

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JOYCE VASCONCELOS COUTINHO DOS REIS

**CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO:
UMA PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO NA UFRPE**

**RECIFE
2018**

JOYCE VASCONCELOS COUTINHO DOS REIS

**CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO:
UMA PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO NA UFRPE**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Professor Doutor Jorge da Silva Correia Neto

RECIFE

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

R375c Reis, Joyce Vasconcelos Coutinho dos
Carta de serviços ao usuário: uma proposta de estruturação na
UFRPE / Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis. – 2018.
103 f. : il.

Orientador: Jorge da Silva Correia Neto.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de
Pernambuco, Mestrado Profissional de Administração Pública em
Rede Nacional – PROFIAP, Recife, BR-PE, 2018.
Inclui referências, anexo(s) e apêndice(s).

1. Administração pública 2. Universidades e faculdades
públicas 3. Universidades e faculdades – Administração
4. Transparência na administração pública 5. Prestação de serviços –
Legislação 6. Serviços ao cliente 7. Gestão da qualidade total
na educação I. Correia Neto, Jorge da Silva, orient. II. Título

CDD 350

JOYCE VASCONCELOS COUTINHO DOS REIS

**CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO:
UMA PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO NA UFRPE**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Professor Doutor Jorge da Silva Correia Neto

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto - Orientador

Prof. Dr. Luiz Flavio Arreguy Maia Filho – Examinador Interno

Prof. Dr. Charlie Silva Lopes – Examinador Externo

Prof. Dr. Jefferson David Araujo Sales – Examinador Externo

Ao meu marido e filhos, com amor.

AGRADECIMENTOS

A bandeirada final chegou! Foi uma corrida bem árdua e cheia de obstáculos. Por vezes, o carro freou sem motivos. Outras vezes faltou mesmo um pouco de óleo. Mas em nenhum momento me faltou um copiloto! Como disse o chefe da equipe: o resultado não pode ser apenas uma dissertação, mas sim, um mestre! E cá estou eu, comemorando com maestria e agradecendo a todos aqueles que foram essenciais para mim.

Meu grande mestre e orientador desta jornada, prof. Jorge Correia, a quem dedicou toda a sua atenção e sabedoria (e muitos cafezinhos) para me auxiliar na construção desta pesquisa. Um professor de ofício, que cumpre com total gentileza e orgulho o seu papel.

Ao cara que topa todas as minhas maluquices, com um largo sorriso no rosto, que me dá suporte em tudo que preciso, trazendo a calma necessária nos momentos que o furacão insiste em atormentar, meu companheiro, Davi.

Aos meus meninos superpoderosos, meus motivos para continuar, minha dose diária de felicidade: João Rafael e João Gabriel. Que mamãe possa ser motivo de orgulho pra vocês, encorajando e dando o suporte sempre necessário em suas vidas.

À toda minha família. Minha mãe, agradeço especialmente pelo suporte com os meninos, pelo incentivo diário e por me ensinar o quanto vale a pena estudar. Ao meu pai Marcos, em um ano mais que especial em nossas vidas, te agradeço pela confiança e pelo orgulho que sentes de mim, isto me encoraja ainda mais. Aos meus irmãos, Ana Tereza e João Marcos, vocês são luz em minha vida, extensão de minha alegria e motivos para seguir. Também agradeço ao meu pai Robson (*in memoriam*), as minhas avós, Helena e Thereza e a minha tia Rossana, que desde criança me ensinaram que nada, nem ninguém, conseguirá roubar meu conhecimento.

À UFRPE, instituição da qual faço parte há 7 anos, que me trouxe novas oportunidades e me fez abraçar este mestrado com tanta satisfação. Espero contribuir à altura da oferta que recebi.

Aos amigos e professores do PROFIAP, pelos momentos de aprendizagem e troca de conhecimento.

Aos membros do CTDA, agradeço pela disponibilidade e auxílio para esta pesquisa. Sem vocês a realidade retratada não seria a mesma.

Ao prof. José Rodrigues, do SIC, meu agradecimento especial por tantas vezes me atender ao bater em sua parte, com pronto-atendimento e grande cordialidade nas entrevistas, informações e documentos cedidos.

Aos amigos do NTI, agradeço pela presteza no auxílio com a tecnologia utilizada nesta pesquisa.

Por fim, a aquele me guiou durante todo este trabalho e durante toda a minha vida: Deus. Agradeço pelo envio destas pessoas tão importantes em mais uma etapa de minha vida.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”. (Madre Teresa de Calcutá)

RESUMO

A busca da sociedade por um Estado mais transparente e efetivo, emana a criação de diversas políticas públicas, trazendo a necessidade do governo brasileiro divulgar dados e informações a respeito dos serviços prestados por um órgão público. Legislações específicas foram criadas para atendimento destas demandas, dentre elas o Decreto 9.094/2017, que institui a Carta de Serviços ao Usuário, que surgiu como um instrumento educativo e informativo, com compromisso de garantir padrões de qualidade na prestação de serviços. Contudo, para real efetividade deste instrumento, a Carta de Serviços ao Usuário deve ser uma carta de valor público, ou seja, deve ser instrumento gerador de valor para a sociedade. Na prática, além de se conhecer as demandas da sociedade, a Carta deve ser capaz de iniciar um processo de transformação organizacional, trazendo à tona a necessidade de agregar pessoas, processos e tecnologia. Assim, a participação social e a transparência serão devidamente atendidas. Em suma, as pessoas envolvidas e os processos são pontos-chaves para o sucesso da implantação da Carta, contudo, o fator tecnologia é crucial para o processo de inovação proposto, incorporando tecnologias aos serviços e atividades regulatórias do setor público, tornando-os cada vez mais sofisticados. Neste contexto, o presente estudo teve abordagem qualitativa e buscou analisar modelos de Cartas em outras IFES, para em seguida propor à UFRPE um *framework* digital para a Carta de Serviços ao Usuário, de forma descentralizada e propondo uma minuta de resolução para sua institucionalização. Para tanto, a estratégia metodológica utilizada foi a pesquisa-ação, sendo utilizado o estudo de mapeamento sistemático, levantamento bibliográfico, a pesquisa documental, a entrevista, o *survey* e grupo focal. Como resultado, através do grupo focal ocorreu a validação do *framework* proposto, gerando subsídios para construção da proposta de minuta de resolução. Sendo assim, a presente pesquisa buscou contribuir com a transparência no serviço público, dando ao usuário a possibilidade maior de participação e controle social, aos servidores maior empoderamento sobre os serviços prestados e a instituição o atendimento à legislação específica.

Palavras-chave: Carta de Serviços ao Usuário. Transparência. IFES. Administração Pública

ABSTRACT

The search of society for a more transparent and effective State, emanated the creation of several public policies, bringing for the Brazilian government to disseminate data and information regarding the services provided by a public agency. Specific legislations were created to meet these demands, among them Decree 9.094/2017, which establishes the Citizen Service Charter that has emerged as an educational and informative instrument capable of transmitting information to every society served, with a commitment to guarantee quality standards in the provision of services. However, for the effectiveness of this instrument, the Citizen Service Charter must be a letter of public value, that is, it must be an instrument that generates value for society. In practice, in addition to knowing the demands of society, the Charter must be able to initiate a process of organizational transformation, bringing to the surface the need to aggregate people, processes and technology together. Thus, social participation and transparency of information will be duly met. In short, the people involved and the processes are key points for the success of the Charter implementation, however, the technology factor is crucial to the proposed innovation process, incorporating technologies to the services and regulatory activities of the public sector, making them each sophisticated. In this context, the present study had a qualitative approach and initially sought to analyze Letters models in other Brazilian IFES, in order to propose to the Federal Rural University of Pernambuco a digital framework for the Citizen Service Charter, implemented in a decentralized manner and proposing a draft regulatory resolution for its institutionalization. To that end, the methodological strategy used was action research, using a systematic mapping, bibliographic survey, documentary research, interview, survey and focus group. As a result, through the focus group the validation of the proposed framework occurred, generating subsidies for the construction of the proposed draft resolution. Thus, the present research sought to contribute to transparency in the public service, giving the user greater possibility of participation and social control, to the employees' greater empowerment over the services provided and the institution to comply with specific legislation.

Keywords: Citizen Service Charter. Transparency. IFES. Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 (1) - Mapa de atuação acadêmica da UFRPE.....	8
Figura 2 (1) – Organograma UFRPE.....	9
Figura 3 (1) - Carta de Serviço ao Cidadão ao redor do mundo.....	12
Figura 4 (1) - Sistema de Carta de Serviços ao Cidadão	14
Figura 5 (2) - Ciclo das Políticas Públicas	24
Figura 6 (2) - Carta ao Cidadão: uma "Carta de Valor Público"	25
Figura 7 (2) - Tríade PPT	26
Figura 8 (2) - Processos.....	29
Figura 9 (2) - Ciclo BPM.....	30
Figura 10 (3) - Desenho da Pesquisa em BPMN	39
Figura 11 (4) - Tipo de Carta.....	41
Figura 12 (4) - Formatos de Carta.....	42
Figura 13 (4) - Pesquisa nas ouvidorias das universidades	45
Figura 14 (4) - Carta de Serviço ao Usuário na UFAL.....	46
Figura 15 (4) - Construção da Carta de Serviço ao Usuário da UFRPE	48
Figura 16 (4) - Atualização da Carta de Serviço ao Usuário da UFRPE	50
Figura 17 (4) - Framework da Carta de Serviço ao Usuário da UFRPE	53
Figura 18 (4) – Restrições de usuário no Drupal.....	55
Figura 19 (4) – Serviço piloto da Carta de Serviço ao Usuário da UFRPE	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 (1) – Características do Drupal.....	16
Quadro 2 (3) – Quadro metodológico.....	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM: *Business Process Modeling*
BPM CBOK: *Business Process Management Common Body of Knowledge*
BPMN: *Business Process Management Notation*
CGU: Controladoria Geral da União
CMS: *Content Management System*
CODAI: Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas
CTDA: Comitê de Transparência e Dados Abertos
DASP: Departamento Administrativo do Serviço Público
DRCA: Departamento de Registro e Controle Acadêmico
e-PWG: Padrões *Web* em Governo Eletrônico
e-SIC: Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão
e-OUV: Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal
EAll: Estação de Agricultura Irrigada de Ibimirim
EAIP: Estação de Agricultura Irrigada de Parnamirim
EECAC: Estação Experimental de Cana-de-Açúcar do Carpina
EEPAC: Estação Experimental de Pequenos Animais do Carpina
EMS: Estudo de Mapeamento Sistemático
FURG: Universidade Federal do Rio Grande
GC: Gestão do Conhecimento
GESPÚBLICA: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFES: Instituições Federais de Ensino Superior
LAI: Lei de Acesso à Informação
MARE: Ministério da Administração e Reforma do Estado
MPOG: Ministério do Planejamento e Orçamento
OMG: Object Management Group
ONGs: Organizações Não-Governamentais
ONU: Organização das Nações Unidas
PDF: *Portable Document Format*
PPT: Pessoas, Processos e Tecnologia
SIC: Serviço de Informação ao Cidadão
SGC: Sistema de Gerenciamento de Conteúdo
UACSA: Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho

UAG: Unidade Acadêmica de Garanhuns
UAST: Unidade Acadêmica de Serra Talhada
UEADTec: Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
UFABC: Universidade Federal do ABC
UFAC: Universidade Federal do Acre
UFAL: Universidade Federal de Alagoas
UFAM: Universidade do Amazonas
UFBA: Universidade Federal da Bahia
UFC: Universidade Federal do Ceará
UFCA: Universidade Federal do Cariri
UFCG: Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA: Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFERSA: Universidade Federal Rural do Semiárido
UFES: Universidade Federal do Espírito Santo
UFF: Universidade Federal Fluminense
UFFS: Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG: Universidade Federal de Goiás
UFGD: Fundação Universidade Federal da Grande Dourados
UFJF: Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA: Universidade Federal de Lavras
UFMA: Universidade Federal do Maranhão
UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT: Universidade Federal de Mato Grosso
UFOB: Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP: Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA: Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA: Universidade Federal do Pará
UFPB: Universidade Federal da Paraíba
UFPE: Universidade Federal de Pernambuco
UFPEL: Universidade Federal de Pelotas
UFPI: Universidade Federal do Piauí
UFPR: Universidade Federal do Paraná
UFRA: Universidade Federal Rural da Amazônia

UFRB: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN: Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE: Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR: Universidade Federal de Roraima
UFRRJ: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS: Universidade Federal de Sergipe
UFSB: Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar: Universidade Federal de São Carlos
UFSJ: Fundação Universidade Federal de São João Del-Rei
UFSM: Universidade Federal de Santa Maria
UFT: Fundação Universidade Federal do Tocantins
UFTM: Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU: Universidade Federal de Uberlândia
UFV: Universidade Federal de Viçosa
UFVJM: Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UnB: Universidade de Brasília
UNIFAL: Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP: Universidade Federal do Amapá
UNIFEI: Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP: Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA: Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UNILA: Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNILAB: Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA: Universidade Federal do Pampa
UNIR: Fundação Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF: Universidade do Vale do São Francisco
UTFPR: Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
	1.1.PROBLEMA DE PESQUISA E DELIMITAÇÃO DO TEMA	3
	1.2.JUSTIFICATIVA.....	4
	1.3.OBJETIVOS.....	5
	1.3.1.Objetivo Geral.....	5
	1.3.2.Objetivos Específicos	5
	1.4.CONTEXTO DA PESQUISA.....	5
	1.4.1.A Universidade Federal Rural de Pernambuco	6
	1.4.2.Carta de Serviços ao Usuário.....	11
	1.4.3.Tecnologia CMS na UFRPE	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
	2.1.ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
	2.2.A TRÍADE PESSOAS, PROCESSOS E TECNOLOGIA.....	25
	2.2.1.Pessoas.....	27
	2.2.2.Processos.....	28
	2.2.3.Tecnologia	32
3.	METODOLOGIA	34
	3.1.CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	34
	3.2.DESENHO DA PESQUISA.....	38
4.	RESULTADOS.....	40
	4.1.ANÁLISE DOS MODELOS DE CARTAS DE SERVIÇOS AO USUÁRIO NAS IFES BRASILEIRAS	40
	4.2.PROPOSTA DE UM MODELO DIGITAL PARA A CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO DA UFRPE	44
	4.3.PROPOSTA DE UM PROCESSO DISTRIBUÍDO DE CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DA CARTA	47
	4.4.PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO E VALIDAÇÃO DE UM SERVIÇO PILOTO DA UFRPE NA CARTA	51
	4.5.PROPOSTA DE UMA MINUTA DE RESOLUÇÃO PARA A CARTA DA UFRPE.....	58
5.	CONCLUSÕES	59
	5.1.ANÁLISE GERAL.....	59

5.2.CONFRONTO COM OS OBJETIVOS PROPOSTOS.....	60
5.3.LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	62
5.4.SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	62
5.5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE 1 – Questionário inicial.....	68
APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevista SIC.....	69
APÊNDICE 3 – IFES pesquisadas.....	70
APÊNDICE 4 – Pesquisa nas ouvidorias das IFES.....	72
APÊNDICE 5 – Serviço piloto: Expedição de Diploma de Graduação.....	74
APÊNDICE 6 – Roteiro de Grupo Focal.....	75
APÊNDICE 7 – Tela “Categorias” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE.....	76
APÊNDICE 8 – Tela “Público” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE.....	77
APÊNDICE 9 – Tela “Estrutura” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE.....	78
APÊNDICE 10 – Tela “Sobre” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE.....	79
APÊNDICE 11 – Tela “Contato” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE.....	80
APÊNDICE 12 – Tela “Avalie” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE.....	81
APÊNDICE 13 – Tela “User” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE.....	82
APÊNDICE 14 – Proposta de Minuta da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE.....	83
ANEXO A – Mapa da UFRPE.....	86
ANEXO B – Elementos BPMN.....	87
ANEXO C – Relatório de Gestão 2017 UFRPE.....	88

1. INTRODUÇÃO

A atual forma de gestão pública no Brasil (e no mundo) tem mostrado a necessidade de inclusão de aspectos sociais, além dos já frequentes aspectos gerenciais. Com essa visão gerencialista, Bresser Pereira (S.d.) afirma que no caso brasileiro desde o Plano Diretor da Gestão 1995-1998 a indicação da necessidade de mudanças na administração pública já era apontada, devendo ser voltada para controles de resultado e atendimento às demandas da sociedade. O Estado deve ser composto por instituições públicas marcadas pela integridade e resposta ao cidadão, com intuito de atender aos interesses comuns da sociedade (DENHARDT; DENHARDT 2000).

Neste sentido a aplicação de políticas públicas pode facilitar a gestão de processos das organizações públicas, pois elas definem normas, padrões e controles (DICIONÁRIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 2012). Contudo, para produzir um efeito positivo, as políticas públicas devem se tornar um *habitus* para o indivíduo, ampliando seus aspectos positivos para a sociedade como um todo (SETTON, 2002). Sendo assim, as políticas públicas aplicadas na gestão de processos devem também assumir uma postura pedagógica no sentido de serem incorporadas pelos indivíduos na sua prática social.

Contudo, incorporar a prática das políticas públicas não é tarefa fácil, nem intuitiva, para cidadãos comuns. Mendes (2016) aponta que para a compreensão de um modelo de processo de negócio, para cidadãos comuns, é preciso criar instrumentos, ferramentas ou modelos que facilitem essa compreensão e que sejam capazes de integrar pessoas, processos e tecnologias.

Dessa forma, afirma-se que quando pessoas, processos e tecnologias estão integrados, são capazes de agregar valor aos usuários do produto e a toda a sociedade. Ou seja, quando as pessoas são instruídas para conhecer os processos existentes (e seus problemas) e desenvolver suas habilidades, através da tecnologia, tem-se uma maior efetividade na organização (MORGAN e OBBONNA, 2008).

No contexto das universidades públicas as dificuldades para incorporar a prática das políticas públicas não são diferentes. De um lado, a sociedade cria expectativas crescentes em relação aos serviços prestados pelas instituições públicas, inclusive de ensino superior, buscando informação útil, transparente e ágil.

Dada a complexidade organizacional das universidades, essa é uma tarefa árdua e complexa.

Do outro lado, o governo brasileiro que, buscando atender a mais uma demanda social, publicou em 11 de agosto de 2009 o Decreto 6.932, que institui a Carta de Serviços ao Cidadão com o objetivo de simplificar o atendimento público prestado ao usuário, sendo mais um instrumento na busca por um serviço público federal mais transparente. Ademais, em 17 de julho de 2017, o Decreto 9.094 revogou o Decreto 6.932/2009 (Carta de Serviços ao Cidadão), e instituiu, no capítulo II, a Carta de Serviços ao Usuário, basicamente ampliando a abrangência do decreto anterior, com a seguinte definição de usuário: “Usuários dos serviços públicos são as pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público” (BRASIL, 2017, online).

O Decreto 9.094/2017 faz parte de um conjunto de quatro leis que buscam dar publicidade e transparência ao serviço público, são elas: a Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011), a Lei Complementar nº 131/2009 (BRASIL, 2009a), conhecida por Lei da Transparência, e o Decreto 6.932/2009 (BRASIL, 2009b), conhecido como Carta de Serviços ao Cidadão. Assim, o Decreto 9.094/2017 é um instrumento regulamentador que traz a obrigatoriedade de sua execução ao serviço público federal, para melhoria da transparência pública em órgãos federais.

Dentre os órgãos federais afetados encontra-se Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), uma instituição federal de ensino superior (IFES) centenária que também deve atender seus públicos com qualidade. Como a universidade é repleta de procedimentos de rotina, estes devem ser mapeados, padronizados e divulgados para melhor publicidade e transparência dos mesmos, buscando efetividade do serviço público oferecido. Contudo, os levantamentos iniciais realizados pela pesquisadora demonstraram que a UFRPE ainda não está atendendo aos requisitos do referido Decreto, já tendo sido inclusive questionada pelos órgãos controladores federais.

A presente pesquisa de abordagem qualitativa teve como objetivo propor à instituição estudada um *framework* para a Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE, implementado pelo desenho do novo processo e da proposição de uma minuta de resolução regulamentadora. Para alcance dos objetivos da pesquisa foi utilizada a estratégia de pesquisa-ação na UFRPE, com objetivos exploratório e descritivo, através de mapeamento sistemático, pesquisa documental e pesquisa de campo.

1.1. Problema de Pesquisa e Delimitação do Tema

A ausência da Carta de Serviços ao Cidadão na UFRPE traz dificuldade no entendimento dos serviços prestados pela instituição para todas as pessoas que deles necessitam. Pois, de acordo com o Guia Metodológico Gespública, um dos benefícios que a Carta de Serviços traz ao cidadão é a clareza sobre a atividade e os serviços prestados pelos órgãos/entidades, disponibilizando-os de forma adequada às necessidades e expectativas dos seus públicos alvos (GUIA METODOLÓGICO GESPÚBLICA, 2014, p. 16).

Por ser um documento vivo e complexo, que em sua dinâmica envolve diversas áreas e pessoas, a Carta, como a mesma será referenciada daqui por diante, sofre grande dificuldade de implantação na universidade, conforme verificado em documentos de auditoria da UFRPE, especialmente no Relatório de Gestão 2017 da UFRPE, que enfatiza a dificuldade de definição de fluxo de processos e seus responsáveis.

Diante do problema exposto, optou-se por realizar uma pesquisa nas IFES brasileiras com o objetivo de identificar a situação atual quanto ao atendimento ao capítulo 2 do Decreto 6.094/2017, para identificar e analisar a situação atual e sugerir formas de atendimento à transparência e publicidade dos procedimentos na UFRPE. O entusiasmo pelo assunto e a inovação no âmbito da organização em estudo também despertaram o interesse pelo estudo.

