

CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO: RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE INOVAÇÃO POR IMPOSIÇÃO LEGAL

LETTER OF SERVICES TO THE CITIZEN: EXPERIENCE REPORT ON INNOVATION BY LEGAL IMPOSITION

Alcenir Vergilio Negri **1**
Marisandra Modelski **2**

Resumo: Esse relato de experiência demonstra como a imposição legal que está prevista no Manual de OSLO, pode gerar inovações. Foi realizado uma breve revisão sistemática de literatura para amparar a fundamentação teórica e a legislação vigente. Ao descrever sobre a experiência vivida no atendimento a exigência de legislação que criou a Carta de serviços ao cidadão, são contadas as etapas, decisões, acertos e oportunidades de melhoria vivenciados durante o processo. Nesse relato é apresentado o trabalho de levantamento de dados, implantação, treinamento e disponibilização de sistema informatizado para atendimento à exigência legal em uma administração pública municipal.
Palavras-chave: Carta de Serviços. Inovação. Transparência. Administração Pública. Relato de Experiência.

Abstract: The present experience report demonstrates how the legal imposition foretold in the OSLO Manual can generate innovations. A brief systematic literature review was conducted to support theoretical foundations and the current legislation. When describing the experience in services the legislation demands that created the Letter of Services to the Citizen, the steps, decisions and opportunities for improvements during the process are reported. In addition, this report presents the data gathering process, the implementing, training and availability of a computerized system to meet the legal demands in a city public administration.
Keywords: Service Charter. Innovation. Transparency. Public Administration. Experience Report.

Mestrando no programa PPGEPS - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas - UTFPPR, Campus Pato Branco-PR. **1**
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4141935618655325>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5331-8018>
E-mail: alcenir.negri@gmail.com

Pós-Graduanda MBA em ACCOUNTABILITY, GOVERNABILIDADE E GOVERNANÇA PÚBLICA pela Uninter - Niterói-RJ. **2**
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1034675983803791>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7879-6075>
E-mail: marisandram2@gmail.com

Introdução

Toda administração pública possui um grau maior ou menor de burocracia, independente da esfera, seja ela federal, estadual ou municipal; ou do poder executivo, legislativo ou judiciário em que se encontre.

O cidadão sofre cotidianamente com o emaranhado de rotinas, processos, formulários e principalmente pela falta de informação, acesso ou conhecimento à máquina pública e suas engrenagens. Desde a aprovação da constituição de 1988, foi pensado em facilitar essas operações, tendo sido previsto em seu art. 5 inciso XXXIII: “*Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, [...]*” (BRASIL, 1988, p. 5).

Portanto, as entidades públicas estão obrigadas a executar o que consta em lei, forçando a aprimoração e desenvolvimento de ações que visam atender e agilizar a vida do pagador de impostos.

Após a publicação em 26 de junho da Lei nº 13.460/2017, foi garantida a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Para atender a essa exigência a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem implementar a carta de serviço, para cidades com mais de quinhentos mil habitantes até trezentos e sessenta dias; municípios entre cem mil e quinhentos mil habitantes em até quinhentos e quarenta dias e municípios com menos de cem mil habitantes em até setecentos e vinte dias.

Assim a Lei nº 13.460/2017 confere a mesma proteção ao consumidor de serviços públicos em paralelo com a Lei nº 8.078/90, que institui o Código de Defesa do Consumidor – (CDC), que é direcionada ao setor privado.

Segundo o cenário apresentado, esse relato de experiência pretende através de uma breve revisão sistemática de literatura, encontrar paralelos entre os princípios da inovação apregoados pelo Manual de OSLO (OECD/EUROSTAT, 2018) e a exigência legal que instituiu a Carta de Serviços no Brasil. Esse entendimento se faz necessário devido a área de serviços (PAULA, 2015), ainda ser pouco explorada dentro do tema inovação. Também cabe ressaltar que o tema inovação na área pública carece de mais atenção por parte dos pesquisadores.

