

ENAP

Cadernos

nº 131

# SERVIÇOS PÚBLICOS DIGITAIS: GUIADOS PELO USUÁRIO OU PELA BUROCRACIA?

---

Maurício Ebling

Coleção: Cátedras 2021  
■■■■■■■■■■

**Coleção:**

*Cátedras 2021*



**Serviços Públicos Digitais:  
Guiados pelo usuário ou  
pela burocracia?**

**Autor**

Maurício Ebling

**Parecerista convidado**

Ciro Fernandes

Este caderno é resultado dos conhecimentos gerados pelas pesquisas realizadas no âmbito do **Programa Cátedras Brasil**, desenvolvido com o objetivo de fomentar pesquisas de alto nível com aplicações práticas na gestão pública. A presente publicação é uma das entregas previstas no Edital nº 87 de 2021.

---

## Conheça o autor



**Maurício Ebling**  
Autor



Doutor em Ciências Sociais pela Universidade de Brasília, com doutorado sanduíche pela Universidade de Oxford, no Reino Unido. Advogado e bacharel em Direito pela PUCRS. Professor e pesquisador nas áreas de Administração Pública, Direito e Ciência Política, com foco no processo de transformação digital do Estado Democrático de Direito.

---

## Expediente



**Escola Nacional de  
Administração Pública – Enap**

**Presidenta**

Betânia Peixoto Lemos

**Diretora-Executiva**

Natália Teles da Mota

**Diretora de Altos Estudos**

Alexandre de Ávila Gomide

**Diretora de Educação Executiva**

Iara Cristina da Silva Alves

**Diretor de Desenvolvimento  
Profissional**

Bráulio Figueiredo Alves da Silva

**Diretora de Inovação**

Camila de Castro Barbosa  
Medeiros

**Diretor de Gestão Interna**

Lincoln Moreira Jorge Junior

**Revisão**

Adriana Braga

**Projeto gráfico**

Amanda Soares

Letícia Lopes

**Diagramação**

Shisliane de Ataide

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) é uma escola de governo vinculada ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Tem como principal atribuição a formação e o desenvolvimento permanente dos servidores públicos. Atua na oferta de cursos de mestrados e doutorado profissionais, especialização lato sensu, cursos de aperfeiçoamento para carreiras do setor público, educação executiva e educação continuada

A instituição também estimula a produção e disseminação de conhecimentos sobre administração pública, gestão governamental e políticas públicas, além de promover o desenvolvimento e a aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos. Para tanto, desenvolve pesquisa aplicada e ações de inovação voltadas à melhoria do serviço público.

O público preferencial da Escola são servidores públicos federais, estaduais e municipais. Sediada em Brasília (DF), a Enap é uma escola de governo de abrangência nacional e suas ações incidem sobre o conjunto de todos os servidores públicos, em cada uma das esferas de governo.

E167s Ebling, Maurício

Serviços públicos digitais: guiados pelo usuário ou pela burocracia? / Maurício Ebling. -- Brasília: Enap, 2023.

131 p. : il. -- (Cadernos Enap, 131; Coleção: Cátedras 2021)

Inclui bibliografia

ISSN: 0104-7078

1. Inovação Tecnologia. 2. Transformação Digital. 3. Serviços Públicos Digitais 4. Setor Público. I. Título. II. Ebling, Maurício.

CDD 338.064

---

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230



Enap, 2023

Este trabalho está sob a Licença Creative Commons – Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional

As informações e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.



Escola Nacional de Administração Pública (Enap)  
Diretoria de Altos Estudos  
Coordenação-Geral de Pesquisa  
SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília-DF, Brasil

---

---

## **CÁTEDRAS 2021**

### **Editorial**

---

Em 2021, o Programa Cátedras Brasil selecionou projetos em duas áreas temáticas que tratam de questões urgentes e desafiadoras. Os dez projetos selecionados nas áreas de “Governança Radical” e “Reforma Administrativa” buscavam dar respostas à necessidade de mudanças radicais na governança e propor soluções para problemas organizacionais da administração pública.

A governança no setor público não é estática ou inflexível. Choques como guerras, catástrofes naturais ou mesmo pandemias são momentos que exigem novos posicionamentos e abertura de espaço para mudanças radicais na governança, que podem ser implementadas a partir da introdução de pequenas alterações institucionais.

O debate sobre as mudanças necessárias ao setor público passa também por reflexões sobre as propostas de reforma administrativa, que envolvem mudanças em diferentes dimensões, tais como a gestão de desempenho, a modernização das formas de trabalho, a consolidação de cargos, funções e gratificações, os arranjos institucionais, as diretrizes de carreiras e os ajustes no Estatuto do Servidor. Ademais, as mudanças pelas quais passam o mercado de trabalho com a crescente automação de processos, o teletrabalho e a digitalização no setor de serviços têm despertado muitas reflexões sobre as possibilidades de mudanças no serviço público.



As pesquisas realizadas no contexto do Edital nº 87/2021 do Programa Cátedras Brasil e apresentadas nesta série de Cadernos Enap visam compreender o contexto complexo de mudanças enfrentadas pelo setor público, assim como mensurar os impactos gerados por essas transformações, além de propor caminhos para se pensar a melhoria e a modernização da administração pública como um todo.

Boa leitura!

**Coordenação-Geral de Pesquisa**

Diretoria de Altos Estudos

# Sumário

## Executivo

---

O setor de serviços tem passado por uma das maiores transformações de sua história. Há pouco tempo, era necessário ficar na calçada esperando para pegar um taxi, ir a uma agência de viagens para reservar um hotel, a uma locadora para alugar um filme, a uma loja para fazer compras ou a uma agência bancária para pagar uma conta. Hoje, aplicativos como Uber, Airbnb, Netflix, Amazon e Nubank permitem que isso seja feito em poucos minutos e sem sair de casa.

É facilmente perceptível que essa mudança foi viabilizada por novas tecnologias que abriram possibilidades para formas inovadoras de prestação desses serviços através de celulares, *tablets* ou computadores. Por outro lado, essa transformação digital também inclui uma mudança importante na forma de relacionamento entre os prestadores de serviços e os seus usuários.

Antes, uma lógica de desconfiança predominava na relação entre taxistas e passageiros (será que o motorista está indo pelo caminho mais curto?) ou entre hotéis e hóspedes (será que o hóspede está devolvendo o quarto sem danos?). Hoje, uma lógica de governança em rede vem revolucionando alguns serviços tanto (ou até mais) do que as próprias inovações tecnológicas.

Num primeiro momento, o processo de transformação digital fez com que empresas deixassem de se preocupar apenas com questões internas (como a qualidade dos serviços) e passassem a considerar também a visão dos usuários (como suas expectativas, necessidades e desejos). Isso se deu através de ferramentas centradas no usuário (como pesquisas de opinião e de satisfação), que são analisadas pelos prestadores antes de gerarem qualquer alteração nos seus serviços.

Num segundo momento, algumas empresas passaram a permitir que as manifestações de seus usuários alterassem diretamente a forma de apresentação ou de prestação dos seus serviços (sem a necessidade de análise interna), através de ferramentas guiadas pelo usuário (como a avaliação em rede, áreas de comentário, coprodução de conteúdos e customização das plataformas).

Esse empoderamento dos usuários tem permitido que empresas atendam de forma mais eficiente as expectativas de seus clientes e estabeleçam uma relação de confiança com eles, ao mesmo tempo que cortam custos e aumentam seus lucros. Isso levanta a dúvida sobre se esses ganhos não poderiam ser alcançados também pela administração pública, caso os serviços públicos adotassem algumas dessas ferramentas guiadas pelo usuário, já que a transformação digital de serviços privados e públicos tem passado por etapas muito semelhantes.

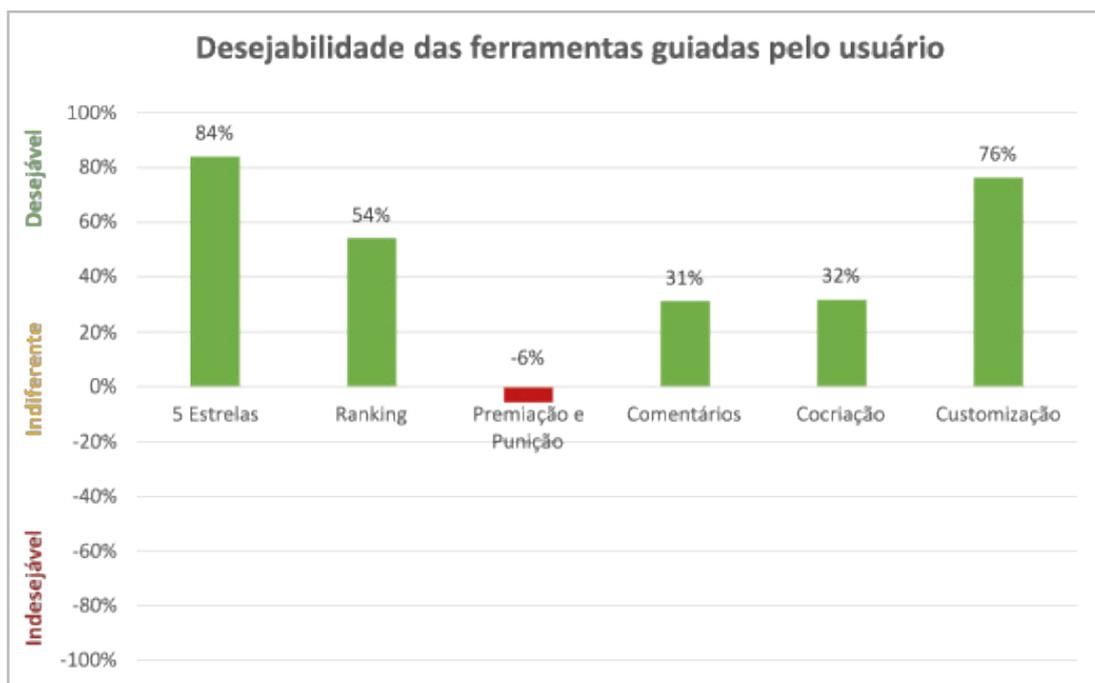


Fonte: Serviços digitais: foco no usuário ou foco do usuário? (EBLING, 2022)

Considerando que os serviços privados têm como principal objetivo a geração de lucro, enquanto os serviços públicos se destinam prioritariamente à proteção de interesses da coletividade: será que existem diferenças importantes entre a utilização de ferramentas guiadas pelo usuário no setor privado e no setor público? Quais dessas ferramentas poderiam ser adaptadas para os serviços públicos brasileiros? O que será que os representantes da burocracia estatal pensam sobre essa possibilidade de empoderamento dos usuários de serviços públicos?

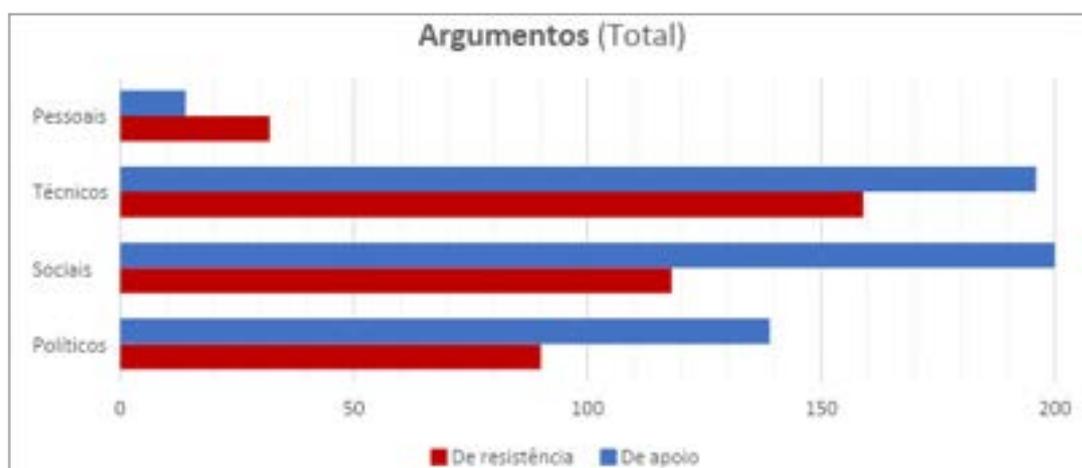
Para responder essas perguntas, realizou-se uma pesquisa exploratória com 56 servidores públicos federais, responsáveis por 71 serviços públicos de diferentes áreas e com públicos e características diversas. Estes servidores participaram de entrevistas em profundidade nas quais se procurou identificar a opinião deles sobre a adoção de ferramentas guiadas pelo usuário.

Os entrevistados foram questionados sobre o quão desejável consideram ser: a possibilidade de avaliação do serviço pelos usuários, no formato cinco estrelas; o ranqueamento dos serviços com base nessa avaliação; a premiação ou punição de serviços e servidores com base nessa avaliação; a disponibilização de uma área de comentários que seja pública; a possibilidade de cocriação de informações sobre o serviço, com a participação dos usuários; e a customização do conteúdo apresentado pela plataforma do serviço, com base nas características de cada usuário. Todas essas ferramentas foram consideradas desejáveis, com exceção da premiação e punição (apesar de ter sido considerada desejável se fosse apenas para premiação).