Este trabalho delimitou-se em duas dimensões. Na dimensão modelagem foi proposto um *framework* (processo e tecnologia) que definiu os atores responsáveis pela descrição dos serviços prestados por suas áreas, tanto nessa fase inicial de implantação quanto ao longo do tempo, e também a tecnologia de gerenciamento de conteúdo (*content management system* - CMS- existente na UFRPE), com seu *layout* e estética mais apropriados para os públicos interessados nessas informações. Na dimensão proposta de implantação foram validados o *layout* e a estética e proposto o projeto piloto, com validação inicial da proposta de atualização da Carta, para que cada ator envolvido possa implantar e manter a Carta de Serviços ao Usuário sob sua responsabilidade.

A pesquisa foi aplicada e avaliada no âmbito da UFRPE, instituição que já possuía uma proposta de Carta, ainda no formato mais textual, em PDF, mas que ainda não estava implantada.

Sendo assim, esse estudo teve a seguinte pergunta de pesquisa norteadora: como pode ser estruturado, em termos de modelagem e implantação, o processo de gestão da Carta de Serviços ao Usuário, para seus diversos públicos, em uma IFES como a UFRPE, levando em consideração as características funcionais que deve ter um sistema gerenciador de conteúdo?

1.2. Justificativa

Do ponto de vista acadêmico, espera-se que a pesquisa contribua para o enriquecimento do conhecimento já existente na área, além de servir de referencial para futuros trabalhos, novas perspectivas de aprofundamento no tema e/ou expansão para outros setores do governo federal brasileiro.

Do ponto de vista prático, espera-se com esta pesquisa contribuir para o avanço da universidade em questão, para a sociedade atendida pela mesma e ainda de empresas parceiras. Buscar-se-á proporcionar à instituição empoderamento e agilidade sobre seus processos, além de uma maior satisfação aos usuários internos e externos, através de um processo de transformação da cultura organizacional, como mola propulsora para o grande processo de inovação que as universidades vêm passando.

Além disso, do ponto de vista político, espera-se que esta pesquisa possa contribuir com parte dos requisitos solicitados em auditoria por órgãos de controle governamentais e, assim, buscar atender parte da solicitação do Decreto 6.094/2017, referente à criação, divulgação e manutenção da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE. Colaborando assim com a facilitação das rotinas de trabalho da instituição e possibilitando maior desempenho e agilidade nas atividades diárias, além de dar publicidade, transparência e conhecimento das informações aos servidores e a toda a comunidade atendida.

Por fim, do ponto de vista social, espera-se que a pesquisa seja suporte e alavanca de transformação organizacional, pois, de acordo com o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e o conceito amplo de acessibilidade, toda pessoa tem o direito a justiça social. Sendo assim, a Carta de Serviços ao Usuário deve ser capaz de transpor barreiras e entraves para o acesso a informação, cumprimento de metas e justiça social (BRASIL, 2015).

1.3. Objetivos

Para melhor entendimento da pesquisa realizada, a seguir são apresentados os objetivos geral e específicos que nortearam a condução desta pesquisa.

1.3.1. Objetivo Geral

Entendendo *framework* como um conjunto de processos e ferramentas (tecnológicas), a presente pesquisa teve como objetivo geral subsidiar a implementação de um *framework* para a Carta de Serviços ao Usuário, em formato digital e com atualização descentralizada, na Universidade Federal Rural de Pernambuco.

1.3.2. Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar os modelos de Carta das IFES brasileiras;
2. Propor um modelo de Carta para a UFRPE, em formato digital e interativo;
3. Propor um processo distribuído de construção e manutenção do conteúdo da Carta;
4. Desenvolver e validar a Carta num serviço piloto da UFRPE;
5. Propor uma minuta de resolução para a Carta da UFRPE.

Depois de apresentar o contexto e as motivações do estudo, no próximo capítulo serão apresentadas as principais referências teórico-conceituais que subsidiaram o estudo aqui relatado.

1.4. Contexto da Pesquisa

Para maior entendimento da pesquisa e contextualização do trabalho, nesta seção são apresentadas a instituição estudada e a Carta de Serviços ao Usuário.

Na seção 1.4.1 é apresentada a instituição estudada, assim como suas características e peculiaridades. Já na seção 1.4.2, a Carta de Serviços ao Usuário é retratada, apresentando seu histórico, os decretos e leis que serviram de base e seus requisitos por parte do Governo Federal Brasileiro. Por fim, a seção 2.3 apresenta o Drupal, a tecnologia CMS que é utilizada na UFRPE.

1.4.1. A Universidade Federal Rural de Pernambuco

A escolha da UFRPE para a presente pesquisa se deu, primordialmente, devido à ausência da Carta na instituição. Também auxiliou no processo de escolha do objeto a facilidade de acesso da autora na instituição, na qual é aluna e servidora.

A UFRPE é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, sendo uma Instituição Federal de Ensino Superior centenária e com tradição em ensino, pesquisa e extensão. Iniciou suas atividades com os cursos de Medicina Veterinária e Agronomia e, buscando inovação e desenvolvimento sustentável, passou a ter um novo perfil, envolvendo as áreas de ciências tecnológicas, agrárias, humanas, sociais e exatas. Além de cursos superiores, a universidade também possui cursos de pós-graduação, ensino médio e técnico.

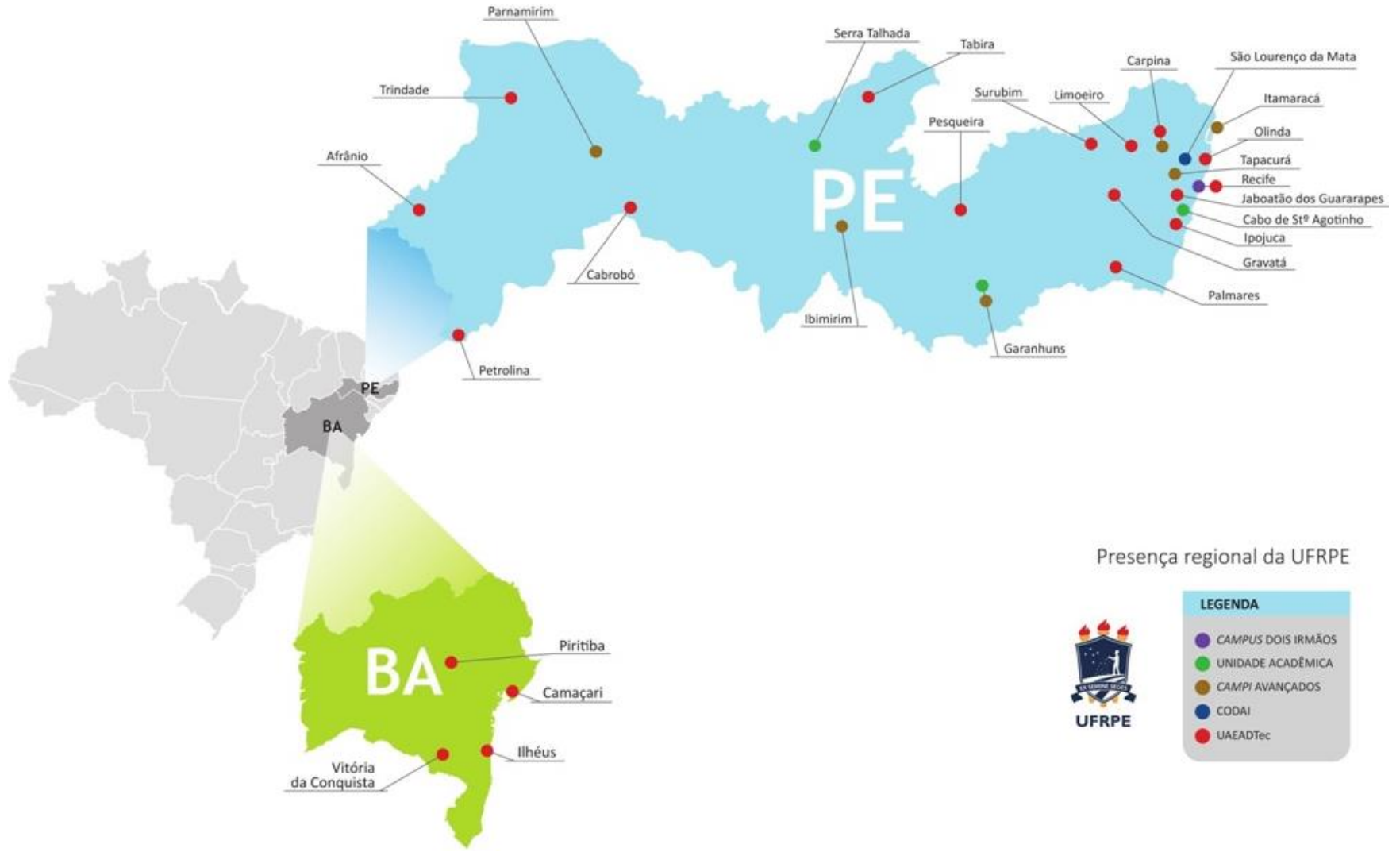
Em seu Estatuto aprovado em 1975, a UFRPE apontava como finalidade “preservar, ampliar e transmitir o saber, nas várias formas do conhecimento puro e aplicado”. Tem como missão e visão, apresentados em seu último Relatório de Gestão, realizado em 2017, respectivamente: “Construir e disseminar conhecimento e inovação, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão atenta aos anseios da sociedade” e “Consolidar-se no âmbito regional como universidade pública de excelência” (Relatório de Gestão 2017 UFRPE, 2017).

Fisicamente, a UFRPE é uma instituição descentralizada, conforme pode ser visto no anexo A. Além da sede, no *campus* de Dois Irmãos, na cidade de Recife - PE, a universidade possui quatro unidades acadêmicas (Unidade Acadêmica de Garanhuns - UAG, Unidade Acadêmica de Serra Talhada - UAST, Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho - UACSA, Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia - UEADTec) e um colégio agrícola (Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas - CODAI), além de estações experimentais, por meio dos *campi* avançados (Clínica de Bovinos, Estação Experimental de Cana-de-Açúcar do Carpina - EECAC, Estação Experimental de Pequenos Animais do Carpina - EEPAC, Estação

de Agricultura Irrigada de Ibimirim - EAll, Estação Ecológica do Tapacurá). A instituição está presente em diversos pontos do Estado de Pernambuco e da Bahia (como pólos UEADTec), através dos convênios e parcerias com outras instituições e centros de ensino, a fim de garantir o conhecimento, minimizar barreiras e entraves no processo educacional, nas modalidades presencial e semipresencial, conforme indica a figura 1.

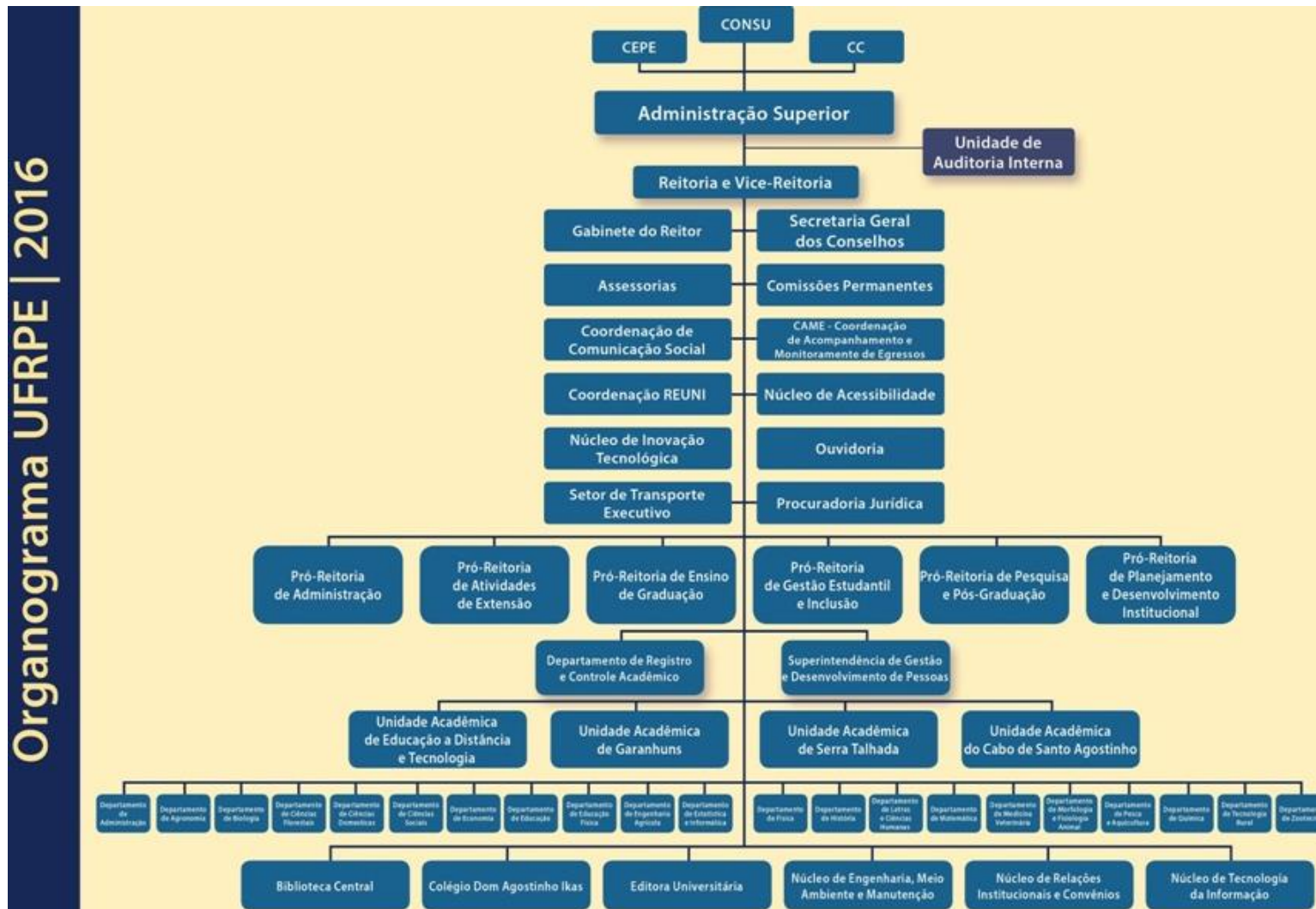
Já a estrutura administrativa da UFRPE foi determinada em seu Estatuto vigente e alterada conforme resoluções subsequentes, compreendendo instâncias colegiadas deliberativas, órgão executivos e suplementares, conforme pode ser visto na figura 2.

Figura 1 (1.4.1) - Mapa de atuação acadêmica da UFRPE



Fonte: (UFRPE, 2018)

Figura 2 (1) – Organograma UFRPE



Fonte: (UFRPE, 2018)

Já em relação ao quadro de pessoas envolvidas na instituição, a UFRPE é composta por cerca de 15 mil estudantes, mais de 1200 professores e mais de mil técnicos administrativos, além do atendimento a diversos segmentos da sociedade e da comunidade circunvizinha, por meio de assistências, projetos, cursos, serviços, parcerias e outras iniciativas voltadas à superação das desigualdades sociais e à preservação do meio ambiente.

Ademais, além dessas questões estruturais, cabe também discutir como a UFRPE vem se preparando para ser uma organização mais aberta. De acordo com os objetivos específicos do Plano de Dados Abertos 2017-2018 da UFRPE, listados abaixo, a universidade busca até o final de 2018 disseminar dados e informações para a sociedade, prezando pela qualidade, facilidade de acesso, melhoria da gestão da informação, entre outros.

- Identificar prioridades e disponibilizar dados em formatos abertos e, sempre que possível, georreferenciados, de maneira progressiva e sustentável;
- Propor ações institucionais de divulgação e de estímulo ao uso dos dados abertos;
- Estimular e promover a interoperabilidade de dados e sistemas governamentais pela publicação de dados, em formato processável por máquina, conforme padrões estabelecidos;
- Melhorar a gestão da informação e de dados da instituição;
- Incrementar os processos de transparência e de acesso a informações públicas;
- Facilitar o acesso aos dados divulgados;
- Melhorar a qualidade dos dados disponibilizados.

Dentre as inúmeras ações a serem implementadas para ampliar a transparência da UFRPE está a Carta de Serviços ao Usuário, conforme pode ser visto a seguir.

1.4.2. Carta de Serviços ao Usuário

A Carta de Serviços ao Usuário surgiu mundialmente ainda na década de 1990, no Reino Unido e foi “copiada” por diversos países.

A Carta de Serviços ao Cidadão surgiu em 1991, no Reino Unido, como um meio de estreitar e melhorar a relação de confiança entre os cidadãos e o governo. Naquela época, ainda segundo o autor, estava sendo realizada uma reestruturação administrativa do Estado, que tinha como foco a melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos. Na ocasião, o cidadão passou a ser visto como um cliente, que deveria exercer seu direito de escolha e, para tanto, precisava ser informado de como ocorreria a prestação dos serviços. Além disso, a Carta passou a ser vista como um mecanismo de prestação de contas dos custos-benefícios oferecidos pelo governo (SANDERSON, 1996, apud MENDES, 2016, p. 23).

A Carta criada no Reino Unido, chamada de *Citizen's Charter* se espalhou rapidamente para outras partes do mundo, sofrendo algumas alterações, de acordo com a peculiaridade de cada local. Contudo, independente do modelo utilizado, ficou evidente a busca pela excelência do serviço público em todo o mundo (TORRES, 2005).

A figura 3 mostra o ano de implementação, assim como os aspectos comuns que as Cartas de Serviço ao Cidadão apresentam ao redor do mundo.

Figura 3 (1) - Carta de Serviço ao Cidadão ao redor do mundo

Carta de Serviços ao Cidadão pelos Países		
Países	Ano de Implantação	Aspectos Comuns
Reino Unido	1991	Transparência; padronização; qualidade; direito de escolha.
Estados Unidos	1993	Padronização; qualidade; foco no cidadão; confiança no governo.
Austrália	1997	Qualidade; índices de desempenho.
Dinamarca	-	Padronização; qualidade.
Noruega	1998	Transparência
Finlândia	1997	Qualidade; foco no cidadão; transparência.
Suécia	1998	Qualidade; padronização; índices de desempenho; direito de escolha.
Itália	1994	Qualidade; padronização; participação do cidadão; direito de escolha.
Bélgica	1992	Qualidade; transparência.
França	1992	Transparência; participação do cidadão; confiança no governo.
Espanha	1999	Qualidade; transparência; confiança no governo.

Fonte: Mendes (2016)

No Brasil, a Carta de Serviços ao Usuário, detalhada pelo Decreto 9.094/2017, teve seu início através de um conjunto de decreto e leis:

1. Decreto 6.932/2009 – Carta de Serviços ao Cidadão;
2. Lei da Transparência (131/2009);
3. Lei de Acesso à Informação Pública – LAI (12.527/2011).

O Decreto 6.932/2009 determinou que todo órgão público federal que atenda ao público deve criar e divulgar a Carta de Serviços ao Cidadão, incorporando paradigmas de participação e controle de resultados, buscando sempre o bom desempenho institucional, contudo, como pode ser visto neste estudo, alguns órgãos ainda não cumprem tal determinação em sua plenitude. Em 17 de julho de 2017 a Carta de Serviços ao Cidadão foi revogada (Decreto 6.932/2009), dando lugar à Carta de Serviços ao Usuário (Capítulo II do Decreto 9.094/2017).

A Lei da Transparência surgiu como Lei complementar em 27 de maio de 2009, tendo o seguinte *caput*:

estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Portal da Transparência, 2018, online).

A LAI regulamenta o acesso à informação pública no Brasil, garantindo assim um direito presente na Constituição Federal Brasileira. O portal do governo federal de acesso à informação (BRASIL, 2018, online) afirma que “O acesso à informação contribui para aumentar a eficiência do Poder público, diminuir a corrupção e elevar a participação social”

De acordo com a Controladoria Geral da União - CGU (2013, online),

Ao efetivar o direito de acesso, o Brasil consolida e define o marco regulatório sobre o acesso à informação pública sob a guarda do Estado; estabelece procedimentos para que a Administração responda a pedidos de informação do cidadão; e estabelece que o acesso à informação pública é a regra, e o sigilo, a exceção.

A Carta de Serviços ao Usuário é um poderoso instrumento de cidadania, sendo uma ferramenta informativa ao público a respeito dos serviços prestados por determinado órgão público, visando qualidade, eficiência, eficácia e melhorias de atendimento e gestão, ou seja, tem como objetivo a melhoria contínua no serviço público.

Por ser um instrumento democrático de gestão pública, a Carta de Serviços ao Usuário tem o compromisso de atender as necessidades de informação de qualquer cidadão que desejar utilizar um serviço público, mesmo tendo caráter apenas educativo e informativo. Deve levar ao cidadão informações a respeito dos serviços prestados pelo órgão, formas de acesso a esses serviços, prazos definidos para execução, as principais etapas para processamento do serviço e a documentação necessária, entre outros.

Para implantação da Carta de Serviços, diversos aspectos precisam ser contemplados, conforme pode ser visto na figura 4.

Figura 4 (1) - Sistema de Carta de Serviços ao Cidadão



Fonte: Guia Metodológica Gespública (2014)

Para atender a todos estes aspectos apresentados na figura 4, a Carta de Serviços ao Usuário deve conter diversas informações, além da necessidade de detalhamento do padrão de qualidade do atendimento (BRASIL, 2017). Neste contexto, as informações relevantes são:

- I - serviço oferecido;
- II - requisitos e documentos necessários para acessar o serviço;
- III - etapas para processamento do serviço;
- IV - prazo para a prestação do serviço;
- V - forma de prestação do serviço;
- VI - forma de comunicação com o solicitante do serviço; e
- VII - locais e formas de acessar o serviço.