Segundo o último levantamento realizado pelo Tribunal de Contas do Paraná em dezembro de 2020, dentre as 399 prefeituras avaliadas, 281 ainda não possuíam a “Carta de serviços ao cidadão” disponibilizada em seus sites (PARANÁ, 2020).

Mediante a identificação dessa lacuna de pesquisa e da ausência dos municípios em atender a essa exigência legal, esse relato de experiência apresenta o levantamento de dados, implantação, treinamento e disponibilização de sistema informatizado na Prefeitura Municipal de Pato Branco-PR.

Carta de serviços

A Carta de serviços ao usuário é o documento no qual o órgão ou a entidade pública estabelece compromisso em observar padrões de eficiência, eficácia e qualidade na execução de suas funções (RIOS; MENDES, 2017). Especialmente aquelas voltadas à prestação direta de serviços públicos ao cidadão.

Essa ferramenta visa aumentar a transparência da gestão pública (RIBEIRO; ALMEIDA, 2011) e o acesso à informação (FERNANDO; PAWLOWSKI; ARAUJO, 2014), propondo a desburocratização e desregulamentação, revisando e simplificando processos (BRASIL, 2014, p. 27).

Primeiramente a Carta de serviços foi implantada no governo federal em 2005 através do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – (GESPÚBLICA). Somente em 2017 é que essa obrigação foi estendida aos demais entes e poderes.

Contando com o desenvolvimento recente das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), a administração pública brasileira oferece meios de acesso aos seus serviços e em contrapartida fortalece a participação cidadã (RAPHAEL et al., 2018). Exemplos desses avanços são o *e-Administração Pública*, *e-Serviços Públicos* e *e-Democracia* (CUNHA; FREGA; LEMOS, 2011).

Ressaltado por (SILVA, 2020), é de suma importância e atribuição principal dos gestores no processo de capacitação e qualificação dos agentes que realizam o atendimento ao público

externo. Essa exigência está prevista nos direitos do usuário constante na Lei nº 13.460/2017.

As administrações devem promover a capacitação de funcionários para que dominem técnicas de atendimento e relacionamento interpessoal (GRANHA; GOMES, 2014).

Em contrapartida, o portal de serviço oferecido ao cidadão pode ser desenvolvido, elaborado ou contratado de acordo com as preferências da entidade, desde que sejam atendidos alguns norteadores encontrados na literatura.

1. O cidadão é o principal beneficiado
2. O serviço deve ser simples para todos
3. Aprenda com o cidadão
4. Os serviços estão em constante evolução
5. Adoção a partir de exemplos
6. Os serviços devem ser tangíveis (SUELI; GONÇALVES; RICCIARDI, 2011, p. 11).

A intenção inicial seria que todos os serviços fossem oferecidos 100% na forma on-line, porém devido a algumas exigências legais os serviços podem ser 100% presenciais ou ainda parte presencial (atendimento em balcão) e parte com acesso pela internet (DE ANDRADE SOARES et al., 2019). Em alguns casos há a permanência de serviços presenciais devido a exclusão digital enfrentada por boa parte dos brasileiros (CUNHA; FREGA; LEMOS, 2011).

Os portais de serviço necessitam atender a arquitetura *e-PING* (Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico) e o *e-MAG* (Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico); oferecendo páginas redimensionáveis, limpas, atendendo aos padrões de usabilidade (SILVA JÚNIOR, 2012), acessibilidade e utilizando boas práticas de desenvolvimento (ESPÍNDOLA; FORMIGA, 2011).

Os elementos utilizados na descrição da Carta de Serviços devem favorecer o entendimento do cidadão, salvaguardando a adaptabilidade, clareza, concisão, intuitividade e uniformidade (IGLESIAS; CAPPELLI; ARAUJO, 2014).

Inovação no setor público

Segundo Isidro-Filho (2017), as organizações públicas inovadoras buscam gerar percepção de valor para seus *stakeholders*, construindo impactos positivos direta e indiretamente em seus ambientes internos e externos. As evidências relatadas pelo autor, demonstram que experiências inovadoras melhoraram os serviços públicos em 69,2% e que houve 69,6% melhoria da gestão organizacional dentre as experiências analisadas.