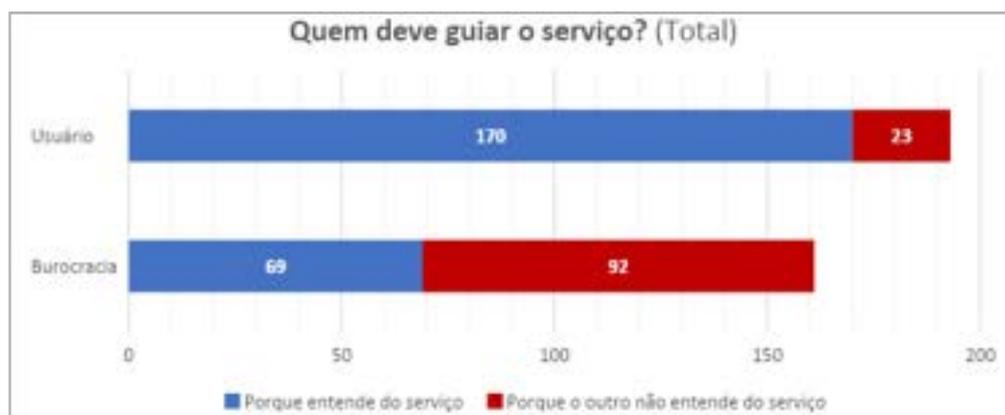
Fonte: elaboração própria.

Os argumentos apresentados tiveram mais menções de apoio à implementação das ferramentas quando tratavam das dimensões social, técnica e política. Porém, nos argumentos relativos a questões pessoais dos servidores, houve uma predominância de argumentos de resistência. Isso talvez se deva ao fato de os servidores entenderem a importância social, técnica e política desse tipo de ferramenta, mas ainda apresentarem uma resistência pessoal à sua implementação.



Fonte: elaboração própria.

Quando se analisa os argumentos dos entrevistados sobre quem deve ser o responsável por guiar o processo de aprimoramento de serviços públicos, houve uma quantidade ligeiramente maior de argumentos favoráveis ao empoderamento do usuário do que de argumentos favoráveis ao empoderamento da burocracia. Mas é interessante perceber que a maioria dos argumentos favoráveis ao empoderamento dos usuários se baseia na ideia de que os usuários são os que mais entendem sobre a melhor forma de prestação dos serviços públicos, ao mesmo tempo que a maioria dos argumentos favoráveis ao empoderamento da burocracia se baseia na ideia de que os usuários não entendem sobre a melhor forma de prestação dos serviços públicos.



Fonte: elaboração própria.

---

Os servidores entrevistados mencionaram que os serviços privados podem se dedicar com mais liberdade ao atendimento das expectativas de seus usuários, mas que os serviços públicos nem sempre poderiam ter essa mesma liberdade. Segundo eles, parece existir muitas situações nas quais, para que o serviço público cumpra o seu papel, seja necessário contrariar as expectativas de seus usuários. Apesar disso, também parece claro que essa contrariedade deva se limitar às situações nas quais isso seja inevitavelmente necessário, uma vez que a satisfação do usuário é um elemento importante para um serviço bem prestado, seja ele privado ou público.

As entrevistas indicam que existe espaço para a implementação de ferramentas guiadas pelo usuário nos serviços públicos, mas que segue sendo fundamental o papel da burocracia estatal na defesa dos interesses da coletividade. Neste sentido, ao final do trabalho são apresentadas algumas recomendações para que o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (através de sua Secretaria de Governo Digital e, mais especificamente, do Departamento de Difusão e Avaliação de Serviços Digitais e do Departamento de Infraestrutura de Dados Públicos) possa aprimorar o processo de transformação digital dos serviços públicos no Brasil.

---

## Sumário

# 1.

Referencial Teórico

---

Pg. 14

---

# 2.

Metodologia

---

Pg. 27

---

# 3.

Resultados

---

Pg. 64

---

# 4.

Considerações Finais

---

Pg. 102

---

# 5.

Recomendações

---

Pg. 108

---



1.

Referencial  
Teórico

---





---

## 1. Referencial Teórico

A prestação de serviços públicos e privados vem passando por diversas mudanças que podem ser consideradas como parte de um amplo processo conhecido como transformação digital (STOLTERMAN; FORS, 2004). Num primeiro momento, a mudança mais perceptível dessa transformação parece ser a utilização de novas tecnologias para que os usuários acessem serviços utilizando dispositivos digitais como computadores, *tablets* ou celulares, sem a necessidade de deslocamento até agências bancárias, lojas, locadoras de vídeo, agências de viagens ou para chamar um táxi. Todas essas atividades - que poucos anos atrás poderiam levar horas - atualmente podem ser feitas de qualquer local e em poucos minutos, através das plataformas digitais de empresas como Nubank, Amazon, Netflix, Airbnb e Uber.

Além de facilitar o acesso aos serviços, as novas tecnologias da informação e comunicação envolvidas no processo de transformação digital permitem a redução de custos para usuários e prestadores, o aumento da eficiência na prestação de serviços, a ampliação do mercado consumidor, a diminuição do tempo necessário para a prestação de serviços e a geração de uma base de dados com informações sobre a prestação e o consumo de serviços (ANDERSEN; HENRIKSEN, 2006; KIM; PAN;

PAN, 2007; ROWLEY, 2011). Para que possam aproveitar todas essas oportunidades, organizações públicas e privadas precisam reestruturar seus processos de governança criando novas formas de gestão de suas informações, novas formas de entrega dos produtos ou serviços e novas formas de relacionamento com fornecedores e usuários (KOHLI; JOHNSON, 2011).

Dentre todas essas dimensões, que fazem parte do processo de digitalização de serviços públicos e privados, se faz necessária uma atenção especial para as questões relacionadas à experiência do usuário, que é considerada o coração da transformação digital. Para que tenham uma experiência satisfatória, usuários cada vez mais exigentes esperam que suas reclamações, necessidades e expectativas sejam ouvidas, entendidas e atendidas por prestadores de serviços que ofereçam uma relação flexível, guiada por uma lógica de cooperação e de interações intensivas (HENRIETTE; FEKI; BOUGHZALA, 2015).

Com base nisso, percebe-se que a essência de todo esse processo de transformação digital se fundamenta em uma mudança na lógica de relacionamento entre os prestadores e os usuários de serviços. Essa nova lógica procura alcançar uma maior satisfação dos usuários através do aprimoramento contínuo dos serviços (WORLD GOVERNMENT SUMMIT AND EY, 2017). E, para que se alcance esse maior índice de satisfação, parece ser necessário o uso de ferramentas que permitam a colaboração dos usuários na construção, no desenvolvimento e no aprimoramento das plataformas digitais que oferecem serviços públicos e privados (BERMAN, 2012; BELK, 2013).

### **1.1 Transformação digital de serviços privados**

Os estudos sobre a governança de serviços privados se iniciam com base na lógica de que quanto maior a fatia de mercado ocupada por um serviço, maiores serão os lucros. Com isso, estratégias baseadas na economia de escala e na economia de escopo passaram a predominar na definição estratégica de empresas privadas. Como resultado dessas estratégias, as empresas orientavam seus processos decisórios para o aprimoramento das características de seus produtos ou serviços, adotando o que alguns autores chamam de uma visão centrada no produto (*product-centric firms*) (BUZZELL; GALE, 1987). Assim, as empresas privadas tinham como característica uma governança fundamentada em suas questões internas, com uma perspectiva fechada para dentro da própria empresa, procurando desenvolver uma maior eficiência produtiva que permitisse a oferta de produtos e serviços de melhor qualidade (LEVITT, 1960).

Com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, essas empresas passaram a ser abastecidas por uma considerável quantidade de informações sobre os consumidores de seus produtos e serviços, fazendo com que a relação entre empresas e clientes se tornasse o centro estratégico das empresas privadas. A partir dessa mudança na governança empresarial, iniciada e orientada por inovações tecnológicas, a chamada gestão do relacionamento com o cliente (*customer relationship management - CRM*) passou a receber enormes investimentos para o desenvolvimento de pacotes de *softwares*, construção, tratamento e análise de bancos de dados e para o desenvolvimento de infraestrutura na área de tecnologia da informação (SHAH *et al.*, 2006). Essa gestão do relacionamento com o cliente se fundamenta numa estratégia de negócios que busca aumentar as receitas e reduzir os custos, colocando os interesses do cliente em primeiro lugar. Todas essas mudanças foram moldando uma transformação nas empresas privadas, saindo daquela antiga visão centrada no produto para uma nova forma de governança, que passa a ser centrada no cliente.

Essa valorização da experiência e da satisfação dos clientes acabou dando mais protagonismo para os usuários no processo de definição e aprimoramento dos produtos e serviços que lhes são oferecidos por empresas privadas. Com o desenvolvimento de novas tecnologias, esses clientes foram assumindo papéis mais ativos nesse processo e, em alguns casos, chegando a guiar os rumos dessa transformação. Cada vez mais, empresas têm adotado processos de inovação em parceria com seus clientes e, para isso, estão substituindo suas estratégias de “inovação para os clientes” (*innovating for customers*) para uma “inovação com os clientes” (*innovating with customers*), através do envolvimento desses clientes em um processo de “cocriação de conhecimento” (*knowledge co-creation*). À medida que os clientes vão se conectando a uma empresa e a outros clientes, através do uso de tecnologias de comunicação inovadoras, eles estão se tornando parceiros na inovação de produtos e serviços, adotando uma nova forma de governança que beneficia, ao mesmo tempo, prestadores e usuários de serviços. (DESOUZA *et al.*, 2008)

Ao adotar uma estratégia de governança guiada pelo cliente, uma empresa deixa de ser o único agente de inovação para assumir um papel de coordenadora e facilitadora desse processo. O envolvimento do cliente passa a ser dinâmico, enviando informações a qualquer hora e de qualquer lugar. Clientes e empresas passam a interagir com frequência, às vezes de maneiras não estruturadas, e as empresas precisam atender às necessidades dinâmicas desses clientes. Os prestadores não mais presumem que possuem todo conhecimento e todos os recursos necessários para inovarem. Deixa de ser suficiente inovar junto com os clientes, pois agora os

clientes têm a expectativa de impulsionarem o processo de inovação. Empresas de sucesso são aquelas que conseguem aproveitar a inovação guiada pelo cliente para promoverem seu crescimento, entrarem em novos mercados e se tornarem líderes dos seus mercados. (DESOUZA *et al.*, 2008)

Neste sentido, plataformas de serviços digitais (como Uber e Airbnb) criaram um novo modelo de governança, baseado nas tecnologias de comunicação digital. Enquanto a governança centrada no cliente se caracteriza pela atuação de gestores que coordenam diretamente pessoas e processos e são responsáveis pela qualidade dos produtos ou serviços, a governança guiada pelo cliente se caracteriza pela atuação de curadores que coordenam indiretamente pessoas e processos através de algoritmos e são responsáveis apenas pelo ambiente onde os produtos e serviços são comercializados. (NEPOMUCENO, 2018)

Esse papel de curadoria seria “um conjunto coordenado de processos e pessoas com o objetivo de criar ambientes para que produtos e serviços cheguem aos clientes através de Plataformas Digitais Participativas”. Enquanto o curador fica responsável por manter um alto grau de interações entre os usuários, estes usuários (que podem ser consumidores ou fornecedores) definem a reputação de outros usuários e de produtos ou serviços, através de sua participação ativa nessas plataformas. Essa reputação é utilizada para definir quem (usuário, produto ou serviço) aparece em destaque ou sem destaque, quem permanece e quem é excluído da plataforma, quem pode cobrar mais ou deve cobrar menos, tudo isso com base em critérios estabelecidos pelo curador, através de algoritmos (NEPOMUCENO, 2018). Um exemplo disso é o modelo de governança automática do sistema de informações da Uber, chamado de “governança algorítmica” (*algorithmic management*), que se baseia numa grande quantidade de informações disponíveis e num sistema de redes para realizar tarefas complexas que antes eram de responsabilidade de gerentes humanos (MÖHLMANN; ZALMANSON, 2017).

## **1.2 Transformação digital de serviços públicos**

No que se refere à administração pública, a crise econômica mundial que teve início na década de 1970 contribuiu para que se procurasse aumentar a eficiência na prestação de serviços públicos e atender de forma mais satisfatória às necessidades dos usuários destes serviços (BARZELAY, 2000; OSBORNE; GAEBLER, 1992). Para isso, a administração pública passou a utilizar como referência algumas práticas adotadas por empresas privadas (HOOD, 1995; SECCHI, 2009). Procurando implementar no governo uma visão que pudesse aproximar prestadores e usuários de serviços

---

públicos, a administração pública fez uma adaptação da gestão do relacionamento com o cliente (*customer relationship management - CRM*), utilizada por empresas privadas, e criou o que alguns autores chamam de gestão do relacionamento com o cidadão (*citizen relationship management - CzRM*) (KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008).

