;
- Identificação dos macroprocessos e principais processos⁵, a partir das competências institucionais;
- Delimitação do papel institucional do órgão/entidade dentro da macroestrutura do governo (ou seja, definir missão!); e
- Análise dos fundamentos e diretrizes estabelecidos para a atuação institucional e verificação de sua incidência em cada competência, a partir dos principais marcos legais e normativos que disciplinam princípios, diretrizes e outras orientações para o setor de atuação do órgão/entidade.

Etapa 2 - Identificação dos públicos alvos

O objetivo dessa etapa é identificar as pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, que são beneficiárias ou que são impactadas pela ação institucional (denominadas públicos alvos). Também são identificados os demais atores sociais, do mercado ou do setor público, que têm articulação ou interface com a atuação institucional (denominados partes interessadas). Dentre as partes interessadas é importante identificar aquelas que possam ser caracterizadas como parceiros institucionais, pela sua atuação dentro de macroprocessos fundamentais do órgão ou entidade.

Devem ser identificados os públicos alvos e demais partes interessadas para cada um dos macroprocessos institucionais e, inclusive, para os principais processos. Os públicos alvos, parceiros e partes interessadas podem ser classificados em grupos, mediante critérios, tais como: públicos diretos ou indiretos; públicos prioritários ou não; públicos atendidos e não atendidos (públicos potenciais); dentre outras formas de classificação.

⁵ Macroprocesso corresponde ao conjunto de processos que contribuem sinergicamente para que o órgão ou entidade cumpra sua finalidade e competências institucionais (ou seja, sua missão) e produza o valor público esperado pela sociedade.

Etapa 3 - Análise da estratégia institucional e compatibilização com as competências institucionais

O objetivo dessa etapa é analisar o alinhamento da estratégia já definida em relação ao seu papel institucional do órgão ou entidade, especialmente no que se refere ao cumprimento de sua missão (finalidade e competências institucionais) e ao alcance de sua visão de futuro (objetivos já estabelecidos). Consulte orientações específicas no Apêndice II.

É importante avaliar se a estratégia institucional está alinhada ao planejamento estabelecido para o setor de atuação do órgão ou entidade no Plano Plurianual (PPA).

Depois, verifica-se a adequação da estratégia e dos respectivos objetivos às competências institucionais e aos fundamentos e diretrizes legais e constitucionais para a atuação institucional.

No Apêndice VI, podem ser encontrados modelos de formulários de apoio à verificação do alinhamento institucional (Planilhas I a IV).

FASE II: Análise crítica de desempenho

A análise crítica do desempenho é um processo de reflexão sobre a capacidade que o órgão ou entidade pública tem para exercer suas competências e cumprir os seus objetivos.

A análise crítica é realizada com base nas informações disponíveis sobre o desempenho dos principais processos finalísticos e de apoio, preferencialmente a partir dos indicadores que cubram as áreas de atuação.

O objetivo principal do processo de análise crítica do desempenho é identificar os avanços, os pontos fortes institucionais e, especialmente, as oportunidades de melhoria, com identificação de novos padrões de desempenho para os principais processos institucionais, com a priorização daqueles que devem ser alvo de melhorias.

Durante a priorização de oportunidades de melhoria para os principais processos institucionais, é muito importante que o

órgão/entidade mantenha-se atento a sua capacidade (e limitações) de investimento, nas dimensões financeira, logística, de conhecimento, de pessoal, política.

São fontes de informação para a análise crítica: a) os diagnósticos sobre a capacidade de governança, aferida em processo de avaliação do sistema de gestão, com base nos critérios de excelência da gestão pública; b) os resultados dos principais indicadores; c) as informações de referenciais comparativos; d) os resultados dos relatórios de auditoria interna e externa; e) estudos e pesquisas de opinião realizadas junto aos públicos alvos; dentre outros.

As informações dessas várias fontes não são excludentes e podem ser combinadas para uma melhor avaliação da capacidade operativa do órgão/entidade.

Para maiores detalhes sobre as referidas fontes de informação, consultar o item 3, do Apêndice II deste Guia.

FASE III – Levantamento das necessidades e expectativas dos públicos alvos

O levantamento das necessidades e expectativas dos públicos alvos busca descrever que condições, exigências legais ou interesses devem ser satisfeitos para o sucesso dos compromissos assumidos com a sociedade através da Carta de Serviços ao Cidadão.

É requisito fundamental para a governança democrática e a participação social. Assim sendo, é preciso disponibilizar diversos canais e mecanismos para que essa participação aconteça. Os principais espaços de participação social e diálogo na Administração Pública Federal são: Conselhos e Conferências de Políticas Públicas, Ouvidoria Pública, Audiências e Consultas Públicas, Grupos de trabalho, reuniões, Mesas de negociação ou Mesas de diálogo, Plano Plurianual participativo.

Sugere-se que haja uma articulação entre os diferentes mecanismos de participação social.

É preciso identificar os resultados pretendidos com determinado processo de participação, para que se possa adequar a metodologia

participativa a ser utilizada ao processo decisório ou ao processo político pretendido. Também é importante definir a fase mais adequada para que o processo de participação ocorra.

Essa fase de levantamento envolve o recolhimento de sugestões, percepções e expectativas a respeito da qualidade dos serviços a serem prestados e o estabelecimento de um acordo ou concertação com a sociedade sobre que padrões de desempenho deverão ser adotados.

A concertação permite identificar os *gaps* existentes entre expectativa e satisfação dos públicos alvos de um determinado produto ou serviço.

Sugere-se que sejam realizadas pesquisas de opinião e, posteriormente, um estudo de necessidades e expectativas dos públicos alvos. Outras possibilidades são: o levantamento de queixas ou reclamações; realização de pesquisa para conhecimento do impacto das políticas de qualidade do serviço prestado; e a criação de grupos focais de discussão.

Após a realização de pesquisas, o processo de concertação pode ocorrer com a participação representativa de públicos alvos e representantes da prestadora de serviço (órgão/entidade). A concertação também pode ocorrer internamente no órgão/entidade com a realização de refinamento dos compromissos realizados a partir dos dados obtidos nas pesquisas.

FASE IV – Fixação de novos padrões de desempenho

Com base nos insumos das fases anteriores, ou seja, após terem sido realizados o alinhamento institucional, a análise crítica do desempenho e o levantamento das necessidades e expectativas dos públicos alvos, fixa-se, então, os novos padrões de desempenho.

Após fixados os novos padrões de desempenho, avalia-se a possibilidade de implementá-los. Sendo possível, passa-se para a Fase V. Caso não seja possível, recomenda-se realizar a análise e melhoria dos processos.

FASE IV.1 - Análise e melhoria de processos

Uma vez identificadas as necessidades e expectativas dos públicos alvos, relativamente ao desempenho institucional, especialmente nos processos de prestação de serviços ou de atendimento ao público, a próxima fase é a de revisão desses processos. O objetivo é introduzir melhorias e/ou inovações que possibilitem ao órgão ou entidade alcançar melhores padrões de desempenho, tendo por parâmetro os requisitos identificados.

Essa é uma fase que demanda a existência de capacidade interna instalada em metodologias de gestão de processos para conduzir ou dar suporte à revisão dos principais processos. No caso de ser necessária a contratação de consultorias especializadas, é recomendável avaliar a disponibilidade de recursos orçamentário-financeiros que possam vir a ser aplicados.

Existem várias metodologias, no mercado, de gestão de processos. O Programa GESPÚBLICA não prescreve nenhuma delas, embora seja recomendável que a metodologia adotada esteja alinhada aos fundamentos do Programa. No entanto, essa é uma decisão puramente institucional.

Pode-se dividir essa fase em duas etapas:

ETAPA I – Priorização e seleção dos principais processos

Na priorização dos processos a serem alvo de melhoria, é importante considerar a natureza das melhorias e inovações necessárias e a capacidade institucional de arcar com o investimento.

Esse investimento pode ser de diversas naturezas:

- a) Revisão de estrutura institucional, para fortalecimento e/ou remodelamento dos sistemas de trabalho;

- b) Revisão dos sistemas de trabalho: revisão na composição da força de trabalho, seja no quantitativo ou na sua composição;
- c) Investimento em novas tecnologias;
- d) Investimento em orientação técnica e capacitação de pessoas;
- e) Investimento em recursos logísticos e informacionais;
- f) Existência de ambiente e patrocínio político e capacidade técnica disponível para desregulamentação/desburocratização de procedimentos e rotinas;
- g) Disponibilidade de recursos financeiros para contratação de consultoria de apoio à gestão e melhoria de processos; dentre outros.

Sempre que possível, sugere-se que seja dada preferência a processos finalísticos, especialmente aqueles que envolvam atendimento ao público.

ETAPA II - Implementação de melhorias nos processos

É fundamental fazer um planejamento do processo de implantação de melhorias e prever os mecanismos de monitoramento para adoção de eventuais correções.

Um processo somente deve ser dado como melhorado ou inovado quando os novos padrões de desempenho já estiverem estabilizados.

Para maiores detalhes sobre gestão de processos consulte Apêndice IV.

FASE V - Elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão

Uma vez estabelecidos os novos padrões de desempenho, o órgão ou entidade pode, então, elaborar a sua Carta de Serviços ao Cidadão. Esta deve ter, como ponto central, a divulgação dos novos padrões de desempenho alcançados que atendem a requisitos dos públicos alvos.

Sugere-se redigir a Carta de Serviços ao Cidadão, conforme “Orientações à elaboração da Carta ao Cidadão”, Apêndice I.

FASE V.1 - Verificação da Qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão

Depois de elaborada a Carta ao Cidadão, e a critério do órgão/entidade, esse pode submetê-la à verificação de sua qualidade, quanto ao alinhamento do processo e do seu conteúdo às orientações técnicas, explicitadas neste guia.

O processo de verificação inclui a averiguação, por equipe técnica do próprio órgão/entidade, de sua adequação aos requisitos essenciais dispostos no Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, e às orientações adicionais estabelecidas no presente Guia, com a indicação de aperfeiçoamentos no processo ou na carta, quando necessários.

O processo de análise de conformidade segue roteiro apresentado no Apêndice VII, Lista de verificação da qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão.

Após a Fase de Verificação e de posse das sugestões e comentários efetuados pela equipe interna, o órgão ou entidade poderá proceder aos eventuais ajustes na Carta. Consulte Planilhas 09 e 10 do Apêndice VI.

A versão final elaborada da Carta de Serviços ao Cidadão deve ser assinada pela autoridade máxima do órgão/entidade e encaminhada à Secretaria de Gestão Pública para divulgação do documento no Portal do Programa GESPÚBLICA, (www.gespublica.gov.br), na Internet, como uma referência de qualidade para consulta de outros órgãos e entidades.

FASE VI - Divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão

Nessa Fase o órgão ou entidade deverá promover a divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão nos canais de relacionamento e comunicação, na linguagem adequada aos diferentes públicos alvos.

A atualização das informações contidas na Carta deve ser uma fonte permanente de atenção, uma vez que os compromissos firmados são peça fundamental da relação de confiança estabelecida com a sociedade.

FASE VII - Monitoramento e avaliação do desempenho institucional no cumprimento da Carta de Serviços ao Cidadão

A divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão não encerra o processo de investimento em novos padrões de desempenho. Apenas o inicia, visto que a Carta é, na verdade, a expressão pública do compromisso institucional de assegurar à sociedade e, especialmente, aos seus públicos alvos, a atuação referenciada em padrões objetivos de qualidade e efetividade.