A gestão pública vem administrando uma considerável proporção dos recursos existentes, fornecendo serviços fundamentais além da implementação de leis e regulamentos (HALVORSEN; et al., 2005).

O conceito de inovação ganhou ênfase no século XX e se difundiu graças ao economista Joseph Schumpeter, embasando teorias de desenvolvimento econômico, inovação e desenvolvimento. Isso se deve aos efeitos positivos que as inovações em gestão, processo e produto são presenciadas no desenvolvimento econômico das nações, instituições e empresas (LÜBECK et al., 2012)

A Nova Gestão Pública (NPM), exige uma institucionalização de formas de interação baseadas na competição que motivem atores individuais e coletivos a desenvolver, implementar e disseminar novas políticas e serviços (SØRENSEN, 2012). Segundo o Manual de Oslo (OECD/EUROSTAT, 2018, p. 22):

Uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou uma combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo).

Embora o conceito de inovação se apresente inicialmente de maneira subjetiva, a sua aplicação no entanto é bastante objetiva e comparável quando são aplicados pontos de referência comuns entre o antes e o depois. As atividades de inovação incluem dentre outras fases a de financiamento, pesquisa, desenvolvimento, ações comerciais e de marketing. O indutor “imposição legal” foi encontrado como propulsor de inovações no setor público como pode ser observado a seguir na Tabela 1.

Tabela 1. Inovação por Imposição Legal.

Título	Tipo	Autor(es)
Innovation in the public sector on the differences between public and private sector innovation	Artigo	(HALVORSEN et al., 2005)
Relações entre indutores , capacidades e modos de inovação no setor público	Artigo	(ARAÚJO, 2018)
Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014	Artigo	(ISIDRO-FILHO, 2017)
On innovation in the public sector	Artigo	(KOCH; HAUKNES, 2015)
Public sector innovation drivers: a process model		(AGOLLA; LILL, 2013)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

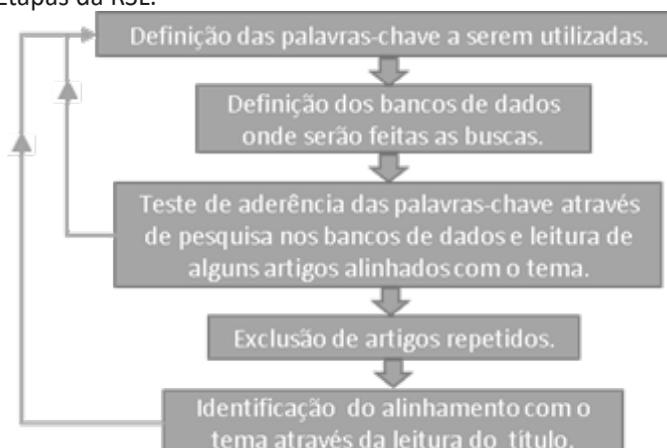
As inovações no setor público se propagam devido as políticas e metas públicas, opinião popular, acordos, leis, regulamentos, padrões internacionais, desenvolvimento tecnológico e científico ou exigências sociais.

Metodologia

Em relação a abordagem desse relato de experiência, a pesquisa qualitativa será utilizada, pois terá como premissa a experiência, vivência, senso comum e ação (MINAYO, 2012, p. 622). Também classificada com pesquisa descritiva por relatar a de forma mais aprofunda o conhecimento da realidade, práticas desenvolvidas explicando o porquê e suas razões (GIL, 2008, p. 28).

Foram utilizadas as fases 1, 2, 3, 4 e 5 do método ProKnow-C (AFONSO *et al.*, 2012, p. 49), como roteiro para a revisão sistemática de literatura (RSL), que pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1. Etapas da RSL.



Fonte: Adaptado do ProKnow-C (AFONSO *et al.*, 2012, p. 52).

Na fase 1 foram testadas diversas combinações de palavras, resultando em “CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO” e “CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO” após consultar nas bases CAPES.

