

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

**DIEGO RODRIGUES DA SILVA SANTOS**

**MARIA CONCEIÇÃO MELO SILVA LUFT**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

**JORGE DA SILVA CORREIA NETO**

**ELISANGELA ANDRADE DOS SANTOS SOUZA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

### **Introdução**

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

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: em que medida a Carta de Serviços ao Usuário do Instituto Federal de Sergipe encontra-se alinhada no tocante à disponibilização efetiva dos serviços nela. Esse artigo tem o objetivo de analisar um dos aspectos do processo de Transformação Digital do Instituto Federal de Sergipe sob enfoque de sua Carta de Serviços ao Usuário, qual seja, a disponibilização efetiva dos serviços nela indicados no Portal de Serviços virtualizados do órgão, espelhados na plataforma Gov.br.

### **Fundamentação Teórica**

No âmbito da Administração Pública, a TD pode ser entendida pelo prisma do governo digital, que emergiu de várias disciplinas, incluindo administração pública, gestão do conhecimento e inovação, tecnologia da informação, gestão da informação, gestão de elementos e processos, comunicação e cultura organizacional, que, congregadas, fornecem o substrato necessário à boa condução de um processo de transformação digital (ALVARENGA et al., 2020). É fundamental que seja dado enfoque na elaboração de políticas públicas relacionadas às TIC e que facilitem o acesso a essas tecnologias pela sociedade.

### **Metodologia**

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa de cunho exploratório e descritivo, pois trata-se de um estudo de caso, e tem como objetivo analisar um dos aspectos do processo de Transformação Digital do Instituto Federal de Sergipe sob enfoque de sua Carta de Serviços ao Usuário, qual seja, a disponibilização efetiva dos serviços nela indicados no Portal de Serviços virtualizados do órgão, espelhados na plataforma Gov.br.

### **Análise dos Resultados**

Foram utilizadas as técnicas da análise documental mediante acesso à Carta de Serviços do IFS e da Página de Serviços do IFS na Plataforma de Serviços do Governo Federal (Portal "Gov.br"). A versão mais recente da Carta de Serviços do IFS foi publicada em abril de 2017, sob a égide do Decreto nº 6.932/2009, que introduziu os conceitos de uma Carta de Serviços ao Cidadão no ordenamento jurídico brasileiro, além de dispor sobre outras providências. A partir das entrevistas foi possível extrair as impressões gerais dos gestores sobre a Carta de Serviços ao Usuário e o portal de serviços.

### **Conclusão**

Objetivando ampliar o estudo sobre a temática, diante, inclusive, dos poucos trabalhos disponíveis que correlacionem Transformação Digital, Portal de Serviços e Cartas de Serviços ao Usuário, sugerem-se para estudos futuros a ampliação do estudo com outras instituições congêneres, possibilitando comparar resultados e fortalecer a generalização analítica; realizar estudos quantitativos complementares, com a finalidade de comparar a situação da instituição pesquisada com outras, com a finalidade de identificar a ocorrência de resultados similares, que indiquem a necessidade de uma solução ampla;

### **Referências Bibliográficas**

BRASI. Decreto no 6.932 de 11 de agosto de 2009. Disponível em: . Acesso em: 24 set. 2023. BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, O. E. G. S. DE G. P. Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico. Brasília-DF: 2014, 2014. MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, v. 36, n. 4, p. 101385, 2019. MINAYO, M. C. DE S. Pesquisa Social?: teoria, método e criatividade. Editora Vozes, 2011. NUNES JUNIOR, E. A. Cart

### **Palavras Chave**

Carta de Serviços ao Usuário, Serviços Públicos, Transformação Digital

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

## 1 INTRODUÇÃO

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

Partindo para o setor público, constatou-se que este tem sido influenciado por uma crescente necessidade de concorrência, com o estabelecimento de padrões de desempenho, monitoramento constante, flexibilidade, ênfase nos resultados, foco no usuário e controle social (DE ANGELIS, 2013), e que demandas dessa natureza já tinham sido apontadas por Bresser-Pereira, 1996, em sua proposta de modernização do Estado brasileiro, por meio de reformas que buscassem o fortalecimento de seu papel como garantidor dos direitos sociais, de modo a promover a competitividade nacional.

Assim, pode-se dizer que, na seara pública, a TD pretende, mediante ferramentas tecnológicas informatizadas, dar efetividade às propostas do modelo gerencial de administração pública, menos burocrático, mais flexível, cujos pilares no sistema político-administrativo brasileiro foram introduzidos por Bresser-Pereira, que provocou mudanças na Constituição para erigir a eficiência a um princípio administrativo.