Além disso, a Carta de Serviços ao Cidadão deverá ser de fácil acesso e divulgação nos locais de atendimento, no Portal de Serviços do Governo Federal e em locais de fácil acesso ao público.

Os órgãos públicos federais tinham um guia metodológico de elaboração e implantação da Carta, disponibilizado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública¹ que, apesar de ter sido revogado, continua disponibilizando (sem atualizações) todo o material em seu *site* para consulta e utilização. Segundo o guia de elaboração da Carta, a implantação da Carta de Serviços ao Cidadão em uma entidade traz diversas vantagens para o órgão, o servidor e o cidadão. Para o órgão, o ganho é em eficiência e melhoria contínua; para o servidor, maior valorização do seu trabalho; para o cidadão, clareza e satisfação dos serviços prestados (BRASIL, 2014).

Contudo, vale salientar que nem o Decreto 9.094/2017 nem o Guia de Elaboração da Carta definem como fazer a Carta ser um instrumento interativo, transparente, de fácil entendimento e comunicação; ou seja, cabe ao órgão público a criação de sua Carta, baseada em seus processos, desde que atenda aos princípios da Carta de Serviços ao Usuário (BRASIL, 2017).

1.4.3. Tecnologia CMS na UFRPE

Para o atendimento dos princípios da Carta de Serviços ao Usuário é necessário um instrumento para garantia dos padrões do Governo Eletrônico Brasil. Para atendimento a demandas deste tipo, o Programa de Governo Eletrônico brasileiro definiu um conjunto de boas práticas na área digital chamado projeto Padrões *Web* em Governo Eletrônico (e-PWG). Dentre os recursos a serem utilizados para o suporte digital estão os Sistemas de Gerenciamento de Conteúdo (SGC), do inglês *Content Management System* (CMS).

O CMS é um sistema de informação utilizado na criação, edição e gestão de *websites* de forma intuitiva, através de *layouts* pré-estruturados, auxiliando assim a construção e manutenção de sítios, sem a necessidade de conhecimento em alguma linguagem de programação, de forma rápida e prática. Sendo assim, o CMS pode ser facilmente utilizado por usuários não-técnicos (BRASIL, 2012; TEODORO, 2014).

¹ O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 e tinha como finalidade a promoção da gestão pública de excelência; contudo, a partir da publicação do Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017, o programa GESPÚBLICA foi revogado. Fonte: <http://www.gespublica.gov.br>

O Drupal é um *framework* de gerenciamento de conteúdo que permite a criação, organização e manipulação de conteúdo, com a possibilidade de automatização e definição de permissões para diferentes usuários, sendo capaz de atender um ponto crucial para viabilidade deste trabalho, o gerenciamento de permissões. Esse gerenciamento se dá através da criação perfis de acesso de usuários, com permissões e responsabilidades distintas. Além disso, o Drupal traz confiabilidade e facilidade na inserção de novos conteúdos, trazendo transparência quanto a data de publicação e modificação, assim como o autor do conteúdo. Quanto à descentralização, este gerenciador de conteúdos traz a possibilidade de criação e alteração de conteúdos via *web*, através de qualquer computador e navegador (BRASIL, 2012; DRUPAL, 2018), conforme pode ser detalhado no quadro 1.

Quadro 1 (1) – Características do Drupal

Informações gerais	
Sítio Oficial	http://drupal.org/
Versão avaliada	Versão 8
Indicação	Sítios, portais de conteúdo, Comunidades e aplicações online
Licença	GNU GPL
Comunidade	http://drupal-br.org
Administração	O Drupal tem um sistema de privilégios sendo possível criar diferente tipos de usuários. Por exemplo, membros, equipe, parceiros, etc.
Curva de aprendizado	Média-alta
Segurança	Seguro. Possui um grupo destacado em busca de vulnerabilidades: http://drupal.org/security . 90% dos avisos de segurança vem de personalização de plugins e temas.
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> •sistema extensível e personalizável; •capaz de executar vários sites de uma única instalação; •conjunto de recursos orientados para criação de comunidades.
Pontos Fracos	Alta curva de aprendizado
Plataforma tecnológica	
Linguagem	PHP

Banco de Dados	MySQL ou PostgreSQL
Servidor Web	Apache
Adequação aos padrões e recomendações	
URLs amigáveis	Necessita customização. A instalação do plug-in Pathauto pode auxiliar na geração das URLs amigáveis.
Otimização para buscadores	Necessita customização.
Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> •Administrativa – Sim (desde que programada) •Temas – Sim (desde que programados dessa forma)
Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> •Administrativa – Sim •Temas – Sim (desde que programados dessa forma)
Interação com redes Sociais	Sim

Fonte: Brasil (2012)

A UFRPE já utiliza o Drupal como SGC em alguns de seus *websites*. Portanto, a escolha do Drupal se deu de forma a facilitar a aceitação da proposta deste trabalho. Além disso, o Drupal atende às necessidades da proposição feita, pois possui diversas funcionalidades, dentre elas podem-se destacar: criação e modelagem de conteúdo; repositório; configuração de recursos; acesso restrito por nível de usuário.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os temas relevantes para a pesquisa, dando base científica e respaldo a respeito do assunto em estudo, a Carta de Serviços ao Usuário. Sendo assim, este capítulo foi estruturado seguindo a ordem abaixo:

- 2.1. Administração Pública
- 2.2. A tríade pessoas, processos e tecnologia
 - 2.2.1. Pessoas
 - 2.2.2. Processos
 - 2.2.3. Tecnologia

A seção 2.1 apresenta as mudanças na forma da Administração Pública no Brasil, dando ênfase às necessidades de adaptação, às heranças da gestão privada (através do modelo gerencial) e aos anseios da sociedade (através do modelo societal). A seção seguinte, 2.2, mostra a necessidade de integração dos seguintes elementos: pessoas, processos e tecnologia para atendimento das necessidades da sociedade atual e transparência da instituição. Nessa seção também são declarados os elementos-chave para a implantação da Carta de Serviços ao Usuário.

2.1. Administração Pública

Para um melhor entendimento da Administração Pública, Meirelles (1994, p. 55) afirma que é necessário “partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados”. O Estado é o ente onipresente na vida do cidadão, seja direta (prestação de serviços à sociedade) ou indiretamente (papel regulador), além de ser uma autoridade soberana, que nasceu e evoluiu junto à sociedade, com o objetivo de garantir o bem-estar social, passando por diferentes formatos desde sua origem (TEIXEIRA, 2012). Ou seja, “o Estado não chegou ao estágio atual de uma hora para outra. Passou por diferentes formatos desde a sua

origem” (TEIXEIRA, 2012, p. 10). A história brasileira nos mostra que o liberalismo era a antiga forma de Estado que, através da luta de classes e buscando garantir as condições mínimas e dignas para o ser humano, mudou para a forma de Estado de Bem-Estar Social. Esse tipo de Estado é assistencialista e propõe dar direito político ao cidadão, tentando assim amenizar os efeitos da má-distribuição de renda no país. Esse tipo de Estado teve seu início no Brasil bastante atrasado em relação a outros países, pois foi apenas no Governo Lula, em 2003, que o foco nas áreas de educação, saúde e assistência social começaram a surgir (PALUDO, 2012).

Diante deste contexto, como forma de gestão do Estado brasileiro, historicamente a Administração Pública brasileira foi marcada por três modelos teóricos tradicionais: o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo. Além desses modelos, dois outros modelos complementares são citados nos estudos atuais: o gerencialismo e o modelo societal (BRESSER-PEREIRA, 1998; PAES DE PAULA, 2005; SECCHI, 2009).

O primeiro modelo apresentado surgiu com a criação do Estado, o modelo patrimonialista, no qual o Estado se confundia com o soberano; onde o público e o privado eram confundidos. Como tentativa de eliminar o patrimonialismo, na Era Vargas foi criado então o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, com objetivo de realizar uma reforma burocrática. O modelo burocrático trouxe um controle rigoroso dos processos e o formalismo, com objetivo de ter foco no controle dos processos e nos agentes públicos. Contudo, a burocracia passou a cometer excessos e se tornar “escrava” de si (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A busca pela reforma do Estado e a necessidade de um modelo de gestão pública mais voltado para atender as necessidades do povo brasileiro retrata o processo de redemocratização do Brasil. Nos anos 1990, o modelo gerencial foi o escolhido para tal feito e foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), sob a direção de Luiz Carlos Bresser-Pereira. Essa Reforma da Administração Pública tinha como objetivo a reestruturação do Estado, a transformação do modelo de administração pública vigente, o fortalecimento do núcleo estratégico, além de modificar a cultura burocrática (transformando-a em gerencial). Para essa reforma foram utilizadas práticas e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado (gestão da qualidade e reengenharia organizacional). O planejamento e o controle passaram a ser as funções da administração mais

requisitados e o cidadão deixou de ser usuário e passou a ser cliente do serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1998). De acordo com Chaves e Silva (2010, p. 3), esse modelo

constitui uma evolução na história da administração pública, por focar aspectos de eficiência e eficácia, da necessidade de se reduzir o custo da máquina do Estado e aumento da qualidade dos serviços públicos. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de ser no processo para se concentrar no resultado. Assim sendo, em vez de privilegiar a eficácia (utilização dos meios e recursos disponíveis), privilegiava a eficiência (resultados previstos X resultados alcançados).

Em seguida, começou a tomar forma o modelo da administração pública societal, que teve origem nas mobilizações sociais na década de 1960. As reivindicações populares fizeram surgir a necessidade de bens de uso coletivo e com isso surgiram os primeiros Centros Populares e Organizações Não-Governamentais – ONGs, com o intuito de atender essas necessidades. Na década de 1980, foi elaborada a Constituinte, que trazia um novo referencial para a relação Estado x Sociedade. A participação popular e de diversos novos atores sociais foi incluída na agenda política, ativando um novo projeto político. Com isso, um novo paradigma da Reforma do Estado foi instituído: O Estado Novíssimo do Movimento Social, que foi defendido pelos políticos de esquerda e que tentavam cuidar de outras questões além da administrativa e gerencial. Contudo, faltava uma representação política forte para implementação desse novo paradigma, o da Administração Pública Societal. E só em 2002, com a chegada do candidato da esquerda Luiz Inácio Lula da Silva que o novo modelo foi iniciado, porém, não totalmente implantado. Esse modelo passou a tratar o cidadão como parceiro do serviço público e deu início à elaboração de políticas públicas que contavam com essa participação social (PAES DE PAULA, 2005).

Nesta pesquisa, o foco será em dois modelos, o gerencialismo e o societal, que são comparados por Paes De Paula (2005) em três dimensões fundamentais para uma gestão pública democrática, são elas: dimensão econômico-financeira, dimensão institucional-administrativa e dimensão sociopolítica. Com as características de cada modelo citadas anteriormente, pode-se perceber que a administração pública gerencial enfatiza a eficiência administrativa e as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa

são o foco; já na administração pública societal, a ênfase é na participação social e o foco é a dimensão sociopolítica, complementa a recém citada autora.

Com isso, é percebida a dicotomia existente entre a política e a administração que está presente na gestão pública. No modelo gerencial, existe a separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do aparelho do Estado. Já no modelo societal, a ênfase é na gestão pública e nos locais de organização, não existindo uma organização do aparelho do Estado. Essa ausência do modelo societal reforça a permanência do modelo gerencial, o que impossibilita mudanças na cultura política. Em relação a participação social, a vertente gerencial participa no nível do discurso, já a societal participa no nível das instituições.

Sendo assim, Paes De Paula (2005, p. 179) afirma que “Administração Pública tem uma lógica própria” e salienta que a administração pública gerencial é centralizadora e estruturalista e a administração pública societal é aberta e dinâmica. Traz como pontos fortes do modelo gerencial os métodos de gestão e a organização estatal, além do aumento da eficiência do setor econômico-financeiro através das práticas gerencialistas. Por outro lado, alguns pontos fracos são evidenciados nesse modelo, tais como: a centralização do processo decisório, falta de atenção com as dimensões sociais e políticas, e ausência de nova proposta para organização estatal. Do mesmo modo, a administração pública societal também possui alguns pontos positivos, são eles: projeto de desenvolvimento para atendimento das demandas nacionais e políticas públicas voltadas para o cidadão e participação popular. Contudo, essa vertente ainda não conseguiu desenvolver uma estratégia para atendimento das dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica, complementa a citada autora.

Os conceitos de administração pública gerencial e de administração pública societal podem ser comparados com os conceitos de gestão estratégica e gestão social, respectivamente, utilizados por Cançado *et al.* (2011). De acordo com estes autores, a gestão social tem como foco a sociedade e a tomada de decisão na coletividade, já a gestão estratégica tem como ênfase o mercado e a tomada de decisão é hierárquica. Por fim, Denhardt e Denhardt (2000) afirmam que o Estado deve ser composto por instituições públicas marcadas pela integridade e resposta ao cidadão, com intuito de atender a sociedade e seus

interesses comuns. Sendo assim, os autores corroboram com a afirmação feita por Paes de Paula (2005) de que é necessário um modelo de gestão voltado para as demandas da sociedade, trazendo a necessidade de uma vitalidade democrática, mesmo ainda existindo traços da antiga administração pública burocrática e até mesmo patrimonialista.

Contudo, a transição do Estado herdado para o Estado necessário não se faz radicalmente e necessita de capacitação de seus quadros e formação de gestores para seu sucesso. Os problemas, por sua vez, necessitam de soluções criativas e específicas para tornar possível a democratização política, ou seja, gestão pública e políticas públicas eficientes. De início, a demanda, através da agenda de decisões políticas; no final, a alocação dos recursos necessários.

São várias as definições para Políticas Públicas, entre elas a de Mead (1995, apud SOUZA, 2006), que as define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas; a de Lynn (1980, apud SOUZA, 2006) que diz ser um conjunto de ações do governo que irá produzir efeitos específicos; a definição de Dye (1984, apud SOUZA, 2006, p. 24) que sintetiza como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer” e a definição mais conhecida, a de Laswell (1958, apud SOUZA, 2006, p. 24): “decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz.” Sendo assim, todo o conjunto de ações e intervenções do Estado orientado para as relações sociais é chamado de política pública.

No surgimento, o Estado destinava a criação das políticas públicas aos mais desfavorecidos, como política compensatória para minimizar questões sociais. Com o tempo, por volta do século XX, ressurgiu a ideia de política pública como um direito que todo cidadão possui, independente da condição social. Surgiu então a necessidade de se criar uma política pública que facilite o acesso à informação e aos serviços prestados pelos órgãos públicos. Como toda política pública, um ciclo se iniciou até a criação de Carta de Serviços ao Usuário e, de acordo com Frey (2000, p. 226),

As tradicionais divisões do ciclo político nas várias propostas na bibliografia se diferenciam apenas gradualmente. Comum a todas as propostas são as fases da formulação, da implementação e do controle dos impactos das políticas. Do ponto de vista analítico,

uma subdivisão um pouco mais sofisticada parece pertinente. Proponho distinguir entre as seguintes fases: percepção e definição de problemas, definição de agenda, elaboração de programas e decisão, implementação de políticas e, finalmente, a avaliação de políticas e a eventual correção da ação.

Na primeira fase, de percepção e definição dos problemas, Frey (2000) afirma que um problema político pode ser percebido por vários grupos, seja ele de políticos, da administração pública ou dos grupos sociais. Em muitos casos, até a mídia contribui para que um problema venha a ter relevância política. A Carta se enquadra nesta fase juntamente com o surgimento da necessidade de informação por parte do usuário.

Na fase dois, a agenda, são definidas as questões a serem tratadas. É aqui que se decide se o problema será inserido ou excluído da pauta política do momento (FREY, 2000). Como principais atores responsáveis pelo estabelecimento da agenda política são encontrados vários órgãos no âmbito econômico e social, em especial a Organização das Nações Unidas – ONU, no âmbito internacional, e os diversos órgãos da esfera nacional, além de agentes públicos, privados, ONGs e até mesmo a sociedade civil. Nesta fase, a Carta entrou então na agenda, sendo necessária a sua criação para o atendimento das necessidades expostas na fase 1.

Na fase de elaboração de programas e de decisões, a terceira fase, Frey (2000, p. 227-228) afirma que

é preciso escolher a mais apropriada entre as várias alternativas de ação. Normalmente precedem ao ato de decisão propriamente dito processos de conflito e de acordo envolvendo pelo menos os atores mais influentes na política e na administração. Em geral, a instância de decisão responsável decide sobre um programa de compromisso negociado já antecipadamente entre os atores políticos mais relevantes. Decisões verdadeiras, isto é, escolhas entre várias alternativas de ação, são raras exceções nesta fase do ciclo político.

Foi na fase 3 que o decreto que instituiu a Carta foi criado e a Gespública orientou e elaborou manuais para facilitar a implantação da Carta de Serviços ao Usuário no Brasil.

A implementação de políticas é a quarta fase e pode ser considerada a fase da ação. De acordo com Windhoff-Héritier (1987, apud FREY, 2000, p. 228), na implementação, “de maneira indutiva e empírica descreve-se o que acontece, quais atores atuam com quais motivos e com quais resultados”. Nesta etapa, os diversos órgãos do governo brasileiro começaram a implementar a Carta, seguindo o decreto, leis e orientações governamentais.

Por fim, nessa última fase, de acordo com Oliveira (2013), o impacto dos programas já implementados é avaliado, para que, assim, os efeitos colaterais sejam minimizados em ações futuras, formando o ciclo das políticas públicas, conforme pode ser visto na figura 5. Ao final, a Carta já implantada e sua pesquisa de satisfação irão auxiliar as tomadas de decisão futuras.

Figura 5 (2) - Ciclo das Políticas Públicas

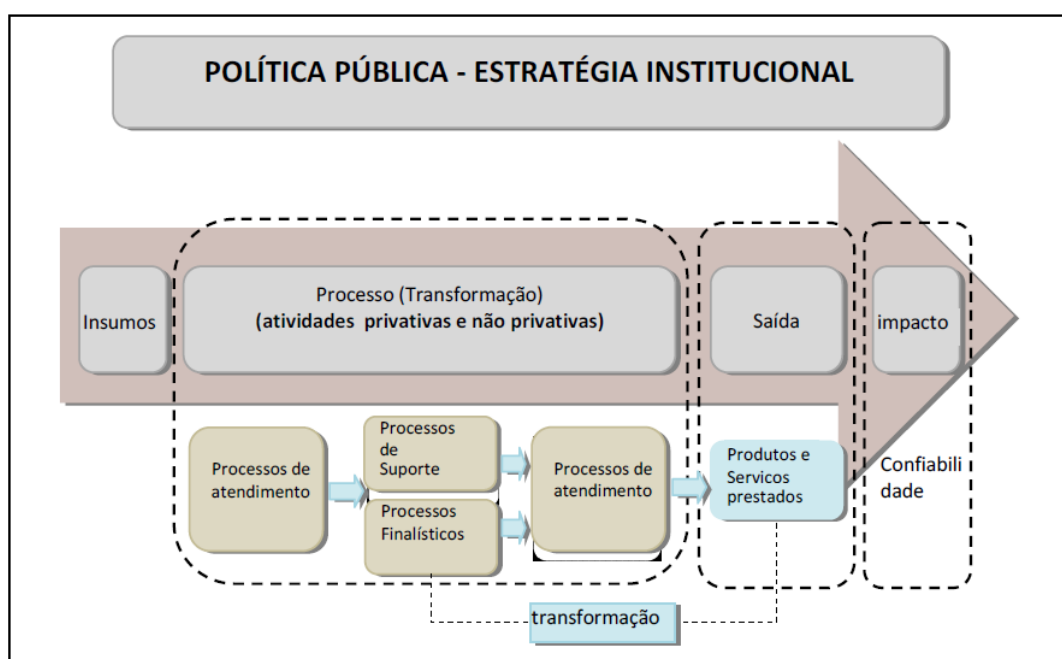


Fonte: Oliveira (2013)

Seguindo o ciclo de políticas públicas citado anteriormente, a Carta de Serviços ao Usuário no Brasil surgiu com o objetivo de garantir os direitos dos usuários de conhecerem e se apoderarem da informação e do serviço prestado pelo órgão público, de forma que facilite o uso dos serviços públicos existentes pelo mesmo.

Além disso, por ser um instrumento de valor público, a Carta é capaz de trazer confiabilidade para a sociedade. Através de um processo de transformação de seus processos internos, a Carta é capaz de impactar positivamente a sociedade com a sua nova forma de prestar serviços. Sendo assim, a Carta é um objeto gerador de valor para a sociedade, tornando-se então um instrumento de valor público (GUIA METODOLÓGICO GESPÚBLICA, 2014), conforme ilustra a figura 6.

Figura 6 (2) - Carta ao Cidadão: uma "Carta de Valor Público"



Fonte: Guia Metodológico Gespública (2014)

2.2. A tríade pessoas, processos e tecnologia

Na atualidade, as organizações não conseguem mais controlar e gerenciar problemas complexos utilizando apenas uma forma de conhecimento. Sendo assim, é necessário que sejam utilizados diferentes tipos de saber, a fim de obter soluções desejáveis para o sucesso da organização (CAFEZEIRO; DA COSTA; KUBRUSLY, 2016).

Esta pesquisa considera três grandes pilares como modelo do fluxo de conhecimento organizacional, são eles: pessoas, processos e tecnologia. Isso se dá por que, de acordo com Servin e De Brun (2005, p. 46), esses são os planos

da Gestão do Conhecimento - GC², salientando então a necessidade de utilização de processos apropriados e tecnologias coerentes, sempre considerando o elemento humano e suas influências na composição do produto final.

