



## PESQUISA

**Qualidade do atendimento no serviço público:** Uma análise sobre a implementação, divulgação, acessibilidade e atualização da Carta de Serviços ao Usuário nos Institutos Federais

**Quality of service in the public service:** An analysis of the implementation, dissemination, accessibility and updating of the User Services Charter in the Federal Institutes

**Calidad de servicio en el servicio público:** Análisis de la implementación, difusión, accesibilidad y actualización de la Carta de Servicios al Usuario en los Institutos Federales

*Mauricio Mendes Boavista de Castro<sup>1</sup>, Jane Gabriela Soares de Lemos<sup>2</sup>, Alan Bruno da Silva Araújo<sup>3</sup>*

### RESUMO

**OBJETIVOS:** Analisar a implementação, a disponibilização, a acessibilidade e atualização da Carta de Serviços ao Usuário dos Institutos Federais de Educação. Assim, identificou-se e avaliou a atual situação desse instrumento e sugeriu melhorias que atendam os requisitos de publicidade e dos procedimentos inerentes à prestação de serviços dessas instituições. **MÉTODO:** Revisão de literatura, com busca bibliográfica e documental em julho/2023 sobre o tema Carta de Serviços. A Coleta de dados foi realizada através do levantamento em endereços eletrônicos oficiais dos 38 institutos. **RESULTADOS:** Os resultados evidenciaram deficiências em relação a facilidade de acesso e atualização da Carta de Serviços ao Usuário. **CONCLUSÃO:** Necessidade de formular estratégias efetivas que promovam a divulgação e a atualização contínua das Carta de Serviços ao Usuário nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia tornando-as verdadeiros instrumentos de qualidade, transparência e comunicação na prestação de serviços. **Descritores:** atendimento; carta de serviços ao usuário; institutos federais.

### ABSTRACT

**OBJECTIVES:** To analyze the implementation, availability, accessibility and updating of the User Services Charter of the Federal Institutes of Education. Thus, the current situation of this instrument was identified and evaluated, and improvements were suggested to meet the requirements of publicity and procedures inherent to the provision of services by these institutions. **METHOD:** Literature review, with bibliographic and documentary search in July/2023 on the topic of Service Charter. Data collection was carried out through a survey of the official websites of the 38 institutes. **RESULTS:** The results showed deficiencies in relation to the ease of access and updating of the User Services Charter. **CONCLUSION:** There is a need to formulate effective strategies that promote the dissemination and continuous updating of the User Services Charter in the Federal Institutes of Education, Science and Technology, making them true instruments of quality, transparency and communication in the provision of services. **Descriptors:** service; user services letter; federal institutes.

### RESUMEN

**OBJETIVOS:** Analizar la implementación, disponibilidad, accesibilidad y actualización de la Carta de Servicios al Usuario de los Institutos Federales de Educación. De esta manera, se identificó y evaluó la situación actual de este instrumento, y se sugirieron mejoras para atender los requerimientos de publicidad y procedimientos inherentes a la prestación de servicios por parte de estas instituciones. **MÉTODO:** Revisión bibliográfica, con búsqueda bibliográfica y documental en julio/2023 sobre el tema Carta de Servicios. La recolección de datos se realizó a través de una encuesta en los sitios web oficiales de los 38 institutos. **RESULTADOS:** Los resultados mostraron deficiencias en relación a la facilidad de acceso y actualización de la Carta de Servicios al Usuario. **CONCLUSIÓN:** Es necesario formular estrategias efectivas que promuevan la difusión y actualización continua de la Carta de Servicios al Usuario en los Institutos Federales de Educación, Ciencia y Tecnología, convirtiéndolos en verdaderos instrumentos de calidad, transparencia y comunicación en la prestación de servicios. **Descritores:** asistencia; carta de servicios al usuario; institutos federales.

<sup>1</sup>Doutor em Administração (UFPB). Mestre em Economia. Especialista em gestão Estratégica (FGV). Professor do Mestrado -PPGP e PROFIAP e Graduação da Universidade Federal do Piauí. E-mail: [mauricioboavista@ufpi.edu.br](mailto:mauricioboavista@ufpi.edu.br)

<sup>2</sup>Graduada em Ciências Contábeis. Discente do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFPI. Docente do Instituto Federal do Piauí, IFPI - Campus Piripiri. E-mail: [janelemos@ifpi.edu.br](mailto:janelemos@ifpi.edu.br)

<sup>3</sup>Graduado em Administração pela Universidade Federal do Piauí - UFPI. Discente do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFPI. Servidor do Instituto Federal do Pará, IFPA - Campus Marabá. E-mail: [alan.bruno@ifpa.edu.br](mailto:alan.bruno@ifpa.edu.br)

## INTRODUÇÃO

De maneira específica, as instituições de ensino são fundamentadas em suas atividades-fim definidas em ensino, pesquisa e extensão, sendo indispensável sua relação estreita com a comunidade acadêmica ou interna e o público externo (sociedade) visando o desenvolvimento e o progresso de suas atividades.

Paralelo a essa necessidade de aproximação, a gestão pública brasileira, de modo geral, sofre duas importantes influências culturais: a insatisfação dos cidadãos com suas avaliações dos serviços públicos; e a expansão do Estado de bem-estar, que implica uma demanda crescente por serviços mais eficazes. As demandas por melhorias na educação e na informação tornam ainda mais difícil uma atuação estatal deficiente (Dias, 2017).

Nesse contexto, a busca por uma conexão efetiva entre instituição e comunidade depende diretamente do acesso aos serviços ofertados, possibilitando dessa forma o engajamento e a participação popular. Para tanto, a orientação de uma gestão focada no cidadão propiciou o surgimento de ferramentas transparentes, simplificadas e livres de trâmites burocráticos. Logo, um serviço orientado à rapidez na entrega, sistemas de atendimento adaptáveis e personalizados aos utilizadores, excelência no serviço, manutenção de canais de atendimento e avaliação dos serviços prestados são essenciais (Matias-Pereira, 2014).

Nessa conjuntura, a partir do Programa GESPÚBLICA, surge a Carta de Serviços ao Usuário, ferramenta crucial para fortalecer o diálogo entre administração pública e sociedade, além de aprimorar a qualidade e impulsionar uma gestão pública mais democrática e participativa.