Por essa razão, antes mesmo de divulgar a Carta de Serviços ao Cidadão é preciso que o órgão ou entidade estruture sistemática de monitoramento e de avaliação de seu desempenho – com ênfase nos compromissos assumidos na Carta – emitindo informes periódicos para controle dos resultados alcançados e correção de rumos, quando necessário. É fundamental que essa sistemática entre em funcionamento de forma concomitante ao lançamento da Carta de Serviços ao Cidadão, possibilitando o total acompanhamento do processo.

A sistemática de monitoramento e avaliação do desempenho institucional deve contemplar e integrar informações de diversas fontes, inclusive, dos relatórios de ouvidoria; de resultados de pesquisas, estudos e levantamentos efetuados junto à sociedade e aos públicos alvos e de mecanismos de relacionamento com o público externo.

É importante que sejam disponibilizados informes de avaliação periódicos, com dados e informações sobre o nível de cumprimento dos compromissos dispostos na Carta ao Cidadão, para análise da alta direção do órgão ou entidade, de forma a subsidiar a tomada de decisão célere e eficaz.

Ver planilha 7 do Apêndice VII.

“Reverificação” da Carta de Serviços ao Cidadão

Recomenda-se que, no mínimo, a cada dois anos, o órgão ou entidade revise o conteúdo de sua Carta de Serviços ao Cidadão e renove os seus compromissos com os seus públicos alvos – ou seja, promova melhorias e/ou inovações em seus padrões de

desempenho, a partir da reaplicação do processo de elaboração da Carta.

Apêndice I

Conteúdos essenciais da Carta de Serviços ao Cidadão

Conteúdos previstos no Decreto 6.932/2009:

- a) Caracterização do órgão ou entidade/Perfil Institucional: denominação completa, seguido da sigla; endereço completo;
- b) Finalidade e competências legais, com ênfase nos serviços públicos sob a responsabilidade direta do órgão ou entidade pública. Deve ser elaborado um parágrafo breve e de fácil entendimento, procurando sintetizar e apresentar a finalidade e as competências em linguagem acessível aos diferentes públicos alvos.
- c) Relação das atividades institucionais realizadas pelo órgão ou entidade, especialmente as que possam ser enquadradas dentro do conceito de serviço público.

Indicar para cada uma das atividades ou serviços: os públicos alvos a que se destinam; os meios ou formas de acesso: atendimento direto; por telefone; por internet, locais e horários de atendimento; os requisitos, documentos e informações necessários para obter o serviço / atividade.

Quando relevante, mencionar as principais etapas da prestação do serviço/atividade⁶.

⁶ É importante avaliar a relevância de detalhar as etapas do serviço ou atividade. Esse detalhamento deve ocorrer sempre que necessário para garantir que os públicos alvos tenham melhor compreensão da

Devem ser indicados, inclusive, os procedimentos alternativos de atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível.

d) Padrões de qualidade na prestação dos serviços, especialmente os de atendimento ao público – A definição dos compromissos da qualidade na prestação dos serviços e na identificação dos padrões de qualidade com os quais o órgão ou a entidade público se comprometem a prestar constituem os componentes centrais de uma Carta de Serviços ao Cidadão. Devem ser estabelecidos em concertação e em necessidades dos públicos alvos, da capacidade de atendimento e da necessidade de investimento do órgão/entidade.

e) Locais e informações necessárias para acessar o serviço – Caso o atendimento seja presencial, é preciso citar o endereço onde o serviço é prestado, assim como relacionar as informações necessárias ao usuário para a solicitação do serviço mediante a utilização de outros canais disponibilizados pelo órgão/entidade, tais como endereço de site, número telefônico, endereço de e-mails,...).

f) Canais de relacionamento com os públicos alvos – Devem ser especificados na Carta os canais existentes para que o cidadão possa registrar as suas manifestações, sugestões, elogios e reclamações.

g) Outras informações julgadas pertinentes para a sociedade em geral, poderão constar do corpo da Carta de Serviços ao Cidadão, tais como: Marco Legal - inserir os instrumentos legais, de interesse da coletividade. O objetivo da inclusão deste item é o de proporcionar ao cidadão uma consulta mais detalhada a respeito do órgão/entidade ou dos serviços ofertados. Ano de publicação e o período de vigência da Carta de Serviços ao Cidadão, Endereço postal e eletrônico da unidade responsável pela coordenação da Carta de Serviços ao Cidadão para que as pessoas ou entidades interessadas possam dirigir-se a ela para tratar de assuntos relacionados à Carta.

complexidade do serviço (tempo de atendimento; exigência de documentos, etc.). Deve-se, evitar, no entanto, dispor na Carta de Serviços ao Cidadão, de forma exaustiva, sobre todas as etapas.

1. Padrões de desempenho institucional na realização da atividade ou prestação de serviço (mínimos):

- a) Tempo de espera para atendimento;
- b) Tempo de atendimento - prazo máximo para a prestação do serviço / atividade;
- c) Prioridades de atendimento, tempo de espera para atendimento, prazos para a realização dos serviços;
- d) Tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento,
- e) Condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento - em especial no que se refere à acessibilidade, limpeza e conforto;
- f) Requisitos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento,
- g) Informações sobre os meios de comunicação com os usuários, procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações,
- h) Atividades (inclusive estimativas de prazos), mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço / atividade solicitado,

A seguir é apresentado um exemplo gráfico (em 3 telas) de como pode se apresentar a Carta ao Cidadão.



Apêndice II

Alguns conceitos importantes à Carta de Serviços ao Cidadão

Caracterização do Órgão (denominação, sigla e endereço)

Finalidade e Competências Legais

Canais de Relacionamento

Ano de Publicação

Horário de Funcionamento

1. Desempenho e resultado institucional

Ao realizar o gerenciamento de seu desempenho institucional, o órgão ou entidade busca garantir que todos os seus subsistemas (processos, unidades organizacionais, equipes e parceiros, por

exemplo) colaboram de forma sistêmica para atingir os resultados previstos, gerando impactos positivos para seus públicos alvos.

A análise do desempenho institucional envolve diversas perspectivas e indicadores, sejam eles voltados a seus processos de trabalho, sejam associados aos seus resultados, conforme visto na Figura 6 .

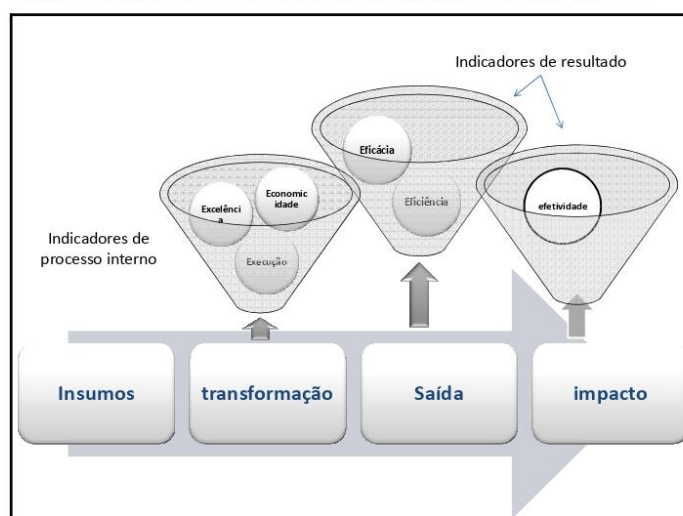


Figura 6- Cadeia de Valor típica e dimensões do desempenho institucional

As perspectivas apresentadas costumam ser conceituadas como a seguir:

- Efetividade caracteriza-se como os impactos gerados por produtos, processos ou projetos. Busca a relação entre o impacto previsto e o realizado, bem como a análise dos resultados alcançados. Esses impactos devem estar alinhados com as questões relativas à cidadania, à justiça e à sustentabilidade;
- Eficácia é compreendida como as especificações do produto (output), isto é, a quantidade e a qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da órgão ou entidade),

sendo envolvida pelos critérios de excelência e influenciada pela eficiência da órgão ou entidade;

- Eficiência caracteriza-se como a relação entre os produtos gerados (outputs) e as entradas (inputs) empregadas na busca de melhor desempenho dos processos e dos projetos com relação ao custo envolvido e ao tempo destinado, medindo o esforço de transformação;
- Excelência: caracteriza-se pela conformidade aos critérios e padrões de qualidade, visando à realização dos processos e dos projetos na busca da melhor execução, eficiência e eficácia, sendo assim um elemento transversal à cadeia de valor.
- Execução: refere-se à realização de processos segundo os prazos e requisitos estabelecidos; e
- Economicidade: pode ser compreendida como o processo de captação e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e das quantidades exigidas de insumos, recursos, pessoas, tempo.

Um sistema de indicadores voltado para resultados aos públicos alvos deve apresentar um balanceamento das perspectivas mencionadas, com maior relevância para aspectos de efetividade, eficácia e eficiência, quando comparados com os demais.

2 – Orientações básicas ao alinhamento institucional:

2.1. Missão Institucional

No setor privado, o papel/missão da entidade civil no mercado e na sociedade é definido por seus instituidores e consignado em seu estatuto, como objeto ou finalidade social. A missão corresponde ao propósito de existência da entidade, ao que ela é, ao que se propõe a fazer e para quem. De forma diversa das entidades civis, quem fixa a missão dos órgãos ou entidades públicas é a sociedade, por meio de lei específica que estabelece a finalidade institucional e delimita as suas competências – ou seja, os seus poderes e responsabilidades. A

definição de missão institucional corresponde ao exercício de “*tradução*” das finalidades e competências legais para o seu melhor entendimento e internalização pela sua alta direção e pelo seu quadro de servidores ou empregados públicos.

2.2. Visão Institucional

Outro conceito muito utilizado em processos de alinhamento e de planejamento estratégico é o de visão institucional. Visão é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de um órgão ou entidade, algo que a órgão ou entidade pode definir e redigir após responder à questão “para onde se pretende ir?”⁷.

É comum encontrar enunciados de visão de futuro em que as entidades almejam ser reconhecidas como referência nas áreas em que atuam. No setor público, esse enunciado é insatisfatório, porquanto os conceitos de sobrevivência e competitividade, próprios do ambiente de mercado, não são aplicáveis, mas sim a noção de atuação sistêmica, onde as palavras de ordem são: articulação, cooperação, integração e sinergia entre órgãos e entidades públicas no alcance de objetivos nacionais⁸.

Pode-se dizer que, se a missão é a *interpretação* da finalidade e das competências institucionais, a visão é uma forma consolidada de exprimir os objetivos institucionais.

2.3. Limites da atuação do órgão

⁷ Normalmente a resposta a esta questão é formulada em função das análises internas e externas efetuadas e condicionada por essas análises. Saber responder a esta questão é fundamental para uma clara definição da missão e dos objetivos da órgão ou entidade. A visão compreende algo que ainda não se tem, um sonho, uma ilusão, que se acredita poder vir a ser real, uma utopia, sobre os negócios e sobre a empresa, além de utópica a visão deve ser mobilizadora e motivadora. No entanto o fato de ser uma utopia não invalida que a visão não possa e não deva vir a ser redigida e explicada ou comunicada.

⁸ Muitas vezes, o fato de ser “referência” no setor representa tão-somente que o órgão ou entidade detém a exclusividade pelo exercício das suas competências institucionais. Não representa sucesso institucional o fato do desempenho de determinado órgão ou entidade ser melhor do que outro similar. Já no setor privado, uma das formas de medir o sucesso de uma empresa representa a sua capacidade de sobreviver no mercado, em ambiente de alta competição com empresas similares, com lucratividade. Há casos, inclusive, que para garantir essa sobrevivência empresas alteram o seu objeto social e passa a atuar em outros setores, preservando seus ativos, inclusive nome e marca.