É necessário que cada elemento PPT seja utilizado plenamente na organização, para que seja possível agregar valor ao usuário final, conforme verifica-se na figura 7. Ou seja, a sinergia dos elementos é necessária, pois a mudança em uma das partes acarretará, necessariamente, um efeito sobre as outras (NEVES; VARVAKIS, 2017).

Figura 7 (2) - Tríade PPT



Fonte: elaborado pela autora (2018)

Dos três elementos, pessoas é o mais importante deles, pois, é delas que o conhecimento emana. Os processos, por sua vez, envolvem dois aspectos: (1) os processos de GC que suportam, junto com os outros elementos, a implantação de GC e cujas ações são direcionadas para a infraestrutura que sustenta o ciclo GC; (2) o olhar estratégico para os processos organizacionais e a infraestrutura que geram barreiras ou facilitam o ciclo GC. Por fim, mas não menos importante, a tecnologia é um importante facilitador da maioria de iniciativas de GC. Atua em duas formas principais: (1) fornecendo os meios para as pessoas organizarem, armazenarem e acessarem o conhecimento explícito e a informação; (2) ajuda a

² “Conjunto de processos que orienta a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos da organização.” (Davenport & Prusak, 1998)

conectar pessoas com pessoas, viabilizando o compartilhamento do conhecimento tácito (SERVIN; DE BRUN, 2005).

Verifica-se que o elemento pessoa é o responsável por tornar o planejamento real, não podendo ser menosprezado no processo como um todo. O capital humano é guiado então por uma diretriz, ou seja, por processos que irão garantir a realização do trabalho. A aplicação desses processos é então facilitada pelo uso de ferramentas, ou seja, pela tecnologia, garantindo assim o controle do negócio.

Verifica-se que os elementos pessoas, processos e tecnologia (PPT) precisam estar totalmente equilibrados para que seja conquistada a eficiência produtiva. Contudo, vale salientar que equilíbrio não significa necessariamente equidade. Sendo assim, o PPT forma um tripé que serve como base para gerenciar as pessoas que interagem no ambiente, suportado por processos adequados, e que pode ser ativado através da tecnologia (SERVIN; DE BRUN, 2005).

Nos subtópicos a seguir cada elemento será tratado separadamente, para assim atingir o objetivo desta pesquisa, contudo, o enfoque desta pesquisa será no elemento processo.

2.2.1. Pessoas

O primeiro elemento do PPT são as pessoas, capazes de realizar transformações e melhorias na organização, propulsoras dos ciclos de gestão do conhecimento (SERVIN; DE BRUN, 2005).

Hammer *et al.* (2004) afirmam que a Gestão do Conhecimento busca mais do conjunto, ou seja, visa a organização. O indivíduo é apenas parte deste processo de melhoria de desempenho, contribuindo no desempenho dos processos de negócio. Ou seja, para o sucesso da tríade PPT a organização necessita dar total atenção às pessoas que dela fazem parte. A capacitação dos colaboradores, a motivação e o desenvolvimento de habilidades auxiliam na transformação necessária.

Em relação a esta pesquisa e ao produto em estudo, a Carta de Serviços ao Usuário, três subgrupos do elemento pessoa devem ser considerados: a

UFRPE (alta gestão), os curadores das informações contidas na Carta e o usuário final, que irá utilizar a Carta.

As pessoas que formam a alta gestão da UFRPE são destaque nesse grupo pois são os responsáveis por dar início à Gestão do Conhecimento e definir os responsáveis por cada processo, além da tecnologia a ser utilizada. Além disso são as pessoas cobradas por órgãos superiores para o bom funcionamento da instituição e adequação às normas.

Os curadores serão os responsáveis pelas informações contidas na Carta. Esse grupo de pessoas precisa garantir a inserção das informações no sistema, assim como a atualização do conteúdo para que o usuário final consiga obter informações fidedignas e atualizadas.

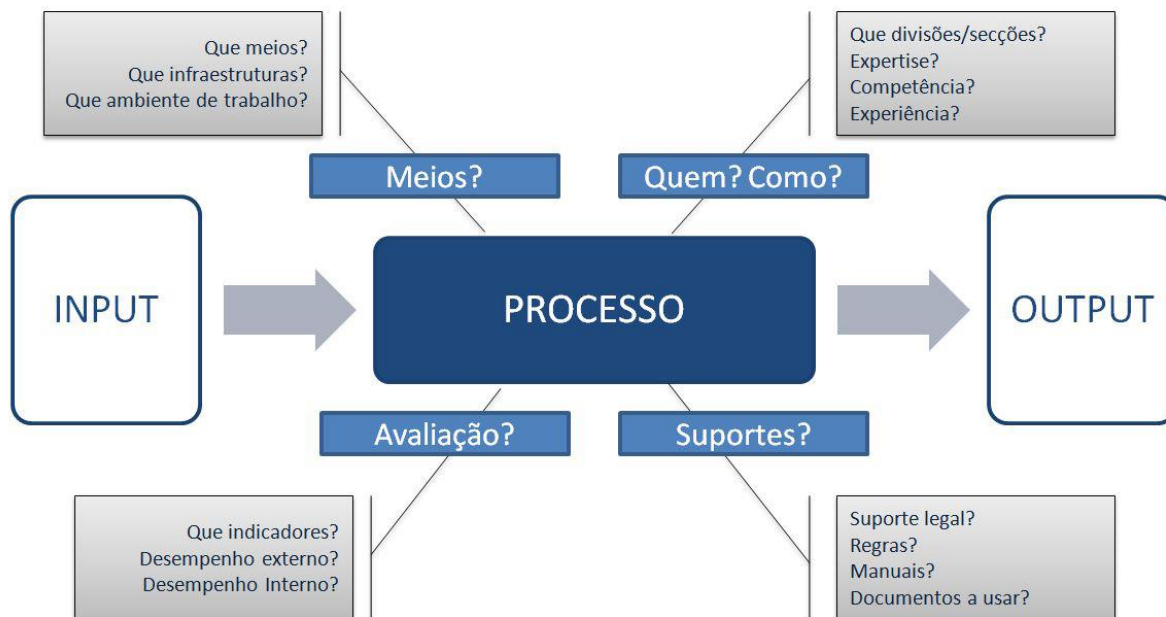
O usuário final será o interessado no produto, ou seja, na Carta de Serviços ao Usuário. Na UFRPE teremos usuários internos e externos. Como usuário interno podemos citar os servidores e alunos da instituição, ou seja, aqueles que utilizam os serviços internos no dia-a-dia. No grupo dos usuários externos estão as empresas terceirizadas, órgãos parceiros da UFRPE e todos aqueles usuários que necessitarem ou almejarem utilizar algum tipo de serviço da universidade.

2.2.2. Processos

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, são sistemas abertos que recebem e provocam estímulos nos/com o ambiente interno e externo. Ou seja, os processos são formados por insumos, também chamados de *inputs*, que são fornecidos para a organização pelo ambiente no qual ela está inserida; após o processamento desses *inputs* (atividades da organização), são entregues os *outputs* (resultados) a esse mesmo ambiente organizacional (MORGAN, 1996). Sendo assim, fica clara a dependência da organização com o ambiente onde a mesma está inserida.

Gonçalves (2000) afirma ainda que todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial, conforme pode ser verificado na figura 8.

Figura 8 (2) - Processos



Fonte: Sierve (2014)

Em suma, “os processos de negócios são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto (bem e/ou serviço) que é recebido por um cliente externo” (GONÇALVES, 2000, p. 10). Através dos processos, as pessoas conseguem entender o que precisa ser feito, como, quando e os resultados esperados.

No Brasil, o Guia Gestão de Processos do Governo (2011) afirma o compromisso dos processos atenderem à satisfação dos cidadãos, através da transformação dos elementos, cumprimento de regras e o correto consumo dos recursos. Ou seja, pessoas, processos e tecnologia formam o tripé que sustenta o *Business Process Modeling* – BPM.

De acordo com a figura 9 e a definição do Guia BPM CBOK (2013, P. 19), “processos de negócio definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor ao cliente” e tem por objetivo a conquista dos objetivos estratégicos da organização, a fim de agregar valor e melhoria de desempenho organizacional, por intermédio da tecnologia.

Figura 9 (2) - Ciclo BPM



Fonte: CBOK (2013)

De acordo com Paim *et al.* (2009, p. 139), gestão de processos - GP é “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”. Assim, a adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional do negócio (DAVENPORT, 1994). Na prática, a GP transforma toda a organização, influenciando diretamente na cultura organizacional, trazendo grande impacto para todos os *stakeholders*.

A desorganização dos procedimentos de uma instituição produz retrabalho, perda de tempo, despesas extras e engessamento de processos, fazendo com que a organização não evolua. Sendo assim, é necessário que decisões quanto à aplicação das políticas públicas na gestão de processos estejam ajustadas à cultura da organização e isso se aplica tanto a empresas privadas quanto públicas.

De um lado as empresas privadas já entendem a real importância de gerenciar por processos e utilizam esse gerenciamento em grande escala. Do outro lado, as organizações públicas, em especial as Instituições Federais de Ensino Superior, estão começando o processo de modernização, diminuindo o foco burocrático e partindo para o foco gerencial, sempre buscando o sucesso da

administração societal, visando resultados voltados para o benefício da sociedade.

Sendo assim, é indiscutível que a padronização dos processos de uma organização é essencial para aumentar a produtividade, otimizar o tempo e reduzir despesas. Com as IFES não é diferente; elas possuem cultura própria que transmite valor ao corpo discente, docente e funcional por meio de projetos educacionais; são produtoras, reprodutoras e multiplicadoras de cultura (SANTOS; ROSSO, 2004), e precisam se enquadrar nas normas governamentais. Por isso, a gestão de processos é de suma importância para as transformações e andamento efetivo da organização, e deve ser uma das bases de sustentação do tripé necessário para as mudanças complexas e andamento efetivo da organização.

Para melhor representação e entendimento de processos de negócios, uma notação gráfica foi desenvolvida, o Business Process Modeling Notation (BPMN), sendo mantida pelo Object Management Group³ (OMG). A BPMN é uma notação de fluxograma que possui diversos elementos gráficos, sendo possível a modelagem de processos simples até os mais complexos, desde a criação do processo, com seus insumos, até a saída, com os resultados (CAMPOS, 2014).

Conforme pode ser visto no anexo B, de acordo com o OMG, a BPMN subdivide em quatro conjuntos os seus elementos: objetos de fluxo, elementos de conexão, artefatos e dados. Os objetos de fluxo são elementos essenciais na notação BPMN, subdivididos em três tipos: atividades, eventos e decisões. Os elementos de conexão relacionam os elementos do processo entre si, podendo ser do tipo fluxo de sequência, mensagem, associação ou dados. Os artefatos agregam informação ao processo. Podendo ser do tipo dado de entrada e saída, ou anotação de evento ou atividade. Os dados podem ser subdivididos como entrada, saída, armazenamento e objeto. Outros dois elementos também são essenciais para a modelagem dos processos, as raias e piscina, pois através deles é possível categorizar as atividades.

Com isso, a notação BPMN foi utilizada neste trabalho para modelagem dos processos de construção e manutenção da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE, facilitando assim o entendimento do fluxo de atividades existentes para

³ Consórcio internacional de padrões de tecnologia sem fins lucrativos. Fonte: <http://www.omg.org>

a construção da Carta e o entendimento dos responsáveis pela atualização da mesma.

2.2.3. Tecnologia

A conexão de pessoas e processos torna hábil a realização dos objetivos de uma organização, contudo, para ganhos em escala é necessária a utilização da tecnologia, tornando-a um elemento crucial de transformação organizacional (SERVIN; BRUN, 2005).

Por tecnologia da informação (TI) entende-se o conjunto de recursos utilizados para a geração, guarda e uso das informações, através de seus componentes (*hardware*, *software* e sistemas de telecomunicações) (REZENDE, 1999). Contudo, ainda de acordo com Rezende (2005), todos esses componentes dependem da interação com o fator humano para funcionar, o chamado recurso *humanware* ou *peopleware*.

Nesta pesquisa a tecnologia será elemento chave para o sucesso do atendimento ao Decreto 9.094/2017, pois é de suma importância para a manutenção, atualização e divulgação da Carta de Serviços ao Usuário a implantação de um *framework*⁴. De acordo com Shehabuddeen *et al.* (2000, apud LIMA; LEZANA, 2005, p. 2) “os *frameworks* são utilizados como uma forma de traduzir temas complexos em formas que possam ser estudadas e analisadas”. Eles podem ser utilizados para comunicar ideias e descobertas a uma ampla comunidade, entre acadêmicos ou entre academia e indústria; realizar comparações entre diferentes situações e abordagens; definir o domínio ou os limites de uma situação; descrever o contexto ou argumentar a validade de uma descoberta; e suportar o desenvolvimento de procedimentos, técnicas ou métodos e ferramentas (SHEHABUDDEEN *et al.*, 2000, apud LIMA; LEZANA, 2005).

De acordo com Willemann e Ibarra (2007, p. 42) os *frameworks* buscam facilitar o trabalho dos usuários e desenvolvedores, pois

⁴ “Um *framework* ou arcabouço é uma estrutura de suporte definida em que outro projeto de *software* pode ser organizado e desenvolvido, quando se analisa o conceito no âmbito do desenvolvimento de *software*. Um *framework* pode incluir programas de suporte, bibliotecas de código, linguagens de *script* e outros *softwares* para ajudar a desenvolver e juntar diferentes componentes de um projeto de *software*.” (WILLEMANN; IBARRA, 2007, p. 41).

Utilizando *frameworks* a principal vantagem é a redução de custos, sendo que já existe uma estrutura definida e que o desenvolvimento pode concentrar-se em implementar as regras específicas do negócio em que o sistema deve atuar.

Contudo, para a escolha e utilização de um determinado *framework* é necessário realizar uma análise de viabilidade da solução encontrada para adequação às necessidades da instituição pesquisada, por isso foram feitos alguns levantamentos preliminares quanto à infraestrutura tecnológica existente na instituição.

A UFRPE já utiliza a tecnologia Drupal para divulgação e atualização de *sites* e notícias da instituição, sendo então considerado um ponto facilitador para a presente pesquisa, que pode utilizar-se da mesma tecnologia para divulgação e atualização da Carta na instituição.

Sendo assim, como para implantação do *framework* proposto a tecnologia será fundamental, recorreremos ao Comitê de Transparência e Dados Abertos (CTDA) existente na instituição para a análise de viabilidade dessa proposta de solução para implantação da Carta.

Vale salientar que o bom funcionamento de um sistema de gestão de conteúdo em uma organização não depende exclusivamente da tecnologia adotada, mas também das pessoas e processos utilizados na gestão de conteúdo. “Desta forma, os SGC devem ser compreendidos como um ambiente de trabalho colaborativo e distribuído que fornece suporte para a realização de tarefas” (CHAGAS *et al*, 2008).

O próximo capítulo trata da metodologia aplicada a este trabalho, trazendo detalhes da caracterização do estudo e o desenho da pesquisa.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos para atendimento aos objetivos da pesquisa, caracterizando o estudo quanto à sua natureza, métodos e estratégias utilizadas, além dos procedimentos de coleta e análise de dados. Também é possível verificar neste capítulo o desenho desta pesquisa.

Para obtenção dos resultados desta pesquisa, uma vasta busca bibliográfica e documental a respeito da Carta de Serviços ao Usuário foi realizada como procedimento inicial, para entendimento do objeto de estudo. Foi então realizada uma pesquisa em documentos e manuais publicados pelo Governo Federal Brasileiro a respeito da Carta, assim como entendimento das normas, resoluções, decretos e leis brasileiras que direta ou indiretamente influenciam a Carta de Serviços ao Usuário no Brasil.

Ainda como procedimento inicial, foi realizado um mapeamento sistemático com o intuito de obter informações sobre estudos na área e maior entendimento a respeito da Carta de Serviços no Brasil e no mundo. Através da busca no Portal de Periódicos CAPES, obteve-se um retorno de 108 documentos que continham a *string* de busca: ("carta de serviços ") OR ("*citizen's charter*") OR ("*citizens charter*"); no título do documento. Através deste mapeamento buscou-se responder questões como o surgimento, histórico, função, objetivos e modelos da Carta.

Também foi realizado um questionário inicial (APÊNDICE 1), além de entrevistas focalizadas (APÊNDICE 2) com o responsável pela Carta de Serviços ao Usuário na UFRPE. Foram feitas perguntas relacionadas à situação atual da UFRPE em relação a Carta e perspectivas futuras com a implantação da mesma. O objetivo das entrevistas foi informado ao participante previamente e o mesmo demonstrou boa aceitação e interesse quanto à pesquisa realizada.

3.1. Caracterização do Estudo

Toda pesquisa social tem um objetivo e com isso, uma classificação. Para Gil (2008) a pesquisa se divide em três objetivos: pesquisas descritivas,

exploratórias e explicativas. A pesquisa descritiva tem como foco descrever um fenômeno ou uma população, estabelecer relações entre as variáveis e normalmente é realizada através da coleta de dados. Já a pesquisa exploratória busca uma visão geral de determinado fato, buscando explorar e se aproximar de determinada questão. Por fim, a pesquisa explicativa é a mais profunda, pois busca a razão e o porquê das coisas, trazendo à tona elementos complexos para a pesquisa (GIL, 2008).

Sendo assim, com relação aos seus objetivos, essa pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória. O caráter descritivo e exploratório se justifica por objetivar descrever características de uma população ou fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2008). Sendo assim, as interações entre a universidade em estudo e os usuários dos serviços foram contempladas neste tipo de pesquisa.

Neste estudo, a abordagem metodológica utilizada é caracterizada, quanto à sua natureza, como qualitativa, que de acordo com Flick (2004), tem como objetivo explorar o novo, desenvolver novas teorias ou incrementar as já existentes. Além disso o autor afirma que nessa abordagem a participação do pesquisador e suas interpretações são conscientes, dentro do seu contexto social, e capazes de atender as interações do mesmo com o objeto de estudo, propondo uma nova estrutura social. Ou seja, uma abordagem apropriada para tratar das interações entre as partes do processo e os usuários. Já a abordagem quantitativa foi utilizada superficialmente nesta pesquisa, através do levantamento de dados realizado nas universidades pesquisadas, que não se justifica classificá-la também com quantitativa.

Em relação às estratégias, como apontam Lakatos e Marconi (2010), existem diversas estratégias metodológicas de pesquisa, destacando-se as pesquisas documentais, os estudos de caso, as pesquisas-ação, os *surveys*, a prototipação, as pesquisas observacionais e os experimentos. Na presente pesquisa foram utilizados o levantamento e a pesquisa-ação. O *survey*, ou levantamento de campo, foi utilizado para conhecimento direto da realidade, com economia e rapidez, para em seguida analisar quantitativamente os dados coletados (GIL, 2008), e no presente estudo limitou-se a analisar os *sites* das IFES, com uma amostra não probabilística, de caráter intencional. Como a presente pesquisa tem o envolvimento da pesquisadora e dos pesquisados, é

considerada do tipo pesquisa-ação, ou seja, o foco da pesquisa é a ação central da pesquisa, sendo a pesquisadora parte integrante do ambiente pesquisado e com interesse em questões específicas do ambiente, pois como afirma Thiollent (1985, p. 14),

a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

A pesquisa documental busca fontes primárias e secundárias, e segundo Gil (2008), faz uso de vários tipos de materiais que são considerados documentos. Nesta pesquisa diversas fontes primárias e secundárias, com validade comprovada, foram utilizadas.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Relacionado com as estratégias metodológicas, foi utilizada na pesquisa o estudo de mapeamento sistemático (EMS), com o objetivo de ampliar o conhecimento a respeito da Carta de Serviços ao Usuário no mundo e suas peculiaridades no Brasil e a busca por um *framework* de maior usabilidade e relevância para a UFRPE. Kitchenham (2004) afirma que a forma de identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas relevantes para uma questão específica é através do EMS, pois com ele é possível resumir evidências existentes em relação a uma determinada questão.

A pesquisa de campo, por definição, busca um grupo significativo para a solução do problema estudado, mediante análise quantitativa das informações obtidas (GIL, 2008, p. 55). Nesta pesquisa foi utilizada esta técnica através do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-OUV) e do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC) das IFES para obtenção de informações a respeito do modelo de Carta com maior usabilidade para os usuários atendidos pela instituição. Também foram realizadas entrevistas. Nesta pesquisa, a entrevista foi inicialmente do tipo focalizada, que segundo Gil (2008) é uma entrevista livre que se concentra num tema bem específico, para um primeiro contato com o tema a ser pesquisado. A entrevista é uma técnica de coleta de dados muito utilizada nas pesquisas sociais, sendo útil para a obtenção de informações acerca de razões e explicações a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ, 1967 apud GIL, 2008).

Na primeira etapa a coleta de dados se deu através do mapeamento sistemático, pesquisa documental e pesquisa de campo. Já na segunda parte, o grupo focal também foi uma técnica de coleta de dados utilizada. De acordo com Morgan (1997), é uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador. O grupo foi utilizado para a etapa de validação da proposição da Carta apresentada. O grupo focal foi composto pelos membros do CTDA (1 presidente, 1 membro da pró-reitoria de planejamento, 1 membro da ouvidoria, 1 membro do núcleo de tecnologia da informação, 1 membro do departamento de informática).

Sendo assim, o quadro 2 representa de forma visual a classificação da presente pesquisa.