Na literatura, a Carta de Serviços ao Usuário é reconhecida amplamente como uma ferramenta relevante para estabelecer uma comunicação eficiente entre as instituições e a sociedade, sendo fortalecida pela divulgação de informações de

interesse público e pela transparência na prestação de serviços. O propósito era fornecer ao cidadão informações sobre os serviços oferecidos pelo órgão ou entidade, as diferentes maneiras de acessá-los, bem como os compromissos e os padrões de qualidade no atendimento à população (BRASIL, 2009).

Apesar de sua importância, consultas feitas em base de periódicos nacionais colocam em evidência uma lacuna na literatura nacional em relação às Cartas de Serviços ao Usuário, conforme destacam Rodrigues, Sousa e Azevedo (2022), principalmente em relação à sua implantação e divulgação nas páginas eletrônicas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Portanto, essa pesquisa poderá auxiliar as instituições a atenderem os requisitos definidos pela Carta de Serviços ao Usuário, além de servir como base para publicação de novos estudos sobre o tema.

Assim, a partir do problema exposto, este estudo tem por objetivo analisar, de maneira detalhada, a implementação, divulgação, acessibilidade e atualização da Carta de Serviços ao Usuário nos sítios eletrônicos dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e; de forma específica, identificar e avaliar a atual situação desse instrumento de gestão pública, para posteriormente, sugerir melhorias que atendam os requisitos de publicidade das informações úteis e dos procedimentos inerentes à prestação de serviços dessas instituições.

Para tanto, o artigo foi estruturado da seguinte maneira: Após essa introdução, será apresentado um panorama geral das publicações sobre o tema Carta de Serviços ao Usuário como instrumento de gestão pública. Ainda dentro do tópico de referencial teórico, focaremos na análise da implementação e divulgação da Carta nas universidades públicas federais, com enfoque nos Institutos Federais. A metodologia utilizada será descrita logo em seguida. A apresentação e discussão dos resultados será realizada na seção "Análise dos Resultados". Por fim, no tópico

"Conclusão", será sintetizado as principais contribuições do estudo e apontando sugestões para futuras pesquisas.

O atual cenário de transformação e modernização da Administração Pública é resultado das crescentes exigências e demandas sociais, que se tornaram cada vez mais complexas. Nesse contexto, quando o assunto é a prestação direta dos serviços públicos ao usuário, surge a experiência da Carta de serviços que representa um documento por meio do qual o órgão ou a instituição pública assume o compromisso de seguir padrões de eficiência, eficácia e qualidade na execução de suas atividades (Rios; Mendes, 2017).

Em termos globais essa ferramenta surge nos anos 1990, no Reino Unido, servindo como referência para outros países. Ao tempo, seu propósito era qualificar as relações entre governo e cidadãos e a prestação de serviços públicos, bem como servir de prestação de contas em relação aos custos-benefícios ofertados pelo governo (Sanderson, 1996). Dessa forma, as cartas contribuíram para o fortalecimento da confiança e aproximação das instituições públicas com os cidadãos.

Prática consolidada em diversos países europeus como a Espanha, Itália e Noruega, além do próprio Reino Unido, onde surgiu, e até em países da América Latina como México e Argentina, a experiência da Carta de Serviços passa a ser adotada no Brasil. Com a implementação desse instrumento, o cidadão passa a ser visto como principal agente de transformação, colaborando no propósito de melhorar a qualidade da prestação do serviço público (BRASIL, 2014).

Assim, na década de 1990, com o aprofundamento da democracia brasileira, exigiu-se a facilitação da vida do cidadão diante do excesso burocrático, uma maior capacidade de atendimento frente as novas e crescentes demandas da sociedade, além da necessidade de tecnologias que alavancassem a qualidade na prestação de serviços. Superar tais desafios requer mobilização, orientação e instrumentalização de lideranças e agentes públicos (BRASIL, 2014).

A experiência brasileira com a Carta de Serviço teve início com a emenda constitucional nº 19/1998 que, em seu artigo 27, dispunha que dentro de cento e vinte dias após sua promulgação, o Congresso Nacional deveria elaborar lei de defesa ao usuário dos serviços públicos. O projeto de lei nº 439/1999 proposto pelo Senado no ano seguinte, representou o início do código de defesa dos usuários do serviço público, porém somente em 2002, o projeto de lei chega à Câmara dos Deputados, sendo aprovado apenas em 2017 com a instituição da Lei Federal nº 13.460 (Rodrigues; Sousa; Azevedo, 2022).

Nesse movimento, impulsionado pela crise burocrática aliada a reforma do Estado que exigia uma prestação de serviços públicos eficiente e eficaz, e onde emergiu o modelo gerencial de administração pública cujo foco estava voltado para os resultados orientados para o cidadão, o Governo Federal lança, por meio do decreto 5.378/2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Esse programa tinha o objetivo de promover melhorias e inovações na gestão, adaptada à realidade das organizações públicas, partindo do princípio de que os órgãos e instituições públicas podem e devem buscar a excelência comparada às melhores práticas internacionais de qualidade em gestão, por meio de instrumentos, dentre eles: indicadores de desempenho, Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS), Gestão de Processos e Carta de Serviços (Ferreira, 2009; Stoeckl e Petermann, 2017).

Na busca por embasamento conceitual e metodológico para a construção do Programa GESPÚBLICA, foi incorporado o Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEGP), adaptado do modelo construído pela Fundação Nacional de Qualidade. O modelo de excelência da gestão pública adota métodos e ferramentas de gestão com o objetivo de elevar padrões de qualidade e desempenho em cada dimensão. Nesse contexto, a Carta de Serviços se destaca como um instrumento estratégico por atender os requisitos de excelência em gestão pública (Stoeckl e Petermann, 2017).

Apesar da sua evidente importância, somente em agosto de 2009 é aprovado o Decreto Federal nº 6.932, que institui a Carta de Serviços ao Cidadão. Esse decreto deixa expresso em seu artigo 11, a obrigatoriedade de todo órgão público da esfera federal, que presta serviços de atendimento ao público, de criar e divulgar a Carta de Serviços ao Cidadão com o objetivo de simplificar o acesso dos cidadãos aos serviços públicos por meio da incorporação de aspectos como transparência, clareza e precisão das informações, participação popular, padrões de qualidade e controle dos resultados (Rodrigues; Sousa; Azevedo, 2022).