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

Do cenário político-econômico vigente na década de 1990, viu-se a busca pelo enxugamento dos gastos públicos, da diminuição do alcance estatal em áreas tipicamente de mercado e da austeridade fiscal Lopreato, (2015), e neste intervalo, não se evidenciam ações na esfera do Poder Executivo Federal voltadas para um maior entrosamento entre órgãos públicos e cidadãos, nem movimentos de melhorias na governança e a transparência públicas.

A partir da década de 2000 notou-se importantes avanços relacionados à transparência e controle social da administração pública, tais como o Portal da Transparência em 2004, o Portal de Compras Públicas - Comprasnet em 2005, a Lei de Acesso à Informação - Lei nº 12.527/2011 e o Portal Brasileiro de Dados Abertos, ambos com vigência a partir de 2012.

Tais ações denotam uma inclinação ao uso da tecnologia para o tratamento e disponibilização de dados aos interessados, seja por meio da transparência ativa, seja através de um sistema reativo de requisição, demonstrando também a alteração da agenda política, fortemente influenciada pelas práticas implementadas nos Estados Unidos e na União Europeia.

Com a publicação do Decreto nº 8.638/2016, que instituiu a Política de Governança Digital do Poder Executivo Federal, começaram a surgir normativas que visavam atender recomendações de órgãos internacionais, como, por exemplo, o Open Government Partnership - OGP, instituição multilateral fundada em 2011, com a finalidade de garantir compromissos concretos de governos para promover uma gestão aberta, capacitar cidadãos, combater a corrupção e aproveitar novas tecnologias para fortalecer a governança.

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

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

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

O estudo sobre a Carta de Serviços da Polícia Rodoviária Federal demonstra que, embora o órgão detivesse, desde 2005, considerável gama de serviços ofertados digitalmente à sociedade, nem sempre tais serviços estavam registrados na carta, o que certamente compromete o acesso e a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Nunes Júnior, 2019), haja vista que tal documento deve passar por um bom planejamento, com a finalidade de atender o que determina a Lei nº 13.460/2017, havendo ainda poucos estudos sobre esse instrumento (REIS, 2018).

Nessa direção, ante o forte aspecto como ferramenta de controle social, o órgão selecionado para estudo foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS), em razão de seu alcance no Estado e a capacidade de replicação, sendo ainda considerável o potencial de usuários e o rol de serviços ofertados.

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

A Administração Pública, pode ser traduzida como um serviço prestado com maior eficiência, menores custos e mais transparência na relação havida entre o ente público e o cidadão, sendo este, pois, o valor que se busca agregar (BRASIL, 2020). Assim, os primeiros passos da digitalização dos serviços do governo são, na verdade, mais transitórios do que transformacionais (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019).

Considerando o atual estágio da TD no Brasil, a importância da pesquisa, conforme sua delimitação, é relevante em razão dos reflexos na Rede Federal de Ensino Tecnológico, atualmente composta por 38 (trinta e oito) Institutos Federais, 02 (dois) Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 22 (vinte e duas) escolas técnicas vinculadas às universidades federais, além do Colégio Pedro II, estando presente nas 27 (vinte e sete) unidades federadas do país

Por tal exposição de motivo, esse artigo tem o objetivo de analisar um dos aspectos do processo de Transformação Digital do Instituto Federal de Sergipe sob enfoque de sua Carta de Serviços ao Usuário, qual seja, a disponibilização efetiva dos serviços nela indicados no Portal de Serviços virtualizados do órgão, espelhados na plataforma Gov.br.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: conceitos e requisitos**

A Transformação Digital é uma expressão que tem sido considerada relevante nos

ambientes acadêmico e empresarial, com diversos modelos de negócio, incluindo o governo, o qual está sendo "transformado digitalmente".

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

A TD é a aplicação de tecnologia para construir novos modelos de negócios, processos, software e sistemas que resultem em receita mais lucrativa, maior vantagem competitiva e maior eficiência (SCHWERTNER, 2017). É o uso de tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou alcance de uma organização, permitindo-se processos aprimorados, talentos engajados e novos modelos de negócios (DELOITTE, 2019).

Além disso, é o processo no qual as organizações fazem o uso de novas tecnologias, estas com grande conectividade, que buscam promover um desempenho muito maior, assim como aumentar a vantagem competitiva dessas organizações com a intenção de impactar as pessoas através de modelos de negócios mais dinâmicos, e focados na experiência do cliente (ISMAIL; KHATER; ZAKI, 2017).