- a) É fundamental observar os limites de atuação do órgão ou entidade, fixados pelas suas competências legais e normativas de forma a evitar:
- a extrapolação de competências, com invasão do espaço de atuação de outro órgão ou entidade pública;
 - a existência de lacunas na atuação institucional, com áreas e processos não alcançados adequadamente pelo órgão ou entidade pública.
- b) Visão sistêmica da atuação do órgão ou entidade: o alinhamento institucional favorece a visão sistêmica da atuação do órgão ou entidade, dentro da macroestrutura de Governo, inclusive no que tange às relações federativas e as relações com os demais Poderes e com os agentes sociais e de mercado.

3. Fontes de informação para subsidiar a Fase II (Análise crítica do desempenho) da implantação da Carta de Serviços ao Cidadão

Fonte I – Diagnóstico do sistema de gestão institucional

Esse diagnóstico tem como base a aplicação do método de avaliação do sistema de gestão pública, fundamentado no modelo de excelência da gestão pública do Programa GESPÚBLICA. A aplicação dos critérios de excelência da gestão pública tem como principal objetivo identificar as oportunidades de melhorias que venham a ser implementadas futuramente.

O próprio órgão/entidade possui as condições técnicas e políticas para a sua aplicação. Um dos principais objetivos de tal avaliação é quantificar e qualificar os principais processos institucionais, com ênfase em suas práticas de gestão e na análise dos resultados apresentados.

A análise é realizada a partir dos resultados dos principais indicadores das áreas de atuação e das competências institucionais. É importante verificar se o órgão/entidade já tem realizada alguma avaliação da gestão.

Em caso positivo, verificar quantos ciclos de avaliação foi executado e a evolução do seu desempenho nesses ciclos, atentando para as oportunidades de melhoria identificadas.

Em consequência, verificar a existência de plano de melhoria da gestão e se ele está sendo ou foi implementado. Além disso, verificar se o plano de melhoria tem metas de melhoria do atendimento aos públicos alvos.

Fonte II – Análise do desempenho institucional

Identificar os resultados dos principais processos finalísticos, com foco nos processos de atendimento aos públicos alvos, preferencialmente com base em indicadores relevantes, que tenham séries históricas.

Avaliar o grau de alcance das metas e objetivos institucionais e os aspectos críticos a serem melhorados ou inovados.

Fonte III - Análise dos relatórios de auditoria

Identificar informações relevantes sobre o desempenho institucional constante dos relatórios de auditoria interna e externa, com foco nos pontos críticos levantados, que podem indicar alta exposição a risco operacional, jurídico, administrativo, financeiro ou outros. Avaliar as causalidades das não-conformidades e identificar possíveis melhorias nos processos para sua correção.

Fonte IV – Informações sobre os públicos alvos

A identificação das necessidades e expectativas dos públicos alvos pode utilizar como fontes os levantamentos e pesquisas de opiniões já realizadas pelo órgão/entidade. As informações levantadas devem ser analisadas com vistas à identificação de novos padrões de desempenho para os processos institucionais, orientando no sentido das melhorias e inovações a serem introduzidas.

Uma boa fonte de pesquisa da percepção dos usuários quanto à qualidade e à eficácia da atuação institucional são as informações reunidas pelas ouvidorias do órgão/entidade e por outros canais de atendimento e relacionamento com os públicos alvos e com a

sociedade. Também podem ser utilizados indicadores da imagem institucional, obtidos por meio da análise de notícias veiculadas na mídia, por exemplo.

Aliás, recomenda-se que toda Carta de Serviços ao Cidadão contenha compromissos com padrões de desempenho que atendam às necessidades e/ou necessidades e expectativas dos públicos alvos do órgão/entidade, identificados por meio de pesquisa/levantamento de opinião.

Orienta-se que, na medida do possível, sejam realizados processos prévios de concertação com representações dos públicos alvos para negociação dos padrões de desempenho a serem alcançados pelos órgãos/entidades. A Carta de Serviços ao Cidadão elaborada a partir desses padrões de desempenho previamente negociados é aquela que atende, na íntegra, o espírito de “carta-compromisso” ou “carta geradora de valor público”.

Fonte V – Cartas anteriores

A análise crítica do desempenho institucional deve considerar, também, se há resultados do cumprimento dos compromissos estabelecidos em cartas anteriores, especialmente quanto aos padrões de desempenho nela estabelecidos.

O conteúdo das cartas anteriores deve ser avaliado também quanto à sua adequação, objetividade e pertinência, assim quanto aos meios de divulgação utilizados. Essa avaliação é importante subsídio para a identificação das melhorias e inovações a serem realizadas na próxima Carta de Serviços ao Cidadão.

Consulte planilhas de 5 a 8 do Apêndice VI. Elas apresentam modelos de formulários de apoio à análise crítica de desempenho, lembrando que o preenchimento da planilha 7 depende dos resultados da Lista de verificação da qualidade da Carta ao Cidadão, Apêndice VII.

4. Atividade pública e serviço público

Atividade pública é toda a ação exercida por um órgão ou entidade pública para o cumprimento de suas competências institucionais.

As atividades públicas classificam-se em privativas e não privativas. Atividades públicas privativas estão relacionadas ao exercício das prerrogativas decisórias, normativas e executivas específicas que a Constituição e a lei concederam às estruturas do aparelho do estado, o que as distingue das demais instituições do Sistema Político Nacional. São essas prerrogativas: o poder de definir as condições e as estratégias para a implantação das políticas públicas (direção superior); de arrecadar, gerir e aplicar corretamente os recursos públicos; de exercer a fiscalização e o controle legal das atividades da administração; de fiscalizar e aplicar sanções ou punições em agentes públicos e privados quando constatadas irregularidades, na forma da lei; de outorgar títulos a pessoas jurídicas ou físicas, geradores de direitos ou deveres; de regular a atuação de agentes públicos e privados, impondo-lhes os limites estabelecidos pela lei, que atendam ao interesse público, inclusive no que tange à restrição de liberdade; dentre outras.

Todas essas competências (e seus respectivos poderes) têm a comunidade, a sociedade em geral, como destinatária e beneficiária final. São competências que não visam beneficiar isoladamente determinado cidadão ou entidade civil, ainda que esses possam ser em muitos casos os sujeitos da atividade estatal de natureza privativa. Seu objetivo principal é assegurar o equilíbrio democrático e social. Atuam, portanto, na dimensão coletiva e não na dimensão individual.

As atividades privativas (sejam as de concepção de política pública, de direção de políticas, de coordenação em alto nível, de regulamentação ou de fiscalização) são exercidas em ambientes caracterizados pelo confronto de interesses e pelo embate de forças políticas que produzem efeitos sobre os sistemas públicos, de forma generalizada, o que torna o controle da conformidade dos atos dos agentes públicos em relação aos requisitos a eles impostos pela Constituição e pela Lei e consubstanciados em seu código de ética, da mais alta relevância.

Por exclusão, atividades públicas não privativas são aquelas realizadas pela Administração Pública, por força da Constituição ou da lei, ou seja, por dever, mas que podem também serem desenvolvidas pelo particular, em caráter complementar ou concorrente. Essas atividades não implicam o uso de poderes próprios de estado. São atividades não privativas as de prestação de serviços públicos sociais ou serviços públicos voltados para o

mercado; de pesquisa e desenvolvimento; atividades administrativas e de logística em geral, dentre outras.

Serviço público, portanto, é uma atividade pública não privativa, no qual a ação do estado tem um beneficiário final, seja ele um cidadão, uma empresa ou mesmo um órgão ou entidade pública.

Dentre os serviços públicos, pode-se diferenciar, ainda, o “serviço público de atendimento”, que é aquele realizado em, em suporte a um processo (ou atividade) finalístico do órgão ou entidade pública. Essas atividades não estão relacionadas, diretamente, ao cumprimento das competências institucionais. Sua natureza é acessória e sua finalidade é dar apoio a uma competência finalística. É o exemplo do serviço de atendimento ao contribuinte da Secretaria da Receita Federal (SRF) que dá suporte à sua missão principal: promover e realizar a arrecadação de tributos. Também podem ser mencionados como exemplos, os serviços de atendimento ao público realizado pelo setor de protocolo dos órgãos e entidades públicas; os serviços de informação ao cidadão (SIC) ou serviços de atendimento ao cidadão (SAC) e os serviços de marcação de consulta dos estabelecimentos de saúde.

Quadro 1– comparativo das definições de atividade privativa e não privativa, serviço finalístico e serviço de atendimento ao público.

Atividade privativa	Atividade não privativa	Serviço público finalístico	Serviço de atendimento ao público
Atividades exercidas por órgão ou entidade públicas que exigem o uso dos poderes de autoridade privativos do Estado.	Atividades exercidas por órgão ou entidade pública, em razão de suas competências institucionais, que não exigem uso de poderes de autoridade, privativos do Estado.	Tipo de atividade pública não privativa. Caracteriza-se por ser o resultado de um processo finalístico. O serviço público finalístico tem um ou mais usuários ou beneficiários específicos. Esses podem ser cidadãos, entidades civis; órgãos ou entidades públicas.	É um tipo de serviço público realizado em, em suporte a um processo (ou atividade) finalística do órgão ou entidade pública. Essas atividades são acessórias, ou seja, não estão relacionadas, diretamente, ao cumprimento das competências institucionais.
São atividades de direção superior da Administração, regulação, regulamentação e controle, defesa do estado e das instituições democráticas, tributação e orçamento, previdência social.	São as atividades de prestação de serviços públicos sociais ou serviços públicos voltados para o mercado; de pesquisa e desenvolvimento; atividades administrativas e de logística em geral, dentre outras.	São exemplos de serviços públicos a prestação de serviços de saúde, de educação, de cultura, de esporte, de pesquisa, dentre outros.	São exemplos de serviços de atendimento ao público os prestados pelas áreas de protocolos, de informação, tais como SACs, ouvidorias e outros canais de atendimento, de emissão de certidões de regularidade, dentre outros.
Não tem públicos alvos específicos. Está voltada ao atendimento do interesse público em geral. Seus requisitos têm que ser identificados a partir da análise do interesse público em geral.	Tem públicos alvos específicos, que são os usuários ou beneficiários dos seus resultados (agentes internos ou externos, ou seja, servidores públicos, cidadãos, órgãos ou entidades públicas) Seus requisitos estão relacionados ao atendimento às necessidades e expectativas de seus públicos alvos específicos.	O serviço público finalístico tem públicos alvos específicos. Seus requisitos devem ser aferidos junto a esses públicos.	O serviço de atendimento ao público tem públicos alvos específicos. Seus requisitos devem ser aferidos junto a esses públicos.