Contudo, para cumprir todos esses requisitos estabelecidos no decreto, a Carta de Serviços ao Cidadão deve dispor de informações específicas, como o tipo de serviço prestado bem como suas etapas, o prazo e a forma da prestação do serviço, o tipo de comunicação empregada ao usuário, os locais e formas de acesso ao serviço, além do detalhamento do padrão de qualidade adotado no atendimento. Outro ponto a ser considerado na implantação da carta é a forma em que o documento é disponibilizado ao cidadão, podendo ser em meio físico (impresso) ou digital (formato pdf ou web) na página principal do órgão, devendo ser de fácil acesso (BRASIL, 2017a; Vasconcelos *et. al.*, 2023).

O Código de Defesa do Usuário do Serviço Público, aprovado em 2017, trouxe no seu artigo 7º o dever dos órgãos e entidades públicas, agora abrangendo Estados, Municípios e o Distrito Federal, de tornar pública a Carta de Serviços ao Usuário. Após isso, o Decreto Federal nº 6.932/2009 foi revogado e substituído pelo Decreto Federal nº 9.094, de 17 de julho de 2017, onde a expressão usuário, considerada mais abrangente, passa a prevalecer sobre o termo cidadão. Esse decreto foi posteriormente atualizado pelos Decretos Federais nº 9.723, de 11 de março de 2019 e nº 10.178/2019, de 18 de dezembro de 2019. Apesar dessa trajetória e do período de vigência da lei que instituiu a Carta de Serviços ao Usuário, poucas publicações na literatura brasileira retratam o tema (Rodrigues; Sousa; Azevedo, 2022).

Todavia, cumpre destacar que o Código de Defesa do Usuário do Serviço Público, bem como o Decreto 9.094/2017 e as suas atualizações, mencionadas anteriormente, servem de orientação legal para estruturação da Carta. Outro instrumento é o Guia Metodológico, de caráter educativo e informativo, elaborado em 2014, pela Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), coordenadora oficial do Programa GESPÚBLICA, e que destaca as diretrizes para construção de um documento mais interativo, transparente e de fácil compreensão e comunicação com o cidadão usuário do serviço, embora não estabeleça-se obrigatoriedade ou padrão na forma de apresentação, devendo apenas cumprir os requisitos estabelecidos nas normas (BRASIL, 2017a; Vasconcelos *et. al.*, 2023).

Esse Guia Metodológico (BRASIL, 2014) enfatiza que a adoção da Carta de Serviços ao Usuário traz consigo os seguintes benefícios listados no quadro a seguir:

**Quadro 1:** Benefícios da Carta de Serviços ao Usuário

<b>Cidadão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza sobre a atividade e os serviços prestados pelos órgãos/entidades.</li> <li>• Serviços públicos disponibilizados de forma adequada as necessidades e expectativas dos seus públicos alvos.</li> <li>• Cidadãos com maiores condições de exigir e defender seus direitos.</li> </ul>
<b>Órgão ou Entidade Pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionamento do órgão/entidade para a gestão por resultados.</li> <li>• Ganho em eficiência: economia de tempo e recursos.</li> <li>• Aproximação do órgão ou entidade aos seus públicos alvos e estímulo à gestão participativa.</li> <li>• Melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.</li> <li>• Confiabilidade e credibilidade à implementação de políticas públicas.</li> </ul>
<b>Servidor Público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior clareza na definição dos compromissos e resultados esperados da sua atuação, especialmente nos processos de atendimento ao público.</li> <li>• Maior significado ao seu trabalho, em função da maior visibilidade interna e externa do seu desempenho.</li> <li>• Maiores possibilidades de reconhecimento institucional da qualidade do desempenho profissional.</li> </ul>

Fonte: BRASIL (2014 apud Santos 2020)

A Carta de Serviços ao Usuário estabelece um pacto entre a gestão pública e o cidadão usuário do serviço público, buscando otimizar os procedimentos operacionais e a qualidade dos serviços prestados, baseando-se em métricas de desempenho utilizadas para o controle e monitoramento da satisfação do público atendido. Para cumprir essa missão, é fundamental a atualização contínua sempre que houver alteração nos serviços ou padrões de qualidade. Em função

disso, este documento deve ser monitorado constantemente, passando por frequentes revisões e aprimoramentos (Santos, 2022).

A concepção dos Institutos Federais deixa subentendido um discurso que emergiu na primeira década do século XXI, no qual a educação é tida como uma política social, com foco especial na educação profissional e tecnológica. Conforme mencionado por Pacheco (2010), a educação deve ser pautada por objetivos estratégicos que busquem construir uma sociedade mais igualitária em termos políticos, econômicos e sociais. Com o intuito de estabelecer uma conexão direta com o mundo profissional, os Institutos Federais apresentam uma visão renovada da sociedade baseada em princípios democráticos e de justiça social (Bastos; Venâncio; Vieira, 2020)

Nesse sentido, os Institutos Federais reforçam a importância no âmbito educacional e das instituições públicas como elementos essenciais para a construção de uma nação soberana e democrática, além da promoção de uma sociedade mais justa e igualitária. Portanto, assumem a responsabilidade de promover a educação profissional e tecnológica como política pública com o propósito de combater as desigualdades estruturais de diversas naturezas (Pacheco, 2010).

Desse modo, estabelecer os Instituto Federais como política pública representa a superação da ideia de que essas instituições estão exclusivamente subordinadas a atender demandas econômicas e mercadológicas, ou seja, uma concepção de formação centrada nos interesses do mercado, conforme ocorreu em diferentes períodos de sua existência. Significa, portanto, estruturar um projeto de educação pública que atue conforme uma rede social de educação profissional, científica e tecnológica, na qual, partindo de relações sociais existentes, permite-se o compartilhamento de ideias, o acesso à informação e a promoção de uma cultura de participação (Pacheco, 2010).