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

Entretanto, o nível de flexibilização da organização está relacionado à possibilidade de sucesso do processo de TD (GONG; YANG; SHI, 2020), sendo que as inovações adotadas pela Administração Pública enfrentam mais resistência, se constituem em mudanças radicais, que necessitam ocorrer em fases, cujo modelo de fluxo pode ser representado pela Figura 1.

Figura 1 - Fases da Transformação Digital



Fonte: adaptado de Verhoef et al. (2019).

Como se vê, o papel das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no processo de TD é fundamental e, segundo Paludo (2010), um modo de defini-las é entendê-las como um conjunto de atividades e soluções provenientes por recursos informatizados, tecnológicos e computacionais para a gerenciamento da informação, permitindo difusão da informação em larga escala Lemos II, (2011), além de proporcionar o desenvolvimento de processos e atividades. Dessa maneira, o uso das TICs possibilita a otimização de processos em diversas áreas e setores, e, no caso das instituições governamentais brasileiras, está sendo capaz ampliar a oferta de serviços e a inclusão social (BRASIL, 2018). Diante dos eventuais benefícios, o

governo brasileiro tem-se preocupado com a expansão da infraestrutura de telecomunicações no país, com a alfabetização do cidadão no ambiente digital e com a simplificação dos conteúdos dos portais governamentais (DE ARAUJO; REINHARD; CUNHA, 2018). Assim, para que o cidadão consiga aproveitar as possibilidades que a TD oferece, é fundamental que seja dado enfoque na elaboração de políticas públicas relacionadas às TIC e que facilitem o acesso a essas tecnologias pela sociedade, ao que se chega na necessidade de avaliar a evolução da TD no Brasil.

## 2.2 PORTAL ÚNICO (GOV.BR) E CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO

O Portal de Serviços foi instituído com a finalidade de promover a disponibilização centralizada de informações, notícias e serviços prestados pela Administração Pública Federal de maneira simples e de fácil acesso, espelhando serviços prévia e formalmente estabelecidos por cada órgão componente da estrutura do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2019).

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

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

Percebe-se que o processo não finaliza com a publicação da Carta de Serviços ao Usuário, não se constituindo em um fim em si mesmo, mas o início de novos sub processos, num fluxo contínuo de monitoramento e controle, o que, mais uma vez, demonstra uma forte projetização da estrutura dessa importante ferramenta de controle social. Nessa perspectiva, da conjunção da Lei nº 13.460/2017 e do Decreto nº 9.094/2017, tem-se que o serviço público é toda atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública, destinada ao atendimento do usuário, que, por seu turno, são as pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa de cunho exploratório e descritivo, pois trata-se de um estudo de caso, e tem como objetivo analisar um dos aspectos do processo de Transformação Digital do Instituto Federal de Sergipe sob enfoque de sua Carta de Serviços ao Usuário, qual seja, a disponibilização efetiva dos serviços nela indicados no Portal de Serviços virtualizados do órgão, espelhados na plataforma Gov.br.

Ainda nas características da pesquisa, Gil (2002) defende que a pesquisa exploratória pode ser traduzida como a relação com uma temática pouco abordada, geralmente na forma de análise de caso. Para o autor, nesse tipo de pesquisa, sempre haverá algum trabalho ou entrevista com pessoas que têm experiência prática em assuntos correlatos ao tema ou a análise de situações similares, como forma de estímulo à compreensão.

Para tanto, foram adotadas duas fontes de evidências: pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Em razão do seu valor global, os documentos desempenham um papel importante na realização de uma pesquisa e podem produzir informações valiosas, pois possuem características importantes, como a exatidão de termos, referências e detalhes de determinada situação, além de serem antecedentes à pesquisa, não havendo interferência por parte do pesquisador, sendo estáveis e passíveis de ser revistos repetidamente (YIN, 2015).

Na pesquisa documental, o estudo levou em consideração a análise da Carta de Serviços ao Usuário do IFS, ora confrontando-a com as normas que abrangem a temática, com a finalidade identificar se os elementos essenciais carreados na lei, fator externado por meio de tabelas e checklists, ora comparando-a com instrumentos congêneres de outros órgãos, com a intenção de confirmar ou rechaçar eventual desalinhamento do objeto do estudo aos seus propósitos.

A partir das informações constantes na Carta de Serviços da instituição, testes foram realizados no portal de serviços da Plataforma Fala.Br, por meio dos quais esperava-se encontrar um espelhamento das ofertas contidas naquela ferramenta com aquilo que um usuário comum encontraria disponível de maneira digital/digitalizada. Dessas verificações, foi possível formular o roteiro-base das entrevistas semi estruturadas.