Essa perspectiva - onde o usuário de serviços públicos é visto pelo governo da mesma forma que o cliente é visto por empresas privadas - certamente contribuiu para uma mudança significativa na governança de toda a administração pública (PRATA, 1998). O processo resultante da adoção dessa nova perspectiva acabou pressionando governos para que tentassem desenvolver a capacidade de perceber e de reagir às demandas da sociedade (VIGODA, 2002). Ou seja, os governos tentaram substituir a tradição de serem orientados por suas lógicas internas e burocráticas, pela adoção de uma governança orientada pelas necessidades e expectativas dos seus “clientes”, buscando uma visão centrada no cidadão (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Mesmo sendo uma oportunidade para ganhos mútuos, a efetiva implementação dessa governança centrada no cidadão ainda enfrenta diversos obstáculos. Por se tratar de uma perspectiva nova, há que se superar a falta de experiência de órgãos públicos nessa área, além de outras barreiras oriundas de características peculiares da própria administração pública - como a lógica de aversão ao risco, os entraves legislativos, a falta de recursos e a resistência para se adotar novas práticas (DUNLEAVY, EVANS; MCGREGOR, 2016). Estes entraves indicam a necessidade de que os governos tenham comprometimento com investimentos de longo prazo para o desenvolvimento de novas habilidades, capacitação dos seus recursos humanos, aquisição de novas tecnologias e aprimoramento da infraestrutura existente (LEE; KWAK, 2012).

Mesmo assim, a constante integração de novas tecnologias (como a computação na nuvem, as mídias sociais e a tecnologia de dispositivos móveis) na vida de cidadãos, empresas e governos vêm contribuindo para que a administração pública seja cada vez mais aberta e estabeleça novas formas de interação entre governo e sociedade. Esse novo ambiente digital oferece oportunidades para formas de relacionamento mais colaborativas e participativas que permitem que cidadãos e empresas ajudem a definir (de forma ativa) as prioridades da agenda política (colaborando no desenho de serviços públicos e participando de sua prestação), permitindo mais coerência e soluções integradas para desafios que são complexos. Como resultado, novas abordagens de governança pública passam a ser necessárias para apoiar essa transformação de governos centrados no cidadão (*citizen-centric*

---

*approach*) - que interpretam e traduzem as necessidades de cidadãos e empresas – em governos guiados pelo cidadão (*citizen-driven approach*) - onde cidadãos e empresas indicam de forma direta e ativa suas próprias necessidades e as abordam de forma colaborativa com governos (OECD, 2014).

### 1.3 Prestadores e usuários na transformação digital

Considerando essas mudanças na governança de serviços públicos e privados, pode-se ter a impressão de que o processo de transformação digital é composto por duas etapas distintas e excludentes: num primeiro momento, a transformação de uma visão interna (focada na burocracia e nos produtos) em uma visão centrada no usuário (onde governos e empresas passam a colocar seu foco nos usuários, procurando entender melhor as necessidades de cidadãos e clientes); e, num segundo momento, a transformação de uma visão centrada no usuário em uma visão guiada pelo usuário (onde predomina o foco do usuário, com cidadãos e clientes passando a participar ativamente de processos decisórios de governos e empresas). (EBLING, 2022)

**Figura 1: Processo de transformação digital em serviços públicos e privados**

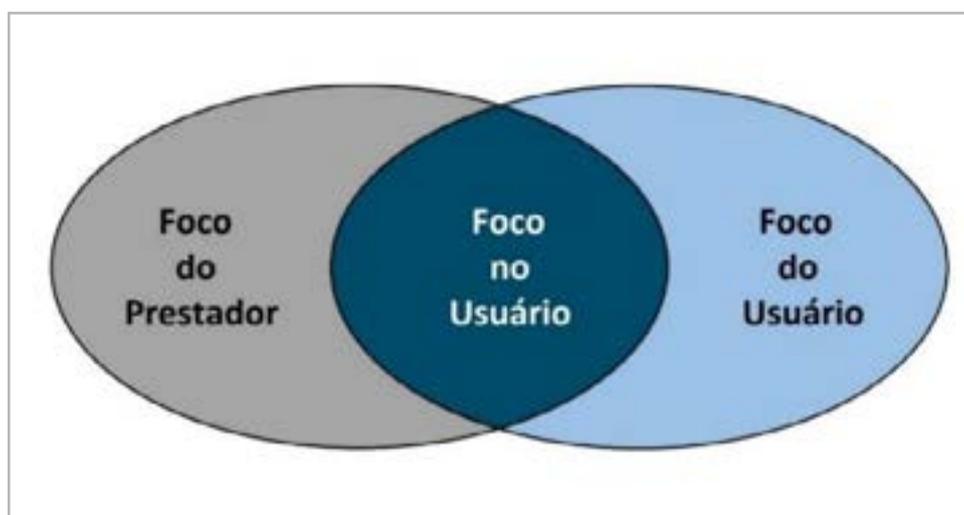


Fonte: Serviços digitais: foco no usuário ou foco do usuário? (EBLING, 2022)

Por outro lado, uma análise mais aprofundada desse processo sugere que a transformação digital de serviços pode não ser necessariamente composta por uma sequência de etapas excludentes, onde uma visão é descartada e substituída pela visão seguinte (como sugere a Figura 1). Ao contrário, a transformação digital parece estar sendo implementada com a utilização conjunta dessas visões, que podem coexistir e trabalhar de forma colaborativa. Com base nessa perspectiva, percebe-se que existem apenas dois atores que, necessariamente, fazem parte do processo de prestação de serviços públicos e privados: o prestador do serviço; e o usuário do serviço. Ou seja, estritamente falando, só existem duas visões que podem orientar a governança de serviços: a visão do prestador do serviço; e a visão do usuário do serviço. (EBLING, 2022)

Com isso, temos, de um lado, a visão do prestador do serviço (o foco do prestador), que tem o objetivo de garantir que seu serviço seja oferecido da melhor maneira possível. Do outro lado, temos a visão do usuário do serviço (o foco do usuário), que tem o objetivo de ver suas necessidades, expectativas e desejos atendidos. Para garantir que seus serviços sejam os melhores possíveis, o prestador pode adotar um foco interno (tendo como base as características dos produtos ou procedimentos burocráticos) ou pode assimilar parte do foco do usuário (interpretando suas necessidades, expectativas e desejos), adotando o que se chama de foco no usuário (ou governança centrada no usuário). Assim, percebe-se que o foco no usuário não trata da criação de uma nova perspectiva ou visão, mas sim do resultado da sobreposição do foco do prestador e do foco do usuário, que não são substituídos, mas sim incorporados um ao outro. (EBLING, 2022)

**Figura 2: Foco do prestador, foco no usuário e foco do usuário**



Fonte: Serviços digitais: foco no usuário ou foco do usuário? (EBLING, 2022)

Analisando um pouco mais essas duas perspectivas, pode parecer elementar que a governança de serviços públicos e privados deva considerar questões internas (como agendas políticas e metas de desempenho), mas é importante destacar que o papel desses processos decisórios, definidos com base no foco do prestador do serviço, não tem recebido muita atenção dos estudos sobre transformação digital. Por outro lado, é possível que diversos serviços privados sirvam de referência para a transformação digital de serviços públicos, pois demonstram que é viável a adoção de uma governança guiada pelo usuário (dando mais autonomia ao foco do usuário), pois ela pode contribuir para que os objetivos internos sejam alcançados de forma mais eficiente. (EBLING, 2022)

Com base nessa premissa - de que é possível a coexistência e a colaboração entre a visão interna, a visão centrada no usuário e a visão guiada pelo usuário - passa a ser

fundamental um melhor entendimento sobre as consequências positivas e negativas que podem aparecer como resultado da implementação de cada uma dessas visões. Tanto o foco do prestador, quanto o foco no usuário e o foco do usuário parecem ser perspectivas importantes para a governança de serviços públicos e privados, sendo fundamental o aperfeiçoamento do entendimento e da capacidade de identificação sobre onde, quando e como utilizar cada uma dessas abordagens na definição dos processos decisórios de governos e empresas. (EBLING, 2022)

#### **1.4 Serviços guiados pelos usuários**

A presente pesquisa tem como objetivo realizar uma análise mais aprofundada sobre as diferentes formas de implementação dessa visão guiada pelo usuário em serviços públicos. Para isso, parece importante o diálogo com estudos sobre a coprodução de serviços, que seria um mecanismo de integração e de incentivo para a mobilização de recursos ainda muito subestimado (BOVAIRD, 2007). O recente aumento no interesse em explorar o potencial do envolvimento de usuários e comunidades na governança de serviços geralmente ocorre por motivos diversos - não apenas para melhorar a qualidade do serviço ao incluir a experiência do usuário e criar um serviço mais responsivo às suas necessidades, mas também para cortar custos, fazendo com que o usuário faça mais por si mesmo. (BOVAIRD; LOEFFLER, 2012a)

A coprodução de serviços pode contribuir ao inovar, amenizar a pressão sobre o erário público e estimular cidadãos e usuários a assumirem maior responsabilidade por suas próprias vidas. Assim, a inovação poderia vir diretamente do usuário do serviço, que possui um conhecimento profundo sobre quais são suas necessidades e qual a melhor maneira de atendê-las. A abertura dos serviços aos usuários garantiria que os serviços certos fossem priorizados e daria espaço e oportunidade para encontrar novas soluções. E não se trata apenas de melhoria e inovação dos serviços pois, na realidade, o governo também precisa economizar dinheiro. A coprodução seria um meio confiável de gerar recursos gratuitos, contribuindo para a economia que precisa ser feita no orçamento público. Essa perspectiva envolve relacionamentos regulares e de longo prazo entre usuários de serviços, membros da comunidade e prestadores de serviços, sendo um meio pelo qual o governo pode capitalizar recursos gratuitos gerados pelo envolvimento e participação dos cidadãos. (WILKES, 2012)

Consequentemente, pode-se definir a coprodução como sendo uma perspectiva onde o setor público e os cidadãos fazem melhor uso dos bens, recursos e contribuições uns dos outros para alcançar maior eficiência e melhores resultados. Seus princípios básicos são que: a) cidadãos sabem coisas que o governo não sabe; b) cidadãos podem tornar um serviço mais eficaz na medida em que utilizam esse serviço; c) cidadãos têm tempo, informações e recursos financeiros que estão dispostos a

investir para melhorar sua própria qualidade de vida e ajudar os outros; d) cidadãos têm diversas capacidades e talentos que podem compartilhar com o governo e com outros cidadãos; e e) cidadãos podem se envolver em relacionamentos colaborativos no lugar de relacionamentos paternalistas. (BOVAIRD; LOEFFLER, 2012a)

Por outro lado, existem diversas barreiras e obstáculos que podem dificultar uma efetiva implementação da lógica de coprodução de serviços, como: a) o receio de perda de poder por parte de políticos e gestores públicos; b) uma cultura resistente em dar mais protagonismo aos cidadãos, devido a uma dificuldade em valorizar a capacidade de contribuição desses cidadãos com base em suas experiências; c) a falta de tempo, pela necessidade de soluções de curto prazo; d) sistemas disfuncionais, onde há diferenças entre as prioridades de governos locais e governos nacionais, restrições legais, orçamentos alocados em diferentes órgãos ou agendas políticas contrárias; e) receios sobre os riscos de dar mais poder aos cidadãos, podendo levar a falhas na prestação dos serviços; e f) uma linguagem disfuncional, que apresenta estranheza pelo termo “coprodução” e outros jargões relacionados. (BOVAIRD; LOEFFLER, 2012b)

Outra área de estudos que pode contribuir para a implementação de uma visão guiada pelo usuário são os estudos sobre governança participativa (seja no seu formato tradicional, analógico, ou no seu formato digital, muitas vezes chamada de *e-participation*). Aqui, considera-se o papel do usuário mais ativo e empoderado como um meio bem-vindo para promover a democracia direta e formas menos elitistas de representação em uma sociedade de massa. A institucionalização do usuário como um participante ativo na formação dos serviços públicos seria um complemento promissor às instituições tradicionais da democracia liberal, permitindo que as pessoas comuns participem do governo em questões que são centrais em suas vidas. (SØRENSEN, 2000)

A falta de compreensão sobre as motivações dos cidadãos para participar e a relutância das instituições públicas em compartilhar genuinamente a definição da agenda pública e o poder de tomada de decisão parecem desempenhar um papel importante na limitação do progresso observado pelas iniciativas de participação digital (*e-participation*) (LE BLANC, 2020). Essa lógica baseada em uma democracia participativa poderia ajudar a melhorar o desenho, a implementação e a sustentabilidade dos serviços públicos, bem como aumentar a confiança do público no governo (MARTIN, 2004). Somente tornando-se participantes ativos da vida cívica, ao invés de permanecerem espectadores passivos e marginalizados, os cidadãos podem reconquistar a crença na ideia democrática de que o governo é feito de seus cidadãos, construindo assim a confiança em sua capacidade de governar a si próprios. Seria essa relação que permitiria aflorar a totalidade da individualidade, que gera a autoaceitação necessária para descobrir ou recuperar

todo o seu potencial criativo como cidadão (KRAMER, 1999).