Os conjuntos foram unidos pelo conector “OR”, significando que uma ou a outra expressão seriam validadas pelo motor de pesquisa da base selecionada.

Na fase 2 foi utilizado o site de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES/MEC, 2021), selecionando bases ligadas a área de conhecimento “Engenharias” e subárea “Engenharia de Produção”, resultando em 92 registros.

Na fase 3, após testes iniciais, foram excluídas as bases identificadas com o tipo Estatística e Outras fontes. Também foram excluídas as bases que não ofereciam opção de pesquisa com operadores *booleanos*, que apresentaram resultados confusos, falhas na abertura do site ou erros ao pesquisar; resultando em 20 bases.

Sem nenhuma restrição de filtragem as expressões foram aplicadas nas 20 bases selecionadas, retornando 468 registros. Os registros foram exportados para o gerenciador *Mendeley*®, através do *plugin* instalado no navegador.

Na fase 4, após a importação houve a exclusão das duplicações, restando 307 registros. Na fase 5 foi realizada a leitura dos títulos, excluindo os registros que não se alinhavam com o tema “Carta de Serviços”, resultando em 69 registros.

Foram captados os arquivos na extensão .pdf de todos os 69 registros, procedendo-se leitura integral dos artigos, dissertações, cartas de serviços, leis, decretos, instruções normativas, teses, tcc’s e manuais; foi possível identificar 23 registros que são utilizados nesse relato de experiência.

Resultado e Discussão

A prefeitura realizou a contratação da empresa GOVERNANÇABRASIL Tecnologia e Gestão em Serviços, pessoa jurídica de direito privado sob o CNPJ 00.165.960/0001-01, pelo Município de Pato Branco – PR, entidade pública do executivo municipal sob o CNPJ 76.995.48/0001-54, através do instrumento contratual 111/2020 para a execução do objeto contratado “Contratação de pessoa jurídica para prestação de serviço de levantamento de dados e elaboração do regramento básico e da documentação necessária para a prestação de serviços públicos, conforme estabelece a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, a qual dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, atendendo a necessidade da Secretaria Municipal de Administração e Finanças”, a ser executado no prazo máximo de até 90 dias.

Por parte da contratada foram designados dois funcionários para prestar esse serviço, um consultor de negócios estadual e remotamente uma gerente de produto da unidade desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro. Em contrapartida, a contratante disponibilizou um servidor lotado na secretaria de ciência e tecnologia para gerenciar a agenda, locais, deslocamentos, horários de reuniões, validação dos dados e quem receberia o treinamento sobre o sistema informatizado que seria disponibilizado após o término do levantamento.

Após a criação do ambiente web do Portal GOVBR, realizado pela gerente de produto, o consultor procedeu a configuração do site, regularização de usuário responsável, parametrização dos painéis, cabeçalho, rodapé e também das figuras e imagens (Figura 2). O ícone Carta de Serviços direciona o cidadão para o endereço <http://portal.govbr.com.br/portal-servicos/patobranco/prefeitura/>.

Figura 2. Site da entidade.



Fonte: Site da entidade (BRANCO, 2021b).

De posse do organograma da entidade foram realizados os primeiros agendamentos, sendo definido que a sala da indústria e comércio no paço municipal seria o local principal para a realização das reuniões. Foram identificadas 12 secretarias e 42 departamentos, totalizando

181 locais aptos para receber o levantamento.

Após análise dos 181 locais, os mesmos foram agrupados em 87 conjuntos de entrevistados, nos quais foram ouvidas 97 pessoas. Isso devido à estrutura da entidade possuir o mesmo funcionário que responde por mais de um local, não possuir um funcionário para o local pois o mesmo estava desativado, ou ainda possuir mais de um funcionário no mesmo setor. Foi necessário o deslocamento até o Aeroporto, Ciência e tecnologia, Engenharia, Central de Óbitos, Vigilância Sanitária, Saúde e UPA 24H, para realizar os levantamentos de informações. Os demais foram até a o paço municipal para auxiliar no levantamento de informações.