Apêndice III

Serviço de atendimento ao público – orientações básicas

Pequeno Glossário

- a) Atendimento: é toda forma de relacionamento direto entre um órgão ou entidade público e seus públicos alvos, no âmbito da realização de a atividade pública, especialmente as de prestação de serviços.
- b) Canais de atendimento: são os locais e os meios de comunicação utilizados pelos públicos alvos para o atendimento presencial ou não presencial para acessar e obter serviços públicos.
- c) Canais de relacionamento: meios de comunicação para manifestações, denúncias e obtenção de informações sobre os serviços públicos;
- d) Atendentes: todas as pessoas (servidores ou colaboradores) que trabalham nos canais de atendimento aos públicos alvos, exercendo funções de atendimento direto e indireto;
- e) Contingência: é uma situação inesperada, causada por motivo alheio ao atendimento, que provoca alterações e pode impedir a conclusão dos procedimentos necessários à prestação do serviço;
- f) Padrão de atendimento: é um conjunto de compromissos assumidos no âmbito de um serviço que deve ser comunicado aos públicos alvos e estar associado a um sistema contínuo de aferição e avaliação do desempenho institucional no cumprimento desses compromissos;
- g) Compromissos com o atendimento: é a forma de assumir uma obrigação com o atendimento aos públicos alvos. Portanto, é uma responsabilidade estabelecida pelo órgão ou entidade perante os seus públicos alvos, que a torna responsável pelo seu cumprimento.

- h) Manifestação: reclamação, sugestão e solicitação de informação ou esclarecimento, encaminhados por usuários dos serviços públicos.
- i) Denúncia: acusação contra ato de servidores, empregados ou colaboradores, na função de atendentes ou prestadores de serviços que descumpram procedimentos ou não observem o devido procedimento legal.

1. Diretrizes de atendimento ao cidadão usuário do serviço público:

- a) a boa fé, o respeito e a dignidade são as premissas para receber o cidadão no serviço público;
- b) não privilegiar nenhum cidadão no atendimento no serviço público;
- c) não conceder uma atenção preferencial mediante presentes ou doações;
- d) observar, rigorosamente, a ordem de chegada, salvo no caso dos públicos alvos reconhecidos por lei como preferenciais;
- e) Respeitar o atendimento preferencial das gestantes, lactantes ou pessoas com crianças de colo; pessoa idosa (acima de 60 anos); e portadores de necessidades especiais, conforme disposto nas Leis nº 10.048, de 8 de novembro de 2000 e nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. O encaminhamento ao atendimento

Importante!

É fundamental que os padrões de desempenho institucional divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão resultem de:

- (a) consulta e/ou concertação com os públicos alvos e atendam a suas necessidades e expectativas, objetivamente identificadas nesses processos; e
- (b) de revisão e aperfeiçoamento dos processos que visem o alcance de novos padrões de desempenho, mais audaciosos e mais sintonizados com as necessidades e expectativas dos públicos alvos, identificada nas consultas/concertação.

preferencial deverá ser feito por observação, ou se inevitável, procurando-se evitar constrangimento na comprovação;

- f) quando necessário o retorno do cidadão, para finalização do atendimento ou para retirada de documentos, fornecer um prazo preciso;
- g) respeitar o direito do cidadão de ser atendido e ter esse atendimento finalizado de acordo com o procedimento previsto, dentro do horário de funcionamento da unidade prestadora de serviço;
- h) garantir o fácil acesso, a disponibilidade e a visibilidade dos requisitos necessários para que o cidadão acesse e receba um serviço público, tais como, documentos - condições, formulários, custos, prazos e locais de atendimento;
- i) respeitar o direito do cidadão de obter todas as informações necessárias às etapas do atendimento e a informação disponibilizada deve estar numa linguagem acessível e amigável;
- j) garantir que nenhum cidadão deixe de receber alternativas de atendimento de modo a minimizar possíveis prejuízos, nos casos de contingências com impacto que impeçam o atendimento, como paralisações de sistemas, queda de energia, ausência de funcionários, falta de água ou qualquer ocorrência que impeça o atendimento;
- k) utilizar informações sobre os cidadãos constante em bases de dados da própria administração pública.

2. Requisitos essenciais dos serviços de atendimento ao público:

- a) identificar a expectativa dos públicos alvos;
- b) identificar e publicar os resultados relevantes para os públicos alvos;
- c) alcançar os resultados prometidos;
- d) reduzir o tempo no atendimento e na prestação do serviço;
- e) prestar informação precisa e adequada;
- f) profissionalização, competência e atitude do servidor, empregado ou colaborador.

É bom lembrar que o esforço de declaração das atividades e serviços institucionais na Carta de Serviços ao Cidadão deve

envolver/abranger todas as unidades do órgão ou entidade, mesmo as que não tenham o atendimento como atividade finalística.

3. Dos Canais de Relacionamento

- a) As unidades prestadoras de serviços devem dispor de canais de comunicação presenciais e não presenciais.
- b) Os canais de comunicação existentes devem ser claros e amplamente divulgados, em seus folhetos e materiais de comunicação institucional, bem como no sítio eletrônico, devendo estar em lugar de fácil visualização na página inicial do órgão ou entidade.
- c) Deverão ser oferecidas facilidades para o registro de sugestões, reclamações e denúncias, tais como linha de telefone para contato com a central de atendimento ou unidade de ouvidoria e equipamento para acesso ao sítio do órgão ou entidade, bem como materiais informativos e educativos.
- d) O canal de relacionamento por telefone deve ser operado diretamente por atendente, de forma gratuita e com funcionamento ininterrupto, em casos de serviços essenciais.
- e) Todas as ligações telefônicas gratuitas devem ser gravadas e mantidas por, pelo menos, 90 (noventa) dias, período durante o qual o cidadão usuário poderá requerer acesso ao seu conteúdo.
- f) As respostas às manifestações devem ser conclusivas e necessariamente serem respondidas em prazos a serem definidos e divulgados pelo órgão ou entidade.
- g) Independente do canal de atendimento utilizado, todas as manifestações e denúncias devem ser registradas para acompanhamento.
- h) O sítio eletrônico deve constar perguntas frequentes e repetidamente registradas nos canais de atendimento de forma que o cidadão usuário possa buscar sanar suas dúvidas com mais rapidez.
- i) A área responsável pela gerência dos canais de comunicação deve trabalhar em parceria com a ouvidoria, caso não seja esse órgão o responsável pelo gerenciamento de canais de comunicação.

4. Dos Canais de Atendimento

- a) O canal de atendimento presencial deve estar disponível no horário de funcionamento normal do órgão ou entidade, também com tempo de espera máximo para atendimento divulgado por cada órgão ou entidade, devendo as organizações flexibilizar seus horários de forma a prestarem um atendimento ininterrupto, também com tempo de espera máximo para atendimento divulgado por cada órgão ou entidade.
- b) O canal de atendimento presencial deve estar instalado em espaços da unidade prestadora do serviço que privilegie condições de fácil acesso e circulação de pessoas com dificuldade de locomoção.
- c) Todos os serviços públicos devem ter indicadores de tempo de atendimento e de tempo espera. Os públicos alvos devem ser informados sobre estes prazos, antes de iniciar o atendimento, principalmente nos casos de alta demanda.

5. Da avaliação da prestação de serviços

- a) As unidades prestadoras de serviços devem criar, monitorar, avaliar e publicar periodicamente para a sociedade seus indicadores e padrões de atendimento, considerando os parâmetros estabelecidos.
- b) As unidades prestadoras de serviços devem adotar medidas imediatas caso a avaliação do atendimento e da prestação do serviço se situar abaixo dos parâmetros estabelecidos.
- c) As unidades prestadoras de serviços devem realizar e publicar, no mínimo anualmente, pesquisa de satisfação que afira a qualidade do atendimento e do serviço prestados.

Apêndice IV

Análise e Melhoria de Processos

- Base conceitual

1.1 - Processos⁹

São conjuntos de transformações de insumos em resultados institucionais, a partir da observância de referenciais estabelecidos e do consumo de recursos organizacionais. Tas transformações conduzem à geração de valor público quando da satisfação das necessidades e das expectativas do cidadão e da sociedade, uma vez observadas a finalidade, as competências legais e a estratégia política de cada órgão ou instituição.

1.2 - Processos Finalísticos

Em geral, consideram-se processos finalísticos aqueles relacionados à essência do funcionamento do órgão ou entidade público, vinculam-se diretamente à finalidade (missão) institucional; assim, caracterizam a atuação da organização ao gerar produtos, serviços e resultados ao público alvo, ao mesmo tempo em que estão direcionados à consecução dos objetivos estratégicos.

1.3 - Processos de Apoio e de Gestão

9

No documento "Guia de Gestão de Processos" do Programa GESPÚBLICA todos os assuntos aqui abordados são tratados com maior profundidade e são dados exemplos para facilitar a compreensão. (<http://www.gespublica.gov.br/tecnologiasdegestao>).

Geralmente produzem resultados imperceptíveis ao público alvo dos órgãos ou entidades públicos, mas são essenciais para assegurar o suporte e a governança necessários ao alcance dos resultados pelos processos finalísticos. Em tal classificação, os processos de apoio e de gestão caracterizam-se pela geração de recursos pertinentes ao ambiente de gestão interna das instituições (por exemplo, aquisição de bens e materiais, desenvolvimento de tecnologia da informação, formação de recursos humanos e execução orçamentário-financeira) ou pela formulação de políticas e diretrizes, tomada de decisão e avaliação de resultados institucionais (por exemplo, os processos de planejamento estratégico e desenvolvimento, implantação e gestão de indicadores).

1.4 - Elementos constituintes dos processos

Os componentes básicos de um processo são as entradas, as transformações e as saídas, as quais produzem resultados que geram valor aos públicos alvos.

Os resultados esperados de um processo são o principal orientador de todo o trabalho a ser realizado. Portanto, é fundamental que as saídas de um processo procurem caracterizar, de forma explícita, o nível de qualidade do que será produzido e/ou entregue. Tal conceito é completamente aderente à noção de compromissos de qualidade presentes na Carta de Serviços ao Cidadão e esses, ao serem seguidos, permitirão a percepção de valor pelos públicos alvos e a satisfação dos usuários dos processos.

Dentre as entradas de um processo, podemos distinguir aqueles que possuem papel de insumo (ou seja, que serão transformadas nos resultados desejados), de referência (que servirão de orientação para todo o processo de transformação) e de recursos (que serão consumidos, em todo ou em parte, na transformação). Por exemplo, em um processo de aquisição de bens por um órgão ou entidade público, podemos considerar as especificações técnicas como um insumo do termo de referência a ser gerado (saída), a legislação de processo licitatório como uma referência a ser observada e as competências e as horas de trabalho dos servidores envolvidos na preparação do edital como recursos a serem consumidos.

Ao especificarmos as transformações que compõem os processos, é importante compatibilizar a qualidade dos insumos, referências e recursos envolvidos com a qualidade dos resultados a serem alcançados. Dessa forma, o conhecimento associado aos processos

torna-se disseminados e o risco de efeitos indesejados reduz sensivelmente. Além disso, devem ser especificadas as condições que os elementos de processo podem assumir e os respectivos planos de ação e/ou contingência a serem implementados, também contribuindo para uma eficiente gestão de riscos. As atividades e procedimentos necessários ao processo de transformação devem ser registrados nesse momento.