Os estudos sobre coprodução de serviços são frequentemente associados à ideia de uma participação bastante engajada dos usuários, que muitas vezes se apresenta como diferentes formas de trabalho voluntário ou comunitário. Já a governança participativa costuma ser associada à participação em consultas públicas, plebiscitos e conselhos populares. Tomando como base essas perspectivas, pode parecer que a coprodução de serviços e a governança participativa sejam conceitos já conhecidos e que não teriam muito o que contribuir para processos de governança realmente inovadores na prestação de serviços. Por outro lado, o processo de transformação digital de alguns serviços privados indica que esses conceitos podem estar sendo ressignificados e utilizados de forma inovadora pelas tecnologias da informação e comunicação, que parecem estar transformando a lógica da coprodução de serviços e da governança participativa em ferramentas guiadas pelo usuário.

Para que se possa analisar de forma mais aprofundada as possibilidades de utilização dessas ferramentas para a implementação de uma governança guiada pelo usuário no processo de transformação digital de serviços, é importante que se tenha uma definição clara sobre esse conceito. Assim, para os fins desta pesquisa, entende-se como governança guiada pelo usuário a utilização de ferramentas através das quais a ação do usuário altera diretamente a forma de apresentação ou de prestação do serviço, sem a necessidade de intermediação do prestador do serviço.

Alguns exemplos dessas ferramentas são: a) a possibilidade de avaliação do serviço pelos usuários, no formato cinco estrelas, com a apresentação pública do resultado; b) o ranqueamento dos serviços com base na avaliação dos usuários, apresentando com mais destaque os serviços melhor avaliados; c) a premiação ou punição de serviços e servidores com base no resultado acumulado da avaliação do serviço pelos usuários; d) a disponibilização de uma área de comentários que seja pública, permitindo que o comentário de um usuário seja visto por todos os demais usuários; e) a possibilidade de cocriação de informações sobre o serviço, com a participação dos usuários; e f) a personalização (customização) do conteúdo apresentado pela plataforma do serviço, com base em características (informações) próprias de cada usuário.

É importante destacar que essas ferramentas se diferenciam das ferramentas relacionadas com a visão centrada no usuário. Nas ferramentas guiadas pelo usuário, não há uma etapa intermediária entre a ação do usuário e a alteração do serviço (seja na sua apresentação ou na sua prestação). Já nas ferramentas centradas no usuário, há uma etapa intermediária entre o recebimento da informação prestada pelo usuário e a possível alteração do serviço, uma vez que essa informação será

analisada, interpretada e filtrada internamente pelo prestador do serviço, que pode, até mesmo, tomar uma medida contrária à visão dos seus usuários.

Apesar desse aparente empoderamento dos usuários, no que se refere à adoção de ferramentas guiadas pelo usuário, vale lembrar que o prestador do serviço não perde o controle sobre a forma de utilização dessas ferramentas. Isso porque a qualquer momento, caso perceba que a utilização da ferramenta está levando a resultados indesejados, o prestador do serviço tem a possibilidade de recalibrar a ferramenta guiada pelo usuário ou, até mesmo, optar pelo encerramento da sua utilização.

Assim, fica claro que a adoção de ferramentas guiadas pelo usuário dá autonomia e empodera clientes e cidadãos na dinâmica de utilização de serviços privados e públicos, mas não retira a soberania de empresas e governos, que continuam tendo consigo todo o poder decisório sobre seus serviços. Mesmo assim, do ponto de vista dos usuários, essas ferramentas podem contribuir, e muito, para uma percepção de que o prestador do serviço está adotando uma relação mais horizontal com seus usuários, sendo mais inclusivo, responsivo e transparente. E, se empresas privadas (que têm o lucro como principal objetivo) estão conseguindo excelentes resultados com essa nova forma de governança, será que existe alguma razão para que governos (que têm o atendimento aos interesses da sociedade como principal objetivo) não utilizem essas mesmas ferramentas?

Desde a década de 1980, já existem estudos que procuram entender os mecanismos de aceitação e de rejeição que podem se manifestar durante a implementação de inovações tecnológicas na administração pública. Levando em consideração que a administração pública é uma organização onde o poder é dividido entre agentes políticos, burocracia e a sociedade, a utilização de uma abordagem multi-dimensional foi necessária para permitir que algumas pesquisas ampliassem a capacidade explicativa desses mecanismos de aceitação e rejeição, analisando, de forma integrada, as dimensões pessoal, técnica, social e política, envolvidas nesses processos. (FERNANDES; JOIA; ANDRADE, 2012)

Considerando que a implementação de novas ferramentas tecnológicas cria uma situação nova, que pode afetar os interesses dos atores envolvidos, essas novidades podem ser percebidas por alguns desses atores como uma forma de ameaça, gerando uma tensão que pode se materializar na forma de resistência à implantação dessas ferramentas. Essa resistência pode se manifestar no âmbito individual como questionamentos à adequação de seus conhecimentos e habilidades pessoais às características da nova ferramenta. Por outro lado, essa resistência também pode se manifestar com relação a características técnicas e ao desempenho da

---

nova ferramenta. Além disso, uma análise sobre os processos de interação entre as partes envolvidas pode indicar para mecanismos de resistência social à nova ferramenta. Assim como pode-se analisar uma dimensão de resistência política, quando a rejeição à nova ferramenta se baseia numa indesejada redistribuição de poder entre os agentes envolvidos. (FERNANDES; JOIA; ANDRADE, 2012)

Todos esses elementos foram considerados para a definição da metodologia de pesquisa a ser utilizada neste trabalho. A complexidade do objeto de pesquisa e o seu caráter inovador impediram a realização de uma análise mais específica, focada em estudos de caso selecionados ou análises quantitativas mais abrangentes, e levantaram a necessidade de uma pesquisa exploratória que sirva de base para futuros estudos sobre o tema. No próximo capítulo serão apresentadas as estratégias metodológicas selecionadas para a realização desta pesquisa.

# 2. ■

## Metodologia





---

## 2. Metodologia

O objetivo geral desta pesquisa é o de identificar a percepção de servidores públicos federais brasileiros sobre a adoção de ferramentas de governança guiadas pelo usuário nos serviços públicos que estão sob sua responsabilidade.

Entre seus objetivos específicos, a pesquisa pretende: a) levantar as principais ferramentas de governança guiadas pelo usuário utilizadas por serviços digitais privados; b) identificar os principais serviços públicos digitais oferecidos pelo governo federal brasileiro; c) verificar quais ferramentas guiadas pelo usuário poderiam ser utilizadas por estes serviços; d) verificar quais adaptações seriam necessárias para que essas ferramentas possam ser utilizadas pelos serviços públicos selecionados; e e) identificar as razões que justificam o apoio ou a resistência dos servidores à implementação dessas ferramentas nos serviços públicos.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, inicialmente foi realizado um levantamento dos serviços públicos federais apresentados na plataforma [www.gov.br](http://www.gov.br), que é o portal do governo federal para o oferecimento de informações e acesso a serviços públicos no Brasil. Em janeiro de 2023, esse portal apresentava informações sobre 4.839 serviços

---

públicos federais. A base de dados desses serviços está disponível no endereço <https://www.servicos.gov.br/api/v1/servicos>. A partir dessa base, foram realizados diferentes tratamentos dos dados levantados, procurando selecionar uma amostra qualitativa de serviços com diferentes características. Num primeiro momento, foram selecionados os 30 serviços mais acessados na plataforma. Em seguida, os serviços foram agrupados com base nas suas áreas de atuação, conforme Tabela 1 (abaixo).

Assim, incluindo essa lista inicial dos 30 serviços mais acessados, foram selecionados pelo menos cinco serviços de cada área, levando em consideração algumas outras características dos serviços. Para isso, os critérios utilizados foram: a) público-alvo do serviço (73% dos serviços selecionados atende cidadãos, 47% atende empresas, 31% atende a órgãos da administração direta ou a entidades da administração indireta e 27% atende a ONGs e organizações sociais); b) gratuidade ou não do serviço (25% cobra algum tipo de taxa); e c) complexidade do serviço (quantas etapas são necessárias para que o serviço seja prestado).

**Tabela 1: Características dos serviços públicos federais selecionados**

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Acessar o benefício Garantia Safra	Secretaria-Geral da Presidência da República (SG)	Agricultura e Pecuária	0	sim	não	não	não	não	4
Cadastrar produtos para serem financiados pelo Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf (Programa Mais Alimentos)	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)	Agricultura e Pecuária	100	não	sim	não	não	sim	1
Solicitar habilitação para exportação de produtos de origem animal dos estabelecimentos registrados no DIPOA sob SIF	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)	Agricultura e Pecuária	0	não	sim	não	não	sim	1
Registrar agrotóxico	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)	Agricultura e Pecuária	100	não	sim	não	não	sim	2
Solicitar Registro de Pescador Amador (categoria embarcada)	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)	Agricultura e Pecuária	100	sim	não	não	não	não	3
Denunciar e buscar ajuda a vítimas de violência contra mulheres	Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH)	Assistência Social	50	sim	não	não	sim	sim	2

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Denunciar violação de direitos humanos	Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH)	Assistência Social	50	sim	não	não	sim	sim	2
Emitir comprovante da inscrição no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal	Ministério da Cidadania (MC)	Assistência Social	100	sim	não	não	não	sim	2
Inscriver-se no Cadastro Único	Ministério da Cidadania (MC)	Assistência Social	100	sim	não	não	não	sim	2
Obter financiamento do Pró-Moradia (FGTS) para urbanização de assentamentos precários – entes públicos	Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR)	Assistência Social	80	não	não	sim	não	sim	5
Criar sua conta gov.br	Ministério da Economia (ME)	Ciência e Tecnologia	100	sim	sim	sim	não	sim	1
Obter incentivos fiscais para empresas que lidam com desenvolvimento tecnológico e inovação	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI)	Ciência e Tecnologia	100	não	sim	não	não	sim	1
Obter parcerias em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI)	Ciência e Tecnologia	100	sim	sim	sim	sim	sim	1

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Realizar a Assinatura Eletrônica de documentos	Ministério da Economia (ME)	Ciência e Tecnologia	100	sim	não	sim	não	sim	1
Solicitar Acreditação de Laboratórios	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO)	Ciência e Tecnologia	100	não	sim	sim	sim	não	2
Acessar o Diário Oficial da União	Secretaria-Geral da Presidência da República (SG)	Comunicações e Transparência Pública	100	sim	sim	sim	sim	sim	1
Assinar o Diário Oficial da União (deixou de existir)	Secretaria-Geral da Presidência da República (SG)	Comunicações e Transparência Pública	0	sim	sim	sim	sim	não	3
Obter outorga para exercer serviço de RTV	Ministério das Comunicações (MCOM)	Comunicações e Transparência Pública	100	não	sim	sim	sim	sim	5
Obter autorização para prestar serviço de Acesso à Internet Fixa	Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)	Comunicações e Transparência Pública	100	não	sim	não	não	não	3

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Obter autorização para Serviço de Radioamador	Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)	Comunicações e Transparência Pública	0	sim	não	não	não	não	6
Cadastrar Biblioteca Pública ou Comunitária no Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas	Secretaria Especial de Cultura (SECULT)	Cultura, Artes, História e Esportes	100	sim	não	sim	sim	sim	3
Obter Certificado de Produto Brasileiro	Agência Nacional do Cinema (ANCINE)	Cultura, Artes, História e Esportes	50	sim	sim	não	não	sim	2
Obter patrocínio a projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos (APS S.A.)	Autoridade Portuária de Santos S.A. (APS S.A.)	Cultura, Artes, História e Esportes	100	não	sim	não	não	sim	1
Registrar Museu	Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM)	Cultura, Artes, História e Esportes	75	não	não	sim	sim	sim	4
Solicitar apoio a projetos audiovisuais via Lei de Incentivo Fiscal	Secretaria Especial de Cultura (SECULT)	Cultura, Artes, História e Esportes	100	sim	sim	sim	sim	sim	9
Cadastrar-se no Currículo Lattes	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI)	Educação e Pesquisa	100	sim	não	não	não	sim	1

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Capacitar-se a distância na Escola Virtual de Governo	Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap)	Educação e Pesquisa	100	sim	sim	sim	não	sim	4
Credenciar instituição ou curso superior	Ministério da Educação (MEC)	Educação e Pesquisa	75	não	sim	sim	sim	não	4
Realizar inscrição em processos seletivos para cursos de Especialização e MBA na Enap	Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap)	Educação e Pesquisa	100	não	não	sim	não	sim	1
Fazer o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)	Educação e Pesquisa	85	sim	não	não	não	sim	7
Fazer o Exame Nacional do Ensino Médio	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)	Educação e Pesquisa	83	sim	não	não	não	não	6
Inscriver-se no SISU (Sistema de Seleção Unificada)	Ministério da Educação (MEC)	Educação e Pesquisa	100	sim	não	não	não	sim	7

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Obter bolsa de estudo do ProUni	Ministério da Educação (MEC)	Educação e Pesquisa	66	sim	não	não	não	sim	3
Obter segunda via de diploma de graduação	Universidade Federal Fluminense (UFF)	Educação e Pesquisa	0	sim	não	não	não	não	1
Realizar adesão ao Sisu	Ministério da Educação (MEC)	Educação e Pesquisa	100	não	não	sim	não	sim	2
Alterar cadastro concessionário / permissionário	Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP)	Empresa, Indústria e Comércio	0	não	sim	não	não	não	1
Cadastrar Microempreendedor Individual	Ministério da Economia (ME)	Empresa, Indústria e Comércio	100	sim	sim	não	não	sim	1
Informar atividades e dados de registro nas Juntas Comerciais	Ministério da Economia (ME)	Empresa, Indústria e Comércio	100	não	sim	não	não	sim	2
Obter Licença de Importação	Ministério da Economia (ME)	Empresa, Indústria e Comércio	100	sim	sim	sim	sim	não	3