Quadro 2 (3) – Quadro metodológico

ESTRATÉGIA	Pesquisa-ação
OBJETIVOS	Exploratório e Descritivo
ABORDAGEM	Qualitativa
MÉTODO	Mapeamento Sistemático, Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Pesquisa de Campo

Fonte: elaborado pela autora (2018)

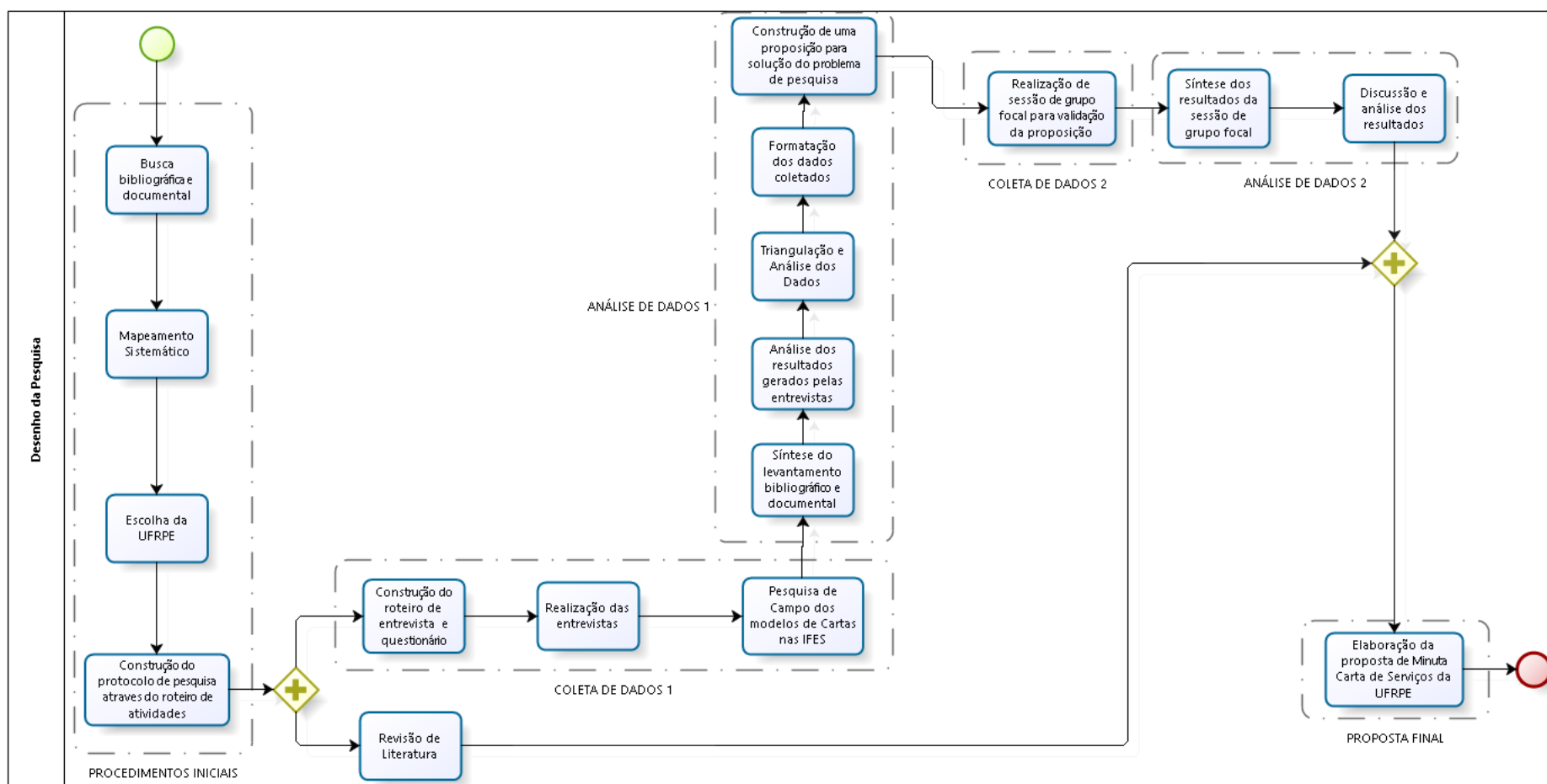
3.2. Desenho da pesquisa

Como sintetiza a figura 10, a pesquisa se desenvolveu ao longo de cinco fases. A primeira tratou dos procedimentos iniciais, enquanto a segunda fase é relativa à coleta de dados, seguida pela fase três onde foram analisados os dados. Já na fase quatro foram coletados novos dados que seguiram para análise na última etapa.

Na primeira fase foram realizados levantamentos preliminares a respeito da Carta de Serviços ao Usuário, para compreensão do tema e entendimento das características gerais, quando foram identificadas as legislações brasileiras que tratam do tema; mapeadas as IFES, para levantamento do quantitativo de Cartas de Serviço ao Usuário; e realizado o levantamento documental a respeito do tema na UFRPE. Foram ainda realizadas três entrevistas em profundidade com o responsável pelo atendimento do Decreto 6.932/2009 na UFRPE, e coletados documentos de apoio à pesquisa documental e bibliográfica. Nessa etapa, o entrevistado falou livremente à medida que o entrevistador conduziu a entrevista com foco nos assuntos de interesse.

Na fase seguinte foram levantadas as melhores práticas da Carta de Serviços ao Usuário em outras IFES brasileiras, sendo então realizadas as entrevistas e a sessão do grupo focal, para delineamento de um modelo (*framework*) para estruturar as informações a respeito da Carta na UFRPE. Na fase seguinte, as informações a respeito de cada serviço foram coletadas. A construção do modelo inicial da Carta foi o passo seguinte, sendo validado pelos responsáveis. Por fim, foi utilizado o método do grupo focal para validar a Carta em um projeto piloto.

Figura 10 (3) - Desenho da Pesquisa em BPM



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

4. RESULTADOS

Nesta seção serão detalhados os resultados obtidos neste trabalho, sendo cada subtópico relacionado ao atendimento de um objetivo específico desta pesquisa.

4.1. Análise dos Modelos de Cartas de Serviços ao Usuário nas IFES brasileiras

Atualmente o Brasil possui 63 IFES, sendo que a maior parte delas possui a Carta de Serviços ao Usuário publicada e divulgada em *site* institucional, mas outras ainda não a disponibilizaram.

Para realização desta pesquisa, foi feito um levantamento prévio no qual foram verificadas as condições para tratar da Carta de Serviços de modo geral ou separadamente, como Carta de Serviços ao Usuário. Para tanto, foi verificado se as universidades já possuíam a Carta de Serviços atualizada conforme o Decreto 9.094/2017, que direciona a Carta a todo e qualquer usuário.

O levantamento trouxe um retrato do comprometimento em atualização das Cartas pelas universidades pesquisadas. Neste ponto, foi realizada uma pesquisa para reconhecer o percentual de universidades que já se adequaram ao novo Decreto 9.094/2017. Como resposta ao levantamento, foi possível verificar que mais de 2/3 das universidades ainda não atualizaram as Cartas divulgadas, cumprindo apenas o decreto anterior, que tratava da Carta de Serviços ao Cidadão. Por isso, neste trabalho, foram considerados os dados pesquisados como um contexto geral da Carta de Serviços.

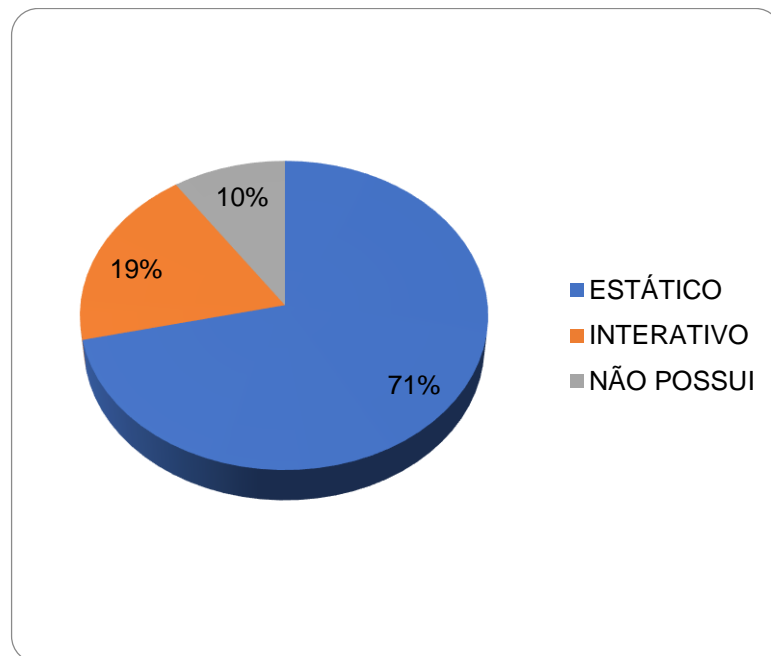
Foi realizada uma pesquisa documental em janeiro/2018 e atualizada no decorrer da pesquisa nos *sites* das 63 IFES Brasileiras existentes para identificar o cenário geral atual da Carta de Serviços ao Usuário. Esses dados foram armazenados, categorizados e posteriormente processados em planilha excel. Sendo assim, verificou-se que a maioria das instituições de ensino já possui a Carta publicada e divulgada, em formato texto ou estruturada em forma de *site* interativo.

Através desta pesquisa foi possível observar que 90% (57/63) das universidades já estão atendendo ao Decreto 6.932/2009, restando apenas seis universidades (FURG, UFOB, UFRJ, UFRPE, UFSB, UFSM) que ainda não possuem

a Carta de Serviços ao Usuário implantada, ou seja, apenas 10% (6/63) das instituições ainda estão em fase de adequação ao decreto que versa sobre a Carta. Percebe-se assim que as Instituições, em sua grande maioria, buscam atender as necessidades de informação da comunidade acadêmica, facilitando assim o acesso à informação e compartilhando dos princípios da gestão social preconizados por Paes de Paula (2005) e pela legislação brasileira (BRASIL, 2009; BRASIL, 2011; BRASIL, 2017).

A figura 11 trata dos tipos (estático ou interativo) de Carta de Serviços existentes nas universidades.

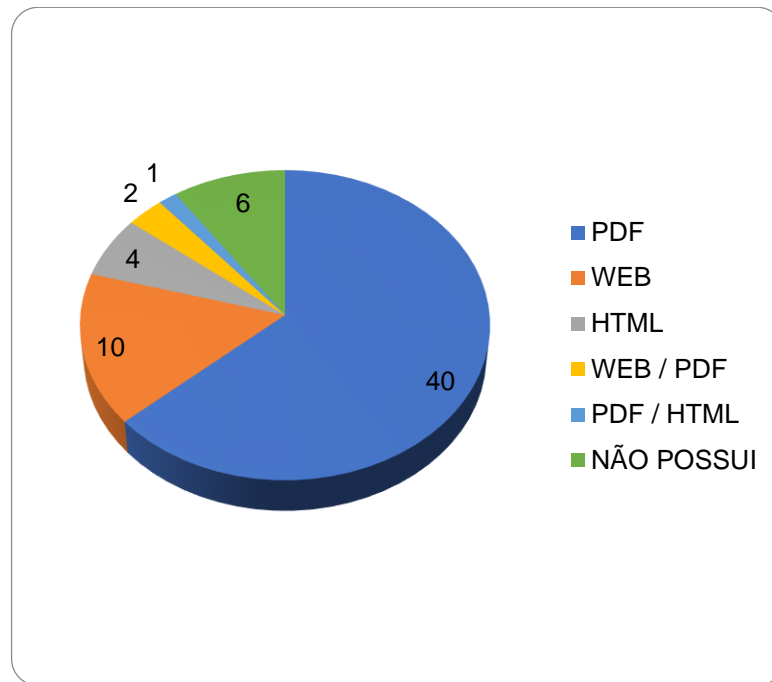
Figura 11 (4) - Tipo de Carta



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Já a figura 12 traz informações a respeito dos tipos de Carta, detalhando os formatos utilizados por essas instituições, discriminando os tipos acima citados.

Figura 12 (4) - Formatos de Carta



Fonte: dados da pesquisa (2018)

O modelo estático, ou seja, o modelo .PDF ou HTML estático foi encontrado na grande maioria das universidades. Verifica-se assim que a Carta em formato texto, seja como arquivo .PDF ou HTML estático, é o mais utilizado pelas universidades pesquisadas, somando-se aproximadamente 70% (45/63) do total de Cartas.

Apenas 20% das universidades pesquisadas (12/63) divulgaram a Carta exclusivamente na forma interativa da *web*, via *site* (UFAL, UFBA, UFF, UFJF, UFLA, UFMT, UFRB, UFRGS, UFSJ, UNIFESP) ou como mais uma opção de acesso da Carta, além do .PDF (UFPE e UFSCar).

Pode-se observar que o tipo estático predomina nas Cartas publicadas pelas universidades brasileiras, sendo bem inferior o número de Cartas em formato interativo. Ou seja, verifica-se que a interatividade ainda está ausente na maior parte das Cartas publicadas pelas universidades. Um modelo desse tipo traz dificuldade na busca pela informação por parte do usuário e dificuldade na atualização rápida e necessária por parte da instituição, além de maior tempo de busca na informação a ser acessada por parte do usuário, trazendo dificuldade, pois, de acordo com Lemos (1999, apud CORNELIO et al., 2010), é importante a interação dos indivíduos com a tecnologia no processo de busca pela informação e conhecimento.

Sendo assim, apenas uma pequena parcela das instituições pesquisadas possui a Carta em formato interativo na *web*, buscando maior agilidade na obtenção da informação por parte do usuário e maior facilidade na atualização do conteúdo informado, com intuito de demonstrar maior transparência e preocupação com o serviço prestado. Em suma, o apêndice 3 mostra a situação de cada universidade.

Para realização desta pesquisa, a ênfase no levantamento de dados foi feita na UFRPE, que, por intermédio da pesquisa documental realizada no setor responsável pela Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE, o Serviço de Informação ao Usuário (SIC) e da realização das entrevistas com o seu responsável, foi analisado o cenário atual da Carta na universidade em questão.

Com base no Relatório de Gestão, ano exercício 2017, da UFRPE, pode-se verificar a situação atual da UFRPE, conforme pode ser visto no texto abaixo. Contudo, de acordo com o responsável pelo SIC – UFRPE, o grande problema para a elaboração e a implantação da Carta de Serviços ao Usuário é a “dificuldade no estabelecimento do fluxo de processos da universidade”, de suma importância para definição das tarefas e serviços executados pela instituição e sua divulgação perante os usuários. Outro ponto de grande relevância e dificuldade apresentado pelo entrevistado é a “definição dos atores responsáveis por esses processos”, pois de acordo com Servin e De Brun (2005), o elemento pessoa é o responsável por tornar o planejamento real, não podendo ser menosprezado no processo como um todo.

Sendo assim, foi verificado com o entrevistado, e com o Relatório de Gestão, que a UFRPE ainda não possui a Carta de Serviços ao Usuário divulgada devido às muitas mudanças ocorridas na legislação brasileira, além da ausência de processos bem definidos na instituição e a falta de profissionais dedicados e envolvidos no processo de elaboração, divulgação e manutenção da Carta.

Vale salientar que a UFRPE não atendeu ao Decreto 6.932/2009, que durou praticamente 8 anos, sendo revogado em 2017, e continua sem atender ao Decreto 9.094/2017, que teve prazo máximo para adequação expirado em janeiro/2018. Apesar do *site* da UFRPE conter algumas informações ao usuário, elas estão dispersas, de acesso difícil, sendo necessária a atualização, unificação, consolidação e divulgação desses serviços prestados, transformando essas informações na Carta de Serviços ao Usuário, contribuindo assim para a evolução da gestão pública brasileira e de sua transparência perante seus usuários.

Situação da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE – Relatório de Gestão 2017:

O documento Carta de Serviços ao Cidadão da UFRPE se encontra em fase de revisão para publicação. Esse documento disponibilizará, para a sociedade, informações referentes aos diversos serviços prestados pela instituição, como uma iniciativa para bem servir à sociedade. O Decreto Nº 8.936 de 19 de dezembro de 2016 (Institui a Plataforma de Cidadania Digital), em seu Art. 11 acrescenta modificações na Carta de Serviço ao Cidadão. Inclui novos itens na elaboração da mesma, principalmente na sua forma de divulgação. Já o Decreto Nº 9.094 de 17 de julho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Em seu Art. 11, o decreto além de modificar o nome do documento, para Carta de Serviços ao Usuário, altera substancialmente os elementos que devem compor o documento. Visando à implementação do previsto nos Decretos acima mencionados, bem como outras ações de transparência dos serviços prestados e a divulgação de dados produzidos pela UFRPE, o Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) instituiu o Comitê de Transparência e Dados Abertos (CTDA), mediante a Portaria Nº 008/2017 de 26 de outubro de 2017. Assim, a carta de Serviços ao Cidadão será denominada Carta de Serviços ao Usuário e será objeto de elaboração e divulgação pelo CTDA/UFRPE, seguindo as novas diretrizes estabelecidas nos decretos acima citados e tendo prazos prioritários para sua publicação dentro do rol de ações do CTDA. O documento descreve os diversos serviços prestados pelos setores da UFRPE, bem como a forma de atendimento. (ANEXO C)

Por fim, verifica-se que as universidades pesquisadas ainda estão tentando se adaptar à evolução da administração pública brasileira e ao atendimento das políticas públicas de transparência, buscando atender, mesmo que parcialmente, aos requisitos da Carta de Serviços ao Usuário.

4.2. Proposta de um modelo digital para a Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE

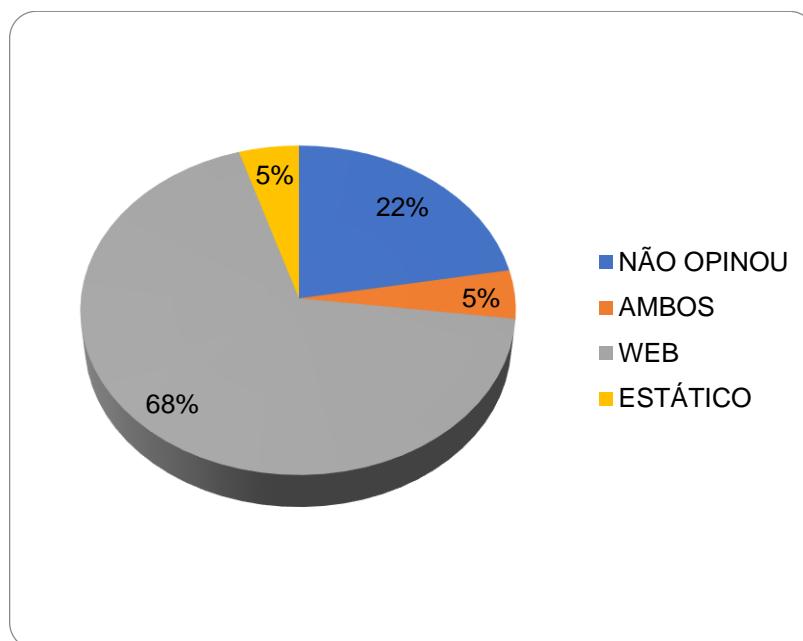
Conforme visto na seção 2.2.3 – Tecnologia e corroborado com um levantamento realizado nas IFES, o modelo digital é o mais adequado para a viabilidade da solução na UFRPE.

Foi realizado um *survey* com teste inicial na UFRPE para em seguida ser feito um levantamento, através do e-OUV e do e-SIC, a respeito do modelo ideal de Carta nas IFES. Foi então perguntado: qual o melhor formato de disponibilização da Carta?

A grande maioria das universidades respondeu a pergunta (78%), sendo obtido como maioria das respostas (68%) o modelo *web*, digital, conforme pode ser visto na figura 13. Diversas universidades, apesar de possuírem o modelo de Carta estático, afirmaram que entendem que o modelo por elas utilizado é insuficiente para a efetividade da Carta de Serviços na instituição e que estão trabalhando para melhoria do serviço prestado ao usuário, assim como a possibilidade de ofertar um modelo digital da Carta, conforme pode ser visto na tabela do apêndice 4.

Vale salientar que algumas universidades (5%) responderam que tanto o modelo digital quanto o modelo físico seriam interessantes para a instituição, contudo, a pergunta foi relacionada ao modelo preferencial, já que o próprio Decreto 9.094/2017 explicita a necessidade da Carta impressa em local de atendimento da instituição, para eventual consulta em caso de disponibilidade de meio digital. Algumas outras universidades (5%) afirmam que o modelo estático é suficiente para a divulgação de seus serviços e atendimento ao usuário.

Figura 13 (4) - Pesquisa nas ouvidorias das universidades



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Sendo assim, um modelo de *site* foi sugerido ao CTDA para análise de viabilidade. Além disso, atualmente, o modelo de Carta da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) atende os requisitos do Decreto que versam a respeito da Carta de Serviços ao Usuário, sendo então um bom modelo de *framework* para ser discutido no âmbito desta pesquisa, conforme pode ser visto na figura 14, que demonstra a tela inicial do *site* da Carta de Serviços da UFAL. Outros modelos de Carta, informatizados, serviram de base para a proposição do modelo da UFRPE, tais como o próprio site do governo federal (servicos.gov.br), além dos sítios da UFF e da UNIFESP, que se enquadraram dentro do perfil buscado para a Carta da UFRPE.

Figura 14 (4) - Carta de Serviço ao Usuário na UFAL

The screenshot shows the UFAL Carta de Serviços website. The header is teal with the title 'Carta de Serviços' and a search bar labeled 'Buscar serviços'. Below the header is a red navigation bar with links: 'Início', 'Categorias', 'Público Alvo', 'Órgãos', 'Sobre', and 'Contato'. A left sidebar lists categories and public groups. The main content area displays a grid of service cards.