1.5 - Ciclo de gestão de processos

Um ciclo eficiente de gestão de processos envolve as seguintes fases:

Modelagem de processos

Modelar significa aproximar a realidade observada por um conjunto de propriedades mais representativas para o conhecimento do processo em estudo. Assim, ao modelarmos um processo, devemos representar seus elementos constituintes (insumos, referências, recursos, transformações e saídas), suas características (níveis de qualidade, finalidade, justificativa, condições, critérios de validade, planos de ação / contingência e atividades) e os relacionamentos existentes entre eles, como visto na figura abaixo:

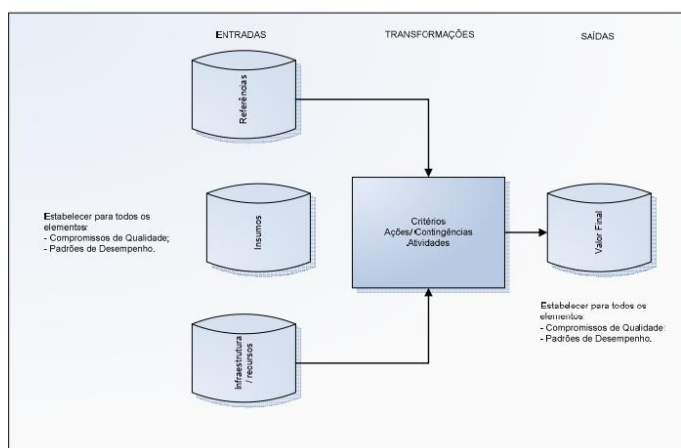


Figura 7 - Representação de um processo

Ao modelar um processo é interessante seguir uma ou mais orientações listadas a seguir, com o objetivo de uma maior efetividade do trabalho:

- a) identifique e caracterize de forma bem clara todos os elementos envolvidos (insumos, referências, recursos, transformações, saídas / resultados). Procure sempre demonstrar o valor que cada componente possui para o processo, principalmente as referências legais e normativas;
- b) inicie a modelagem pelos resultados a serem alcançados, e não pelos procedimentos internos necessários à sua execução;
- c) estenda sua compreensão do processo em estudo até o ponto necessário à tomada de decisão - uma vez que o modelo começou a ser construído pelos resultados a serem obtidos, o "norte" do processo já estará traçado;
- d) adote uma visão da solução, em vez da ótica dos problemas - ganhe tempo modelando apenas o processo que se deseja ter funcionando com suas respectivas especificações de qualidade, ao invés de representar a forma atual de realizar o trabalho (com suas imperfeições que devem ser abandonadas) e ter poucos recursos para criar o novo processo;
- e) envolva o maior número de pessoas que fazem parte do processo em sua modelagem - isto economizará tempo e dará maior conformidade ao modelo, além de comprometer e dar significância ao trabalho dos envolvidos;
- f) integre tanto quanto possível linguagens e representações - procure usar a modelagem comumente associado a processos finalísticos desde os processos de gestão (por exemplo, planejamento estratégico) até os de apoio (como tecnologia de gestão e recursos humanos), diminuindo a cacofonia institucional e promovendo o compartilhamento do conhecimento.

Simulação de processos

Esta etapa é fundamental para verificar se os modelos teóricos concebidos se comportarão bem ao serem implementados na prática. A simulação envolve a introdução de características estimadas dos elementos dos processos (exemplos: tempo de execução de transformações, intervalos de tempo entre a chegada de insumos, disponibilidade de recursos e distribuições estatísticas dos componentes), para a construção e análise de cenários pelos gestores. Uma boa simulação minimiza os riscos de surpresas

indesejadas nos processos reais como, por exemplo, a não-previsão que um fluxo maior de cidadãos beneficiários em determinado período do mês levaria ao colapso uma agência de atendimento com número reduzido de servidores.

Emulação de processos

Modernamente, a emulação de processos é considerada um refinamento da etapa de simulação, também com o objetivo principal de gerenciar riscos associados aos processos. Nessa fase, combinamos elementos estimados (presentes na simulação) com outros que se confundem com a própria realidade e, novamente, testamos nosso modelo. Por exemplo, construímos a tela do sistema computacional de atendimento ao cidadão especificada na modelagem, a fim de comprovarmos se a complexidade de seu preenchimento é ou não compatível com o tempo médio estimado no modelo de processos - em caso de verificarmos sua inadequação, há a possibilidade de introduzirmos melhorias antes da implantação e dos possíveis efeitos associados.

Encenação de processos

Finalmente, os processos modelados, simulados e encenados são implantados e geridos, buscando a permanente conformidade aos compromissos de qualidade assumidos. Em geral, nessa fase são adotadas estratégias de realização de pilotos / laboratórios, permitindo uma expansão gradual dos processos envolvidos.

Apêndice V

INDICADORES

Indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como nos seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

1 – Funções Básicas

Os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.

De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, que possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência.

Dessa forma os indicadores servem para:

- a) mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- b) embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- c) contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- d) facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- e) viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

2 - Formulação de Indicadores: Um passo a passo

O processo de construção de indicadores de desempenho não possui um procedimento único ou uma metodologia padrão. No entanto, a partir da revisão das principais experiências de construção de indicadores para o setor público e privado, sugere-se um conjunto de passos/etapas necessários para assegurar que os princípios da qualidade e do sistema de medição do desempenho estejam em conformidade com o desejado pela organização.

Os passos são os seguintes:

1. Identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração;
2. Estabelecimento dos indicadores de desempenho;
3. Validação preliminar dos indicadores com as partes interessadas;
4. Construção de fórmulas, estabelecimento de metas e notas;
5. Definição de responsáveis;
6. Geração de sistemas de coleta de dados;
7. Ponderação e validação final dos indicadores com as partes interessadas;
8. Mensuração dos resultados;
9. Análise e interpretação dos indicadores; e
10. Comunicação do desempenho e gerir mudança.

Passo 1 - Identificação do Nível, Dimensão, Subdimensão e Objetos de Mensuração

Definir o que será mensurado constitui a reflexão inicial do processo de criação de indicadores de desempenho. Entretanto, cabe responder, primeiramente, em qual nível da Administração Pública se deseja criar medidas.

Os níveis principais propostos são: macro (Governo), meso (política pública ou setor de governo), meso-micro (redes de organizações), micro (organização) e nano (unidade de organização).

Uma vez identificado qual o nível a ser mensurado, é requerido a definição precisa do que será mensurado – qual é, especificamente, o objeto de mensuração.

Por exemplo, o Quadro II abaixo ilustra o extrato da Dimensão Efetividade, apresentando exemplos para os níveis macro e meso.

Dimensão Efetividade				
Níveis				
Macro Governo	Meso Setorial de política pública	Meso-micro Organizações em rede	Micro Organização	Nano Unidade
Subdimensão: 1.1 Impacto Final Nível geral de bem estar, desenvolvimento (social, econômico e sócio- ambiental), igualdade social etc.	Subdimensão: 1.2 Impacto Intermediário Resultados de Política Pública, impactos intermediários de desenvolvimento etc.	Subdimensão: 1.2 Impacto Intermediário Resultados em temas de Políticas Públicas, impactos intermediários de políticas públicas etc.	Subdimensão: 1.2 Impacto Intermediário Resultados de desenvolvimento, políticas públicas ou temas de políticas públicas, Satisfação dos stakeholders, Melhoria da Gestão etc.	1.2 Subdimensão: Impacto inicial, Resultados da organização.

Quadro II – Nível da Administração Pública

Passo 2 - Estabelecimento de Indicadores

Após realizar o passo 1, os subsídios principais para a elaboração do indicador (como medir) já estão definidos.

Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas estatísticas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice.

Os componentes básicos de um indicador são:

- a) Medida: grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- b) Fórmula: padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
- c) Índice (número): valor de um indicador em determinado momento;
- d) Padrão de comparação: índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- e) Meta: índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Na identificação e seleção de um indicador é importante considerar um conjunto de critérios básicos, para garantir a sua posterior operacionalização. Os critérios centrais para um indicador são:

- a) Seletividade ou importância: fornece informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados;
- b) Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade: os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados;
- c) Representatividade, confiabilidade e sensibilidade: capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta e devem refletir tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções;
- d) Investigativos: os dados devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor;
- e) Comparabilidade: os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos;

- f) Estabilidade: procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica; e
- g) Custo-efetividade: projetado para ser factível e economicamente viável. Os benefícios em relação aos custos devem satisfazer todos os outros demais níveis. Nem todas as informações devem ser mensuradas, é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ônus despendido.

Além disso, é necessário identificar se a escolha do indicador atende às expectativas de seus públicos de interesse, como cidadãos, os órgãos setoriais, órgãos centrais, órgãos de controle e outros possíveis interessados, de modo a assegurar a relevância do indicador proposto.

Passo 3 - Validação Preliminar dos Indicadores com as Partes Interessadas

Selecionar e validar os indicadores com as partes interessadas é fundamental para a obtenção de um conjunto significativo de indicadores que propicie uma visão global da organização e represente o desempenho da mesma. O processo de validação é conduzido vis-à-vis com a análise dos critérios de avaliação do indicador. Durante a validação são levados em conta diversos critérios apresentados, tais como: seletividade; simplicidade e clareza; representatividade; rastreabilidade e acessibilidade; comparabilidade; estabilidade; custo-efetividade. Esses critérios servirão de base para a decisão de manter, modificar ou excluir os indicadores inicialmente propostos.

Passo 4 - Construção de Fórmulas, estabelecimento de Metas e Notas

Uma vez definido o conjunto de indicadores e, por sua vez, analisados a luz dos critérios (principalmente, seletividade e viabilidade), o passo de construção de fórmulas e estabelecimento de metas e notas pode ser iniciado.

- Construção de fórmulas

A fórmula descreve como deve ser calculado o indicador, possibilitando clareza com as dimensões a serem avaliadas. A fórmula permite que o indicador seja: inteligível; interpretado uniformemente; compatibilizado com o processo de coleta de dados; específico quanto à interpretação dos resultados e apto em fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, recomenda-se evitar fórmulas de alta complexidade ou que não respondam as questões necessárias.

Cada fórmula possui uma unidade de medida que confere um significado ao resultado. As unidades de medida podem ser diversas, contudo, sua composição deve seguir uma linha de raciocínio, possibilitando a análise do resultado obtido e a comparação com uma série histórica.

As unidades de medida mais comuns são:

- Indicadores Simples: Representam um valor numérico (uma unidade de medida) atribuível a uma variável. Normalmente, são utilizados para medir eficácia, ou seja, a quantidade de determinado produto ou serviços entregue ao beneficiário. Não expressa a relação entre duas ou mais variáveis.

Exemplos:

- Números de alunos matriculados no ensino médio;
- Número de alunos aprovados no ensino fundamental;
- Número de novos postos de trabalhos criados.

- Indicadores Compostos: Os indicadores compostos expressam a relação entre duas ou mais variáveis. De acordo com as relações entre as variáveis que os constituem e a forma como são calculadas, são denominados de maneiras específicas. Assim têm-se quatro tipos de indicadores compostos:

- Proporção ou Coeficiente: É o quociente entre o número de casos pertencentes a uma categoria e o total de casos considerados. Esse quociente é também chamado de coeficiente, representando a razão entre o número de ocorrências e o número total (número de ocorrências mais o número de não ocorrências).

Exemplos:

- Coeficiente de natalidade = número de nascidos / população total;
- Coeficiente de mortalidade = número de óbitos / população total;
- Coeficiente de evasão escolar = número de alunos evadidos / número inicial de matrículas realizadas.

d) Porcentagem: Obtida a partir do cálculo das proporções, simplesmente multiplicando o quociente obtido por 100. As porcentagens e proporções têm por objetivo principal criar comparações relativas destacando a participação de determinada parte no todo.

Exemplo:

- Porcentagem de alunos matriculados na 1ª série do ensino médio = $(\text{nº de alunos matriculados na primeira série do ensino médio} / \text{nº total de alunos matriculados no ensino médio}) \times 100$.

e) Razão ou Índice: A razão de um número A em relação a outro número B se define como A dividido por B. As proporções representam um tipo particular de razão. Entretanto, o termo razão é usado normalmente quando A e B representam categorias separadas e distintas. Este quociente é também chamado de índice, indicando tratar-se de razão entre duas grandezas tais que uma não inclui a outra.