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Solicitar o registro de desenho industrial	Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)	Empresa, Indústria e Comércio	100	sim	sim	não	sim	não	6
Solicitar o registro de marca de produto ou serviço	Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)	Empresa, Indústria e Comércio	100	sim	sim	não	sim	não	7
Obter autorização para a atividade de refino de petróleo	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)	Energia, Minerais e Combustíveis	100	não	sim	não	não	sim	1
Obter autorização para Operação de Ponto de Abastecimento	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)	Energia, Minerais e Combustíveis	100	não	sim	não	sim	sim	1
Obter autorização para pesquisa mineral	Agência Nacional de Mineração (ANM)	Energia, Minerais e Combustíveis	100	sim	sim	não	não	não	3
Obter permissão de lavra garimpeira	Agência Nacional de Mineração (ANM)	Energia, Minerais e Combustíveis	100	sim	sim	não	não	não	3

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Requerer enquadramento de municípios para fins de recebimento de royalties.	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)	Energia, Minerais e Combustíveis	100	não	sim	sim	não	sim	1
Atualizar CPF	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB)	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	não	não	não	sim	4
Consultar CPF	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB)	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	sim	sim	sim	sim	2
Declarar meu imposto de renda	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB)	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	não	não	não	sim	2
Emitir DARF para pagamento de tributos federais	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB)	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	sim	sim	sim	sim	1
Inscrever ou atualizar CNPJ	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB)	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	sim	sim	sim	sim	6

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Obter cartão de CPF	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB)	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	não	não	não	sim	1
Optar pelo Simples Nacional	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB)	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	não	sim	não	não	sim	2
Autorizar Aquisição de Produtos controlados pelo Exército, Munições - Pessoa Física (CAC)	Comando do Exército (CEX)	Forças Armadas e Defesa Civil	100	sim	não	não	não	sim	1
Conceder Certificado de Registro Pessoa Física - Colecionador, Atirador Desportivo e Caçador (CAC)	Comando do Exército (CEX)	Forças Armadas e Defesa Civil	66	sim	não	não	não	não	3
Ingressar no Colégio Militar do Rio de Janeiro	Comando do Exército (CEX)	Forças Armadas e Defesa Civil	100	sim	não	não	não	não	1
Serviço Militar Obrigatório: Alistamento, Seleção Geral, Seleção Complementar e Incorporação	Ministério da Defesa (MD)	Forças Armadas e Defesa Civil	20	sim	não	não	não	não	5
Solicitar reconhecimento de Situação de Emergência ou Estado de Calamidade Pública	Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR)	Forças Armadas e Defesa Civil	100	não	não	sim	não	sim	4

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Consultar dados de veículo na base RENAVAM	Ministério da Infraestrutura (MINFRA)	Infraestrutura, Trânsito e Transportes	100	sim	sim	sim	não	sim	2
Consultar informações do CRV atual do veículo	Ministério da Infraestrutura (MINFRA)	Infraestrutura, Trânsito e Transportes	100	sim	sim	sim	sim	sim	2
Obter a Carteira Digital de Trânsito	Ministério da Infraestrutura (MINFRA)	Infraestrutura, Trânsito e Transportes	100	sim	não	não	não	sim	4
Obter instalação de ponto de água e/ou de esgoto	Autoridade Portuária de Santos S.A. (APS S.A.)	Infraestrutura, Trânsito e Transportes	100	não	sim	não	não	não	2
Obter ou Renovar Passe Livre	Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)	Infraestrutura, Trânsito e Transportes	100	sim	não	não	não	sim	2
Emitir Carteira Nacional de Vigilante	Departamento de Polícia Federal (DPF)	Justiça e Segurança	100	não	sim	não	não	não	1
Emitir Certidão de Antecedentes Criminais	Departamento de Polícia Federal (DPF)	Justiça e Segurança	100	sim	não	não	não	sim	1
Solicitar Naturalização Brasileira	Arquivo Nacional (AN)	Justiça e Segurança	0	sim	não	não	não	sim	4

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Obter Autorização de Residência para fins laborais a imigrantes	Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP)	Justiça e Segurança	75	sim	sim	sim	sim	não	4
Obter Porte de Arma de Fogo para Defesa Pessoal	Departamento de Polícia Federal (DPF)	Justiça e Segurança	100	sim	não	não	não	não	5
Registrar Ocorrência Policial Online	Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP)	Justiça e Segurança	100	sim	não	não	não	sim	5
Registrar-se como estrangeiro no Brasil	Departamento de Polícia Federal (DPF)	Justiça e Segurança	100	sim	não	não	não	não	4
Obter Certificado de Regularidade	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)	Meio Ambiente e Clima	100	sim	sim	sim	sim	sim	1
Obter doação de mudas do Jardim Botânico do Rio de Janeiro	Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ)	Meio Ambiente e Clima	66	não	sim	sim	sim	sim	3

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Sisg-LAF - Comprovar atendimento de Condicionantes do Licenciamento Ambiental Federal	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)	Meio Ambiente e Clima	0	não	sim	não	não	não	2
Sisg-LAF - Solicitar Licenciamento Ambiental Federal	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)	Meio Ambiente e Clima	85	não	sim	não	não	sim	7
Solicitar inscrição no Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e/ou Utilizadoras de Recursos Ambientais	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)	Meio Ambiente e Clima	100	sim	sim	sim	sim	sim	1
Conecte SUS Cidadão	Ministério da Saúde (MS)	Saúde e Vigilância Sanitária	100	sim	não	não	não	sim	1
Encontrar informações atualizadas sobre o coronavírus (Covid-19)	Ministério da Saúde (MS)	Saúde e Vigilância Sanitária	100	sim	sim	sim	sim	sim	1
Obter o Certificado Nacional de Vacinação COVID-19	Ministério da Saúde (MS)	Saúde e Vigilância Sanitária	66	sim	não	não	não	sim	3

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Realizar inscrição no processo de credenciamento de farmácias e drogas ao Programa Farmácia Popular do Brasil	Ministério da Saúde (MS)	Saúde e Vigilância Sanitária	100	não	sim	não	não	sim	3
Tirar o Certificado Internacional de Vacinação	Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)	Saúde e Vigilância Sanitária	100	sim	não	não	não	sim	3
Transplante de órgãos e córneas	Ministério da Saúde (MS)	Saúde e Vigilância Sanitária	50	sim	não	não	não	sim	4
Buscar emprego no Sistema Nacional de Emprego (Sine)	Ministério do Trabalho e Previdência (MTP)	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	3
Cadastrar recurso relativo ao seguro-desemprego	Ministério do Trabalho e Previdência (MTP)	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	2
Emitir Extrato de Contribuição (CNIS)	Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	Trabalho, Emprego e Previdência	0	sim	não	não	não	sim	2
Marcar Perícia Médica no INSS	Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	Trabalho, Emprego e Previdência	66	sim	não	não	não	sim	3

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Obter a Carteira de Trabalho	Ministério do Trabalho e Previdência (MTP)	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	2
Obter Extrato de Pagamento de Benefício do INSS	Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	Trabalho, Emprego e Previdência	0	sim	não	não	não	sim	2
Realizar Inscrição no INSS	Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	Trabalho, Emprego e Previdência	0	sim	não	não	não	sim	2
Receber o Abono Salarial	Ministério do Trabalho e Previdência (MTP)	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	2
Registrar Comunicação de Acidente de Trabalho – CAT	Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	sim	sim	sim	sim	1
Sacar o FGTS	Ministério do Trabalho e Previdência (MTP)	Trabalho, Emprego e Previdência	33	sim	não	não	não	sim	3
Simular a Aposentadoria por Tempo de Contribuição	Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	2
Solicitar Certidão para Saque de PIS/PASEP/FGTS	Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	Trabalho, Emprego e Previdência	0	sim	Não	não	não	sim	2

Nome do Serviço	Órgão	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros		
Solicitar o Seguro-Desemprego	Ministério do Trabalho e Previdência (MTP)	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	Não	não	não	sim	3
Solicitar seguro-desemprego empregado doméstico	Ministério do Trabalho e Previdência (MTP)	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	Não	não	não	sim	4
Cadastrar prestador de serviços turísticos	Ministério do Turismo (MTur)	Viagens e Turismo	100	sim	Sim	sim	sim	sim	5
Legalizar documento emitido no Brasil para validade em países que não são parte da Convenção da Apostila de Haia.	Ministério das Relações Exteriores (MRE)	Viagens e Turismo	0	sim	sim	sim	sim	sim	2
Obter o Certificado de Direito à Assistência Médica (CDAM)	Ministério da Saúde (MS)	Viagens e Turismo	100	sim	não	não	não	sim	2
Obter Passaporte	Departamento de Polícia Federal (DPF)	Viagens e Turismo	100	sim	não	não	não	não	6
Promover exportações ou captar investimentos para empresa brasileira no exterior	Ministério das Relações Exteriores (MRE)	Viagens e Turismo	100	não	sim	não	não	sim	2

Fonte: elaboração própria com base nos dados do GOV.BR

Em seguida, foram realizadas análises de alguns serviços digitais privados, selecionados por adotarem diferentes ferramentas guiadas pelo usuário e por serem serviços amplamente reconhecidos como líderes de seus mercados e como referências para o processo de transformação digital de serviços. Com base nesses critérios, foram selecionadas as seguintes plataformas digitais: a) Uber; b) Airbnb; c) Amazon; d) Netflix; e) Wikipedia; f) YouTube; g) Google Meu Negócio; h) Spotify; i) iFood; e j) Globo.com.

A partir dessas análises, foram identificadas (Tabela 2) seis ferramentas guiadas pelo usuário que são utilizadas nas plataformas dos serviços digitais privados selecionados: a) a possibilidade de avaliação do serviço pelos usuários, com a apresentação pública do resultado; b) a classificação dos serviços na plataforma com base na avaliação dos usuários, geralmente apresentando com mais destaque os serviços melhor avaliados; c) a gestão de certos processos decisórios com base no resultado acumulado da avaliação do serviço pelos usuários (como a possibilidade de exclusão de fornecedores mal avaliados); d) a disponibilização de uma área de comentários que seja pública, permitindo que o comentário de um usuário seja visto por todos os demais usuários; e) a possibilidade de cocriação de certos conteúdos ou informações pelos usuários do serviço; e f) a personalização (customização) do conteúdo apresentado pela plataforma do serviço, com base em características (informações) próprias de cada usuário.

**Tabela 2: Ferramentas guiadas pelo usuário utilizadas por serviços digitais privados selecionados**

Nome do Serviço	Avaliação do Serviço	Classificação/ Avaliação	Gestão / Avaliação	Área de Comentários	Cocriação de Conteúdo	Apresentação / Usuário
Uber	sim	sim	sim	sim	não	sim
Airbnb	sim	sim	não	sim	não	sim
Amazon	sim	sim	não	sim	não	sim
Netflix	sim	sim	não	não	não	sim
Wikipedia	não	não	não	não	sim	não
YouTube	sim	sim	não	sim	não	sim
Google Meu Negócio	sim	sim	não	sim	sim	sim
Spotify	sim	sim	não	não	não	sim
iFood	sim	sim	não	não	não	sim
Globo.com	não	não	não	sim	não	sim

Fonte: elaboração própria

Tendo como base a seleção dos serviços públicos apresentada na Tabela 1, foram realizadas outras análises, procurando identificar quais das ferramentas guiadas pelo usuário mencionadas acima já são utilizadas por quais serviços públicos federais brasileiros (Tabela 3). Em alguns casos, essas ferramentas estão disponíveis na própria plataforma GOV.BR. Em outros casos, a disponibilização dessas ferramentas foi identificada apenas na página específica de cada órgão, onde o serviço é efetivamente oferecido e prestado para os usuários.