As pessoas entrevistadas de cada setor receberam uma explicação inicial sobre o trabalho que estava sendo realizado e foram inquiridas sobre os serviços ao cidadão que o/a secretaria/departamento/setor presta diretamente ao cidadão ou que os intermedia.

A primeira dúvida levantada pela maioria dos entrevistados foi se o processo que estava sendo realizado era devido às eleições. O período eleitoral tumultuou a disponibilidade das agendas, pois os servidores ficaram desconfiados que o trabalho que estava sendo realizado pudesse ser usado contra eles.

A nova lei prevê em seu Art. 6º, são direitos básicos do usuário, inciso V, que trata sobre a obtenção de informações e disponibilização na internet de forma fácil e precisa, listando: horário de funcionamento; serviços oferecidos, localização e indicação do responsável pelo setor; acesso ao funcionário ou ao órgão responsável pela recepção das manifestações; situação dos processos nos quais figure enquanto interessado; descrição exata do serviço a ser prestado; e indicando se o serviço é gratuito ou pago.

De acordo com o Art. 7º, § 1º, os serviços prestados devem conter as formas de acesso e no § 2º exige que as informações sejam claras e precisas demonstrando cada serviço com, no mínimo: nome do serviço, formulário, documentos exigidos, as principais etapas que compõem o serviço; prazo máximo previsto, forma da prestação; possibilidade do usuário manifestar-se presencial ou de forma on-line sobre serviço. Também se faz necessário indicar se há prioridade no atendimento; tempo de espera; formas de comunicação com os usuários; e oferecer mecanismo de consulta, para acompanhamento sobre o andamento do serviço, quando isso for possível.

Seguindo as exigências previstas no Art. 6 e Art. 7, todos os entrevistados responderam aos questionamentos exigidos em lei sobre os serviços que oferecem. As entrevistas ocorreram na forma presencial entre os dias quinze de setembro e quatro de novembro, alguns funcionários compararam normalmente, outros receberam diagnóstico positivo de COVID-19 e necessitaram remarcar e ainda assim houve dificuldade de marcar agenda devido ao alto volume de trabalho.

Diversos funcionários confundiram os entrevistadores com funcionários do Tribunal de Contas do Estado, serviços internos com externos e atribuíram o caráter de auditoria ao trabalho que estava sendo realizado. Outra situação encontrada foi a suspeita de que estavam sendo gravados em áudio ou vídeo, ou mesmo em ambos os meios.

Foram mapeados serviços prestados diretamente pela entidade e serviços que a entidade presta a partir de entidades terceiras conveniadas, como consórcios de saúde regional, secretaria de saúde do estado, serviço militar, agendamento de especialidades, dentre outros.

Foi repassado o corretor ortográfico para que fosse possível buscar e corrigir palavras com erro de digitação e revisado quais serviços estavam com falta de documentação como: lei, decreto, formulário físico ou on-line.

Após a separação em planilha distinta e aonde foram transportadas as 78 sub-categorias, após análise mais apurada foram realizadas 34 alterações nas descrições devido a proximidade das escritas, agrupamento de dois ou mais itens que possuíam descrições distintas porém com o mesmo sentido.

As sub-categorias necessitaram de novo ajuste ao ser verificado que o mesmo registro não poderia pertencer a mais de uma associação. As associações disponibilizadas foram “Cidadão”, “Empresa”, “Servidores”, “Imóveis” e “Transparência”.

Como solução dessa situação, foi inserido o caracter “.” ao final das sub-categorias de Empresas e sem a inserção do “.” para as sub-categorias ligadas ao Cidadão, resultado em uma

diferença sutil entre ambos.

A Figura 3 demonstra o cabeçalho onde há acesso aos menus através de atalhos e ajustes, usando o auto contraste e a opção VLibras. Essa última opção auxilia o cidadão a ver o texto selecionado em formato da linguagem de sinais.

Figura 3. Parte superior do portal.



Fonte: Site da entidade (BRANCO, 2021a).

A Figura 4 apresenta as categorias propostas, os serviços em destaque, a quantidade e o percentual de serviços eletrônicos e a avaliação média.