No entanto, em função da complexidade organizacional dessas instituições, repleta de procedimentos de rotina, implementar tais práticas consiste em uma tarefa árdua e

complexa (Reis, 2018). Todavia, as organizações públicas, especialmente as Instituições Públicas de Ensino têm acompanhado o processo de modernização, buscando reduzir a ênfase em práticas burocráticas e adotando uma abordagem mais gerencial. O objetivo principal é atender as demandas e expectativas da sociedade de maneira mais eficaz e eficiente (Reis; Fillipe; Neto, 2019).

Nesse aspecto, a Carta de Serviços ao Usuário pretende simplificar o atendimento público prestado ao usuário, representando um instrumento que fornece melhor publicidade, maior transparência e agilidade das informações favorecendo a efetividade e criando expectativas em relação ao serviço público prestado à sociedade. Todavia, por se tratar de um documento complexo, que requer constante atualização e que necessita do envolvimento de múltiplos agentes e departamentos, sua implementação em Instituições de Ensino torna-se complicada (Reis, 2018).

Ainda assim, a adoção da Carta de Serviços ao Usuário representa um compromisso com um padrão de qualidade, proporcionando fluidez, agilidade e transparência no fluxo de processos, trazendo à gestão dessas instituições públicas maior credibilidade e visibilidade aos serviços prestados. E, em se tratando de educação e conhecimento, que deve ser de qualidade e acessível a todos, a Carta ganha ainda mais importância (Stoeckl e Petermann, 2017; Rodrigues; Sousa; Azevedo, 2022).

## MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e de abordagem quantitativa, baseada em um levantamento nacional por meios digitais

com o objetivo de identificar, nos *sites* dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a implantação, a disponibilização, a acessibilidade e atualização da Carta de Serviços ao Cidadão, em cumprimento à Lei de Acesso à Informação nº 12.527/11, ao Decreto nº 9.094/2017 e à luz da Lei nº 13.460/2017 que estabeleceu o Código de Defesa dos Usuários de Serviço Público (BRASIL, 2017b).

Autores como Stoeckl e Petermann (2017) realizaram pesquisa semelhante ao analisarem a disponibilização da Carta de Serviços ao Cidadão nos *sites* das Universidades Públicas Federais. Ainda dentro desse escopo, Vasconcelos *et. al.* (2023) verificou a implantação da Carta de Serviços ao Usuário em 68 Universidades Federais do Brasil com o objetivo de avaliar de que forma o Decreto nº 9.094/2017 estava sendo cumprido. O estudo apontou que a maioria das universidades pesquisadas disponibilizam a carta em seus *sites*, porém, apenas com o propósito de atender ao requisito legal e não de auxiliar o usuário dos serviços prestados pela instituição.

Nesta pesquisa, cujo objetivo é analisar, de maneira detalhada, a implementação, divulgação, acessibilidade e atualização da Carta de Serviços ao Usuário nos sítios eletrônicos dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, foi realizada inicialmente uma revisão de literatura, com busca bibliográfica e documental em julho/2023 sobre o tema Carta de Serviços, com vistas a obter uma melhor compreensão do assunto e da legislação vigente. A pesquisa documental busca em fontes primárias e secundárias, diversos materiais considerados documentos (Gil, 2008).

Posteriormente, na etapa de coleta de dados, foi realizado um levantamento de campo que se limitou a analisar nas páginas eletrônicas dos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a implementação e atualização da Carta de Serviços ao Usuário, configurando-se um censo, que, de acordo com Roesch (2010), corresponde a uma pesquisa realizada com dados de todos os elementos do universo em estudo.

Durante o levantamento, foram considerados três aspectos, conforme modelo adotado por Stoeckl e Petermann (2017) e baseando-se no disposto no artigo 18 do Decreto 9.094/2017, que estabelece a permanente divulgação, visibilidade e acessibilidade da carta. São eles: 1) a disponibilização da Carta de Serviços ao Cidadão no *site*; 2) a visualização rápida do link aliada a facilidade de acesso; e 3) a data da última atualização do documento.

Considerando que os dados são secundários e acessíveis ao público nos *sites* mencionados anteriormente, não houve necessidade de submeter esse estudo ao Comitê de Ética em Pesquisa.

## RESULTADOS

A pesquisa foi realizada nos *sites* dos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia com o intuito de identificar aspectos como implementação, divulgação, acessibilidade e atualização da Carta de Serviços ao Usuário.

Os dados extraídos foram consolidados em planilha de *Excel*. Desta forma, constatou-se que a maioria dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia disponibilizam a carta em seu sítio eletrônico embora tenha sido constatado além da dificuldade de acesso a desatualização do documento, conforme descrito no quadro 2 (abaixo):

**Quadro 2:** Páginas dos Instituto Federais de Educação, Ciência e Tecnologia com respectivos links das Cartas de Serviços ao Usuário e conceito, conforme modelo adaptado de Stoeckl e Petermann (2017).