**Tabela 3: Ferramentas guiadas pelo usuário nos serviços públicos federais selecionados**

Nome do Serviço	Ferramentas de Governança Guiadas pelo usuário					
	5 Estrelas	Ranking	Premiação / Punição	Área de comentários	Cocriação	Customização
Acessar o benefício Garantia Safra	não	não	não	não	não	não
Cadastrar produtos para serem financiados pelo Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf (Programa Mais Alimentos)	não	não	não	não	não	não
Solicitar habilitação para exportação de produtos de origem animal dos estabelecimentos registrados no DIPOA sob SIF	não	não	não	não	não	não
Registrar agrotóxico	não	não	não	não	não	não
Solicitar Registro de Pescador Amador (categoria embarcada)	sim	sim	não	não	não	sim
Denunciar e buscar ajuda a vítimas de violência contra mulheres	não	não	não	não	não	não
Denunciar violação de direitos humanos	sim	sim	não	não	não	não
Emitir comprovante da inscrição no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal	sim	sim	não	não	não	sim

Nome do Serviço	Ferramentas de Governança Guiadas pelo usuário					
	5 Estrelas	Ranking	Premiação / Punição	Área de comentários	Cocriação	Customização
Inscriver-se no Cadastro Único	sim	sim	não	não	não	sim
Obter financiamento do Pró-Moradia (FGTS) para urbanização de assentamentos precários – entes públicos	não	não	não	não	não	não
Criar sua conta gov. br	sim	sim	não	não	não	não
Obter incentivos fiscais para empresas que lidam com desenvolvimento tecnológico e inovação	não	não	não	não	não	não
Obter parcerias em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação	não	não	não	não	não	não
Realizar a Assinatura Eletrônica de documentos	sim	sim	não	não	não	sim
Solicitar Acreditação de Laboratórios	não	não	não	não	não	sim
Acessar o Diário Oficial da União	não	não	não	não	não	não
Assinar o Diário Oficial da União (deixou de existir)	não	não	não	não	não	não
Obter outorga para exercer serviço de RTV	sim	sim	não	não	não	não
Obter autorização para prestar serviço de Acesso à Internet Fixa	não	não	não	não	não	não
Obter autorização para Serviço de Radioamador	não	não	não	não	não	não
Cadastrar Biblioteca Pública ou Comunitária no Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas	não	não	não	não	não	não

Nome do Serviço	Ferramentas de Governança Guiadas pelo usuário					
	5 Estrelas	Ranking	Premiação / Punição	Área de comentários	Cocriação	Customização
Obter Certificado de Produto Brasileiro	não	não	não	não	não	não
Obter patrocínio a projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos (APS S.A.)	não	não	não	não	não	não
Registrar Museu	não	não	não	não	não	não
Solicitar apoio a projetos audiovisuais via Lei de Incentivo Fiscal	não	não	não	não	não	não
Cadastrar-se no Currículo Lattes	não	não	não	não	não	não
Capacitar-se a distância na Escola Virtual de Governo	sim	sim	não	não	não	sim
Credenciar instituição ou curso superior	não	não	não	não	não	não
Realizar inscrição em processos seletivos para cursos de Especialização e MBA na Enap	sim	sim	não	não	não	sim
Fazer o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes	não	não	não	não	não	sim
Fazer o Exame Nacional do Ensino Médio	não	não	não	não	não	sim
Inscriver-se no SISU (Sistema de Seleção Unificada)	não	não	não	não	não	não
Obter bolsa de estudo do ProUni	não	não	não	não	não	não
Obter segunda via de diploma de graduação	não	não	não	não	não	não
Realizar adesão ao Sisu	não	não	não	não	não	não
Alterar cadastro concessionário / permissionário	não	não	não	não	não	não

Nome do Serviço	Ferramentas de Governança Guiadas pelo usuário					
	5 Estrelas	Ranking	Premiação / Punição	Área de comentários	Cocriação	Customização
Cadastrar Microempreendedor Individual	sim	sim	não	não	não	não
Informar atividades e dados de registro nas Juntas Comerciais	sim	sim	não	não	não	sim
Obter Licença de Importação	não	não	não	não	não	não
Solicitar o registro de desenho industrial	não	não	não	não	não	não
Solicitar o registro de marca de produto ou serviço	não	não	não	não	não	não
Obter autorização para a atividade de refino de petróleo	não	não	não	não	não	não
Obter autorização para Operação de Ponto de Abastecimento	não	não	não	não	não	não
Obter autorização para pesquisa mineral	sim	sim	não	não	não	não
Obter permissão de lavra garimpeira	sim	sim	não	não	não	não
Requerer enquadramento de municípios para fins de recebimento de royalties.	não	não	não	não	não	não
Atualizar CPF	não	não	não	não	não	não
Consultar CPF	não	não	não	não	não	não
Declarar meu imposto de renda	sim	sim	não	não	não	sim
Emitir DARF para pagamento de tributos federais	não	não	não	não	não	não
Inscriver ou atualizar CNPJ	não	não	não	não	não	não
Obter cartão de CPF	não	não	não	não	não	não
Optar pelo Simples Nacional	não	não	não	não	não	não

Nome do Serviço	Ferramentas de Governança Guiadas pelo usuário					
	5 Estrelas	Ranking	Premiação / Punição	Área de comentários	Cocriação	Customização
Autorizar Aquisição de Produtos controlados pelo Exército, Munições - Pessoa Física (CAC)	não	não	não	não	não	não
Conceder Certificado de Registro Pessoa Física - Colecionador, Atirador Desportivo e Caçador (CAC)	não	não	não	não	não	não
Ingressar no Colégio Militar do Rio de Janeiro	não	não	não	não	não	não
Serviço Militar Obrigatório: Alistamento, Seleção Geral, Seleção Complementar e Incorporação	sim	sim	não	não	não	não
Solicitar reconhecimento de Situação de Emergência ou Estado de Calamidade Pública	não	não	não	não	não	não
Consultar dados de veículo na base RENAVAM	sim	sim	não	não	não	sim
Consultar informações do CRV atual do veículo	sim	sim	não	não	não	sim
Obter a Carteira Digital de Trânsito	sim	sim	não	não	não	não
Obter instalação de ponto de água e/ou de esgoto	não	não	não	não	não	não
Obter ou Renovar Passe Livre	não	não	não	não	não	não
Emitir Carteira Nacional de Vigilante	não	não	não	não	não	não
Emitir Certidão de Antecedentes Criminais	não	não	não	não	não	não
Solicitar Naturalização Brasileira	sim	sim	não	não	não	não

Nome do Serviço	Ferramentas de Governança Guiadas pelo usuário					
	5 Estrelas	Ranking	Premiação / Punição	Área de comentários	Cocriação	Customização
Obter Autorização de Residência para fins laborais a imigrantes	não	não	não	não	não	não
Obter Porte de Arma de Fogo para Defesa Pessoal	sim	sim	não	não	não	não
Registrar Ocorrência Policial Online	sim	sim	não	não	não	não
Registrar-se como Estrangeiro no Brasil	não	não	não	não	não	não
Obter Certificado de Regularidade	não	não	não	não	não	não
Obter doação de mudas do Jardim Botânico do Rio de Janeiro	sim	sim	não	não	não	não
Sisg-LAF - Comprovar atendimento de Condicionantes do Licenciamento Ambiental Federal	sim	sim	não	não	não	sim
Sisg-LAF - Solicitar Licenciamento Ambiental Federal	sim	sim	não	não	não	não
Solicitar inscrição no Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e/ou Utilizadoras de Recursos Ambientais	não	não	não	não	não	não
Conecte SUS Cidadão	sim	sim	não	não	não	sim
Encontrar informações atualizadas sobre o coronavírus (Covid-19)	não	não	não	não	não	não
Obter o Certificado Nacional de Vacinação Covid-19	não	não	não	não	não	sim
Realizar inscrição no processo de credenciamento de farmácias e drogarias ao Programa Farmácia Popular do Brasil	não	não	não	não	não	não

Nome do Serviço	Ferramentas de Governança Guiadas pelo usuário					
	5 Estrelas	Ranking	Premiação / Punição	Área de comentários	Cocriação	Customização
Tirar o Certificado Internacional de Vacinação	sim	sim	não	não	não	sim
Transplante de órgãos e córneas	não	não	não	não	não	não
Buscar emprego no Sistema Nacional de Emprego (Sine)	sim	sim	não	não	não	sim
Cadastrar recurso relativo ao seguro-desemprego	não	não	não	não	não	sim
Emitir Extrato de Contribuição (CNIS)	sim	sim	não	não	não	sim
Marcar Perícia Médica no INSS	sim	sim	não	não	não	sim
Obter a Carteira de Trabalho	sim	sim	não	não	não	não
Obter Extrato de Pagamento de Benefício do INSS	sim	sim	não	não	não	sim
Realizar Inscrição no INSS	não	não	não	não	não	sim
Receber o Abono Salarial	não	não	não	não	não	não
Registrar Comunicação de Acidente de Trabalho - CAT	não	não	não	não	não	não
Sacar o FGTS	não	não	não	não	não	não
Simular a Aposentadoria por Tempo de Contribuição	não	não	não	não	não	sim
Solicitar Certidão para Saque de PIS/PASEP/FGTS	não	não	não	não	não	não
Solicitar o Seguro-Desemprego	não	não	não	não	não	sim
Solicitar seguro-desemprego empregado doméstico	sim	sim	não	não	não	sim
Cadastrar prestador de serviços turísticos	não	não	não	não	não	não

Nome do Serviço	Ferramentas de Governança Guiadas pelo usuário					
	5 Estrelas	Ranking	Premiação / Punição	Área de comentários	Cocriação	Customização
Legalizar documento emitido no Brasil para validade em países que não são parte da Convenção da Apostila de Haia.	não	não	não	não	não	não
Obter o Certificado de Direito à Assistência Médica (CDAM)	sim	sim	não	não	não	sim
Obter Passaporte	não	não	não	não	não	não
Promover exportações ou captar investimentos para empresa brasileira no exterior.	não	não	não	não	não	não

Fonte: elaboração própria com base nos dados do GOV.BR

Com base nessas informações encontradas, procurou-se realizar entrevistas em profundidade com os servidores indicados na base de dados do portal GOV.BR como responsáveis pelos serviços selecionados. Em muitos casos, os servidores indicados na base de dados do GOV.BR não eram mais os responsáveis pelos serviços (seja porque mudaram de função, porque passaram a atuar em outro órgão ou entidade, ou porque já se aposentaram). Nessas situações, solicitou-se sempre a indicação da pessoa que atualmente se encontra responsável pelo serviço, mas nem sempre isso foi possível.

Entre setembro e novembro de 2022, a pesquisa procurou contactar esses servidores responsáveis pelos serviços públicos selecionados. Neste processo, descobriu-se que um desses serviços (sacar o FGTS) deixou de fazer parte da lista de serviços apresentada na plataforma GOV.BR. Dentre os restantes 99 serviços selecionados, conseguiu-se realizar a entrevista com representantes de 71 serviços. Em média, esses 71 serviços apresentam um percentual de digitalização de pouco mais de 83%, levam 2,76 etapas para serem entregues, sendo que 52 desses serviços têm cidadãos como público-alvo, 34 têm empresas, 22 têm a própria administração pública e 21 têm outros públicos-alvo. Desses serviços, 54 são gratuitos, enquanto os outros 17 serviços cobram algum tipo de taxa para a sua prestação. Com relação às ferramentas guiadas pelo usuário, 29 desses serviços possuem disponível a ferramenta de avaliação no formato de cinco estrelas e são ranqueados, com

---

base nessa avaliação, no portal GOV.BR. Apenas 19 desses serviços apresentam informações customizadas dos seus usuários. Uma relação completa das ferramentas desses serviços se encontra na Tabela 4 (abaixo).

Os representantes desses 71 serviços totalizaram 56 servidores federais entrevistados (lista completa no Anexo II). Desses 56 servidores entrevistados, 37 ocupam cargos de chefia, 15 ocupam cargos técnicos e quatro ocupam cargos em ouvidorias. Essas entrevistas foram realizadas de forma remota (via Zoom e MS Teams), com base em questionários semiestruturados (Anexo I) e duraram entre 30 minutos e 1 hora e 30 minutos.

O objetivo principal dessas entrevistas foi o de realizar uma pesquisa exploratória para tentar identificar a percepção dos entrevistados sobre o quão desejáveis ou indesejáveis consideram ser a implementação, nos serviços públicos federais pelos quais são responsáveis, das ferramentas guiadas pelo usuário que foram selecionadas junto aos serviços privados.