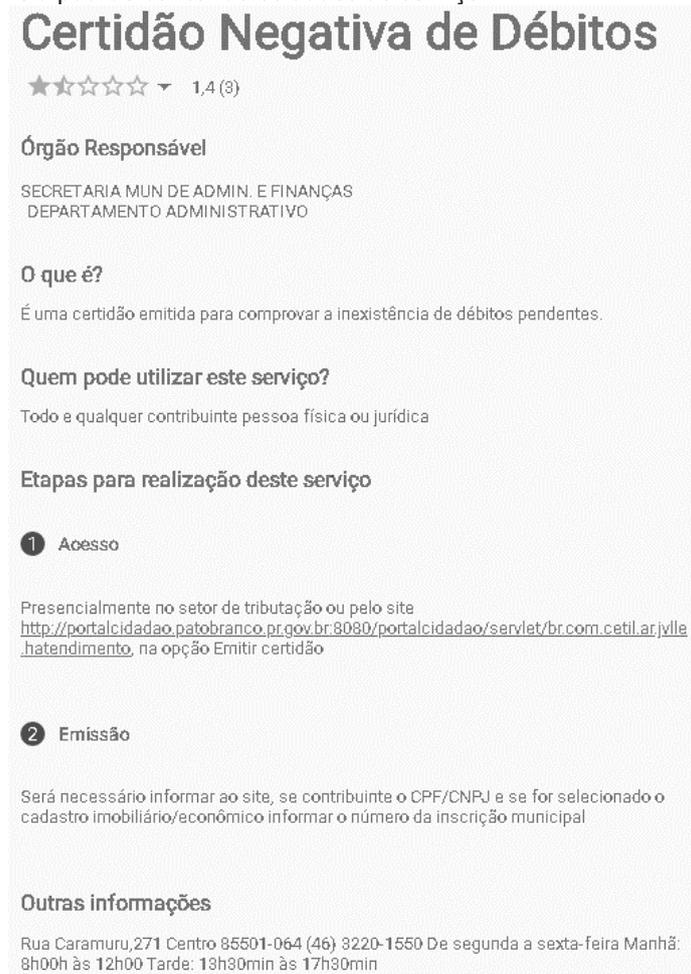
Figura 4. Área central do Portal de Serviços ao cidadão.



Fonte: Entidade (BRANCO, 2021a).

Cada serviço apresentado demonstra os elementos básicos, o roteiro contendo “O que é?”, “Quem pode utilizar?”, “Etapas”, “Outras informações” e painel de avaliação do serviço conforme pode ser visualizado na Figura 5.

Figura 5. Tela padrão contendo os dados do serviço.



Fonte: Site da entidade (BRANCO, 2021a).

Atendendo a exigência prevista em lei, todo e qualquer serviço oferecido pela entidade dever ser passível de avaliação. O registro dessa avaliação segue a escala de uma a cinco estrelas, sendo uma o indicativo de baixa satisfação e cinco estrelas o indicativo de alta satisfação.

O modelo indicativo de listado no site permite que o cidadão possa efetuar sua avaliação, como pode ser visualizado na Figura 6.

Figura 6. Página do serviço contendo os elementos obrigatórios.



Fonte: Site da entidade (BRANCO, 2021a)

Após a conclusão dos trabalhos o link do portal foi enviado por e-mail para todos os entrevistados para validação das informações e indicação de ajustes. Os ajustes sugeridos foram realizados em conjunto com o servidor da entidade, esse por sua vez recebeu treinamento sobre a gestão e operação do site.

Considerações Finais

Após a conclusão dos trabalhos foi possível perceber como as inovações provenientes de exigências legais acabam algumas vezes tomando as entidades de surpresa, exigindo que sejam contratadas soluções e capacitações para atendê-las.