INSTITUIÇÃO	PÁGINA OFICIAL	PÁGINA DA CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO	CONCEITO	ANO
Instituto Federal do Acre	<a href="http://www.ifac.edu.br">www.ifac.edu.br</a>	<a href="http://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-do-acre">www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-do-acre</a>	B	2021
Instituto Federal de Alagoas	<a href="http://www.ifal.edu.br">www.ifal.edu.br</a>	<a href="http://www2.ifal.edu.br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas">www2.ifal.edu.br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas</a>	B	2020
Instituto Federal do Amapá	<a href="http://www.ifap.edu.br">www.ifap.edu.br</a>	<a href="http://www.ifap.edu.br/index.php/publicacoes/item/4764-carta-de-servico-ao-usuario-2023">www.ifap.edu.br/index.php/publicacoes/item/4764-carta-de-servico-ao-usuario-2023</a>	A	2023
Instituto Federal do Amazonas	<a href="http://www.ifam.edu.br">www.ifam.edu.br</a>	<a href="http://www.ifam.edu.br/noticias/carta-de-servico-ao-cidadao">www.ifam.edu.br/noticias/carta-de-servico-ao-cidadao</a>	A	2016
Instituto Federal Baiano	<a href="http://www.ifbaiano.edu.br/portal">www.ifbaiano.edu.br/portal</a>	<a href="http://www.ifbaiano.edu.br/portal/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/">www.ifbaiano.edu.br/portal/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/</a>	B	2022
Instituto Federal da Bahia	<a href="http://www.ifba.edu.br">www.ifba.edu.br</a>	<a href="http://www.portal.ifba.edu.br/acessoainformacao/CartaServico.pdf">www.portal.ifba.edu.br/acessoainformacao/CartaServico.pdf</a>	B	2021
Instituto Federal do Ceará	<a href="http://www.ifce.edu.br">www.ifce.edu.br</a>	<a href="http://www.ifce.edu.br/acesso-a-informacao/carta-de-servico-ao-cidadao">www.ifce.edu.br/acesso-a-informacao/carta-de-servico-ao-cidadao</a>	A	2021
Instituto Federal de Brasília	<a href="http://www.ifb.edu.br">www.ifb.edu.br</a>	<a href="http://www.ifb.edu.br/acoes-e-programas">www.ifb.edu.br/acoes-e-programas</a>	B	2019
Instituto Federal do Espírito Santo	<a href="http://www.ifes.edu.br">www.ifes.edu.br</a>	<a href="http://www.ifes.edu.br/acoes-e-programas?start=2">www.ifes.edu.br/acoes-e-programas?start=2</a>	B	2021
Instituto Federal do Goiás	<a href="http://www.ifg.edu.br">www.ifg.edu.br</a>	<a href="http://www.ifg.edu.br/carta-servicos-cidadao">www.ifg.edu.br/carta-servicos-cidadao</a>	A	2021
Instituto Federal Goiano	<a href="http://www.ifgoiano.edu.br">www.ifgoiano.edu.br</a>	<a href="http://www.ifgoiano.edu.br/home/index.php/acoes-e-programas.html">www.ifgoiano.edu.br/home/index.php/acoes-e-programas.html</a>	B	2023
Instituto Federal do Maranhão	<a href="http://www.ifma.edu.br">www.ifma.edu.br</a>	<a href="http://www.portal.ifma.edu.br/carta-de-servicos-ao-cidadao/">www.portal.ifma.edu.br/carta-de-servicos-ao-cidadao/</a>	A	2021
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	<a href="http://www.ifnmg.edu.br">www.ifnmg.edu.br</a>	<a href="http://www.ifnmg.edu.br/carta-de-servicos-ao-cidadao">www.ifnmg.edu.br/carta-de-servicos-ao-cidadao</a>	A	2023
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	<a href="http://www.ifsudestemg.edu.br">www.ifsudestemg.edu.br</a>	<a href="http://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/carta_de_servicos.pdf/view">www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/carta_de_servicos.pdf/view</a>	A	2015
Instituto Federal de Minas Gerais	<a href="http://www.ifmg.edu.br">www.ifmg.edu.br</a>	<a href="http://www.ifmg.edu.br/portal/acesso-a-informacao/acoes-do-instituto">www.ifmg.edu.br/portal/acesso-a-informacao/acoes-do-instituto</a>	B	2021
Instituto Federal Sul de Minas Gerais	<a href="http://www.ifsuldeminas.edu.br">www.ifsuldeminas.edu.br</a>	<a href="http://www.portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/carta-de-servico-ao-cidadao">www.portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/carta-de-servico-ao-cidadao</a>	A	2022

Instituto Federal do Triângulo Mineiro	<a href="http://www.iftm.edu.br">www.iftm.edu.br</a>	<a href="http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/acoes_programas/">www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/acoes_programas/</a>	B	2022
Instituto Federal do Mato Grosso	<a href="http://www.ifmt.edu.br">www.ifmt.edu.br</a>	<a href="http://www.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/carta-de-servicos-ao-usuario/">www.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/carta-de-servicos-ao-usuario/</a>	B	2021
Instituto Federal do Mato Grosso Do Sul	<a href="http://www.ifms.edu.br">www.ifms.edu.br</a>	<a href="http://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-do-mato-grosso-do-sul">www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-do-mato-grosso-do-sul</a>	B	2022
Instituto Federal do Pará	<a href="http://www.ifpa.edu.br">www.ifpa.edu.br</a>	<a href="http://www.ifpa.edu.br/acoes-e-programas">www.ifpa.edu.br/acoes-e-programas</a>	B	2021
Instituto Federal da Paraíba	<a href="http://www.ifpb.edu.br">www.ifpb.edu.br</a>	<a href="http://www.ifpb.edu.br/sic/aceso-a-informacao/carta-de-servicos-ao-cidadao">www.ifpb.edu.br/sic/aceso-a-informacao/carta-de-servicos-ao-cidadao</a>	B	2017
Instituto Federal o Pernambuco	<a href="http://www.ifpe.edu.br">www.ifpe.edu.br</a>	<a href="http://www.ifpe.edu.br/o-ifpe/governanca-riscos-e-controles/resolucoes/resolucoes-2019/resolucao-cgrc-07-2019-aprova-a-reformulacao-da-carta-de-servico-ao-cidadao-do-ifpe.pdf/view">www.ifpe.edu.br/o-ifpe/governanca-riscos-e-controles/resolucoes/resolucoes-2019/resolucao-cgrc-07-2019-aprova-a-reformulacao-da-carta-de-servico-ao-cidadao-do-ifpe.pdf/view</a>	B	2018
Instituto Federal do Sertão Pernambucano	<a href="http://www.ifsertao-pe.edu.br">www.ifsertao-pe.edu.br</a>	<a href="http://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/institucional?id=13346">www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/institucional?id=13346</a>	B	2022
Instituto Federal do Piauí	<a href="http://www.ifpi.edu.br">www.ifpi.edu.br</a>	<a href="http://www.ifpi.edu.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas">www.ifpi.edu.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas</a>	B	2021
Instituto Federal do Paraná	<a href="http://www.ifpr.edu.br">www.ifpr.edu.br</a>	<a href="http://www.ifpr.edu.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/carta-de-servicos/">www.ifpr.edu.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/carta-de-servicos/</a>	B	2021
Instituto Federal do Rio De Janeiro	<a href="http://www.ifrj.edu.br">www.ifrj.edu.br</a>	INDISPONÍVEL	C	2019
Instituto Federal Fluminense	<a href="http://www.iff.edu.br">www.iff.edu.br</a>	<a href="http://www.portal1.iff.edu.br/Acesso-a-Informacao/carta-de-servicos-ao-cidadao.pdf/view">www.portal1.iff.edu.br/Acesso-a-Informacao/carta-de-servicos-ao-cidadao.pdf/view</a>	A	2021
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	<a href="http://www.ifrn.edu.br">www.ifrn.edu.br</a>	<a href="http://www.portal.ifrn.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/carta-de-servicos-ao-cidadao/">www.portal.ifrn.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/carta-de-servicos-ao-cidadao/</a>	A	2021
Instituto Federal de Rondônia	<a href="http://www.ifro.edu.br">www.ifro.edu.br</a>	<a href="http://www.portal.ifro.edu.br/cartadeservicos-nav">www.portal.ifro.edu.br/cartadeservicos-nav</a>	B	2019
Instituto Federal de Roraima	<a href="http://www.ifrr.edu.br">www.ifrr.edu.br</a>	INDISPONÍVEL	C	SI
Instituto Federal Sul Riograndense	<a href="http://www.ifsul.edu.br">www.ifsul.edu.br</a>	<a href="http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/47-carta-de-servicos-ao-usuario">http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/47-carta-de-servicos-ao-usuario</a>	B	2020
Instituto Federal Farroupilha	<a href="http://www.iffarroupilha.edu.br">www.iffarroupilha.edu.br</a>	<a href="http://www.iffarroupilha.edu.br/component/k2/item/357?layout=item&amp;Itemid=1221">www.iffarroupilha.edu.br/component/k2/item/357?layout=item&amp;Itemid=1221</a>	B	2016
Instituto Federal do Rio Grande do Sul	<a href="http://www.ifrs.edu.br">www.ifrs.edu.br</a>	<a href="http://www.ifrs.edu.br/carta-ao-cidadao/">www.ifrs.edu.br/carta-ao-cidadao/</a>	A	2023
Instituto Federal Catarinense	<a href="http://www.ifc.edu.br">www.ifc.edu.br</a>	<a href="https://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-catarinense">https://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-catarinense</a>	B	2021
Instituto Federal de Santa Catarina	<a href="http://www.ifsc.edu.br">www.ifsc.edu.br</a>	<a href="http://www.ifsc.edu.br/carta-de-servicos-ao-usuario">www.ifsc.edu.br/carta-de-servicos-ao-usuario</a>	B	2021
Instituto Federal de Sergipe	<a href="http://www.ifs.edu.br">www.ifs.edu.br</a>	<a href="http://www.ifs.edu.br/acoes-e-programas/carta-de-servicos">www.ifs.edu.br/acoes-e-programas/carta-de-servicos</a>	B	2017
Instituto Federal de São Paulo	<a href="http://www.ifsp.edu.br">www.ifsp.edu.br</a>	<a href="http://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-de-sao-paulo">www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-de-sao-paulo</a>	B	2021
Instituto Federal do Tocantins	<a href="http://www.ifto.edu.br">www.ifto.edu.br</a>	<a href="http://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-de-tocantins">www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-de-tocantins</a>	B	2021