Categorias	Controle de Acesso em finais de semana, feriados, recessos escolares e fora do horário normal de expediente.	Adesão ao Auxílio-Transporte	Auxílio Pré-escolar
Administração Central	Controle de acesso, Segurança Patrimonial...	Custeio parcial das despesas com transporte coletivo municipal ou intermunicipal, no deslocamento do...	Benefício concedido ao servidor para auxiliar nas despesas pré-escolares de filhos ou dependentes,...
Assistência Estudantil	Infraestrutura	Pessoal	Pessoal
Biblioteca			
Comunicação			
Ensino			
Extensão			
Financeiro			
Infraestrutura			
Pesquisa			
Pessoal			
Processos Seletivos			
Tecnologia da Informação			
Ouvidoria			
Públicos	Projeto Arquitetônico de Reforma/Ampliação de Edificações existentes	Auxílio Natalidade	Cancelamento de Férias
Estudante	Projeto Arquitetônico de Reforma/Ampliação...	É um benefício devido ao servidor por motivo de nascimento de filho, inclusive no caso de natimort...	Pessoal
Servidor	Infraestrutura	Pessoal	Pessoal
Cidadão			
Instituições públicas e privadas			
	Licença à Gestante e Prorrogação	Programação Visual	Atendimento à Imprensa
	Pessoal	Consiste na criação de peças gráficas e campanhas publicitárias de caráter institucional que t...	Consiste no atendimento às demandas da imprensa...
		Comunicação	Comunicação

Fonte: UFAL (2018)

O *site* é de fácil acesso e bastante intuitivo, demonstrando detalhadamente cada serviço e suas especificidades, tais como busca por público-alvo, por categoria do serviço ou por órgãos. Outros dois fatores também contribuíram para adequação do *site* da UFAL aos requisitos da Carta, são eles: possibilidade de contato do usuário com a UFAL e um formulário de pesquisa de satisfação.

A pesquisa de satisfação da Carta é um requisito do decreto governamental e tem grande serventia para a instituição no seu processo de melhoria contínua. No caso da UFAL, a pesquisa foi elaborada de maneira simples em um formulário *Google Docs*.

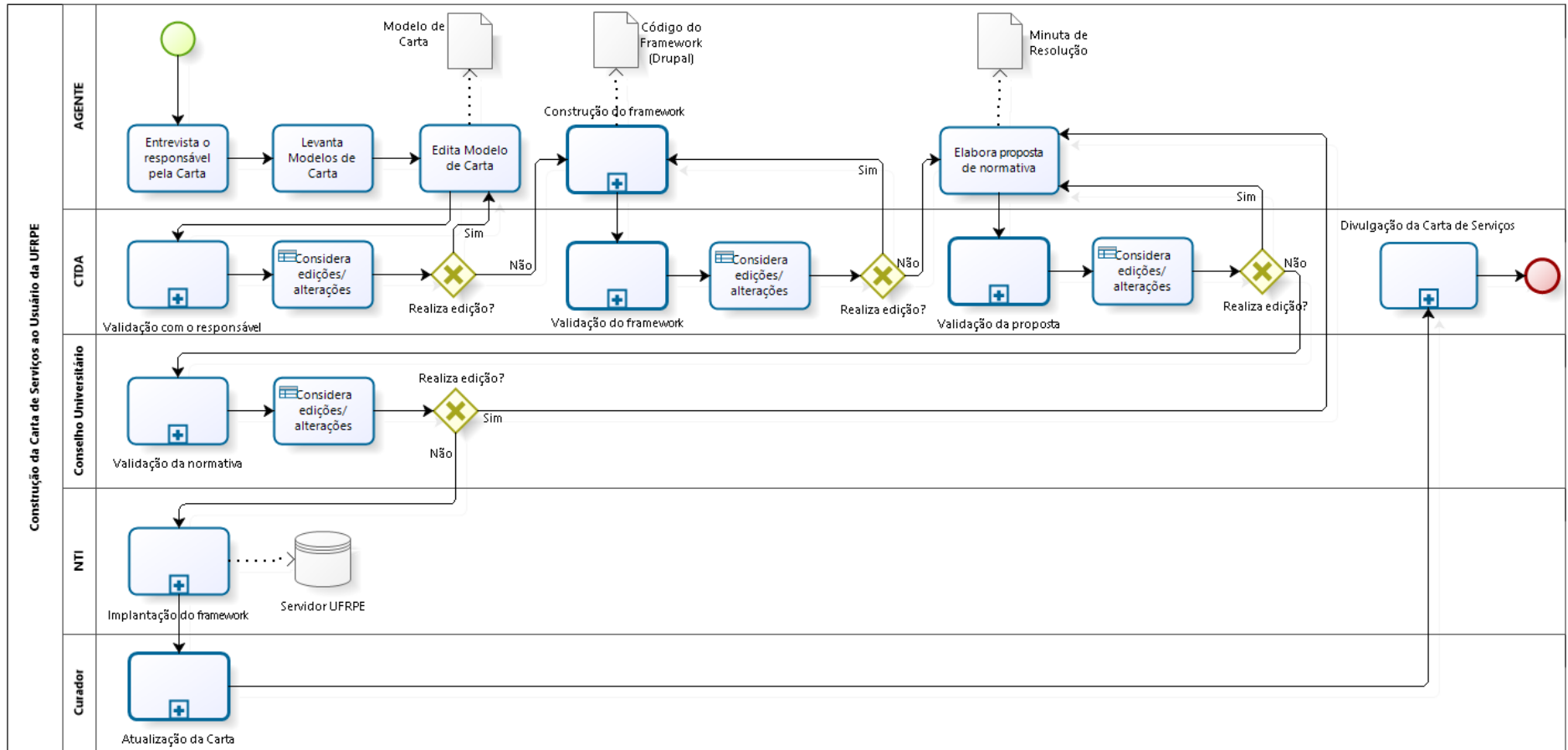
Por fim, do mesmo modo que foi planejado pelo setor responsável pela Carta na UFRPE, a UFAL possui uma maneira descentralizada para atualização da Carta por parte dos seus responsáveis, corroborando assim com a possibilidade de utilização de uma ferramenta de CMS por parte da UFRPE, para controle de acessos e facilidade na atualização e divulgação de sua Carta.

4.3. Proposta de um processo distribuído de construção e manutenção da Carta

Conforme descrito no item anterior e explicitado em entrevista pelo setor responsável pela Carta na UFRPE, uma proposta descentralizada para a construção e manutenção da Carta é o modelo ideal para a instituição. Isto porque, “o setor não possui servidores disponíveis para mais uma atribuição que demanda tanta especificidade e detalhamento”, afirma o responsável pelo SIC. Além disso, os “donos” do serviço, ou seja, os curadores da informação são as pessoas que mais entendem daquele assunto, sendo então os mais indicados para descreverem e detalharem os seus serviços.

Sendo assim, foi elaborado um modelo BPMN como proposta para construção e manutenção da Carta na UFRPE, conforme pode ser visto na figura 15.

Figura 15 (4) - Construção da Carta de Serviço ao Usuário da UFRPE

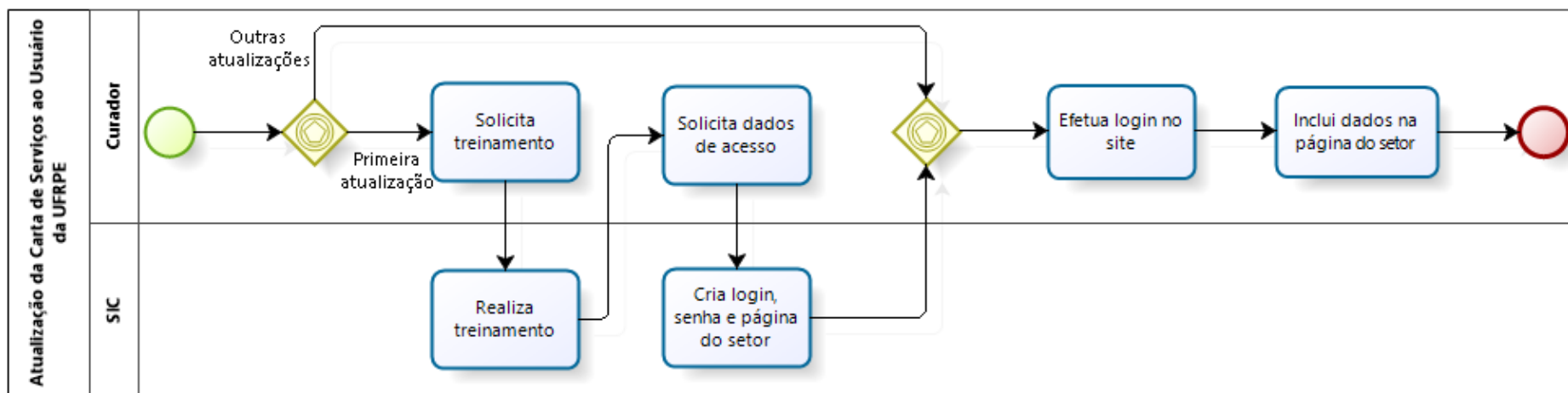


Fonte: elaborado pela autora (2018)

Pode-se depreender do modelo apresentado na figura 15 que a etapa inicial para construção da Carta da UFRPE foi realizada de forma centralizada por um agente, que neste caso é a própria pesquisadora. Contudo, também está explícito no modelo que a tarefa do agente se encerra na proposta da minuta, cabendo aos atores CTDA, NTI e curador a conclusão da construção da Carta, que deve ser feita gradativamente, sem a necessidade de inclusão de todos os serviços ao mesmo tempo. O CTDA tem o papel de validador do processo, cabendo a ele a continuação do processo e validação final da Carta. O NTI tem o papel técnico, sendo responsável por desenvolver tecnicamente o *framework* apresentado tanto na fase inicial do serviço piloto como dos demais serviços. Já na parte final do processo pode ser visualizado o subprocesso de atualização da Carta, na qual o responsável pelo setor adiciona na Carta os dados de seu serviço, concluindo assim a construção da Carta.

Na figura 16 pode ser visto o subprocesso de atualização da Carta detalhadamente, demonstrando que a primeira atualização difere das demais. Nele, dois atores são responsáveis pelo processo (curador e SIC) e é possível entender que a Carta é um instrumento dinâmico, que deve sofrer modificações, sempre que necessário, de forma ágil e prática. Buscar-se-á atender com efetividade os usuários dos serviços, trazendo mais transparência e agilidade nos processos, e cumprindo o papel legal da Carta. Apesar de não ter sido previamente definido, o CTDA tem o papel de manter a Carta atualizada, mesmo que de forma descentralizada. Os ciclos de atualização deverão ser definidos por esse comitê, contudo, para melhor adequação a legislação e atendimento aos requisitos dos usuários, deve ser analisada a temporalidade de atualização da Carta, sendo devidamente cobrada por parte deste comitê.

Figura 16 (4) - Atualização da Carta de Serviço ao Usuário da UFRPE



Fonte: elaborado pela autora (2018)

4.4. Proposta de implementação e validação de um serviço piloto da UFRPE na Carta

Para validação de uma proposta de implementação da Carta na UFRPE foi utilizada a estratégia de grupo focal, pois de acordo com Shull, Singer e Sjoberg (2008, p. 12), “grupos focais são bons e rápidos para identificar o que é importante para a população participante”, além de serem úteis para o recolhimento de informações, sendo adequado para a presente pesquisa. Nesta pesquisa foi realizada apenas uma sessão de grupo focal, pois o CTDA da UFRPE ainda não tinha realizado nenhuma reunião formal e, a pedido, o presidente do grupo antecipou a realização desse grupo focal para a validação do modelo e conclusão da pesquisa.

A sessão de grupo focal aconteceu no dia 26 de julho de 2018, das 15 horas até às 17:30, estando presentes todos os membros dos CTDA, responsáveis pela Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE. Foi utilizado um roteiro de discussão de grupo focal com os componentes do CTDA, que está disponível no apêndice 6.

Esta estratégia foi utilizada com o objetivo de validar o modelo da Carta de Serviços proposta para a UFRPE, validar os fluxogramas de construção e atualização da Carta e subsidiar a proposta de Minuta da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE.

Durante a execução do grupo focal os participantes foram imersos no assunto Carta de Serviços. Foram explicitados assuntos referentes à Carta, assim como os Decretos 6.932/2009 e 9.094/2017. Também foi relatada a pesquisa realizada nas IFES e suas ouvidorias a respeito da Carta de Serviços, como justificativa para o modelo digital escolhido. Por fim, foi aberta a discussão do grupo, baseada em três perguntas.

A primeira pergunta realizada foi: você concorda com a escolha do modelo digital interativo? Nesta discussão houve unanimidade em relação ao modelo digital interativo proposto para a UFRPE. Todos os participantes do grupo focal foram de acordo com o *framework* proposto.

A segunda pergunta detalhou mais esse modelo digital, questionando se os participantes concordavam com o modelo proposto, ou seja, o *framework* da Carta de Serviços ao Usuário, construído através do CMS Drupal e elaborado como proposta para a UFRPE, conforme pode ser visto na figura 17 e detalhado nos apêndices 7 até 13. Um dos participantes questionou a escolha de um sistema gerenciador de

conteúdo em detrimento de um sistema mais robusto e mais elaborado. Foi informado então pela pesquisadora e pelo presidente do CTDA que a questão tempo foi crucial para a escolha. Por estar em não-conformidade com o requisito de divulgação da Carta, já com cobrança por órgãos de controle, a escolha de um CMS já utilizado pela instituição também porque irá agilizar o processo de divulgação da Carta para a sociedade. Para a elaboração de um sistema com mais funcionalidades, seria necessário um maior número de servidores envolvidos, assim como maior custo e tempo para conclusão. Também foi questionado por um participante a necessidade de extração de relatórios do sistema. Conforme o decreto 9.094/2017, essa funcionalidade não é necessária, sendo suficiente a pesquisa de satisfação ao usuário, que poderá ser realizada através do *framework* a ser disponibilizado e assim ter os dados processados e analisados pelo SIC da UFRPE. Após os devidos esclarecimentos a respeito do assunto, o *framework* da Carta de Serviços ao Usuário foi validado e aprovado pelo grupo.

Figura 17 (4) - Framework da Carta de Serviço ao Usuário da UFRPE

UFRPE - Carta de Serviços ao Usuário

Início Categorias Público Estrutura Sobre Contato Avalie

Biblioteca

Ensino

Extensão

Financeiro

Pesquisa

Pessoal

Novo serviço: Expedição de Diploma de Graduação

Submitted by joycevc on Wed, 25/07/2018 - 22:13

Está disponível o serviço de Expedição de Diploma de Graduação.

[Acesse aqui](#)

[Read more](#)

Apresentação

Submitted by joycevc on Wed, 25/07/2018 - 21:50

A Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE está disponível!

Em atendimento ao Decreto 9.094/2017 e com a finalidade de atender aos anseios da sociedade e comunidade atendida, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) apresenta a sua Carta de Serviços ao Usuário.

A Carta tem o objetivo de facilitar o acesso aos serviços da UFRPE, proporcionando um canal de comunicação transparente, simples e eficiente, visando a qualidade no atendimento ao usuário e o auxílio na gestão dos serviços da instituição.

[Read more](#)

Fonte: elaborado pela autora (2018)

A terceira pergunta versou a respeito dos fluxogramas de construção e atualização da Carta. Os fluxogramas também foram aprovados. Nesta etapa, um dos participantes questionou a respeito da atualização por parte dos curadores da informação. A dúvida do participante surgiu em relação a possíveis restrições da ferramenta Drupal, pois o mesmo questionou o caso de um agente curador apagar outras informações relativas a outros serviços ao inserir as informações do serviço dele. Foi informado aos participantes que a ferramenta Drupal permite restrições de acesso, ou seja, podem ser criados vários tipos de usuário, cada um com permissões específicas de edição e/ou visualização (DRUPAL, 2018). Essa informação, além de estar presente no *site* oficial da ferramenta, também foi confirmada pelo NTI e por um outro participante do grupo focal. Do mesmo modo, após as devidas explicações, o grupo validou os fluxogramas, sugerindo à pesquisadora que demonstrasse na prática o uso dessas restrições de usuário. Conforme pode ser visto na figura 18, através das funções marcadas, é possível delimitar as permissões de cada usuário, permitindo funções como criação de novo conteúdo, edição e/ou remoção de conteúdo inserido pelo próprio usuário e restringindo outras funcionalidades.

Figura 18 (4) – Restrições de usuário no Drupal

PERMISSION	ANONYMOUS USER	AUTHENTICATED USER	ADMINISTRATOR
View published content	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
View own unpublished content	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
View content revisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Revert content revisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Delete content revisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Article: Create new content</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Article: Edit own content</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Article: Edit any content</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Article: Delete own content</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Article: Delete any content</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Basic page: Create new content</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Basic page: Edit own content</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Basic page: Edit any content</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Basic page: Delete own content</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Basic page: Delete any content</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Como projeto piloto para esta pesquisa, para inserção de conteúdo no *site*, foi eleito um serviço que atendesse uma boa parcela dos usuários da instituição. A classe “alunos” foi eleita pela pesquisadora por ser a maior classe atendida pela universidade. O serviço de emissão de diplomas, realizado pelo Departamento de Controle e Registro Acadêmico (DRCA) da UFRPE, é utilizado por todos os alunos da instituição, sendo então o serviço selecionado para ser o piloto do projeto. Para tanto, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o responsável pelo serviço de emissão de diplomas do DRCA da UFRPE. A entrevista teve como base o próprio decreto 9.094/2017, no qual cada item do decreto passou a ser uma pergunta para o entrevistado. Ao final, foram obtidos todos os dados indispensáveis para a validação do serviço piloto deste projeto, junto ao CTDA, conforme pode ser visto na figura 19 e detalhado no apêndice 5.

Figura 19 (4) – Serviço piloto da Carta de Serviço ao Usuário da UFRPE



The image shows a web interface for the UFRPE user service pilot. At the top, there is a navigation bar with the UFRPE logo and the text "UFRPE - Carta de Serviços ao Usuário". To the right of the logo are several menu items: "Início", "Categorias", "Público", "Estrutura", "Sobre", "Contato", and "Avalie". Below the navigation bar, there is a sidebar on the left with a list of categories: "Biblioteca", "Ensino", "Extensão", "Financeiro", "Pesquisa", and "Pessoal". The main content area is titled "Ensino" and contains a link for "Expedição de Diploma de Graduação", which is highlighted with a red rectangular box. Below this link, there is a sub-link for "2ª via de Diplomas".

Fonte: elaborado pela autora (2018)

4.5. Proposta de uma minuta de resolução para a Carta da UFRPE

Para fechamento dos resultados desta pesquisa, como objeto oriundo dos objetivos específicos tratados anteriormente, resultou então uma proposta de minuta de resolução para a Carta de Serviços da UFRPE, elaborada pela pesquisadora.

Conforme visto na seção anterior, o grupo focal validou diversos pontos para elaboração do *framework* proposto e sugeriu alguns pontos, resultando no modelo que pode ser visto no apêndice 14. Contudo, a proposta de minuta não chegou a ser validada pelo grupo, devido à ausência de tempo para isto. O CTDA é recém-criado na instituição e realizou apenas uma reunião formal para a realização deste grupo focal.

A minuta de resolução proposta busca institucionalizar a Carta de Serviços ao Usuário na UFRPE, determinando os atores responsáveis, buscando atender as determinações legais e tendo como foco a satisfação do usuário atendido.

Após a conclusão desta proposta, como resultado concreto deste trabalho, a pesquisadora se responsabilizou em enviar a proposta para o CTDA analisar e realizar ajustes necessários para criação da minuta.

5. CONCLUSÕES

Este capítulo tem como objetivo apresentar as conclusões inferidas através desta pesquisa, com base nos resultados obtidos ao longo de toda a pesquisa e confronto direto com os objetivos propostos na mesma. Também estão inseridas neste capítulo as propostas que servirão como base para trabalhos futuros, assim como as limitações apresentadas neste trabalho.

5.1. Análise Geral

A presente pesquisa teve como objetivo central a proposição de um *framework* para a Carta de Serviços ao Usuário, em formato digital e com atualização descentralizada, na Universidade Federal Rural de Pernambuco. Vale salientar que o atingimento deste objetivo busca não só o atendimento do Decreto 9.094 pela instituição pesquisada, mas também garante maior transparência dos serviços oferecidos pela instituição aos seus usuários, dando ao mesmo maior capacidade de entendimento do serviço e possibilidade de cobrança na melhoria do processo. Além disso, dá aos servidores públicos envolvidos no serviço empoderamento de seu trabalho e reconhecimento do mesmo. Corroborando assim com a afirmação contida no Guia Metodológico Gespública (2014, p. 26), que diz que a Carta é um objeto gerador de valor para a sociedade, tornando-se então um instrumento de valor público.

Para melhor entendimento da pesquisa, este trabalho foi então dividido em cinco partes, sendo a primeira parte uma introdução para a contextualização da pesquisa e a última parte esta conclusão.

No capítulo 2 foram abordados dois temas norteadores da pesquisa, sendo base para o assunto em estudo, a Carta de Serviços ao Usuário. O primeiro deles, a administração pública, trazendo como base a afirmação de Denhardt e Denhardt (2000), de que o Estado deve ser composto por instituições públicas marcadas pela integridade e resposta ao cidadão, com intuito de atender a sociedade e seus interesses comuns. E o segundo, a tríade pessoas, processos e tecnologia, essencial para elaboração da proposta de *framework* desta pesquisa, corroborando com a afirmação de que é necessária a utilização de diversas formas de saber para um

resultado efetivo de uma solução proposta (CAFEZEIRO; DA COSTA; KUBRUSLY, 2016).