Exemplos:

- Densidade demográfica = População / superfície; e
- Renda per capita = Renda / população.

f) Taxa: São coeficientes multiplicados por uma potência de 10 e seus múltiplos para melhorar a compreensão do indicador.

Exemplos:

- Taxa de mortalidade = Coeficiente de mortalidade x 1.000;
- Taxa de natalidade = Coeficiente de natalidade x 1.000; e
- Taxa de evasão escolar = Coeficiente de evasão escolar x 100.

A fórmula de cálculo e a unidade de medida fornecem subsídios para identificar o comportamento esperado do indicador, ou seja, se o indicador é maior-melhor, menor-melhor ou igual-melhor. Dessa forma, a interpretação do indicador informa se o bom desempenho é

alcançado quando o resultado do indicador está aumentando, diminuindo ou permanecendo o mesmo. Trata-se de uma informação integrante que orienta a análise crítica do desempenho do indicador. Por exemplo, o IDH representa um bom desempenho quanto mais próximo de 1, aferindo uma melhor qualidade de vida da população da região.

Concomitantemente à construção da fórmula do indicador, é necessário definir a origem de onde os dados são extraídos, ou seja, a fonte de dados, podendo ser de um setorial, organização, unidade organizacional, sistema informatizado ou outra fonte como relatórios ou pesquisas de origem externa. Exemplos de algumas fontes são as bases estatísticas de indicadores sociais, econômicos, entre outros: IPEA, INEP, Banco Mundial, PNUD, OCDE. Vale destacar que a identificação da fonte dos dados é um importe direcionador para a definição de metas.

Passo 5 - Definição de Responsáveis

Os indicadores de desempenho se desdobram para toda organização e possuem como objetivo central entregar informações sobre o grau de cumprimento das metas. Portanto, o passo seguinte após a construção das fórmulas e estabelecimento das metas é estabelecer os responsáveis pela apuração do indicador.

Nesta fase é necessária a indicação do responsável pela geração e divulgação dos resultados obtidos de cada indicador. Em alguns casos, o responsável de pela apuração e pelo desempenho do indicador podem ser os mesmos. Indicadores sem responsáveis por sua coleta e acompanhamento não são avaliados, tornando-se sem sentido para a organização.

Uma vez identificado o responsável pela coleta, é definida a periodicidade de coleta do indicador, ou seja, é descrita a periodicidade temporal em que os resultados conexos ao indicador devem estar disponíveis para serem apurados. Exemplos, semanal, mensal, semestral, anual.

Passo 6 - Geração de Sistema de Coleta de Dados

A sistemática de coleta de dados determina os requisitos para o levantamento de informações sobre os indicadores. Essa etapa é

complexa, uma vez que há necessidade de se coletar dados acessíveis, confiáveis e de qualidade.

A identificação dos dados varia de acordo com o tempo e os recursos disponíveis, assim como o tipo de informação necessária. De modo geral as principais técnicas de coleta de dados são:

- a) Tradicionais: aplicação de questionários, realização de entrevistas, observação direta, análise documental (físicos e virtuais);
- b) Em grupo: oficinas, brainstorm, reuniões em equipe (por exemplo, Joint Application Design - JAD¹⁰);
- c) De prototipação: simulação e experimentação;
- d) Cognitivas: análise mental, dedução e inferências; e
- e) Contextuais: análise social, análise do ambiente interno e análise do ambiente externo.

Após definidos os métodos de coleta das informações é necessário seguir para o próximo passo, de validação dos indicadores pelas partes interessadas.

Passo 7 - Ponderação e Validação Final dos Indicadores com as Partes Interessadas

A ponderação e validação final dos indicadores com as partes interessadas são fundamentais para a obtenção de uma cesta de indicadores relevante e legítima que assegure a visão global da organização e, assim, possa representar o desempenho da mesma. O processo de validação é conduzido vis-à-vis uma sistemática de ponderações em que são definidos pesos para as dimensões do desempenho e para cada critério de seleção do indicador, avaliando o grau de relevância de dimensões e de indicadores para a mensuração do desempenho da organização (ou Governo).

¹⁰ JAD é um método originário em 1977 destinado a extrair informações de alta qualidade dos usuários em curto espaço de tempo, através de reuniões estruturadas que buscam decisões por consenso (AUGUST, 1993).

Passo 8 - Mensuração do Desempenho

Após a execução de todos os passos básicos para a criação do indicador e sua sistemática, torna-se necessário medir o que se deseja. Esse passo é iniciado com a coleta de dados e o cálculo do indicador, e finalizado com a conversão do valor obtido na nota correspondente.

De forma a facilitar a mensuração e a ponderação relativas a cada indicador, o Quadro III a seguir exemplifica o modelo de desempenho consolidado da unidade de análise com destaque para as notas atribuídas por indicador, por dimensão e o valor do desempenho agregado mensurados em um determinado ciclo de monitoramento e avaliação.

Passo 9 - Análise e Interpretação dos Indicadores

Promover a análise e a interpretação dos dados é aspecto primordial para o processo decisório, pois, caso contrário, a existência de uma sistemática de monitoramento e avaliação não proporciona ganhos e benefícios para a organização, havendo apenas dispêndio de tempo e de recursos.

A análise e a interpretação de dados podem ocorrer de diversas formas, após a prévia coleta e mensuração das informações.

As principais formas de análise e interpretação ocorrem por meio de:

- a) Reuniões gerenciais;
- b) Reuniões operacionais;
- c) Intercâmbio de informações e soluções; e
- d) Na gestão do dia-a-dia.

Quadro III- Exemplo de ponderações e notas aplicadas aos indicadores e sua consolidação

[illegible]

Passo 10 - Comunicação do Desempenho

A comunicação é um fator preponderante para a integração da organização e o desdobramento dos resultados em todos os níveis, internamente e externamente. Um mito com relação à comunicação e a tomada de decisão é que, atualmente, não há tempo para repassar informações e realizar considerações.

A interação entre as equipes e o alinhamento de conhecimentos cria sinergia e um senso comum de atuação. O processo de comunicação move as ações, estimula a mudança, gera a consciência e o engajamento, e mantém o ritmo da organização na busca do melhor desempenho.

Para realizar a comunicação do desempenho as organizações podem adotar as mais diversas ferramentas existentes, cujas mais comuns são:

- a) Apresentação institucional de resultados para os colaboradores;
- b) Painel de indicadores com seus respectivos resultados (Central de resultados);
- c) Banners com faixas de desempenho (vermelho, amarelo, verde e azul);
- d) Reuniões de avaliação de desempenho;
- e) Relatórios anuais (físicos e virtuais); e
- f) Avaliação externa (prêmios de excelência).

3 - Painéis de Controle

A etapa de comunicar o desempenho envolve esforço de transmitir o máximo de informação no menor tempo. Para isso, são concebidos painéis de controle para a disponibilização de um conjunto relevante e necessário de indicadores expostos sob a forma de gráficos e tabelas com sinalizadores de modo que as informações sobre o desempenho possam ser repassadas às partes interessadas, para serem consumidas e absorvidas nos processos decisórios.

Dessa forma, os principais requisitos críticos de um painel de controle são forma, disposição e acesso as informações.

Um bom painel de controle pode ser elaborado e disponibilizado de múltiplas formas: webpages, banners, monitores, displays, cartazes e/ou sistemas informatizados.

Ao se tratar de modelos de painéis ótimos que avaliam o relevante, alguns atributos devem ser considerados:

- a) seletividade: escolha dos objetos segundo critérios de significância;
- b) coerência: alinhamento entre objeto e metodologia;
- c) simplicidade: escolha e desenvolvimento de instrumentos segundo critérios de funcionalidade;
- d) uso e apropriação: aproveitamento da informação no processo gerencial e via mecanismos de transparência;
- e) confiabilidade: credibilidade das informações e explicações geradas;
- f) legitimidade: envolvimento dos públicos de interesse; e
- g) contestabilidade: confrontação de informações, verificações cruzadas e auditoria de dados.

OBS: Mais informações sobre indicadores poderão ser consultadas no guia específico.

Apêndice VI

Planilhas de apoio à
metodologia de implantação da
Carta de Serviços ao Cidadão

Planilha 1 – Análise das competências institucionais

Nº da Lei ou da Norma (decreto, portaria, instrução)	Descrição das competências institucionais, extraídas da lei ou a norma	Análise/categorização da competência/função institucional									
		Formular	Propor...	Coordenar...	...		...	..	...	...	

Exemplos de competências/funções públicas:

- a) propor políticas: propor princípios, fundamentos e outras orientações para grandes linhas de ação do Estado. A proposição de políticas pode envolver a proposição e o encaminhamento de projetos de lei para aprovação do Poder Legislativo.
- b) formular estratégias e planos: estabelecer formas de atuação da Administração Pública para a efetivação das políticas públicas
- c) regulamentar ou normatizar: emitir orientações (normas/regulamentações) para a aplicação de dispositivos legais ou para a melhor organização e funcionamento da Administração Pública. No Poder Executivo, o poder regulamentador é atribuído ao Presidente da República e pode ser delegado aos ministros de estado e outras autoridades públicas.
- d) Coordenar ou gerenciar políticas, programas, projetos ou ações
- e) Articular a implementação de políticas, projetos, programas ou ações: promover a ação conjunta e integrada de atores públicos ou privados para a consecução de fins de interesse público
- f) Apoiar: prestar apoio institucional, técnico ou logístico a atividades ou projetos públicos ou privados de interesse público
- g) Fomentar: prestar apoio, mediante recursos financeiros ou materiais, a atividades ou projetos públicos ou privados de interesse público Outorgar, certificar, registrar, autorizar: conceder autorizações ou títulos em nome do Poder Público
- h) Outras: aplicar sanções; avaliar, auditar, fiscalizar, gerir sistemas de informação; Executar ou implementar

Planilha 3 – Identificação e desdobramento de macroprocessos

Macroprocesso	Processo	Produtor/Serviços	Público-alvo	Status (Atendido ou Potencial)	Requisitos

Planilha 4 – Resultado do Diagnóstico e Iniciativas de Melhoria

Resultado do Diagnóstico e Iniciativas de Melhoria			
Possui avaliação do Sistema de Gestão? () Sim () Não			
Quanto ciclos de avaliação foram realizados? _____			
Possui Plano de Melhoria da Gestão (PMG)? () Sim () Não			
O Plano de Melhoria tem metas de melhoria do atendimento aos públicos-alvo? () Sim () Não			
Nota do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública: _____			
Crerios de Excelência	Em quais aspectos o órgão ou entidade se destaca?	Em quais aspectos o órgão ou entidade precisa melhorar?	Iniciativas: O Que precisa fazer (prioritariamente)

Planilha 5 – Análise do desempenho dos processos de atendimento aos públicos alvos

Análise do Desempenho dos processos de atendimento aos públicos-alvo				
Processo	Principais Problemas de Desempenho	Males ou Impactos Negativos	Indicador de Desempenho e Resultado Atual	Iniciativas: O Que precisa fazer (prioritariamente)

Planilha 6 – Resultado da qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão e Iniciativas de Melhoria

Resultado da qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão e Iniciativas de Melhoria			
Nota do Instrumento: _____			
Seção	Onde nos destacamos?	Onde precisamos melhorar?	O que precisamos fazer? (iniciativas)
I			
II			
III			
IV			