Triviños (2008) destaca que o tipo de entrevista mais adequado para a pesquisa qualitativa se aproxima dos esquemas mais livres, menos estruturados, em que não há imposição de uma ordem rígida de questões, fazendo com que as informações fluam com naturalidade, em que o pesquisador abandona o protagonismo e se coloca na posição de ouvinte.

Em função do caso escolhido, o Instituto Federal de Sergipe, ser uma autarquia federal de ensino, com estrutura multicampi, tendo como órgão executivo a Reitoria, além de cinco Pró-Reitorias, que detém a finalidade de auxiliar na gestão do órgão (BRASIL, 2008). Tal estrutura possibilita a uniformização de procedimentos de cada eixo estratégico por todos os campi, uma vez que, mesmo detendo certa margem de autonomia, as decisões tomadas pelos gestores devem se pautar pelas diretrizes definidas pelas Pró-Reitorias.

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

Desse modo, foram entrevistados os Pró-reitores de Administração, de Gestão de Pessoas, de Desenvolvimento Institucional, de Pesquisa e Extensão e de Ensino, totalizando os 5, denominados de E1 a E5 para evitar identificação. As entrevistas foram realizadas através da plataforma Microsoft Teams, no mês de dezembro de 2021 a janeiro de 2022, gravadas em áudio, com duração aproximada de 1 (uma) hora cada, nas quais foram colhidas as devidas autorizações para participação dos entrevistados, de maneira voluntária, após leitura do termo de consentimento livre e esclarecido.

Em seguida, o áudio foi transcrito por meio da ferramenta on-line *transkriptor2* e, posteriormente, decupado e corrigido, eliminando-se os maneirismos e as repetições desnecessárias, auxiliando com mais exatidão a análise do conteúdo.

O roteiro de entrevista seguiu às dimensões da pesquisa (Quadro 1). A primeira dimensão buscou entender o nível de conhecimento do gestor sobre conceitos básicos relativos à Carta de Serviços ao Usuário. A segunda relacionada com a percepção quanto ao processo de transformação digital. Por fim, a terceira dimensão teve por objetivo apontar propostas de melhoria no processo de transformação digital, por meio da triangulação das informações que os gestores possuem obtida através da praxe diária e do contato com a Carta de Serviços ao Usuário e com Portal de Serviços, ambos do IFS.

## Quadro 1 - Dimensões da Pesquisa

Dimensões	Fonte de Evidências
Percepções quanto aos serviços disponibilizados pelo IFS	Pesquisa documental e entrevista.
Percepções relativas ao processo de Transformação Digital do IFS	Entrevista e pesquisa documental
Propostas de Melhoria	Entrevista

Fonte: Elaborado pelos autores

Como método de análise de dados, afigurou-se como pertinente a análise de conteúdo, que, em conformidade com Bardin (2016), consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações, que se valem de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DA CARTA DE SERVIÇOS

Foram utilizadas as técnicas da análise documental mediante acesso à Carta de Serviços do IFS e da Página de Serviços do IFS na Plataforma de Serviços do Governo Federal (Portal “Gov.br”). A versão mais recente da Carta de Serviços do IFS foi publicada em abril de 2017, sob a égide do Decreto nº 6.932/2009, que introduziu os conceitos de uma Carta de Serviços ao Cidadão no ordenamento jurídico brasileiro, além de dispor sobre outras providências.

#### Figura 2 - Carta de Serviços do IFS – Apresentação

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

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

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

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

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

Indo além, em sua apresentação, a Carta de Serviços do IFS, traz como seus objetivos informar 1) os serviços prestados pelo instituto à sociedade, 2) as formas de acesso a esses serviços, 3) os padrões de qualidade do atendimento, além de 4) utilizar linguagem simples e compreensível, para 5) tornar o compartilhamento das informações um processo descomplicado

e transparente (INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE, 2017). De maneira complementar, a Carta traz como finalidades 6) o estabelecimento de compromissos públicos com padrões de qualidade na realização de suas atividades, 7) o estímulo do controle social, mediante a adoção de mecanismos que possibilitem a manifestação e a participação efetiva dos usuários na definição e avaliação de padrões de atendimento dos serviços prestados, 8) a garantia do direito do cidadão de receber serviços em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos na própria Carta, a partir de métodos de aferição direta das expectativas sociais, 9) propiciar a avaliação contínua da gestão e o monitoramento interno e externo do desempenho institucional mediante a utilização de indicadores, 10) a ampla divulgação dos serviços prestados pelo IFS, e 11) o fortalecimento da confiança e da credibilidade da sociedade na administração pública (INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE, 2017).