O capítulo 3 apresentou os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, sendo uma pesquisa-ação, de abordagem qualitativa e objetivos exploratório e descritivo, através de mapeamento sistemático, pesquisa documental e pesquisa de campo. Também é apresentado nesse capítulo o desenho da pesquisa em notação BPMN.

Por fim, o capítulo 4 apresentou os resultados obtidos nesta pesquisa, sendo subdividido em cinco seções, cada uma atendendo a um objetivo específico desta dissertação, desde a análise dos modelos de Cartas nas IFES, passando pelo *framework* proposto, até a proposta final de uma minuta de resolução para a Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE.

Para facilitar o entendimento das conclusões obtidas nesta pesquisa, este capítulo foi subdividido em quatro seções: confronto com os objetivos propostos, limitações da pesquisa, sugestões de pesquisas futuras e considerações finais.

5.2. Confronto com os objetivos propostos

Com base nos resultados alcançados por esta pesquisa foi possível confrontá-los com o objetivo geral deste estudo e seus objetivos específicos.

A presente pesquisa teve como objetivo central a implementação (ideação, desenvolvimento e instalação) de um *framework* em formato digital para a geração, manutenção e atualização descentralizada da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE. Para atingimento deste objetivo central foram delineados objetivos específicos e inicialmente foi realizado um mapeamento sistemático para melhor entendimento do tema Carta de Serviços.

Para atingimento do primeiro objetivo específico proposto, a análise dos modelos de Carta das IFES brasileiras, foi realizado um levantamento documental nos sítios eletrônicos das IFES com o intuito de verificar se as universidades pesquisadas possuíam ou não a Carta de Serviços e quais os modelos mais utilizados por elas. Também foram realizadas entrevistas na universidade estudada, a UFRPE, para adequação desta pesquisa.

O segundo objetivo específico buscou propor um modelo de Carta para a UFRPE, em formato digital e interativo. Os resultados obtidos através do levantamento

dos modelos de Carta nas IFES possibilitaram a visualização de possíveis cenários para a UFRPE. Através de um levantamento realizado na própria instituição estudada e no e-SIC e e-OUV das outras IFES foi possível obter como resultado um modelo ideal para a Carta da UFRPE, o modelo digital em formato interativo.

Já o terceiro objetivo específico teve como resultado a modelagem dos processos de construção e manutenção da Carta na instituição em formato BPMN. Este objetivo buscou propor um processo distribuído de construção e manutenção do conteúdo da Carta. Para tanto, também foi necessário eleger um serviço piloto e realizar uma entrevista semiestruturada para adequação ao Decreto 9.094/2017.

O quarto objetivo específico proposto teve como meta a implementação e validação da Carta em um serviço piloto da UFRPE. O serviço de expedição de diplomas foi escolhido para ser implementado como piloto do projeto e a validação do *framework* (modelo da Carta e fluxogramas) ocorreu através de uma sessão de grupo focal, obtendo êxito junto aos participantes do grupo e dando subsídios para o atingimento do último objetivo específico: a proposta da minuta de resolução para a Carta da UFRPE.

O último objetivo específico, já explicitado no parágrafo anterior, tornou-se possível através da validação do *framework* pelo grupo focal, adicionando e/ou alterando a proposta inicial baseado nas sugestões do próprio grupo. Com isso, obteve-se como resultado final a proposta de uma minuta de resolução para a Carta da UFRPE.

Após atingimento de todos os objetivos propostos pela pesquisa, o estudo trouxe contribuição teórica para o tema da Carta de Serviços ao Usuário, trazendo à tona a necessidade de avaliações referentes a modelos estruturados para a adequação aos novos anseios da sociedade e legislações governamentais brasileiras.

Além disso, o estudo também traz contribuição prática, especialmente relacionado a modelos utilizados no âmbito dos serviços prestados pelas universidades públicas brasileiras; isso foi possível através da construção e validação do *framework*, explicitando boas práticas a serem utilizadas pelas IFES ou outros órgãos governamentais, buscando atender usuários e decretos governamentais.

5.3. Limitações da pesquisa

Apesar de todo o rigor técnico planejado e executado e dos resultados obtidos, foram identificadas na presente pesquisa algumas limitações.

A primeira delas é referente à subjetividade do pesquisador, do entrevistado e do grupo focal na abordagem qualitativa. Vale salientar que a abordagem utilizada é a mais adequada para o objeto estudado, contudo, esse tipo de abordagem traz consigo a subjetividade em sua essência.

Outro fator limitante é em relação ao *survey* enviado via e-OUV e e-SIC para as IFES pesquisadas. Por conta do curto espaço de tempo, não foi realizado um pré-teste, sendo apenas realizado um questionário presencial na UFRPE e posterior envio para as demais instituições. Vale salientar que, apesar da obrigação legal que o dispositivo utilizado traz, algumas instituições não responderam o questionário enviado.

Por fim, uma limitação foi verificada em relação ao grupo focal. Por não ter havido nenhuma reunião formal do CTDA anteriormente, o primeiro encontro do grupo se deu na realização do grupo focal, sendo então necessário alguns esclarecimentos diversos do assunto por parte do presidente do grupo. Também não foi possível a realização de uma segunda sessão de grupo focal para validação da proposta de minuta pelo motivo anteriormente citado.

5.4. Sugestões de pesquisas futuras

Sendo o fator tempo um limitante para maior desenvolvimento desta pesquisa, esta seção busca então elencar possíveis pontos de maior aprofundamento para estudos futuros, são eles:

1. Realizar pesquisa de modelos de Carta em outras instituições públicas de diferente natureza administrativa;
2. Avaliar quais os temas de interesse coletivo para distinguir serviços prioritários na instituição para a construção da Carta de Serviços ao Usuário de forma paulatina;
3. Verificar quais técnicas de gamification podem ser utilizadas para manutenção e atualização da Carta por parte de seus curadores;

4. Implementar os resultados desta pesquisa e confrontar os resultados obtidos através da pesquisa de satisfação com os objetivos do Decreto 9.094/2017.

Vale salientar que esses pontos são apenas sugestões da pesquisadora, sendo possível o aprofundamento de outros aspectos desta pesquisa. Por fim, serão apresentados os aspectos finais do trabalho.

5.5. Considerações finais

Este trabalho buscou explicitar o processo de construção e gestão da Carta de Serviços ao Usuário na UFRPE, de forma que o mesmo se torne efetivo e funcional para a instituição, através de um sistema gerenciador de conteúdo e de um processo contínuo de criação e atualização da Carta (curadoria).

Sendo assim, a presente pesquisa parece contribuir significativamente tanto para a ciência da administração quanto a prática laboral nas IFES e em outras instituições públicas federais. No prático, através do empoderamento sobre seus processos por parte da instituição e seus servidores, além de maior transparência e satisfação para seus usuários e o consequente atendimento aos requisitos solicitados em auditoria por órgãos de controle governamentais. No campo teórico, a presente pesquisa traz grande contribuição para o conhecimento existente na área, além de corroborar com a afirmação de Neves e Varvakis (2017) de que pessoas, processos e tecnologia são elementos essenciais para agregar valor ao usuário final.

Por fim, em reunião com o CTDA, a pesquisadora se comprometeu em subsidiar a implantação da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE, auxiliando com todos os artefatos resultantes desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

Association of Business Process Management Professionals - ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK). Versão 3.0. Chicago: Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BRASIL. **Decreto Nº 6.932**, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. Brasília, 2009.

_____. **Decreto Nº 9.094**, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, 2017.

_____. **Dicionário de Políticas Públicas**. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/0016339049620b36a7dac>>. Acesso em: 01 fev. 2018. 2012.

_____. **Guia de Gestão de Processos de Governo**: áreas de integração para governo eletrônico, arquitetura, e-PING de interoperabilidade. Brasília: SLTI, 2011.

_____. **Guia Metodológico de Elaboração da Carta**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/carta_de_servicos_ao_cidadao_-_guia_metodologico.pdf> Acesso em: 01 fev. 2018. 2014.

_____. **Lei Complementar nº 131/2009**, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, 2009.

_____. **Lei Nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011.

_____. **Lei Nº 13.146**, de 07 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Comparativo dos Sistemas de Gestão de Conteúdo**. 2012.

_____. **Portal de Acesso a Informação**. Disponível em: <<http://www.acessoainformacao.gov.br>>. Acesso em 01 fev. 2018.

_____. **Portal de Serviços do Governo Federal Brasileiro**. Disponível em: <<http://servicos.gov.br>>. Acesso em 01 fev. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania**: reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34. Brasília: ENAP, 1998. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

CAFEZEIRO, I.; COSTA, L. C.; KUBRUSLY, R. Modos contemporâneos de aprendizado e construção do conhecimento: reflexões sobre o ensino de Teoria da Computação para Sistemas de Informação. **Anais...** Anais do CSBC-WEI, p. 2245-2254, PUCRS. Acesso em: 01 fev. 2018. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/anais/csbc/assets/2016/wei/26.pdf>>.

CAMPOS, A. L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2. ed., Brasport, 2014.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 3, 2011.

CGU. **Controladoria Geral da União**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

_____. **Portal da Transparência**. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br>>. Acesso em: Acesso em: 01 fev. 2018.

_____. E-OUV. **Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal**. Disponível em: <<http://sistema.ouvidorias.gov.br>>. Acesso em 15 jun. 2018.

_____. E-SIC. **Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão**. Disponível em: <<http://esic.cgu.gov.br>>. Acesso em 15 jun. 2018.

CHAGAS, F.; de CARVALHO, C. L.; da SILVA, J. C. Um estudo sobre os sistemas de gerenciamento de Conteúdo de Código Aberto. **Relatório Técnico**. Report No. RT-INF_002-08. Universidade Federal de Goiás – UFG, 2008.

CHAVES, D. A.; SILVA, M. R. P.. Administração Pública Gerencial: Dificuldades de Implementação nas Organizações Públicas. **Anais...** Anais do Congresso Sul Brasileiro de Administração Pública, Curitiba: 2010.

CORNELIO, N. A. G.; ABREU, A. F.; COSTA, E. O. Espaço interativo: modelo de relação universidade-empresa baseada em comunidades de prática. **Revista Ciência da Informação**, Brasília-DF, v. 39 n. 1, p. 9-20, jan./abr., 2010.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: Serving rather than steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

DRUPAL. Disponível em: <<http://www.drupal.org>>. Acesso em: 04 mar. 2018. 2018.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 21, p. 211-259, jun. 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed., São Paulo: Atlas. 2008.

- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 6-19. 2000.
- HAMMER, M.; LEONARD, D.; DAVENPORT, T. *Why don't we know more about knowledge?* **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 4, n. 45, p. 14-18, 2004.
- Kitchenham, B.. **Procedures for Performing Systematic Reviews**. Joint Technical Report, TR/SE-0401 and NICTA 0400011T.1, Keele University, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEMOS, J. R. Carta de Serviços ao Usuário. UFRPE, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). Fev. 2018. **Entrevista** concedida a Joyce Reis em 07 mar. 2018.
- LIMA, E. P.; LEZANA, A. G. R. Desenvolvendo um *framework* para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, Brasil, v. 2, n. 2. p. 177-190. 2005.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1994.
- MENDES, R. G. Carta de Serviços ao Cidadão: extraíndo a descrição da prestação de serviços a partir dos processos de negócios. **Dissertação** (Mestrado). Disponível em: <<http://bit.ly/2oXQOPp>>. Acesso em: 04 mar. 2016. 2016
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- Morgan, D. L.. **Focus group as qualitative research** (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage, 1997.
- MORGAN, P. I. OBBONNA, E. Subcultural Dynamics in Transformation: a multi-perspective study of healthcare professionals. **Human Relations**, 61(1), 39-65, 2008.
- NEVES, M. L. C.; VARVAKIS, G. J. Gestão do conhecimento organizacional e os elementos pessoas, processos e tecnologia: uma revisão integrativa. **Anais...** Anais do VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (ciKi), 2017, Foz do Iguaçu. Anais do VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (ciKi). Florianópolis (SC): UFSC, 2017.
- OLIVEIRA, V. As fases do processo de políticas públicas. In: Vitor Marchetti (org). **Políticas Públicas em debate**, São Bernardo do Campo: MP Editora. 2013.
- PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.
- PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PALUDO, A. V. **Administração Pública: teoria e questões**. 2. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- REZENDE, D. A. **Engenharia de software e sistemas e informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 1999.
- REZENDE, D. A. Planejamento de informações públicas municipais: sistemas de informação e de conhecimento, informática e governo eletrônico integrados aos planejamentos das prefeituras e municípios. **Produto & Produção**, v. 8, n. 3, p. 45 – 61. 2005.

- SANTOS, N. M. B.; ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 6, n. 1, 2004.
- SECCHI, L. Modelos Organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, 2009.
- SERVIN, G., DE BRUN, C. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health: Specialist Library. 2005.
- SETTON, M. G. J. A teoria do *habitus* em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 20, p. 60-70, 2002.
- SIERVE, F. **Gestão por Processos atuando como diferencial competitivo**. Disponível em: <<http://www.gestaoporprocessos.com.br>>. Acesso em: 01 fev. 2018. 2014.
- SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.
- TEIXEIRA, M. A. C. **Estado, governo e administração pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- TEODORO, R. C. Gerenciamento e criação de conteúdo com Wordpres. **Revista Pensar Tecnologia**, v. 3, n. 2, jul. 2014.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez. 1985.
- TORRES, L. *Service Charters Reshaping Trust in Government - The Case of Spain*. **Public Administration Review**, v. 65, n. 6, p. 687-699, 2005.
- UFAL. Universidade Federal de Alagoas. **Carta de Serviços**. Disponível em: <<https://servicos.ufal.br>> Acesso em: 01 fev. 2018.
- UFF. Universidade Federal Fluminense. **Carta de Serviços**. Disponível em: <<http://www.uff.br/?q=cartadeservicos>> Acesso em: 01 fev. 2018.
- UFRPE. Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.ufrpe.br>>. Acesso em 05 jan. 2018.
- _____. **Relatório de Gestão 2017**. Disponível em: <<http://www.proplan.ufrpe.br>>. Acesso em: 15 jul. 2018.
- UNIFESP. Universidade Federal de São Paulo. **Carta de Serviços**. Disponível em: <<http://www.cartadeservico.unifesp.br>> Acesso em: 01 fev. 2018.
- WILLEMANN, D. P.; IBARRA, G. B. **Framework Java de Apoio ao Desenvolvimento de Aplicações Web com Banco de Dados, utilizando Struts, Tiles e Hibernate**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

APÊNDICE 1 – Questionário inicial

1. A UFRPE possui a Carta de Serviços ao Usuário?

SIM – **NÃO**

- Caso a resposta seja positiva, a pesquisa terá que ser realizada em outra instituição.
- Caso a resposta seja negativa, seguir com o questionário.

2. A UFRPE recebeu alguma cobrança dos órgãos de auditoria?

SIM – NÃO

3. A UFRPE possui prazo para adequação da Carta?

SIM – NÃO

4. A UFRPE possui equipe disponível para implantação imediata da Carta?

SIM – NÃO

5. A UFRPE já definiu o modelo para implantação da Carta? SIM – **NÃO**

APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevista SIC

1. A pesquisadora deve debater sobre o que é a Carta de Serviços ao Usuário, relacionando os seguintes tópicos:
 - a. Lei de Acesso a Informação
 - b. Decreto 6.932/2009
 - c. Gespública
 - d. Decreto 9094/2017
2. A pesquisadora deve debater a situação da UFRPE, comparando-a com outras universidades federais.
3. A pesquisadora deve sugerir a estratégia de descentralização da Carta, com foco na relação: pessoas, processos e tecnologia.
 - a. Expor principais pontos negativos da Carta centralizada.
 - b. Expor principais pontos positivos da Carta descentralizada.
4. A pesquisadora deve pedir que o entrevistado reflita sobre a estratégia de descentralização da Carta.
5. A pesquisadora deve mostrar exemplo da UFAL e destacar:
 - a. *Layout do site*;
 - b. Comparativo de informações contidas no *site* e no decreto.
6. Discutir sobre o modelo sugerido:
 - a. Prós e contras do modelo;
 - b. Sugestões de melhoria;
 - c. Riscos na implantação da Carta com o processo sugerido;
 - d. Ajustes na minuta de Resolução da Carta com o processo sugerido.

APÊNDICE 3 – IFES pesquisadas

UNIVERSIDADE	CARTA	TIPO	FORMATO	ATUALIZADA
FURG	NÃO	NÃO POSSUI	NÃO POSSUI	NÃO
UFABC	SIM	ESTÁTICO	PDF	SIM
UFAC	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFAL	SIM	INTERATIVO	WEB	SIM
UFAM	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFBA	SIM	INTERATIVO	WEB	SIM
UFC	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFCA	SIM	ESTÁTICO	HTML	NÃO
UFCG	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFCSPA	SIM	ESTÁTICO	HTML	SIM
UFERSA	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFES	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFF	SIM	INTERATIVO	WEB	SIM
UFFS	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFG	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFGD	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFJF	SIM	INTERATIVO	WEB	NÃO
UFLA	SIM	INTERATIVO	WEB	NÃO
UFMA	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFMG	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFMS	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFMT	SIM	INTERATIVO	WEB	SIM
UFOB	NÃO	NÃO POSSUI	NÃO POSSUI	NÃO
UFOP	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFOPA	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFPA	SIM	ESTÁTICO	PDF	SIM
UFPB	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFPE	SIM	INTERATIVO	WEB / PDF	NÃO
UFPeI	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFPI	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFPR	SIM	ESTÁTICO	PDF / HTML	NÃO
UFRA	SIM	ESTÁTICO	PDF	SIM
UFRB	SIM	INTERATIVO	WEB	SIM
UFRGS	SIM	INTERATIVO	WEB	NÃO
UFRJ	NÃO	NÃO POSSUI	NÃO POSSUI	NÃO
UFRN	SIM	ESTÁTICO	PDF	SIM
UFRPE	NÃO	NÃO POSSUI	NÃO POSSUI	NÃO
UFRR	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFRRJ	SIM	ESTÁTICO	HTML	NÃO
UFS	SIM	ESTÁTICO	HTML	NÃO
UFSB	NÃO	NÃO POSSUI	NÃO POSSUI	NÃO
UFSC	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFSCar	SIM	INTERATIVO	WEB / PDF	NÃO
UFSJ	SIM	INTERATIVO	WEB	NÃO
UFSP	NÃO	NÃO POSSUI	NÃO POSSUI	NÃO

UFT	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFTM	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFU	SIM	ESTÁTICO	PDF	SIM
UFV	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UFVJM	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UNB	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UNIFAL-MG	SIM	ESTÁTICO	PDF	SIM
UNIFAP	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UNIFEI	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UNIFESP	SIM	INTERATIVO	WEB	NÃO
UNIFESSPA	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UNILA	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UNILAB	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UNIPAMPA	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UNIR	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UNIRIO	SIM	ESTÁTICO	PDF	SIM
UNIVASF	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO
UTFPR	SIM	ESTÁTICO	PDF	NÃO

APÊNDICE 4 – Pesquisa nas ouvidorias das IFES

UNIVERSIDADE	FORMATO	RESPOSTA
FURG	NÃO POSSUI	NÃO OPINOU
UFABC	PDF	AMBOS
UFAC	PDF	WEB
UFAL	WEB	WEB
UFAM	PDF	WEB
UFBA	WEB	NÃO OPINOU
UFC	PDF	NÃO OPINOU
UFCA	HTML	WEB
UFCG	PDF	WEB
UFCSPA	HTML	ESTÁTICO
UFERSA	PDF	NÃO OPINOU
UFES	PDF	WEB
UFF	WEB	WEB
UFFS	PDF	WEB
UFG	PDF	WEB
UFGD	PDF	WEB
UFJF	WEB	WEB
UFLA	WEB	WEB
UFMA	PDF	NÃO OPINOU
UFMG	PDF	NÃO OPINOU
UFMS	PDF	WEB
UFMT	WEB	WEB
UFOB	NÃO POSSUI	WEB
UFOP	PDF	AMBOS
UFOPA	PDF	WEB
UFPA	PDF	NÃO OPINOU
UFPB	PDF	AMBOS
UFPE	WEB / PDF	NÃO OPINOU
UFPEl	PDF	WEB
UFPI	PDF	NÃO OPINOU
UFPR	PDF / HTML	WEB
UFRA	PDF	WEB
UFRB	WEB	WEB
UFRGS	WEB	WEB
UFRJ	NÃO POSSUI	WEB
UFRN	PDF	WEB
UFRPE	NÃO POSSUI	WEB
UFRR	PDF	WEB
UFRRJ	HTML	WEB
UFS	HTML	WEB
UFSB	NÃO POSSUI	WEB
UFSC	PDF	WEB
UFSCar	WEB / PDF	WEB
UFSJ	WEB	WEB
UFSM	NÃO POSSUI	WEB

UFT	PDF	WEB
UFTM	PDF	NÃO OPINOU
UFU	PDF	NÃO OPINOU
UFV	PDF	NÃO OPINOU
UFVJM	PDF	WEB
UNB	PDF	WEB
UNIFAL-MG	PDF	WEB
UNIFAP	PDF	WEB
UNIFEI	PDF	NÃO OPINOU
UNIFESP	WEB	WEB
UNIFESSPA	PDF	WEB
UNILA	PDF	WEB
UNILAB	PDF	WEB
UNIPAMPA	PDF	WEB
UNIR	PDF	NÃO OPINOU
UNIRIO	PDF	ESTÁTICO
UNIVASF	PDF	WEB
UTFPR	PDF	ESTÁTICO

APÊNDICE 5 – Serviço piloto: Expedição de Diploma de Graduação

Expedição de Diploma de Graduação

- **Descrição do serviço oferecido:**
Instrução processual para solicitação de expedição de diploma de graduação.
- **Público-alvo:**
[Estudante](#)
- **Tempo de espera para atendimento:**
Pronto-atendimento.
- **Prazo para cumprimento do serviço:**
3 meses.
- **Forma de prestação do serviço:**
Presencial.
- **Dias e horários de atendimento:**
Segunda a sexta, das 8 às 21 horas.
- **Local de acesso ao serviço:**
Seção de Expedição e Registro de Diplomas (SERD), localizado no Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA).