Fonte: Elaboração própria (2023)

Dessa maneira, o quadro 2 (acima) dispõe na primeira coluna, o nome da instituição pesquisada, e na segunda coluna, o link de acesso ao respectivo endereço eletrônico oficial. A terceira coluna lista os links de acesso às cartas, quando estas estão disponibilizadas.

A quarta coluna dispõe o conceito atribuído a cada instituição pesquisada em relação a visibilidade do link e a facilidade de acesso à carta, utilizando os mesmos critérios estabelecidos por Stoeckl e Petermann (2017), onde: o conceito A é dado às instituições em que o link de acesso à Carta de Serviços consta de maneira explícita na página inicial; o conceito B é concedido às instituições onde o link de acesso à Carta não aparece de forma clara,

sendo necessário a realização de uma pesquisa para encontrá-lo; e por fim, o conceito C é atribuído às instituições que não disponibilizam o link da Carta em seu *site* institucional.

A quinta e última coluna, destaca o último ano de atualização do documento tendo em vista que o Guia Metodológico da Carta de Serviços (BRASIL, 2014), orienta que a Carta seja atualizada sempre que houver necessidade.

## DISCUSSÃO

O decreto nº 9.094/2017 define usuário dos serviços públicos como pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, que são atendidas de forma direta pelo serviço público (BRASIL, 2017a). Assim, embora tenha apenas caráter educativo e informativo, a Carta de Serviços ao Usuário representa um compromisso da gestão pública em atender as necessidades de qualquer indivíduo que necessite fazer uso dos serviços públicos, além de observar padrões de qualidade em relação a execução de suas atividades.

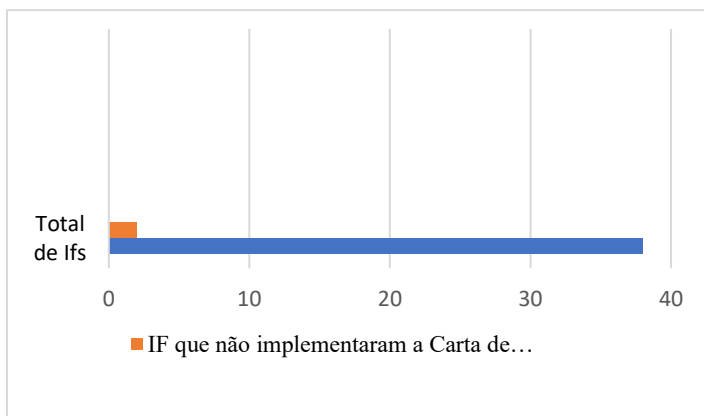
Dessa forma, dada a dinâmica dos procedimentos executados em uma Instituição de Ensino, no caso específico dessa pesquisa, os Instituto Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, é fundamental que a Carta possibilite ao público tomar conhecimento básico sobre a instituição pública, orientando-o de forma clara, simples e objetiva em relação a utilização dos serviços disponibilizados.

Nesse sentido, foram analisadas as informações descritas no quadro 2, a respeito da implantação, divulgação, acessibilidade e atualização da Carta de Serviços ao Usuário nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, consolidando-as em forma de gráficos, considerando o disposto no decreto nº 9.094/2017.