Esses objetivos/finalidades da Carta de Serviços do IFS não decorrem diretamente do Decreto nº 6.932/2009, nem de construção do próprio órgão, mas de conceitos contidos na publicação “Carta de Serviços ao Cidadão - Guia Metodológico” (BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2014, p. 14-17), meramente replicados. Tal situação fica mais bem evidenciada ao se observar o detalhamento da estrutura organizacional, conforme reproduzido na Figura 2, em que há a preocupação exclusiva com a apresentação formal de determinada unidade, sem que haja a preocupação de avaliar a efetiva oferta de um serviço.

A Figura 3 é um exemplo do que é exibido sobre um curso na Carta de Serviços do IFS, o que desde logo indica sua inadequação técnica e distanciamento da real finalidade de um Carta de Serviços, já que não define quais os principais serviços disponíveis ao cidadão, modo de acessá-los, documentos necessários, requisitos legais, etapas do processo e prazo (BRASIL, 2009; 2017). Mesmo quando se trata da oferta de cursos, materialização do principal serviço de uma instituição educacional, qual seja, o acesso ao ensino, a Carta do IFS deixa de cumprir com os próprios objetivos estabelecidos, limitando-se a uma apresentação superficial dos cursos.

Figura 3 - Carta de Serviços do IFS - PROEJA

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

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

Duração: 3 anos

Cursos do PROEJA ofertados pelo IFS

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

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

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

A avaliação procedida até o presente momento, levou em consideração os



objetivos/finalidades da própria Carta, decorrentes, do Guia Metodológico (ENAP, 2014), este, por seu turno, elaborado sob a ótica do Decreto nº 6.932/2009. Entretanto, com a publicação da Lei nº 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública Brasil (2017a), regulamentada pelo Decreto nº 9.094/2014, que instituiu a Carta de Serviços ao Usuário, deve-se ter por base os novos requisitos trazidos pela legislação quando da apreciação da ferramenta. Diante disso, a Carta pública deve observar o rol de elementos essenciais para sua constituição, segundo o disposto na Lei nº 13.460/2017 e no Decreto nº 9.094/2017, sendo que este último revogou expressamente o Decreto nº 6.932/2009. Tais elementos serviu como base para elaboração da checklist de avaliação do documento da instituição, por meio da constatação da presença de itens, conforme a legenda: 1) Consta de maneira clara; 2) Consta de maneira implícita; 3) Não consta, conforme o representado no Quadro 2.

Quadro 2 - Checklist de atendimento aos Elementos Essenciais da Carta de Serviços do IFS

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Evidencia-se, a partir da avaliação da Carta de Serviços do IFS, materializada por meio do Quadro 2, que, dos 18 (dezoito) elementos tidos por essenciais e que devem nela obrigatoriamente constar, o instrumento atende de maneira satisfatória apenas 01 (um), qual seja, aquele referente aos mecanismos de comunicação, já que a Carta elenca os telefones e endereços de correios eletrônicos das unidades que compõem sua estrutura administrativa, em

que pese não trazer sequer um rol com os principais serviços por elas ofertados, atingindo apenas cerca de 5% daquilo que dela se espera neste tópico. A Carta de Serviços ao Usuário do IFS deve estar fielmente alinhada ao que dispõe a Lei nº 13.460/2017, bem como o trazido pelo Decreto nº 9.094/2017, observando-se seus princípios, requisitos e obrigações para a Administração Pública em relação ao público.

#### 4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Durante as entrevistas buscou-se compreender a noção de cada gestor sobre o conceito, em sentido amplo, bem como verificar se estes saberiam acerca da concepção legal de serviço público. De maneira geral os gestores desconhecem o que diz a legislação sobre a temática, porém, conseguem dar significado, baseado no senso comum, ao que seria serviço, reconhecendo, inclusive, que as Pró-Reitorias das quais são titulares têm serviços ofertados, seja para o público interno do IFS, entre servidores e alunos, ou para o público externo, como fornecedores de bens e serviços. Essas percepções podem ser evidenciadas conforme os trechos a seguir:

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

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

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

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

A preponderante falta de ciência concernente à Carta de Serviços ao Usuário e ao Portal de Serviços, ambos do IFS, não permitiu aos entrevistados discorrerem a respeito do alinhamento de tais ferramentas aos serviços efetivamente prestados à coletividade. Contudo, ao se tratar das percepções individuais sobre a transformação digital da autarquia, os pró-reitores entendem que está se situa em um nível inicial, atrasados em relação a outros órgãos. Ainda, de maneira massiva, os gestores indicaram ser fundamental o papel da alta administração na condução do processo de transformação digital, se afigurando essencial que se faça investimentos na contratação de mão de obra especializada na área de tecnologia da informação, proporcionando ampliação dos quadros, e que se invista na capacitação dos servidores já atuantes para que possam se manter sempre atualizados.