**Tabela 4: Características dos serviços públicos com representantes entrevistados**

Nome do Serviço	Órgão / Entidade	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas	Ferramentas de Governança Guiada pelo Usuário					
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros			5 Estrelas	Ranking	Premiação e Punição	Comentários	Cocriação	Customização
Cadastrar produtos para serem financiados pelo Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf (Programa Mais Alimentos)	MAPA	Agricultura e Pecuária	100	não	sim	não	não	sim	1	não	não	não	não	não	não
Solicitar habilitação para exportação de produtos de origem animal dos estabelecimentos registrados no DIPOA sob SIF	MAPA	Agricultura e Pecuária	0	não	sim	não	não	sim	1	não	não	não	não	não	não
Denunciar e buscar ajuda a vítimas de violência contra mulheres	MMFDH	Assistência Social	50	sim	não	não	sim	sim	2	não	não	não	não	não	não
Denunciar violação de direitos humanos	MMFDH	Assistência Social	50	sim	não	não	sim	sim	2	sim	sim	não	não	não	não
Emitir comprovante da inscrição no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal	MC	Assistência Social	100	sim	não	não	não	sim	2	sim	sim	não	não	não	sim
Inscriver-se no Cadastro Único	MC	Assistência Social	100	sim	não	não	não	sim	2	sim	sim	não	não	não	sim
Obter financiamento do Pró-Moradia (FGTS) para urbanização de assentamentos precários – entes públicos	MDR	Assistência Social	80	não	não	sim	não	sim	5	não	não	não	não	não	não



Nome do Serviço	Órgão / Entidade	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas	Ferramentas de Governança Guiada pelo Usuário					
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros			5 Estrelas	Ranking	Premiação e Punição	Comentários	Cocriação	Customização
Criar sua conta gov. br	ME	Ciência e Tecnologia	100	sim	sim	sim	não	sim	1	sim	sim	não	não	não	não
Obter incentivos fiscais para empresas que lidam com desenvolvimento tecnológico e inovação	MCTI	Ciência e Tecnologia	100	não	sim	não	não	sim	1	não	não	não	não	não	não
Realizar a Assinatura Eletrônica de documentos	ME	Ciência e Tecnologia	100	sim	não	sim	não	sim	1	sim	sim	não	não	não	sim
Solicitar Acreditação de Laboratórios	INMETRO	Ciência e Tecnologia	100	não	sim	sim	sim	não	2	não	não	não	não	não	sim
Acessar o Diário Oficial da União	SG	Comunicações e Transparência Pública	100	sim	sim	sim	sim	sim	1	não	não	não	não	não	não
Assinar o Diário Oficial da União (deixou de existir)	SG	Comunicações e Transparência Pública	0	sim	sim	sim	sim	não	3	não	não	não	não	não	não
Obter outorga para exercer serviço de RTV	MCOM	Comunicações e Transparência Pública	100	não	sim	sim	sim	sim	5	sim	sim	não	não	não	não
Obter autorização para prestar serviço de Acesso à Internet Fixa	ANATEL	Comunicações e Transparência Pública	100	não	sim	não	não	não	3	não	não	não	não	não	não
Obter autorização para Serviço de Radioamador	ANATEL	Comunicações e Transparência Pública	0	sim	não	não	não	não	6	não	não	não	não	não	não
Obter patrocínio a projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos (APS S.A.)	APS S.A.	Cultura, Artes, História e Esportes	100	não	sim	não	não	sim	1	não	não	não	não	não	não
Registrar Museu	IBRAM	Cultura, Artes, História e Esportes	75	não	não	sim	sim	sim	4	não	não	não	não	não	não



Nome do Serviço	Órgão / Entidade	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas	Ferramentas de Governança Guiada pelo Usuário					
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros			5 Estrelas	Ranking	Premiação e Punição	Comentários	Cocriação	Customização
Capacitar-se a distância na Escola Virtual de Governo	ENAP	Educação e Pesquisa	100	sim	sim	sim	não	sim	4	sim	sim	não	não	não	sim
Realizar inscrição em processos seletivos para cursos de Especialização e MBA na Enap	ENAP	Educação e Pesquisa	100	não	não	sim	não	sim	1	sim	sim	não	não	não	sim
Obter segunda via de diploma de graduação	UFF	Educação e Pesquisa	0	sim	não	não	não	não	1	não	não	não	não	não	não
Cadastrar Microempreendedor Individual	ME	Empresa, Indústria e Comércio	100	sim	sim	não	não	sim	1	sim	sim	não	não	não	não
Informar atividades e dados de registro nas Juntas Comerciais	ME	Empresa, Indústria e Comércio	100	não	sim	não	não	sim	2	sim	sim	não	não	não	sim
Obter Licença de Importação	ME	Empresa, Indústria e Comércio	100	sim	sim	sim	sim	não	3	não	não	não	não	não	não
Solicitar o registro de desenho industrial	INPI	Empresa, Indústria e Comércio	100	sim	sim	não	sim	não	6	não	não	não	não	não	não
Solicitar o registro de marca de produto ou serviço	INPI	Empresa, Indústria e Comércio	100	sim	sim	não	sim	não	7	não	não	não	não	não	não
Obter autorização para Operação de Ponto de Abastecimento	ANP	Energia, Minerais e Combustíveis	100	não	sim	não	sim	sim	1	não	não	não	não	não	não
Obter autorização para pesquisa mineral	ANM	Energia, Minerais e Combustíveis	100	sim	sim	não	não	não	3	sim	sim	não	não	não	não
Obter permissão de lavra garimpeira	ANM	Energia, Minerais e Combustíveis	100	sim	sim	não	não	não	3	sim	sim	não	não	não	não



Nome do Serviço	Órgão / Entidade	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas	Ferramentas de Governança Guiada pelo Usuário					
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros			5 Estrelas	Ranking	Premiação e Punição	Comentários	Cocriação	Customização
Atualizar CPF	RFB	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	não	não	não	sim	4	não	não	não	não	não	não
Consultar CPF	RFB	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	sim	sim	sim	sim	2	não	não	não	não	não	não
Declarar meu imposto de renda	RFB	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	não	não	não	sim	2	sim	sim	não	não	não	sim
Emitir DARF para pagamento de tributos federais	RFB	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	sim	sim	sim	sim	1	não	não	não	não	não	não
Inscriver ou atualizar CNPJ	RFB	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	sim	sim	sim	sim	6	não	não	não	não	não	não
Obter cartão de CPF	RFB	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	sim	não	não	não	sim	1	não	não	não	não	não	não
Optar pelo Simples Nacional	RFB	Finanças, Impostos e Gestão Pública	100	não	sim	não	não	sim	2	não	não	não	não	não	não
Autorizar Aquisição de Produtos Controlados pelo Exército, Munições - Pessoa Física (CAC)	CEX	Forças Armadas e Defesa Civil	100	sim	não	não	não	sim	1	não	não	não	não	não	não
Conceder Certificado de Registro Pessoa Física - Colecionador, Atirador Desportivo e Caçador (CAC)	CEX	Forças Armadas e Defesa Civil	66	sim	não	não	não	não	3	não	não	não	não	não	Não
Consultar dados de veículo na base RENAVAM	MINFRA	Infraestrutura, Trânsito e Transportes	100	sim	sim	sim	não	sim	2	sim	sim	não	não	não	Sim



Nome do Serviço	Órgão / Entidade	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas	Ferramentas de Governança Guiada pelo Usuário					
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros			5 Estrelas	Ranking	Premiação e Punição	Comentários	Cocriação	Customização
Consultar informações do CRV atual do veículo	MINFRA	Infraestrutura, Trânsito e Transportes	100	sim	sim	sim	sim	sim	2	sim	sim	não	não	não	Sim
Obter a Carteira Digital de Trânsito	MINFRA	Infraestrutura, Trânsito e Transportes	100	sim	não	não	não	sim	4	sim	sim	não	não	não	Não
Obter instalação de ponto de água e/ou de esgoto	APS S.A.	Infraestrutura, Trânsito e Transportes	100	não	sim	não	não	não	2	não	não	não	não	não	Não
Obter ou Renovar Passe Livre	ANTT	Infraestrutura, Trânsito e Transportes	100	sim	não	não	não	sim	2	não	não	não	não	não	Não
Emitir Carteira Nacional de Vigilante	DPF	Justiça e Segurança	100	não	sim	não	não	não	1	não	não	não	não	não	Não
Emitir Certidão de Antecedentes Criminais	DPF	Justiça e Segurança	100	sim	não	não	não	sim	1	não	não	não	não	não	não
Solicitar Naturalização Brasileira	NA	Justiça e Segurança	0	sim	não	não	não	sim	4	sim	sim	não	não	não	não
Obter Autorização de Residência para fins laborais a imigrantes	MJSP	Justiça e Segurança	75	sim	sim	sim	sim	não	4	não	não	não	não	não	não
Obter Porte de Arma de Fogo para Defesa Pessoal	DPF	Justiça e Segurança	100	sim	não	não	não	não	5	sim	sim	não	não	não	não
Registrar Ocorrência Policial Online	MJSP	Justiça e Segurança	100	sim	não	não	não	sim	5	sim	sim	não	não	não	não
Obter Certificado de Regularidade	IBAMA	Meio Ambiente e Clima	100	sim	sim	sim	sim	sim	1	não	não	não	não	não	não
Obter doação de mudas do Jardim Botânico do Rio de Janeiro	JBRJ	Meio Ambiente e Clima	66	não	sim	sim	sim	sim	3	sim	sim	não	não	não	não



Nome do Serviço	Órgão / Entidade	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas	Ferramentas de Governança Guiada pelo Usuário					
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros			5 Estrelas	Ranking	Premiação e Punição	Comentários	Cocriação	Customização
Sisg-LAF - Comprovar atendimento de Condicionantes do Licenciamento Ambiental Federal	IBAMA	Meio Ambiente e Clima	0	não	sim	não	não	não	2	sim	sim	não	não	não	sim
Sisg-LAF - Solicitar Licenciamento Ambiental Federal	IBAMA	Meio Ambiente e Clima	85	não	sim	não	não	sim	7	sim	sim	não	não	não	não
Solicitar inscrição no Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e/ou Utilizadoras de Recursos Ambientais	IBAMA	Meio Ambiente e Clima	100	sim	sim	sim	sim	sim	1	não	não	não	não	não	não
Tirar o Certificado Internacional de Vacinação	ANVISA	Saúde e Vigilância Sanitária	100	sim	não	não	não	sim	3	sim	sim	não	não	não	sim
Buscar emprego no Sistema Nacional de Emprego (Sine)	MTP	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	3	sim	sim	não	não	não	sim
Cadastrar recurso relativo ao seguro-desemprego	MTP	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	2	não	não	não	não	não	sim
Emitir Extrato de Contribuição (CNIS)	INSS	Trabalho, Emprego e Previdência	0	sim	não	não	não	sim	2	sim	sim	não	não	não	sim
Marcar Perícia Médica no INSS	INSS	Trabalho, Emprego e Previdência	66	sim	não	não	não	sim	3	sim	sim	não	não	não	sim
Obter a Carteira de Trabalho	MTP	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	2	sim	sim	não	não	não	não
Obter Extrato de Pagamento de Benefício do INSS	INSS	Trabalho, Emprego e Previdência	0	sim	não	não	não	sim	2	sim	sim	não	não	não	sim

Nome do Serviço	Órgão / Entidade	Área	% Digital	Público Alvo				Gratuito	Etapas	Ferramentas de Governança Guiada pelo Usuário					
				Cidadãos	Empresas	Admin. Pública	Outros			5 Estrelas	Ranking	Premiação e Punição	Comentários	Cocriação	Customização
Realizar Inscrição no INSS	INSS	Trabalho, Emprego e Previdência	0	sim	não	não	não	sim	2	não	não	não	não	não	sim
Receber o Abono Salarial	MTP	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	2	não	não	não	não	não	não
Registrar Comunicação de Acidente de Trabalho - CAT	INSS	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	sim	sim	sim	sim	1	não	não	não	não	não	não
Simular a Aposentadoria por Tempo de Contribuição	INSS	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	2	não	não	não	não	não	sim
Solicitar Certidão para Saque de PIS/PASEP/FGTS	INSS	Trabalho, Emprego e Previdência	0	sim	não	não	não	sim	2	não	não	não	não	não	não
Solicitar o Seguro-Desemprego	MTP	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	3	não	não	não	não	não	sim
Solicitar seguro-desemprego empregado doméstico	MTP	Trabalho, Emprego e Previdência	100	sim	não	não	não	sim	4	sim	sim	não	não	não	sim
Cadastrar prestador de serviços turísticos	Mtur	Viagens e Turismo	100	sim	sim	sim	sim	sim	5	não	não	não	não	não	não
Obter Passaporte	DPF	Viagens e Turismo	100	sim	não	não	não	não	6	não	não	não	não	não	não
<b>Total</b>			<b>83,04</b>	<b>52</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>54</b>	<b>2,671</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19</b>

Fonte: elaboração própria com base nos dados do GOV.BR

Durante as entrevistas, os servidores foram questionados, inicialmente, a respeito da sua percepção geral sobre a possibilidade de uma participação mais direta e ativa dos usuários no processo de apresentação e prestação de serviços públicos no Brasil. Em seguida, foram questionados sobre sua percepção a respeito de cada uma das ferramentas guiadas pelo usuário que foram selecionadas. Também foi aberto espaço para a manifestação dos entrevistados sobre suas visões relacionadas às diferenças entre a utilização dessas ferramentas em serviços privados e serviços públicos. E, ao final, os servidores entrevistados foram convidados a apresentar sugestões e comentários adicionais. O instrumento de pesquisa completo, com todas as perguntas realizadas durante as entrevistas em profundidade, está disponível no Anexo I.

Ao longo das respostas obtidas, procurou-se identificar os motivos que servem de base para que essas ferramentas recebam apoio ou resistência por parte desses servidores, classificando esses motivos entre as categorias apontadas pelos estudos de abordagem multi-dimensional, que analisam as dimensões pessoal, técnica, social e política (FERNANDES; JOIA; ANDRADE, 2012).

Para isso, durante a análise das respostas apresentadas pelos servidores entrevistados, procurou-se identificar argumentos relacionados à ideia de que a implementação de uma ferramenta guiada pelo usuário poderia: a) ajudar ou atrapalhar o próprio servidor (dimensão pessoal); b) funcionar ou não funcionar, devido às características da ferramenta (dimensão técnica); c) ajudar ou atrapalhar as relações entre os atores envolvidos (dimensão social); e d) melhorar ou piorar as hierarquias de poder relacionadas ao serviço (dimensão política).