O gráfico 1 traz as informações a respeito da implementação e divulgação da Carta de Serviços ao Usuário nos 38 Instituto Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Embora não se estabeleça prazo para implementação, o decreto

supramencionado aponta a CGU (Controladoria-Geral da União) e os órgãos que compõem o sistema de controle interno do Poder Executivo Federal como responsáveis por fiscalizar o cumprimento e responsabilizar àqueles que pratiquem atos em desacordo com o disposto no decreto.

**Gráfico 1:** Implementação e divulgação da Carta de Serviços ao Usuário

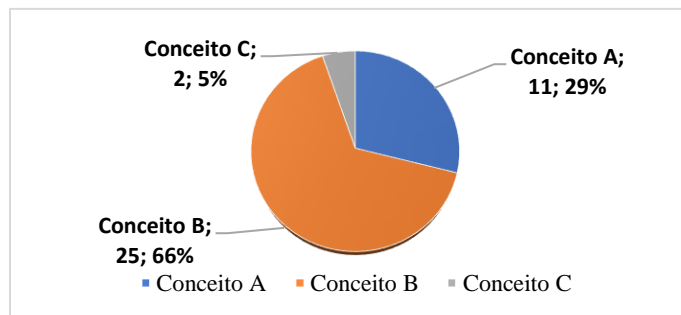


Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Fazendo a análise do gráfico 1 (acima), nota-se que dos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia pesquisados, somente 2, ou seja, 5,3%, não implementaram ou disponibilizaram em formato digital, a Carta de Serviços ao Usuário em suas respectivas páginas eletrônicas institucionais. Fator positivo que demonstra a preocupação das instituições em cumprir o decreto nº 9.094/2017. Nesse aspecto, cumpre ressaltar que o Instituto Federal do Rio de Janeiro - IFRJ dispõe de link de acesso à Carta, no entanto, ao acessá-lo, o documento encontra-se indisponível. Já o Instituto Federal de Roraima - IFRR, não dispõe de link de acesso em seu *site* institucional.

Em relação a acessibilidade da Carta de Serviços ao Usuário, ou seja, no caso dessa pesquisa, a possibilidade de qualquer usuário acessar o *site* oficial de qualquer Instituto Federal, identificar a Carta e ter plena compreensão das informações ali constantes, foram estabelecidos conceitos (A, B e C), conforme a análise da visibilidade e da facilidade de acesso ao link nas páginas iniciais dos *sites* dos Institutos Federais. O gráfico 2 (abaixo), descreve a consolidação das informações obtidas.

**Gráfico 2:** Acessibilidade à Carta de Serviços ao Usuário



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

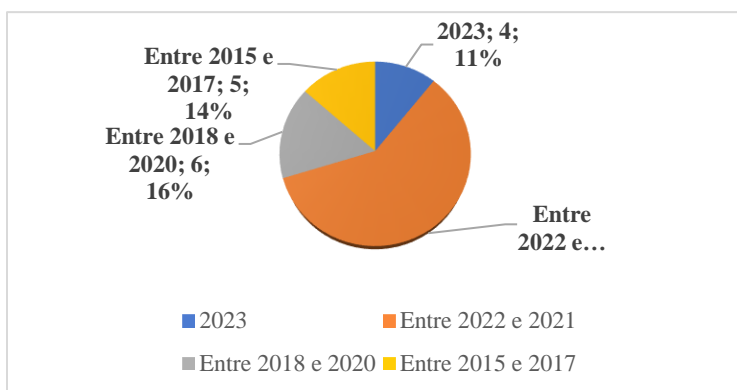
Analisando o aspecto acessibilidade, temos que 11 Institutos, 29%, disponibilizam o link de acesso à Carta de Serviços na página inicial dos seus *sites* institucionais, facilitando a visualização por parte do usuário, obtendo, portanto, o conceito A. Todavia, considerando o somatório de institutos enquadrados nos conceitos B (link de acesso à Carta não aparece de forma clara no *site*), 25 ou 66%, e C (link de acesso à carta não disponível), 2 ou 5%, nos indica que é necessário definir estratégias para facilitar a localização desse documento nas páginas eletrônicas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Nessa análise percebe-se que ao implementarem a Carta de Serviços ao Usuário, os Institutos Federais, em sua maioria, não priorizaram a facilidade de acesso ao documento em detrimento da sua implementação, que em caso de descumprimento, poderia incorrer em sanções aos gestores públicos.

Em decorrência disso, esse estudo sugere, para além da preocupação com a formulação do documento, que seja empreendido esforços para facilitar a localização da Carta de Serviços ao Usuário nos *sites* dos Institutos Federais, tendo em vista que uma das finalidades da Carta é tornar público os serviços prestados pelos órgãos e entidades públicas, garantindo que esses serviços sejam prestados com os padrões de qualidade estabelecidos a partir das expectativas dos usuários. Essa crítica é enfatizada quando se observa o Decreto 9.094/2017, que exige a ampla comunicação, visibilidade e acessibilidade da Carta aos usuários com o intuito de possibilitar maior

compreensão acerca dos órgãos ou entidades, bem como seus padrões de qualidade assumidos.

Outro aspecto a ser considerado como fonte permanente de atenção é a atualização do documento, tendo em vista, os compromissos estabelecidos na relação de confiança entre os órgãos ou entidades públicas e seus usuários. Nesse ponto, o gráfico 3 (abaixo) retrata o cenário quanto a atualização das Cartas de Serviços aos Usuários nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Gráfico 3: Atualização da Carta de Serviços ao Usuário



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Os dados apontam que 70% ou 26 Institutos Federais possuem Cartas de Serviços ao Usuário com atualizações realizadas entre 2021 e 2023, porém destes, somente 4 ou 11% dos institutos pesquisados atualizaram suas cartas no ano em curso. Outro dado é que 11 ou 30% dos Institutos Federais observados estão com Cartas desatualizadas a pelo menos 2 anos. Embora o decreto 9.094/2017 não faça menção expressa à temporalidade de atualização do documento é fundamental que os órgãos ou entidades públicas tenham como preocupação constante, revisar os dados e informações presentes na Carta de Serviços ao Usuário.

Os resultados encontrados sugerem a aparente falta de preocupação dos Institutos Federais em atualizar esses documentos. Este fato ganha ainda mais força quando observamos que a cultura das Cartas de Serviços ao Usuário e as pesquisas na área ainda são recentes no Brasil, necessitando de ajustes.