No Quadro 3 tem-se um resumo da análise efetuada, cuja formulação decorreu de inferências e interpretações a partir do arcabouço teórico traçado anteriormente, para extrair as impressões gerais em torno dedimensões da pesquisa, conforme assevera Minayo (2011).

Quadro 3 – Resumo da Análise

<b>Dimensão I - Percepções quanto aos serviços disponibilizados pelo IFS</b>	
<b>Conceitos gerais sobre “serviços” e suas ofertas</b>	<b>Impressões gerais:</b> Os gestores não conhecem o conceito legal de “serviço” e se utilizam da definição do senso comum, embora reconheçam que as Pró-Reitorias ofertam serviços à comunidade, seja em meio tradicional, seja em meio eletrônico/digital.
<b>Mapeamento, fluxos e manualização</b>	<b>Impressões gerais:</b> Os gestores informaram que os seus serviços/processos foram mapeados, em grande parte, havendo fluxo bem definido, porém, apenas em poucos casos há manuais disponíveis aos usuários.
<b>Carta de serviços ao usuário</b>	<b>Impressões gerais:</b> Os gestores não conhecem o conceito legal de “carta de serviços ao usuário”, porém, a definição que trouxeram, baseada no senso comum, se coaduna com os propósitos do instrumento. Preponderantemente, os gestores não conhecem a carta de serviços do próprio órgão, porém, reconhecem a sua importância.
<b>Dimensão II - Percepções relativas ao processo de Transformação Digital do IFS</b>	
<b>Conceitos gerais sobre “portal de serviços” e suas ofertas</b>	<b>Impressões gerais:</b> Os gestores não conhecem o conceito legal de “portal de serviços”, porém, a definição que trouxeram, baseada no senso comum, se coaduna com os propósitos da ferramenta. Em boa medida, os gestores já se utilizaram de portais de serviços, federais, estaduais ou municipais, tanto para fins particulares, quanto para fins profissionais, o que indicava a apropriação do conceito baseado no uso.
<b>Portal de serviços do IFS x Carta de Serviços do IFS</b>	<b>Impressões gerais:</b> Os gestores, por não conhecerem os instrumentos, não se posicionaram quanto ao alinhamento entre eles, ou seja, não foi possível traçar a percepção dos entrevistados sobre o necessário alinhamento entre a Carta de Serviços e o Portal de Serviços do órgão.
<b>Percepção do processo de TD do IFS</b>	<b>Impressões gerais:</b> Embora os gestores afirmem que muitos dos serviços/processos das respectivas Pró-Reitorias possam ser processados por sistemas informatizados, de modo predominante, eles reputam que o IFS precisa avançar na TD, indicando como passo relevante nesta ação o início do processo eletrônico, que está em processo para adoção.
<b>Dimensão III - Propostas de Melhoria</b>	
<b>Propostas de Melhoria: Carta de Serviços x Portal de Serviços x TD</b>	<b>Impressões gerais:</b> Os principais fatores mencionados como itens de melhoria foram: 1) Contratação de pessoal 2) Capacitação de pessoal 3) Aquisição de hardware e software (TI) 4) Elaboração de um guia para atualização da carta de serviços

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir das entrevistas foi possível extrair as impressões gerais dos gestores sobre a Carta de Serviços ao Usuário e o portal de serviços da Plataforma Gov.br, que, por seu turno, apontam, de maneira geral, pela ausência de conhecimento da legislação que envolve a matéria ou mesmo sobre os conceitos básicos dos serviços ofertados por cada Pró-reitoria,

sendo perceptível a dificuldades dos titulares de cada pasta em entender como atuar para que a Carta do órgão deva ser construída.

Assim, imprescindível trazer à luz como identificar adequadamente um serviço, os requisitos para a elaboração de uma Carta de Serviços frente à lei e às necessidades dos usuários, além de uma ferramenta de confirmação, como um checklist, tudo materializado através de um guia simplificado para atualização da carta de serviços do IFS, nele devendo constar de maneira objetiva e suficientemente clara os passos para a execução desta tarefa. É a partir da existência de um documento que atenda a sua finalidade e às necessidades dos potenciais usuários dos serviços ofertados, que se poderá definir as regras dos negócios para transformação de serviços acessíveis por meio tradicional ou eletrônico para o digital, urgindo que a elaboração de uma nova Carta de Serviços a Usuário se dê de maneira unificada, obedecendo aos critérios legais para a sua construção, com a participação integrada em todas as Pró-Reitorias, se demonstrou a proposta mais adequada para a atualização deste importante documento.