No relato em questão, mesmo com a administração comunicando e esclarecendo sobre os trabalhos que foram realizados, alguns setores e servidores receberam as atividades como sendo uma forma de monitoramento por parte da gestão do desempenho dos setores e funcionários. A data de início dos trabalhos colaborou para que esse entendimento fosse reforçado, pois a entidade estava passando pelo período de eleições municipais. Entretanto, após os primeiros minutos de cada entrevista essa dúvida era esclarecida e os trabalhos transcorriam normalmente.

Houve alguns servidores que ditavam todos os serviços do setor de forma automática, incluindo todos os detalhes necessários; enquanto alguns precisam recorrer a anotações ou a outros colegas de setor para poder concluir seu raciocínio.

Segundo (PURIFICAÇÃO, 2019), dentro dos cinco aspectos considerados essenciais para a boa relação entre o site e seu usuário há a necessidade da satisfação do usuário; qualidade do atendimento ou na intuitividade da operação; cumprimento dos compromissos e prazos definidos; quantidade de manifestações dos usuários; medidas adotadas pela administração pública para melhoria e aperfeiçoamento da prestação do serviço. Porém, a falta de acesso on-line para a maioria dos serviços é preocupante pois influencia na qualidade do atendimento nos serviços públicos (SILVA, 2020).

Devido à falta de formas de aprendizado sobre o site e de como operá-lo, fica uma reflexão importante para que a entidade desenvolva formas educacionais a serem inseridas no site e no sistema público de ensino; fomentando assim mecanismos de participação da sociedade civil, auxiliando a fiscalização da administração pública (RAPHAEL et al., 2018)

Já se encontram registrados no site algumas avaliações de 1 e 2 estrelas, reforçando que o monitoramento dos serviços deve verificar essas situações indicativas de que o governo deve investir na melhoria da qualidade do serviço (ARAÚJO; MAIA, 2014).

A entidade deve criar uma ação permanente para avaliação continuada dos serviços públicos, ou pesquisa de satisfação feita, no mínimo, a cada ano; com garantia de significância estatística dos resultados (art. 23, § 2º). (DI PIETRO, 2019).

O relato de experiência descrito a partir da legislação e do entendimento sobre inovação no setor público alcança novo patamar amparando pesquisas futuras. As descrições apresentadas nos serviços mapeados podem ser aprimoradas e replicadas em entes do executivo municipal, estadual e federal; bem como nas esferas legislativa e judiciária.

Referências

AFONSO, M. H. F. et al. Como Construir Conhecimento Sobre O Tema De Pesquisa? Aplicação Do Processo Proknow-C Na Busca De Literatura Sobre Avaliação Do Desenvolvimento Sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47–62, 2012.

AGOLLA, J. E.; LILL, J. B. VAN. Public Sector Innovation Drivers: A Process Model. **Journal of Social Sciences**, v. 34, n. 2, p. 165–176, 2013.

ARAÚJO, Á. S. DE. **RELAÇÕES ENTRE INDUTORES , CAPACIDADES E MODOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**. 2018.

ARAÚJO, C. L. B. ; MAIA, L. C. G. Gestão pública e governo eletrônico: estudo sobre sítios institucionais de prefeituras no estado de Minas Gerais. **Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 10, p. 76–103, 2014.

BRANCO, M. P. **Portal de Serviços**. Disponível em: <http://portal.govbr.com.br/portal-servicos/patobranco/prefeitura/>. Acesso em: 26 maio. 2021.

BRANCO, P. D. P. **Carta de Serviços**. Disponível em: <http://portal.govbr.com.br/portal-servicos/patobranco/prefeitura/>.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública.**, p. 33, 2014.

CAPES/MEC. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Disponível em: <http://www.periodicos-capes.gov.br.ezl.periodicos.capes.gov.br/>.

CUNHA, M. A. V. C. DA; FREGA, J. R.; LEMOS, I. S. Portais De Serviços Públicos E De Informação Ao Cidadão No Brasil: Uma Descrição Do Perfil Do Visitante. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 10, n. 1, 2011.

DE ANDRADE SOARES, V. Government services based on user Perspective et al. Evaluating government services based on user perspective. **ACM International Conference Proceeding Series**, p. 425–432, 18 jun. 2019.