Planilha 7 – Identificação de padrões de qualidade de atendimento

Produtos/Serviços	Requisitos Atuais	Demandas e Expectativas das Partes Interessadas	Novos Requisitos

Planilha 8 – Catálogo de serviços

CATÁLOGO DE SERVIÇOS						
NOME DO ÓRGÃO OU ENTIDADE:						
UNIDADE RESPONSÁVEL:						
COORDENADOR DA EQUIPE						
NOME:						
E-MAIL:						
TELEFONE:						
SERVIÇOS	UNIDADES RESPONSÁVEIS	PÚBLICOS ALVOS	QTDE POTENCIAIS USUÁRIOS	EXPECTATIVAS	REQUISITOS	CUSTO (R\$)

Planilha 9 – Descrição de serviços

DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS		
Nome do serviço		
Área responsável pelo Serviço:		
Servidor responsável pelas informações:		
Contato do servidor responsável	e-mail	telefone
Descrição/Finalidade do Serviço		
Requisitos exigidos do usuário		
Forma (s) de prestação do serviço		
Canais de relacionamento com o usuário		
NO CASO DE ATENDIMENTO PRESENCIAL		
Locais (físicos) de prestação do serviço		
Critérios de prioridade no atendimento		
Sistema de Agendamento		
Tempo de espera para o atendimento	Tempo de atendimento	Prazo para a conclusão do serviço
Alternativa de Atendimento OUTRAS FORMAS DE ATENDIMENTO)		
Canais disponíveis para acompanhamento do serviço		
Canais disponíveis para solicitação do serviço		

Planilha 10 – Definição dos compromissos, padrões e indicadores dos serviços prestados

COMPROMISSOS, PADRÕES E INDICADORES			
NOME DO ÓRGÃO OU ENTIDADE:			
UNIDADE RESPONSÁVEL:			
COORDENADOR DA EQUIPE			
NOME:			
E-MAIL:			
TELEFONE:			
SERVIÇOS PRESTADOS	COMPROMISSOS CONCERTADOS	PADRÕES DE ATENDIMENTO	INDICADORES ESTABELECIDOS
APROVAÇÃO			
LOCAL E DATA:			
NOME DO TITULAR DO ÓRGÃO OU ENTIDADE:			
ASSINATURA DO TITULAR:			

Apêndice VII

Lista de verificação da qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão

Utilize a escala abaixo para avaliar cada quesito: zero significa item totalmente não atendido; três significa item totalmente atendido.

Item totalmente não atendido		Item totalmente atendido	
0	1	2	3

Abaixo de cada tema será disponibilizado espaço para que o avaliador fundamente suas respostas com evidências ou considerações cabíveis.

Ao final de cada tema deverá ser calculada uma nota média. A consolidação das notas de cada bloco é estabelecida a partir da média das notas médias dos temas. Há tabelas de consolidação que se encontram ao final do questionário.

I - A CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

As seções abaixo compõem o processo de verificação qualitativa da Carta ao Público alvo publicada pelas organizações.

Seção I – Processo de Planejamento da CSC

Identificação dos Serviços e Participação dos Públicos alvos(Partes interessadas)

Quesitos	0	1	2	3
1. Os serviços foram definidos a partir da estratégia e das competências institucionais.				
2. Os processos, vinculados à prestação de serviço, estão previamente mapeados e documentados, de forma a				

Quesitos	0	1	2	3
identificar a cadeia de valor (entrada, transformação, resultado e impacto).				
3. As demandas e expectativas dos públicos alvos em relação aos serviços prestados foram identificados mediante realização de pesquisas ou outros meios de manifestação.				
4. Os públicos alvos foram consultados durante o processo de definição dos padrões de qualidade dos serviços				
5. A manifestação dos públicos alvos e da sociedade em geral sobre a qualidade dos serviços prestados e do atendimento é considerada na análise crítica de desempenho do sistema de gestão do órgão/entidade.				
6. O órgão ou entidade dispõe de mecanismos de participação, relacionamento, comunicação e interação dos públicos alvos, durante a fase de concertação (etapas de definição e validação dos compromissos)				
7. As partes interessadas (profissionais de atendimento, servidores, chefias, alta direção, destinatários, beneficiários, mercado, sociedade em geral) são consultadas durante a determinação dos padrões de desempenho e da qualidade dos serviços.				
8. O órgão ou entidade realiza campanhas de conscientização (programas de treinamento, capacitação, formação, oficinas, seminários, etc.) para orientar e motivar os servidores quanto ao cumprimento dos compromissos assumidos.				
Nota média do tema (somatório dos quesitos/8)				

Seção II – Processo de Execução da Carta de Serviços ao Cidadão
Informações Básicas da Carta

Quesitos	0	1	2	3
1. Apresenta uma breve contextualização da órgão ou entidade (finalidade, principais competências, área de atuação etc.)				
2. Apresenta o propósito da Carta e a quem se destina				
3. Apresenta a orientação estratégica do órgão ou entidade (missão, visão e valores)				
4. Apresenta, de forma breve, a metodologia de estabelecimento dos padrões de qualidade de				

Quesitos	0	1	2	3
atendimento com destaque à participação das partes interessadas e da sociedade				
5. Relaciona os canais de contato por modalidade de atendimento (presencial, telefônico, email, internet, etc)				
6. Os compromissos assumidos pela órgão ou entidade estão coerentes ou alinhados aos valores da órgão ou entidade				
7. Apresenta algum tipo de recurso que facilita a localização direta do serviço pelo leitor (sumário, índice, por exemplo)				
8. Ressalta as formas de disponibilização da Carta de Serviços ao Cidadão (impressa, eletrônica, folder, etc)				
9. Na apresentação da Carta de Serviços ao Cidadão percebe-se abertura para a sociedade sugerir melhorias				
10. Enumera a unidade e o nome dos integrantes da equipe responsável pela elaboração da Carta				
11. Apresenta os horários de funcionamento das unidades que prestam atendimento direto ao cidadão				
12. Existe definição dos processos de “reparação de danos” ao destinatário / beneficiário do serviço prestado em caso de descumprimento dos padrões de qualidade estabelecidos e compromissos assumidos				
Nota média do tema (somatório dos quesitos/12)				

Descrição dos Serviços

Quesitos	0	1	2	3
1. Descreve de forma clara e objetiva, numa linguagem acessível os serviços				
2. Identifica a unidade responsável para cada serviço				
3. Identificar os locais e a forma de acesso para cada serviço				
4. Apresenta requisitos para obtenção de cada serviço descrito (documentos e informações necessárias, inclusive custos)				
5. Apresenta as principais etapas de procedimentos para cada serviço descrito, ou seja, aquelas em que ocorre a relação entre o processo e o destinatário				
6. Apresenta o prazo máximo de prestação de serviço para cada serviço descrito				
7. Apresenta descrição diferenciada para o serviço cujo destinatário pode vir a ser pessoa física ou pessoa				

Quesitos	0	1	2	3
jurídica (metodologia de segmentação por grupo de destinatários)				
8. Descreve a prestação de serviços e atendimento diferenciado a grupos específicos em conformidade com a legislação (idosos, gestantes, pessoas portadoras de necessidades especiais)				
Nota média do tema (somatório dos quesitos/8)				

Padrões de Qualidade dos Serviços

Quesitos	0	1	2	3
1. Define os padrões de qualidade na prestação dos serviços				
2. Os padrões de qualidade dos serviços são definidos a partir de um diagnóstico de cada serviço oferecido ao usuário-cidadão (quantidade, tempo, qualidade etc.)				
3. Os indicadores e metas dos serviços são definidos a partir da identificação de padrões comparativos com outras organizações (benchmarks)				
4. Desdobra os padrões de qualidade estipulados em compromissos (ex: entrega de passaporte em no máximo x dias).				
5. Explicita o tempo de espera para o atendimento de cada serviço, no caso de atendimento presencial				
6. Ressalta os procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões, queixas/reclamações				
7. Oferece o tempo de resposta para cada serviço				
8. Descreve as características do ambiente de atendimento (sinalização visual, acessibilidade, limpeza, conforto)				
9. Oferece procedimentos alternativos para atendimento, quando o sistema informatizado não estiver disponível				
Nota média do tema (somatório dos quesitos/9)				

Acessibilidade

Quesitos	0	1	2	3
1. Possui uma linguagem clara, direta e de fácil entendimento				
2. Utiliza formato visual agradável, que				

Quesitos	0	1	2	3
desperta interesse e facilita a leitura (tamanho da letra (14 pontos) e disposição dos textos (1,5 de entrelinhamento)				
3. É acessível aos diferentes grupos de públicos alvos e está disponível em diversos formatos (impresso, eletrônico, formatos específicos para pessoas com necessidades especiais)				
4. Destaca o passo a passo para a solução de demandas e eventuais problemas (a quem procurar primeiro; não solucionando, a quem recorrer etc.)				
5. Disponibiliza canais de comunicação com o cidadão, tais como linhas de telefone gratuitas, sites, atendimento presencial, dentre outros				
Nota média do tema (somatório dos quesitos/5)				

Seção III – O Processos de Divulgação da CSC
A disseminação da carta de Serviços ao cidadão

Quesitos	0	1	2	3
1. A Carta de Serviços ao Cidadão foi amplamente divulgada junto aos servidores da órgão ou entidade (oficinas, palestras etc.)				
2. Os profissionais de atendimento e servidores detêm conhecimento adequado quanto aos compromissos e padrões assumidos na prestação de serviço				
3. A órgão ou entidade promove estratégias de comunicação da Carta para as demais partes interessadas (cidadãos, governo, organizações parceiras etc.)				
Nota média do tema (somatório dos quesitos/3)				

Seção IV – Processo de Avaliação da CSC

Quesitos	0	1	2	3
1. A Carta de Serviços ao Cidadão é revista periodicamente (semestral, anual)				
2. A órgão ou entidade dispõe de mecanismos para avaliação externa da Carta de Serviços ao cidadão				
3. Os resultados da avaliação dos serviços são utilizados para revisar a Carta, ajustar os processos que				

afetam a prestação de serviços, e traçar planos de melhoria para as unidades que se encontram com desempenho insatisfatório, promovendo o aprendizado institucional				
Nota média do tema (somatório dos quesitos/5)				

CONSOLIDAÇÃO DAS PONTUAÇÕES E QUALIFICAÇÃO

A tabela a seguir deverá ser utilizada para consolidar as notas

A Carta de Serviços ao Cidadão		
Seção	Temas	Nota média
Processo de Planejamento	Identificação dos Serviços e Participação dos Cidadãos	
Nota da Seção I		
Processo de Execução	Informações Básicas da Carta	
	Descrição dos Serviços	
	Padrão de Qualidade dos Serviços	
	Apresentação e Acessibilidade	
Nota da Seção II (Σ das notas médias dos temas/4)		
O Processo de Divulgação	A disseminação da Carta de Serviços ao cidadão	
Nota da Seção III		
O Processo de Avaliação	A revisão da Carta a partir do Monitoramento e Avaliação	
Nota da Seção IV		
Nota final das categorias analíticas (Σ das notas das seções I, II, III e IV/4)		