## 5 CONCLUSÃO

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

Num primeiro momento, a análise documental dos dados indicou a falta de alinhamento da Carta de Serviços ao Usuário do Instituto Federal de Sergipe ao disposto na legislação em vigor, não cumprindo minimamente os requisitos legais concernentes a essa modalidade de instrumento. Destaca-se que a versão atualmente disponibilizada ao público fora publicada apenas 2 (dois) meses antes da entrada em vigor da norma responsável por disciplinar a estrutura de uma Carta de Serviços expedida por órgão da Administração Pública Federal, situação que indica falta de acompanhamento da gestão ao cumprimento das normas emanadas pelo próprio Poder Executivo do qual faz parte.

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

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

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

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

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

Os relatos dos gestores indicaram que a percepção geral é a de que o processo de Transformação Digital do IFS encontra-se em estágio inicial, porém em evolução, porquanto diversos serviços de suas respectivas Pró-Reitorias estão disponíveis para acesso por sistemas eletrônicos e digitais. Reconheceu-se, entretanto, que nem todos os serviços ofertados estão devidamente mapeados, embora esta ação esteja em andamento com apoio do Escritório de Processos da PRODIN, o que facilitaria a identificação de processos que poderiam ser ofertados em meio eletrônico ou digital.

Outro ponto que merece destaque é o fato de que as próprias Pró-Reitorias não relacionaram serviços de que dispõem em um documento único, seja em meio físico, seja nos seus respectivos hotspots. Sobreleva-se que os entrevistados desconhecem conceitos elementares sobre serviços, a exemplo Carta de Serviços do próprio órgão, sendo que 3 (três) deles alegaram desconhecer em absoluto o documento, embora reconheçam a importância de um instrumento dessa natureza, situação que deve ser contornada pela Alta Administração, cujo papel, na visão dos gestores, é de principal ator na condução do processo de Transformação Digital do IFS, uma vez que, sem o seu engajamento, ações neste sentido tendem a não avançar.

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

Por essas razões, entende-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, levando-se em consideração que foi identificado que os serviços disponibilizados na Carta de Serviços ao Usuário do IFS não correspondem àqueles efetivamente prestados à sociedade; aliás, sequer estão listados no documento de referência e nem correspondem aos serviços listados no Portal de Serviços do órgão, espelhados na Plataforma “Gov.br”; a análise do processo de Transformação Digital do IFS indicou um estágio inicial, segundo a percepção dos gestores das áreas estratégicas do órgão, em progresso para uma fase intermediária, embora sua Carta de Serviços não reflita a situação.

Assegura-se que a Carta de Serviços ao Usuário do Instituto Federal de Sergipe não está alinhada ao que dispõe a Lei nº 13.460/2017 e ao Decreto nº 9.094/2017, bem como não reflete os serviços efetivamente prestados pelo órgão à sociedade, seja em seu conteúdo, seja no portal “Gov.br”, não dispondo, em ambos os casos, de modos de acesso efetivamente digital. Por fim, considerando o contexto delineado, conclui-se ser necessária a revisão da Carta de Serviços ao Usuário do Instituto Federal de Sergipe, como passo inicial do processo de Transformação Digital, já que é preciso conhecer as nuances dos processos, mediante seu mapeamento, estabelecendo as regras do negócio, que servirão de base para a oferta digital desses serviços, seja por meio de sistemas próprios, seja através do Portal “Gov.br”.

Concernente às limitações da pesquisa, o estudo se deu pelo viés puramente qualitativo, sendo que, no decorrer da coleta de dados identificou-se que a análise quantitativa de outras

Cartas de Serviços ao Usuário poderia indicar a situação do IFS em relação a um contexto ampliado, como o conjunto de instituições integrantes da Rede Federal de Ensino Tecnológico, bem como indicar se o produto técnico poderia servir de ferramenta para essas instituições. Ademais, o pequeno número de estudos similares sobre a temática dificultou a revisão da literatura e a comparação de resultados com outros estudos semelhantes, o que tornaria a pesquisa mais rica.

Na fase das entrevistas, a coleta de dados se demonstrou complexa, em razão da disponibilidade dos gestores, identificou-se certo receio de alguns em suas respostas, chegando a hesitar em alguns questionamentos, com respostas por vezes evasivas, principalmente quando não se tinha conhecimento sobre determinados conceitos ou instrumentos.