- **Documentos necessários:**
 1. Comprovante de Assinatura da Ata de Colação de Grau (disponível na Secretaria Geral dos Conselhos - SEG)
 2. Declaração de Nada Consta do Cerimonial (disponível na Assessoria de Cerimonial e Projetos Sociais - ACEP)
 3. Declaração de Nada Consta da Biblioteca (disponível na Biblioteca)
 4. Procuração (em caso de solicitação por terceiros)
 5. Requerimento específico (disponível no Departamento de Registro e Controle Acadêmico - DRCA)
 6. Abertura de processo administrativo (Divisão de Comunicação Administrativa e Arquivo - DCAA)
- **Etapas para processamento do serviço:**
 1. Solicitar presencialmente declarações de nada consta (biblioteca, cerimonial e secretaria geral dos conselhos);
 2. Entregar declarações e preencher requerimento específico no DRCA;
 3. Formalizar processo no setor de protocolo (DCAA).
- **Usuários prioritários:**
Estudantes aprovados em concurso público e/ou empregos que solicitem diploma para comprovação de graduação (necessário documentação para comprovação).
- **Legislação:**
[Resolução CEPE 432 1999](#)
- **Formas de comunicação:**
Presencial
Telefone: (81) 3320-6086
E-mail: srd.drca@ufrpe.br
Website: <http://drca.ufrpe.br>

Este serviço gera um processo: [verificar aqui](#).

APÊNDICE 6 – Roteiro de Grupo Focal

Objetivos:

1. Validar modelo da Carta
2. Validar fluxogramas da Carta
3. Subsidiar proposta da Minuta da Carta

Roteiros:

1. Explicar o que é a Carta.
2. Ler ao Decreto 9.094/2017
3. Relatar a pesquisa nas IFES e justificar o modelo escolhido.
4. **Pergunta:** Você concorda com a escolha do modelo digital?
5. Mostrar o modelo proposto para UFRPE.
6. **Pergunta:** Você concorda com o modelo proposto?
7. Mostrar fluxogramas da Carta.
8. **Pergunta:** Você concorda com os fluxogramas propostos?
9. Coletar sugestões para a Minuta da Carta.

APÊNDICE 7 – Tela “Categorias” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE

Os serviços disponíveis na instituição são categorizados e nesta tela é possível escolher a categoria do serviço que se busca e verificar todos os serviços disponíveis em determinada categoria.

The screenshot shows the 'Categorias' page of the UFRPE user service charter. At the top, there is a navigation bar with the UFRPE logo and the text 'UFRPE - Carta de Serviços ao Usuário'. The navigation menu includes 'Início', 'Categorias' (which is highlighted), 'Público', 'Estrutura', 'Sobre', 'Contato', and 'Avalie'. Below the navigation bar, there is a sidebar on the left with a list of categories: 'Biblioteca', 'Ensino', 'Extensão', 'Financeiro', 'Pesquisa', and 'Pessoal'. The main content area on the right is titled 'Categorias' and contains a list of the same categories: 'Biblioteca', 'Ensino', 'Extensão', 'Financeiro', 'Pesquisa', and 'Pessoal'.

APÊNDICE 8 – Tela “Público” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE

Na tela “Público” são categorizados os serviços de acordo com o público-alvo.



APÊNDICE 9 – Tela “Estrutura” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE

Na seção “Estrutura”, os dados dos setores da UFRPE estão disponíveis. Nessa seção é possível encontrar a listagens dos órgãos, setores e departamentos, assim como seus respectivos contatos.



UFRPE - Carta de Serviços ao Usuário Início Categorias Público **Estrutura** Sobre Contato Avalie

[Biblioteca](#)
[Ensino](#)
[Extensão](#)
[Financeiro](#)
[Pesquisa](#)
[Pessoal](#)

Estrutura

REITORIA:
Reitora: Professora Maria José de Sena
Chefe de Gabinete: Professora Eneida Willcox Rêgo
Agenda da Reitoria
Telefone: 3320.6249

VICE-REITORIA:
Vice-Reitor: Professor Marcelo Brito Carneiro Leão
Agenda da Vice-Reitoria
Fone: 3320.6009

UNIDADES ACADÊMICAS:
Unidade Acadêmica de Garanhuns (UAG)
Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST)
Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UACSA)
Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia (UEADTec)
Colégio Agrícola Dom Agostinho (CODAI)

PRÓ-REITORIAS:
Pró-Reitoria de Administração (PROAD)
Pró-reitor: Mozart Alexandre Melo de Oliveira

APÊNDICE 10 – Tela “Sobre” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE

A aba “Sobre” traz a definição da Carta de Serviços ao Usuários, assim como seus objetivos e funcionalidades.

The screenshot shows the 'Sobre' page of the UFRPE Carta de Serviços ao Usuário. The top navigation bar includes 'UFRPE - Carta de Serviços ao Usuário' and links for 'Início', 'Categorias', 'Público', 'Estrutura', 'Sobre', 'Contato', and 'Avalie'. The 'Sobre' link is active. On the left, a sidebar lists categories: 'Biblioteca', 'Ensino', 'Extensão', 'Financeiro', 'Pesquisa', and 'Pessoal'. The main content area has the title 'Sobre' and the following text:

A Carta de Serviços ao Usuário é um poderoso instrumento de cidadania, sendo uma ferramenta informativa ao público a respeito dos serviços prestados por determinado órgão público, visando qualidade, eficiência, eficácia e melhorias de atendimento e gestão, ou seja, é um instrumento que garante o compromisso com os padrões de qualidade na prestação de serviços e tem como objetivo a melhoria contínua no serviço público.

Por ser um instrumento democrático de gestão pública, a Carta de Serviços ao Usuário tem o compromisso de atender as necessidades de informação de qualquer cidadão que desejar utilizar um serviço público, mesmo tendo caráter apenas educativo e informativo. Deve levar ao cidadão informações a respeito dos serviços prestados pelo órgão, formas de acesso a esses serviços, prazos definidos para execução, as principais etapas para processamento do serviço e documentação necessária, entre outros.

O Decreto 6.932/2009 determinou que todo órgão público federal brasileiro que atenda ao público, crie e divulga a Carta de Serviços ao Cidadão, incorporando paradigmas de participação e controle de resultados, buscando sempre o bom desempenho institucional, contudo, como pode ser visto neste estudo, alguns órgãos ainda não cumprem tal determinação. Em 17 de julho de 2017 a Carta de Serviços ao Cidadão foi revogada (Decreto 6.932/2009), dando lugar a Carta de Serviços ao Usuário (Capítulo II do Decreto 9.094/2017).


APÊNDICE 11 – Tela “Contato” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE

Através da tela “Contato” é possível contatar o setor responsável pela Carta de Serviços da UFRPE, enviando sugestões, solicitando informações ou realizando reclamações a respeito da Carta.

The screenshot shows the 'Contato' (Contact) page of the UFRPE user service portal. At the top, there is a navigation bar with the UFRPE logo and the text 'UFRPE - Carta de Serviços ao Usuário'. The navigation menu includes 'Início', 'Categorias', 'Público', 'Estrutura', 'Sobre', 'Contato', and 'Avalie'. On the left side, there is a vertical menu with links to 'Biblioteca', 'Ensino', 'Extensão', 'Financeiro', 'Pesquisa', and 'Pessoal'. The main content area is titled 'Contato' and contains a contact form with the following fields: 'Nome:' (text input), 'E-mail:' (text input), 'Assunto:' (text input), and 'Mensagem:' (text area). Below the message field is an 'Enviar' (Send) button.

APÊNDICE 12 – Tela “Avalie” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE

O decreto 9.094/2017 enfatiza a necessidade de uma pesquisa de avaliação a respeito da Carta, contudo não explicita quais aspectos devem ser pesquisados. A seção “Avalie” traz um breve questionário elaborado com base no Manual Gespública para a avaliação da Carta de Serviços disponibilizada, para melhoria da mesma.

 UFRPE - Carta de Serviços ao Usuário

[Início](#)
[Categorias](#)
[Público](#)
[Estrutura](#)
[Sobre](#)
[Contato](#)
[Avalie](#)

[Biblioteca](#)

[Ensino](#)

[Extensão](#)

[Financeiro](#)

[Pesquisa](#)

[Pessoal](#)

Pesquisa de Satisfação

1. Você obteve dificuldades para acessar a Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE?

SIM

NÃO

2. O layout da Carta de Serviços ao Usuário facilitou a busca pelo serviço?

SIM

NÃO

3. Você conseguiu acessar o serviço que buscava?

SIM

NÃO

4. O serviço que buscou continha todas as informações necessárias?

SIM

NÃO

5. Qual informação adicional poderia ser incluída?

Insira a informação aqui.

6. Como você avalia a Carta de Serviços da UFRPE?

Excelente

Satisfatória

Não satisfatória

APÊNDICE 13 – Tela “User” da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE

Através dessa tela “User” os curadores da informação realizarão o *login* no *site* e ter acesso a sua área e permissões de seu usuário. Os usuários devem ser previamente cadastrados pelo administrador da ferramenta.

The screenshot shows the 'User account' page of the UFRPE website. At the top, there is a navigation bar with the logo and the text 'UFRPE - Carta de Serviços ao Usuário', followed by links for 'Início', 'Categorias', 'Público', 'Estrutura', 'Sobre', 'Contato', and 'Avalie'. On the left side, there is a vertical menu with links for 'Biblioteca', 'Ensino', 'Extensão', 'Financeiro', 'Pesquisa', and 'Pessoal'. The main content area is titled 'User account' and contains a login form. The form has two tabs: 'Log in' (selected) and 'Request new password'. Below the tabs, there are two input fields: 'Username *' and 'Password *'. At the bottom of the form, there is a blue button with a white arrow icon and the text 'Log in'.

APÊNDICE 14 – Proposta de Minuta da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE**CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO
Proposta de Minuta de Resolução****MINUTA DE RESOLUÇÃO N.º ____/2018**

EMENTA: DISPÕE SOBRE A ELABORAÇÃO, PUBLICAÇÃO, MANUTENÇÃO E AVALIAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO DA UFRPE.

O Comitê de Tecnologia e Dados Abertos (CTDA) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) nomeado pela Portaria nº 08/2017-CTI de 26 de outubro de 2017, no uso de suas atribuições legais e:

CONSIDERANDO o disposto no Decreto nº 9.094/2017, de 17 de julho de 2017;

CONSIDERANDO o Plano de Dados Abertos da UFRPE (Resolução 45/2017);

CONSIDERANDO a necessidade de definir os critérios internos para a elaboração, publicação, manutenção e avaliação da Carta de Serviços ao Usuário da Universidade Federal Rural de Pernambuco;

CONSIDERANDO que cabe ao Departamento, Unidade Acadêmica ou Órgão Suplementar, na figura do curador da informação, a inserção e atualização de seus serviços através de um gerenciador de conteúdo.

RESOLVE:

Art. 1º - Regular os critérios de elaboração, publicação, manutenção e avaliação da Carta de Serviços ao Usuário da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), conforme estabelecido nesta resolução.



CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO Proposta de Minuta de Resolução

CAPÍTULO I DO CONTEÚDO

Art. 2º - Na Carta de Serviços deverá constar de maneira objetiva e clara todas as informações pertinentes aos serviços oferecidos, as formas de acesso a estes serviços e os respectivos compromissos e padrões de qualidade estabelecidos em relação ao atendimento, de acordo com Decreto nº 9.094/2017.

CAPÍTULO II DA IMPLANTAÇÃO

Art. 3º - Instituir o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) como responsável pela implantação e configuração do gerenciador de conteúdos para acolhimento da Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE e a aplicação de pesquisas de satisfação junto aos usuários de seus serviços.

CAPÍTULO III DA MANUTENÇÃO

Art. 4º - Designar os curadores da informação, responsáveis por inserir e manter atualizados os serviços de seu setor/departamento/órgão.

Art. 5º - A manutenção da Carta de Serviços ao Usuário ocorrerá em articulação com o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da UFRPE, com mobilização, sensibilização e capacitação dos servidores para sua adequada implementação e atualização.



CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO Proposta de Minuta de Resolução

CAPÍTULO IV DO MONITORAMENTO

Art. 6º - Estabelecer uma forma de monitoramento e avaliação no órgão em relação aos compromissos e padrões de atendimento estabelecidos, através da pesquisa de satisfação da Carta da UFRPE.

§ 1º O órgão deverá avaliar o grau de satisfação dos seus usuários com o atendimento e divulgar anualmente os resultados da avaliação de seu desempenho em relação aos padrões de qualidade do atendimento fixados.

§ 2º O monitoramento e avaliação sistemática por meio de aplicação de pesquisa de satisfação junto aos usuários subsidiarão o aperfeiçoamento contínuo dos compromissos de atendimento estabelecidos na Carta de Serviços.

CAPÍTULO V DA DIVULGAÇÃO

Art. 7º - Divulgar junto a Assessoria de Comunicação Social (ASCOM) da UFRPE a Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE, a forma de acesso e as orientações de uso.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário deve ser objeto de permanente divulgação aos usuários dos serviços públicos, e mantidos visíveis e acessíveis ao público, ininterruptamente.

ANEXO B – Elementos BPMN

BPMN 2.0 - Notação e Modelo de Processo de Negócio <http://bpmb.de/poster>

Traduzido por Lucinéia Heloisa Thom, Cirano Iochpe

Atividades

Tarefa
Uma Tarefa é uma unidade de trabalho, a tarefa a ser realizada. O símbolo [] em uma tarefa, indica um subprocesso, uma atividade que pode ser decomposta em (sub-)tarefas.

Transação
Uma Transação é um conjunto de atividades, logicamente relacionadas; ela pode seguir um protocolo transacional específico.

Subprocesso de Evento
Um Subprocesso de Evento se situa no interior de outro (sub-)processo. Ele é ativado quando seu evento de início é disparado e executa até seu final ou enquanto o processo que o contém estiver ativo. Ele pode interromper o conteúdo do processo que o contém ou executar em paralelo a este (sem interrompê-lo), dependendo do evento de início.

Atividade de Chamada
A Atividade de Chamada é uma referência a um subprocesso ou Tarefa definido globalmente e reutilizado no processo atual.

Marcadores de Atividade
Marcadores descrevem o comportamento específico de uma atividade durante sua execução, diferenciando tipos de atividades:

- Marcador de subprocesso
- Marcador de repetição
- Marcador de instâncias Múltiplas em Paralelo
- Marcador de instâncias Múltiplas em Sequência
- Marcador de Atividade Ad Hoc
- Marcador de atividade de Compensação

Tipos de Tarefas
Tipo determina a natureza da tarefa a ser executada:

- Tarefa de Envio
- Tarefa de Repetição
- Tarefa de Usuário
- Tarefa Manual
- Tarefa de Regra de Negócio
- Tarefa de invocação de serviço
- Tarefa de Execução de Script

Fluxo de Sequência
define a ordem de execução das atividades.

Fluxo Padrão
é o caminho padrão a ser seguido, caso todas as outras condições retornem falso.

Fluxo Condicional
possui uma condição associada, à qual define se o caminho será seguido ou não.

Conversações

Uma Comunicação define um conjunto de trocas de mensagens logicamente relacionadas. Quando marcada com o símbolo [] indica uma sub-conversação, um elemento de conversação composto.

Um Link de Conversação conecta Conversações e Participantes.

Um Link de Conversação Ramificado conecta Conversações a múltiplos Participantes.

Diagrama de Conversação

Diagrama de Colaboração

Coreografias

Uma Tarefa de Coreografia representa uma interação (Troca de Mensagem) entre dois Participantes.

Uma Marca de Participantes Múltiplos indica um conjunto de Participantes de um mesmo tipo.

Uma Coreografia de Subprocesso contém uma coreografia refinada em interação.

Diagrama de Coreografia

Eventos

Evento de Início
Eventos de Início: Início por Mensagem, Início por Tempo, Início por Erro, Início por Evento, Início por Evento Intermediário, Início por Evento de Início, Início por Evento de Início com Erro.

Eventos Intermediários
Eventos Intermediários: Captura, Mensagem, Tempo, Escalável, Condicionais, Coletor, Erro, Cancelamento, Compensação, Sinal, Múltiplos, Paralelo, Final.

Evento de Fim
Eventos de Fim: Lançamento, Sinal, Múltiplos, Paralelo, Final.

Símbolos: [] Evento de Início, [] Evento Intermediário, [] Evento de Fim

Desvios

Desvio Condicional Exclusivo (X)
Em um ponto de ramificação, seleciona exatamente um caminho de saída dentre as alternativas existentes. Em um ponto de convergência, basta a execução completa de um braço de entrada para que seja ativado o fluxo de saída.

Desvio Condicionado por Evento
Em seus fluxos de saída só são permitidos eventos ou tarefas de recepção; ativa somente o caminho, cujo evento ou recepção ocorrer antes.

Ativação Incondicional em Paralelo
Em um ponto de ramificação, todos os fluxos de saída são ativados simultaneamente. Em um ponto de convergência de fluxos, espera que todos os caminhos de entrada completem, antes de disparar o fluxo de saída.

Ativação Inclusiva Condicional
É um ponto de ramificação, após avaliar condições, um ou mais caminhos são ativados. Em um ponto de convergência de fluxos, espera que todos os fluxos de entrada ativos tenham completado para ativar o fluxo de saída.

Desvio Completo
Comportamento complexo de ramificação ou convergência que não pode ser capturado por outros tipos de desvio.

Desvio Exclusivo baseado em Evento (grader de instâncias)
A cada ocorrência de um dos eventos subsequentes, inicia uma nova instância de processo.

Desvio Paralelo baseado em Evento (grader de instâncias)
Na ocorrência de todos os eventos subsequentes, se cria uma nova instância de processo.

Divisões

Divisões e Compartimentos de Responsabilidade
representam entidades responsáveis pelas atividades, de seja os participantes do processo, podendo ser uma organização, um departamento, um usuário ou um sistema automatizado. Compartimentos subdividem Divisões no interior.

Fluxo de Mensagens simbólicos
fluxos de informação que atravessam fronteiras internas e externas de uma organização. Podem ser associados a Divisões, atividades ou eventos de mensagens.

A Ordem da Troca de Mensagens
no processo pode ser especificada através de combinações de fluxos de mensagens e fluxos de sequência.

Dados

Um Dado de Entrada é um evento externo ao processo. Pode ser lido por uma atividade.

Um Dado de Saída é uma variável disponível como resultado da execução de um processo completo.

Um Objeto de Dado representa informação que transfere ao longo do processo, tal como documentos, correio eletrônico ou cartas.

Uma Coleção de Objeto de Dado representa uma coleção de informações como, por exemplo, uma lista de itens de compra.

Um Repositório de Dados é um local onde o processo pode ler e escrever dados como, por exemplo, uma base de dados ou um sistema de arquivos. O repositório de dados pertence, além do tempo de vida da instância de processo que o acessa.

Um objeto do tipo Mensagem é usado para representar o conteúdo de uma comunicação entre dois participantes do processo.

Fonte: <http://www.bpmb.de>

ANEXO C – Relatório de Gestão 2017 UFRPE

CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

Recomendações Expedidas pelo OCI			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
	201203145	13	Ofício n.º 22904/2012/AUD/CGURegional/PE
Órgão/Entidade Objeto da Recomendação			Código SIORG
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE			433
Descrição da Recomendação			
ID N. 47644 (SISTEMA MONITOR) - Elaborar e divulgar a "Carta de Serviços ao Cidadão" nos termos dos art.11 e art.12 do Decreto n.º 6.932, de 11/08/2009.			
Providências Adotadas			
Setor Responsável pela Implementação			Código SIORG
Serviço de Informação ao Cidadão			-
Justificativa para o seu não Cumprimento:			
<p>A carta de Serviços ao Cidadão se encontra em revisão.</p> <p>“O Decreto Nº 8.936 de 19 de dezembro de 2016 (Institui a Plataforma de Cidadania Digital), em seu Art. 11 acrescenta modificações na Carta de Serviço ao Cidadão. Inclui novos itens na elaboração da mesma, principalmente na sua forma de divulgação. Já o Decreto Nº 9.094 de 17 de julho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Em seu Art. 11, o decreto além de modificar o nome do documento, para Carta de Serviços ao Usuário, altera substancialmente os elementos que devem compor o documento.</p> <p>Visando à implementação do previsto nos Decretos acima mencionados, bem como outras ações de transparência dos serviços prestados e a divulgação de dados produzidos pela UFRPE, o Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) instituiu o Comitê de Transparência e Dados Abertos (CTDA), mediante a Portaria Nº 008/2017 de 26 de outubro de 2017.</p> <p>Assim, a carta de Serviços ao Cidadão será denominada Carta de Serviços ao Usuário e será objeto de elaboração e divulgação pelo CTDA, seguindo as novas diretrizes estabelecidas nos decretos acima citados e tendo prazos prioritários para sua publicação dentro do rol de ações do CTDA.”</p>			
Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor:			
O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) não possui servidores com exclusividade ao setor.			

Fonte: (UFRPE, 2018)