Referências

- GUIA PARA CRIAÇÃO DA SEÇÃO DE ACESSO À INFORMAÇÃO NOS SÍTIOS ELETRÔNICOS DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES FEDERAIS
- Cartilha: Acesso à Informação Pública: Uma introdução à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011
- LEI N.º 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011.
- DECRETO Nº 6.932, DE 11 DE AGOSTO DE 2009.
- [DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994](#), Seção II, XIV, e, g. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.
- [LEI Nº 9.784 , DE 29 DE JANEIRO DE 1999, art.3º, I.](#) Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.
- [LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990](#), art.116, V (a, b), XI.
- [LEI Nº 9.784 , DE 29 DE JANEIRO DE 1999, art.2º e 3º.](#)
- Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012-2015. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. - Brasília: MP, 2011.
- Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012-2015. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. - Brasília: MP, 2011.
- [CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988](#)
- Guia D simplificação/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2º ed. — Brasília: 2006, 240 p.
- Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Desempenho e Manual para Construção de Indicadores
- Abers, R. and Keck, M., (2008). Representando a diversidade: Estado, sociedade e “relações fecundas” nos conselhos gestores. *Caderno CRH*. 21. (52) 99-112. [online] Acessível em: <<http://www.cadernocrh.ufba.br/printarticle.php?id=549&layout=ps>>
- Carneiro Bronzo Ladeira, Carla y Bruno Lazzarotti Diniz Costa (2001) “Inovação institucional e accountability: o caso dos conselhos setoriais”. Paper apresentado em el

VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 Nov. 2001

- Carvalho, A. I., (1997). Conselhos de saúde, responsabilidade pública e cidadania: a reforma sanitária como reforma do Estado. In: Fleury, S. (ed.).
- *Saúde e democracia: a luta do CEBES*. São Paulo: Lemos Editorial.
- Cunill Grau, N. (2010), Modelos de controle e participação sociais existentes na Administração Pública Federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- CGU, Controladoria Geral da União (2008), “Orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social”, CGU, Brasília DF.
- CGU, Controladoria Geral da União (2009), “Controle interno, prevenção e combate a corrupção”. Ações da CGU em 2008, CGU, Brasília DF.
- CGU, Controladoria Geral da União (2011). Acesso à Informação Pública: uma introdução à Lei n. 12527, de 18 de novembro de 2011. Brasília: CGU
- Ciconello, A. (2012). Participação social na Administração Pública Federal: desafios e perspectivas para a criação de uma Política Nacional de Participação. Diálogos Setoriais.
- Côrtes, S. V., (2009a). *Participação e saúde no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FioCruz.
- Dagnino, E., (2002a). *Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Editora Paz e Terra S/A.
- Evans, M., (2012). Relatório Final – Participação social. Diálogos setoriais União Europeia Brasil.
- Fleury, S., (2009). Brazilian sanitary reform: dilemmas between the instituting and the institutionalized. *Ciência & Saúde Coletiva*. 14 (3), 743-752.
- Fleury, S., (2010). Socialismo e democracia: o lugar do sujeito. In: Fleury, S. and Lobato, L., *Participação, Democracia e Saúde*. Rio de Janeiro: CEBES.
- Gohn, M. G., (2003). *Conselhos gestores e participação sociopolítica*. São Paulo: Cortez.
- Lippi Ferreti, Mariana y Márcio Saraiva Vald (2009), “Ouvidorias: controle social e melhorias nos serviços públicos”. Paper presentado em el XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009
- Ministério da Justiça, (2012). Elaboração Legislativa – Participação Social. Acessível em <http://portal.mj.gov.br/main.asp?ViewID=%7B0EAD8B70%2DAE9F%2D4C08%2D869D%2DCDB8AFB2FC02%7D¶ms=itemID=%7B84EC52D1%2D92C1%2D4B08%2D92EF%2DD233154CB17D%7D:&UIPartUID=%7B2868BA3C%2D1C72%2D4347%2DBE11%2DA26F70F4CB26%7D>
- MPF, Ministério Público Federal (s/f), Direito de todos, nosso dever (folheto).
- Moroni, J. A., (2005). Participamos, e daí? in *Observatório da Cidadania –Textos para Debate*. [online] Acessível em : <www.ibase.br/pubibase/media/Participacao_Moroni.pdf>

- Moroni, José Antonio (2009), O direito a participação no governo Lula. Em: "Experiências nacionais de participação social", Leonardo Avritzer (coord.). São Paulo: Cortez Editora.
- PFDC , Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (2010). Relatório de Atividades 2009. Acessível em http://pfdc.pgr.mpf.gov.br/institucional/relatorio_atividades/2009
- Pires, R. e Vaz, A. (2012). Participação social como método de governo? Um mapeamento das interfaces socioestatais nos programas federais. Texto para discussão IPEA.
- Pogrebinschi, T. et al., (2010). Conferências Nacionais, Participação Social e Processo Legislativo. *Série Pensando o Direito*, 27. Brasília: Secretaria de Assuntos Legislativos do Ministério da Justiça
- Santos, B. and Avritzer, L., (2005). Opening up the canon of democracy. In: Santos, B., (ed.). *Democratizing democracy*. New York: Verso.
- Secretaria-Gral da Presidência da República (2010), Conselhos Nacionais. Agenda Trimestral 2010. Dados Básicos: composição, endereço, contatos. Maio-junho-julho. Secretaria Nacional de Articulação Social, Brasília
- Siraque, Vanderlei (2009) Controle social da função administrativa do Estado. Possibilidades e limites na Constituição de 1998. São Paulo: Editora Saraiva. 2ª edição.
- Souza Leffeld, Lucas y Paulo Eduardo Léopore (s/f), A participação cidadão e os instrumentos processuais de controle social das agências reguladoras no Brasil.
- Souza, C. H. L., (2008). *Partilha de poder decisório em processos participativos nacionais*. Brasília: Universidade de Brasília (Thesis for the degree of Doctor of Philosophy).
- Souza Miranda, Raimundo José (2004), "Acompanhamento de resultados".
- Tatagiba, L., (2004). Conselhos gestores de políticas públicas e democracia participativa. *Revista Sociologia Política*. 25, 209-213.

GESPÚBLICA – Estratégia de inovação e melhoria da sua gestão pública brasileira.

O investimento sistemático na qualidade dos processos e atividades do setor público tem como marco significativo o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP, criado em 1990¹¹, como uma estratégia do Governo Federal para estimular novas técnicas de produção, gestão e mudanças organizacionais no setor empresarial brasileiro e, assim, dar, às empresas, condições de concorrência, em um cenário de abertura dos mercados nacionais, que havia sido promovida pelo Governo Collor. Dentro do PBQP foi previsto um subcomitê específico para promover a implementação de programas de qualidade e produtividade na administração pública federal.

Esse subcomitê, denominado *Subcomitê Setorial da Administração Pública*, foi constituído por representantes de todos os órgãos e entidades do Poder Executivo, sob a coordenação da Secretaria de Administração Federal da Presidência da República (já extinta) e atuou fundamentalmente na promoção do investimento na absorção dos conceitos e técnicas da Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management* – TQM), com realização de diversas missões ao exterior para a internalização dos conceitos de Deming e de outros especialistas na área, especialmente ao Japão e aos Estados Unidos da América.

Em 1995, por força do Decreto s/nº, de 9 de novembro de 1995, o PBQP foi reformulado e o Subcomitê Setorial da Administração Pública transformado em Programa da Qualidade e Participação¹² na Administração Pública - QPAP. Coube à Câmara de Reforma do Estado do Conselho de Governo a responsabilidade pela formulação de suas diretrizes e o então recém-criado Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE (já extinto) ficou responsável pela implementação das ações do Programa (conforme art. 5º do Decreto).

11

O PBQP foi criado pelo Decreto nº 99.675, de 07 de novembro de 1990.

12 O art. 5º do Decreto denomina o Programa como de Qualidade e Produtividade, mas o nome, efetivamente, utilizado foi Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, conforme consta do Plano Diretor da Reforma do Estado.

A instituição do QPAP¹³ inseriu-se no escopo das medidas previstas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo MARE, como estratégia de promoção da modernização da gestão pública. Seu objetivo era introduzir novos conceitos e técnicas de gestão pública, baseados no desempenho, na redução ao mínimo dos erros, e na participação dos servidores na definição dos processos de trabalho. Com a reformulação do Programa, sua abordagem, antes centrada na promoção das metodologias de TQM, evoluiu para a promoção da qualidade no sistema de gestão institucional, a partir da adoção *dos critérios de excelência da gestão pública*, preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ¹⁴, com adaptações para aplicação na realidade pública.

Em 1997, o QPAP lançou o primeiro instrumento de avaliação da gestão pública, elaborado a partir dos critérios do PNQ, que serviu de base para o Prêmio de Qualidade do Governo Federal - PQGF, lançado em 1998 e hoje denominado Prêmio Nacional da Gestão Pública.

Após essa data, o instrumento foi utilizado na efetivação de 12 ciclos anuais até o ano de 2010, tendo sofrido diversas alterações, a título de aperfeiçoamento. Nesses doze anos, 685 órgãos e entidades públicas participaram dos ciclos de premiação, sendo que, delas, 132 foram reconhecidas ou premiadas pela qualidade e excelência dos seus métodos de gestão.

Em 2005, o QPAP foi reestruturado com o objetivo de ampliar sua abrangência de atuação; fortalecer a seu potencial de mobilização intra e extragoverno e refinar suas metodologias e ferramentas. O Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, resultado da fusão do QPAP com o Programa Nacional de Desburocratização. Sua finalidade consiste em melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país. .

Nessa fase, o GESPÚBLICA constituiu e fortaleceu a Rede Nacional de Gestão Pública (RNGP), arranjo composto por órgãos, entidades, servidores públicos e integrantes da sociedade civil, que, em janeiro de 2012, totalizou 1868 organizações e 1538 voluntários participantes. A Rede oferece cursos de capacitação em gestão, especialmente nos instrumentos que compõem o Programa.

¹³ O QPAP foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, depois de ampla discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995.

¹⁴ Naquela época a FNQ denominava-se Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ.

O GESPÚBLICA é um programa de melhoria e inovação administrativa, que dispõe de consolidado conhecimento sobre gestão pública, construído ao longo do tempo, a partir de modelos nacionais e internacionais de avaliação da gestão e dos fundamentos constitucionais e legais que norteiam a atuação da Administração Pública Brasileira, tendo desenvolvido e aperfeiçoado diversas tecnologias de gestão, adaptadas ao contexto e à identidade dos órgãos e entidades públicos, que são disponibilizadas à sua rede de participantes, tais como Carta de Serviços¹⁵, Gestão de Processos¹⁶, Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação - IPPS¹⁷ e Indicadores de Desempenho¹⁸.

Embora com nomes diferentes e com redirecionamentos, o GESPÚBLICA, em seus 21 anos de existência consolida-se como um programa estratégico, capaz de gerar valor público para a Administração e para a Sociedade, por meio da promoção e da articulação do conhecimento em gestão e do incentivo ao investimento contínuo na capacidade de governança das organizações e na entrega de serviços de qualidade aos cidadãos e ao mercado.

¹⁵ Documento que estabelece o compromisso das organizações públicas de observar padrões de qualidade, eficiência e eficácia na execução de suas atividades, perante os seus públicos alvos e à sociedade em geral.

¹⁶ Instrumento para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de trabalho voltados para a geração de valor público.

¹⁷ Metodologia de pesquisa de opinião padronizada que investiga o nível de satisfação dos usuários de um serviço público, desenvolvida para se adequar a qualquer organização pública prestadora de serviços diretos ao cidadão.

¹⁸ Referencial metodológico que permite às organizações públicas definirem e mensurarem seu desempenho, assumindo-se este como um decisivo passo para a gestão do desempenho, possibilitando sua pactuação, avaliação e divulgação em momentos posteriores.