DI PIETRO, M. S. Z. Os direitos dos usuários de serviço público no direito brasileiro. **R. Trib. Reg. Fed. 1ª Região, Brasília, DF**, v. 1, 2019.

ESPÍNDOLA, C. E.; FORMIGA, J. B. F. DE O. M. M. A tecnologia da informação como meio para facilitar o acesso do cidadão aos serviços públicos. **Rev Latino-am enfermagem**, v. 34, n. 2, p. 23–54, 2011.

FERNANDO, P.; PAWLOWSKI, S. E.; ARAUJO, O. “Carta de Serviços ao cidadão”: Aplicabilidade em bibliotecas universitárias. **XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Sexta Edic ed. [s.l: s.n.].

GRANHA, E.; GOMES, M. Modernização Administrativa e Democratização do Atendimento ao Cidadão. <https://www.fclar.unesp.br/>, 2014.

HALVORSEN, T. et al. **Innovation in the Public Sector On the differences between public and private sector innovation**, 2005.

IGLESIAS, C.; CAPPELLI, C.; ARAUJO, R. Formalização do Catálogo de Características de Entendimento de Modelos de Processo de Prestação de Serviços Públicos Inseridos na Carta de Serviços. **Researchgate.net**, n. june 2016, p. 6, 2014.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no Setor Público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**, n. 1, p. 165–179, 2017.

KOCH, P.; HAUKNES, J. On innovation in the public sector. **Australian Journal of Public Administration**, v. 74, n. 1, p. 63–72, 2015.

LÜBECK, R. M. et al. Inovação em Serviços de Transporte Público. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, p. 65–86, 2012.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: Teoria, passos e fidedignidade. **Ciencia e Saude Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621–626, 2012.

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. [s.l.: s.n.].

PARANÁ, T. D. C. D. E. **Ferramentas | ITP 2020 - Portal TCE-PR**. Disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/ferramentas-itp-2020/327947/area/250>. Acesso em: 26 maio. 2021.

PAULA, I. A. AS PRÁTICAS VOLTADAS PARA A QUALIDADE DA GESTÃO ADMINISTRATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO. **Revistas.ufrj.br**, n. 2017, p. 142–164, 2015.

Purificação, C. S. A digitalização dos serviços públicos de atendimento no âmbito do governo federal: um olhar para as mudanças na forma de prestação desses serviços após a adesão dos instrumentos digitais. **Editorarealize.com.br**, 2019.

RAPHAEL, A. et al. Princípio Democrático e Administração Pública Democrática em Tempos de Cibercidadania. **RDPC Revista de Direito Público Contemporâneo**, 2018.

RIBEIRO, C. J. S.; ALMEIDA, R. F. DE. Dados Abertos Governamentais (Open Government Data): Instrumento para Exercício de Cidadania pela Sociedade. **XI ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, p. 2568–2580, 2011.

RIOS, S. O.; MENDES, V. L. P. S. Qualidade E Avaliação Em Serviços Públicos Federais No Brasil: Panorama Histórico E Normativo. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 40, 2017.

SILVA, C. Atendimento ao público civil em redes descentralizadas de gestão: dificuldades e propostas de melhoria. **Biblioteca do Exército**, 2020.

SILVA JÚNIOR, L. P. DA. O Portal do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal da Paraíba: Usuários e Usabilidade. n. 83, p. 296–306, 2012.

SØRENSEN, E. Governance And Innovation in the Public Sector. **The Oxford Handbook of Governance**, n. April 2018, p. 1–17, 2012.

SUELI, E.; GONÇALVES, P.; RICCIARDI, A. T. PLATAFORMA DE SERVIÇOS PÚBLICOS. **Consad.org.br**, 2011.

HALVORSEN THOMAS, HAUKNES JOHAN, I. MILES. Innovation in the Public Sector On the differences between public and private sector innovation. **Australian Journal of Public Administration**, v. 74, n. 1, p. 63–72, 2015.

Recebido em 30 de maio de 2021

Aceito em 16 de junho de 2021