Objetivando ampliar o estudo sobre a temática, diante, inclusive, dos poucos trabalhos disponíveis que correlacionem Transformação Digital, Portal de Serviços e Cartas de Serviços ao Usuário, sugerem-se para estudos futuros a ampliação do estudo com outras instituições congêneres, possibilitando comparar resultados e fortalecer a generalização analítica; realizar estudos quantitativos complementares, com a finalidade de comparar a situação da instituição pesquisada com outras, com a finalidade de identificar a ocorrência de resultados similares, que indiquem a necessidade de uma solução ampla; avaliar, isoladamente, por meio de estudos quali-quantitativos, a maturação do processo de Transformação Digital do órgão após a atualização, complementando os achados da presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, A. et al. Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. **Sustainability** 2020, Vol. 12, Page 5824, v. 12, n. 14, p. 5824, 20 jul. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo (Comunicação) I**. São Paulo-SP: 2016, 2016.

BRASI. **Decreto nº 6.932 de 11 de agosto de 2009**. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=6932&ano=2009&ato=e84kXV61UeVpWTa71>>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, O. E G. S. DE G. P. **Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico**. Brasília-DF: 2014, 2014.

BRASIL. **L11892**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 8.638 de 15 de janeiro de 2016**. Brasil, 2016a. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=8638&ano=2016&ato=9b9AzZE1EeZpWT140>>. Acesso em: 24 set. 2023

BRASIL. **Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016**. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=8936&ano=2016&ato=842IzZ61EeZpWTcda>>. Acesso em: 24 set. 2023b.

BRASIL. **Lei nº 13.460 de 26 de junho de 2017**. DOUBrasil, 2017a. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=13460&ano=2017&ato=065kXTU5EeZpWT7c6>>. Acesso em: 24 set. 2023

BRASIL. **Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017**. Disponível em:

<<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9094&ano=2017&ato=ea8oXUE1UeZpWTe4f>>. Acesso em: 24 set. 2023b.

BRASIL. Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI)**, p. 106 p., 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.756 de 11 de abril de 2019**. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9756&ano=2019&ato=fdccXW65keZpWTea1>>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.382 de 28 de maio de 2020**. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=10382&ano=2020&ato=93akXRq1EMZpWT04d>>. Acesso em: 24 set. 2023.

DE ANGELIS, C. T. A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration. **International Journal of Public Administration**, v. 36, n. 11, p. 807–819, 2013.

DE ARAUJO, M. H.; REINHARD, N.; CUNHA, M. A. Electronic government services in Brazil: An analysis based on measures of access and users' internet skills. **Revista de Administracao Publica**, v. 52, n. 4, p. 676–694, 2018.

DELOITTE. Turning your transformation into a successful journey. **Digital Enablement**, p. 1–16, 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. [s.l: s.n.]. v. 4

GONG, Y.; YANG, J.; SHI, X. Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. **Government Information Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 101487, 1 jul. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. **Carta de serviços**. Aracaju: 2017, 2017.

IRINEU, T. DE J. A DESESTATIZAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 178–194, 14 abr. 2016.

ISMAIL, M. H.; KHATER, M.; ZAKI, M. Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? **Manufacturer Article**, n. November 2017, p. 36, 2017.

LEMOS II, D. L. **Tecnologia Da Informação**. 2ª ed. Florianópolis: 2011, 2011. v. 14

LOPREATO, F. ASPECTOS DA ATUAÇÃO ESTATAL DE FHC A DILMA Francisco Luiz C. Lopreato. **Texto para Discussão**, 2015.

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

MINAYO, M. C. DE S. **Pesquisa Social : teoria, método e criatividade**. Editora Vozes, 2011.

NUNES JUNIOR, E. A. **Carta De Serviços: Um Estudo De Caso De Sua Aplicação Na Polícia Rodoviária Federal**. [s.l.] Universidade Federal de Minas Gerais, 2019.

OCDE. Revisão do Governo Digital do Brasil Rumo à Transformação Digital do Setor Público. **ENAP- Escola Nacional de Administração Pública**, p. 28, 2018.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7–40, 1996.

REIS, J. V. C. DOS. **Universidade Federal Rural De Pernambuco Joyce Vasconcelos Coutinho Dos Reis Carta De Serviços Ao Usuário : Uma Proposta De Estruturação Na Ufrpe**. [s.l.] Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2018.

RONCARATTI, L. et al. Redesenho de serviços públicos e transformação digital: Combinando abordagens e metodologias ágeis com foco no cidadão. **Inovação e Políticas Públicas: Superando o mito da ideia.**, v. 6, p. 115–135, 2019.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118–144, 1 jun. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre-RS: 2015, 2015.