Espera-se que a imposição dos cidadãos em relação a transparência da gestão pública,

fortaleçam e evidenciem a importância de instrumentos de amplo acesso como a Carta de Serviços ao Usuário, proporcionando um ambiente de serviço público mais qualificado, responsável e transparente.

## CONCLUSÃO

No tocante, a Carta de Serviços ao Usuário, ficou evidente que ainda há desafios a serem superados. Embora a análise dos dados coletados revele que a maioria dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia possuem a Carta de Serviços ao Usuário disponibilizada em seus sites institucionais, fato que demonstra a preocupação dessas instituições em atender às exigências legais, algumas instituições ainda enfrentam problemas em relação a facilidade de acesso e atualização frequente do documento.

Nesse contexto, frente a apresentação dos fatos, conclui-se que há necessidade de aprimorar os mecanismos de divulgação e atualização das Cartas de Serviços ao Usuário dos Institutos Federais. Essas deficiências podem afetar a credibilidade do documento e dos serviços prestados pelos institutos, além da percepção dos usuários em relação à qualidade destes serviços. Para tanto, é fundamental promover a conscientização e capacitação dos agentes públicos sobre a importância e potencialidades desse instrumento. Paralelo a isso, é necessário incentivar a participação da sociedade na construção e atualização desses documentos, com vistas a garantir que eles reflitam sobre as necessidades e expectativas dos usuários.

Recomenda-se a realização de pesquisas futuras que contemplem outras instituições públicas, como universidades federais e estaduais, além de outros órgãos do poder executivo federal, estadual e municipal. Dessa forma, será possível obter uma visão mais ampla da implementação, divulgação, acessibilidade e atualização das Cartas de Serviços ao Usuário em todo o setor público,

bem como os resultados dessa ferramenta para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Por fim, sugere-se ainda que seja realizado de forma contínua, o acompanhamento e a avaliação das Cartas de Serviços ao Usuário nos Institutos Federais, com a definição de indicadores de desempenho e resultados, para averiguar sua efetividade na melhoria da qualidade dos serviços públicos e no atendimento das demandas da sociedade.

Diante de tudo que foi exposto ao longo desta pesquisa, a Carta de Serviços ao Usuário representa uma ferramenta indispensável no fortalecimento da relação entre Estado e sociedade, contribuindo para a construção de uma administração pública mais eficiente, cidadã, voltada para o bem-estar da população e comprometida com o serviço de qualidade oferecido. Assim, é papel de todos os agentes envolvidos no processo, seja servidores públicos ou usuários, o compromisso de zelar pela efetiva implementação e aprimoramento contínuo desse importante instrumento de gestão pública.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, Carla da Silva; VENÂNCIO, Geisy Anny.; VIEIRA Junior Nilton. A função social dos Institutos Federais de Educação: um estudo sobre as ações de Pesquisa e Extensão do IFMG Santa Luzia. *Revista Labor*, v. 2, n. 24, p. 252-278, 21 dez. 2020.

BRASIL. Decreto Federal n. 6.932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação de atendimento público prestado ao cidadão (...). DOU, 12 ago. 2009. Texto Revogado. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm). Acesso em: 19 mar. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GesPública. Carta ao Cidadão: Guia Metodológico. Brasília: MP, SEGEP, v. 3, 2014. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/596/1/carta\\_de\\_servicos\\_ao\\_cidadao\\_-\\_guia\\_metodologico.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/596/1/carta_de_servicos_ao_cidadao_-_guia_metodologico.pdf)> Acesso em: 21 jul. 2023. 2014.

BRASIL. Decreto Nº 9.094. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de

2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019). *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 2, 2017a.

BRASIL, Lei Nº 13.460. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 4, 2017b.

DIAS, Reinaldo. *Gestão pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização*. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. *In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*, 14. 2009. Salvador-BA.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª ed., São Paulo: Atlas. 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PACHECO, Eliezer Moreira. *Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica*. Natal-RN: IFRN, 2010.

REIS, Joyce Vasconcelos Coutinho dos.; FILLIPE, Souza Diego.; NETO, Jorge da Silva Correia. Carta de Serviços ao Usuário: Um Estudo de Caso Numa Grande Universidade Federal Brasileira. *In: SILVA, Clayton Robson Moreira da. Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações*. Ponta Grossa-PR: Atena, 2019. p. 223-235.

REIS, Joyce Vasconcelos Coutinho dos. *Carta de serviços ao usuário: uma proposta de estruturação na UFRPE*. 2018. 105 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP)) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/te2/7707>. Acesso em: 21 jul. 2023.

RIOS, Sadraque Oliveira.; MENDES, Vera Lúcia Peixoto Santos. Qualidade e Avaliação em Serviços Públicos Federais no Brasil: Panorama Histórico e Normativo. *Revista Baiana de Saúde Pública*, v. 40, 2017.

RODRIGUES, de Lima Alex; SOUSA, Izabel Sabino de; AZEVEDO, Ana Carolina Silva de. A carta de serviço ao usuário como instrumento de transparência nas capitais brasileiras. *In:*

**ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 9. 2022. São Paulo-SP.**

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANDERSON, Ian. Evaluation, learning and the effectiveness of public services: towards a quality of public service model. **International Journal of Public Sector Management**, v. 9, n. 5/6, p. 90-108, 1996.

SANTOS, Ana Cleia Targino dos. **Proposta de Carta de serviço ao usuário para o Núcleo de Educação da Infância Colégio de Aplicação da UFRN (NEI/CAP-UFRN)**. 2020. 119f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

SANTOS, Diego Rodrigues da Silva. **Análise do processo de transformação digital do Instituto Federal de Sergipe sob o enfoque da carta de serviços ao usuário**. 2022. 291 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2022.

STOECKL, Karl; PETERMANN, Stoeckl Bianca. Qualidade de Atendimento no Serviço Público: Uma análise da divulgação e implantação da carta de serviços ao cidadão nas universidades federais. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, Rio de Janeiro, v. 1, ed. 1, p. 102-121, 2017.

VASCONCELOS Coutinho dos Reis, Joice. *et al.* Carta de serviços ao usuário: uma reflexão sobre os últimos 5 anos. **Revista Gestão e Secretariado - GeSec**, v. 14, n. 5, p. 7210-7231, 2023.