Em seguida, todos os argumentos apresentados pelos entrevistados foram novamente analisados, mas agora com foco na dimensão política, relacionada especificamente com as diferentes configurações de hierarquias de poder que podem já existir ou serem alteradas pela implementação de ferramentas de governança guiadas pelo usuário. Neste processo, procurou-se identificar argumentos favoráveis e contrários ao empoderamento dos usuários, assim como argumentos favoráveis e contrários ao empoderamento da burocracia estatal, nos processos de aprimoramento dos serviços públicos selecionados para esta pesquisa

---

A pesquisa considerou que a prestação de serviços públicos envolve, basicamente, dois atores: a) cidadãos, empresas, entidades sem fins lucrativos e demais agentes que ocupam o papel de usuários de serviços públicos; e b) a burocracia estatal (composta tanto pelo seu corpo técnico como político), que ocupa o papel de prestadora dos serviços públicos. Por tanto, considerou-se que um comentário crítico ao empoderamento dos usuários poderia ser tratado como um argumento a favor do empoderamento da burocracia, e um comentário crítico ao empoderamento da burocracia poderia ser tratado como um argumento a favor do empoderamento dos usuários.

Com base em todos esses elementos, a pesquisa procurou identificar a percepção dos servidores entrevistados sobre como que os serviços públicos sob sua responsabilidade devam ser desenvolvidos, analisados e aprimorados: com base em uma governança guiada pelo usuário ou a partir de uma governança guiada pela burocracia? No próximo capítulo, serão apresentados os principais resultados encontrados pela pesquisa.



# 3.

## Resultados

---





---

### 3. Resultados

Para colher as percepções dos servidores responsáveis por 71 dos serviços selecionados sobre possíveis desenvolvimentos desses serviços em direção a uma governança guiada pelo usuário, foram realizadas entrevistas em profundidade com 56 servidores federais (a lista completa dos entrevistados está disponível no Anexo II).

Alguns desses servidores foram identificados como sendo os responsáveis pelos serviços selecionados a partir da base de dados da plataforma GOV.BR, disponível no endereço <https://www.servicos.gov.br/api/v1/servicos>. Por outro lado, alguns dos servidores entrevistados não constavam nessa lista, mas foram indicados por outros servidores como sendo os responsáveis pelos serviços na plataforma. Isso ocorreu porque muitas das informações desta base de dados estão desatualizadas ou com informações equivocadas (por exemplo, alguns dos servidores contatados disseram que seus nomes foram colocados nesta base como mera formalidade, mas que nunca trabalharam com a plataforma GOV.BR e, por isso, não foram entrevistados nesta pesquisa).

Dentre os 56 servidores entrevistados, 37 ocupam cargos de chefia, 15 ocupam cargos técnicos e quatro ocupam cargos em ouvidorias. O perfil desses entrevistados apresentou uma

variação entre três características: a) servidores com uma atuação mais diretamente relacionada à execução dos serviços na ponta, verificada através da experiência e conhecimento sobre a realidade prática do serviço e sua prestação junto aos usuários; b) servidores com uma atuação mais próxima à área de tecnologia e inovação, verificada através do conhecimento mais específico sobre o uso de ferramentas digitais; e c) servidores com uma atuação mais política e gerencial, verificada através do papel de direção e gestão que ocupavam no momento de realização das entrevistas. Todos os entrevistados apresentavam algum nível de experiência nessas três características, com predomínio de uma ou de outra, dependendo de cada caso, mas com a amostra final representando uma distribuição equilibrada entre esses três perfis.

Na operacionalização do quadro analítico da pesquisa, uma primeira dimensão de análise teve como foco a avaliação dos entrevistados, através de perguntas fechadas, sobre a desejabilidade, indiferença ou indesejabilidade de uma maior participação dos usuários no processo de aprimoramento de serviços públicos, de forma geral, e da implementação de cada uma das ferramentas guiadas pelo usuário que foram selecionadas pela pesquisa, de forma específica.

Numa segunda dimensão de análise, ao longo das respostas abertas a respeito das perguntas objetivas, todos os argumentos apresentados foram classificados entre quatro categorias analíticas: a) dimensão pessoal, onde se procurou identificar a percepção do servidor sobre se a implementação de ferramentas guiadas pelo usuário poderia ajudar ou atrapalhar o desempenho das funções do próprio servidor; b) dimensão técnica, onde se procurou identificar a percepção do servidor sobre se a implementação de ferramentas guiadas pelo usuário poderia alcançar seus objetivos ou não alcançar, devido às características técnicas da ferramenta; c) dimensão social, onde se procurou identificar a percepção do servidor sobre se a implementação de ferramentas guiadas pelo usuário poderia facilitar ou dificultar as relações entre os atores envolvidos na prestação de cada serviço; e d) dimensão política, onde se procurou identificar a percepção do servidor sobre se a implementação de ferramentas guiadas pelo usuário poderia estabelecer hierarquias de poder relacionadas ao serviço que contribuam ou sirvam de obstáculo para o alcance dos objetivos de cada serviço.

Uma terceira e última dimensão de análise classificou esses mesmos argumentos apresentados durante as respostas abertas entre duas categorias analíticas, relacionada especificamente com as diferentes configurações de hierarquias de poder que podem já existir ou serem alteradas pela implementação de ferramentas de governança guiadas pelo usuário. Neste processo, procurou-se identificar argumentos favoráveis e contrários ao empoderamento dos usuários, assim como



Entre os comentários feitos durante essa resposta, a razão que mais se repetiu foi sobre a importância da participação do usuário no serviço (23 menções). Em seguida, veio a ideia de que os usuários são os mais indicados para apontarem quais são as suas necessidades e como seria possível melhorar o serviço (10 menções). Também foi mencionada a importância dessa participação como forma de transparência (duas menções) e que a construção do serviço seria uma parceria entre o prestador do serviço e seus usuários (duas menções).

Por outro lado, também foram apresentados argumentos no sentido de que alguns serviços seriam específicos demais e não permitiriam uma maior participação dos usuários (cinco menções), ou que a legislação deixaria o serviço muito engessado e que não teria como os usuários participarem mais (três menções). Outra perspectiva apresentada foi a de que, em alguns serviços, a participação seria mais possível e importante, mas que, em outros serviços, essa participação seria menos possível e menos importante (duas menções). Além disso, foi dito que seria difícil customizar os serviços para atender a todas as necessidades dos usuários, pois os usuários seriam heterogêneos e teriam expectativas e interesses variados (duas menções).

Cabe destacar um depoimento onde o entrevistado disse que sua preocupação seria que, quanto mais interação com o usuário, mais sufocados os servidores poderiam ficar diante do volume de trabalho que seria demandado. No atendimento aos serviços, se perceberia que “o usuário acha que a demanda dele é a única existente no universo”. Na opinião desse mesmo servidor, quanto mais você se aproxima do usuário, mais você tenderia a colocar ele nesse lugar.

Também houve servidor que defendeu a ideia de que não se pode ficar preso a atender o que o usuário está sempre pedindo, considerando que existem coisas que são cumprimento de requisitos legais. Então, os servidores não poderiam “ficar à mercê de tudo o que o usuário pede”, pois isso daria uma impressão de que o servidor tem a obrigação de atender aos desejos do usuário. Segundo esse servidor, a participação do usuário ajuda muito na prestação do serviço, para se saber onde melhorar, mas deve haver um limite para essa participação.

Por último, é interessante destacar o caso de um serviço no qual os usuários fazem a solicitação do serviço de forma indevida para evitar que esse serviço funcione como deveria, pois conseguiriam assim algumas vantagens. Mesmo neste caso, o servidor considerou desejável a participação dos usuários, mas condicionou essa participação a um bom uso do serviço. Inclusive, mencionando que a participação do usuário pode contribuir para o controle sobre esse bom uso do serviço.





quando há algum problema com o serviço (21 menções). Em seguida foi mencionada a importância dessa ferramenta como forma de dar transparência ao serviço (cinco menções) e que seria importante expor o resultado dessa avaliação, mesmo quando esses resultados são ruins, porque a dificuldade de um pode ser a dificuldade de outro (quatro menções). Também foi lembrado que quem está dentro do serviço pode ter dificuldade para perceber onde estão os problemas daquele serviço (três menções). Além disso, foi mencionado que os usuários de serviços ficam melhor informados quando têm acesso às notas dos serviços públicos e que esse tipo de sistema é muito interessante para que os gestores de serviços busquem fazer com que seus serviços tenham mais estrelas.

Por outro lado, foi apontada a importância de se verificar qual seria o parâmetro dessa avaliação por parte dos usuários (seria o tempo, a cordialidade etc.?). Isso porque foram muitos os comentários no sentido de que podem ocorrer problemas nessas avaliações (seja um problema externo, uma resposta indesejada etc.) fazendo com que o usuário fique insatisfeito e possa dar uma nota que não tenha como base um critério técnico (seis menções). Em algumas respostas se disse que os usuários manifestam muita revolta e que às vezes eles extrapolam (como quando reclamam da fragrância do sabonete do banheiro). Então, foi dito que, apesar de ser importante ouvir o usuário, também seria muito importante ter em mente a diferença que separa a expectativa dos usuários da realidade dos serviços públicos. E houve uma situação na qual o servidor disse que o serviço pelo qual é responsável teria muitos problemas e que, então, em termos pessoais, para ele, não seria muito desejável que essa avaliação aconteça.

A sugestão mais recorrente com relação à avaliação no formato cinco estrelas foi a possibilidade de customização da ferramenta para a apresentação de perguntas específicas para cada serviço, permitindo um detalhamento maior dessa avaliação pelo usuário, incluindo uma área aberta para comentários e sugestões (oito menções). Um servidor também destacou a importância de que essa avaliação seja realizada pelo usuário logo após a prestação do serviço e dentro da própria plataforma GOV.BR (uma vez que, em alguns serviços, essa avaliação é feita posteriormente por e-mail).

Por último, muitos dos representantes dos serviços públicos que já possuem uma quantidade relevante de avaliações nesse formato cinco estrelas na plataforma GOV.BR disseram que nunca receberam nenhum relatório nem nenhum outro tipo de informação a respeito dessas avaliações (cinco menções).

Analisando os argumentos apresentados pelos entrevistados como elementos de apoio ou de resistência à implementação dessa ferramenta de avaliação dos

usuários no formato cinco estrelas, esses argumentos também foram classificados entre as dimensões pessoal, técnica, social e política. Merece destaque a quantidade de menções de apoio relacionadas a aspectos sociais (44 menções), técnicos (38 menções) e políticos (34 menções). Os argumentos relacionados a algum tipo de resistência apareceram em número muito menor, com destaque nas dimensões técnica (16 menções) e política (10 menções).

**Gráfico 5: Argumentos sobre avaliação 5 estrelas**



Fonte: elaboração própria.

Com base em todos esses argumentos analisados, procurou-se identificar como que os servidores entrevistados entendem que deva ser a definição sobre a implementação dessa avaliação no formato cinco estrelas: guiada pelo usuário ou guiada pela burocracia? A grande maioria dos argumentos apresentados defendeu que os serviços sejam guiados pelo usuário (40 menções), sendo a grande maioria baseada na ideia de que os usuários poderiam ajudar a melhorar o serviço (38 menções) e uma minoria de argumentos baseados na ideia de que a lógica burocrática poderia atrapalhar na prestação do serviço (duas menções). Apesar de ter aparecido também uma minoria de argumentos no sentido de que é a burocracia que deve guiar os serviços (16 menções), seja porque ela teria melhores condições para uma prestação adequada dos serviços (sete menções) ou seja porque a participação dos usuários poderia atrapalhar a prestação desses serviços (nove menções).



Entre os comentários feitos durante essa resposta, a razão que mais se repetiu foi sobre a desejabilidade desse ranking por ele gerar um espírito de competição dentro dos órgãos, com o objetivo de qualificar o serviço e fazer com que ele fique melhor avaliado (14 menções). Em seguida, entre os comentários positivos sobre a ferramenta, aparece a ideia de que ela ajuda a trazer transparência para o serviço público (quatro menções).

Por outro lado, surgiram diversos comentários questionando a utilidade dessa ferramenta e a efetividade de ranquear serviços com base apenas na percepção de seus usuários (três menções). Foi mencionado que os usuários às vezes avaliam com base na resposta que recebem, avaliando mal o serviço quando recebem uma negativa, mesmo que ela seja merecida (sete menções), além de indicarem que, se todo usuário não for obrigado a avaliar, só irão avaliar aqueles usuários que ficaram insatisfeitos (porque quem fica satisfeito teria menos estímulo para “perder tempo” avaliando o serviço) e isso geraria uma distorção na amostra da avaliação. Além disso, alguns entrevistados disseram que não conseguem imaginar esse espírito de competição (para fazer um serviço ser melhor avaliado do que outro) no governo federal e que nenhum usuário entraria no GOV.BR para saber quais são os serviços melhor avaliados (três menções).

No mesmo sentido, também foi questionada a eficácia dessa ferramenta porque os rankings às vezes não percebem algumas particularidades dos serviços, pois diferentes serviços teriam complexidades, sistemas, contextos e quantidade de avaliações diferentes e, para essa ferramenta funcionar corretamente, seria preciso que os serviços fossem comparáveis (nove menções). Como alternativa para solucionar esse problema foi sugerido o agrupamento dos serviços por tema, ou com base na jornada do usuário, fazendo a ressalva de que as ferramentas de busca do GOV.BR seriam confusas e que, atualmente, seria difícil encontrar um serviço na plataforma.

Vale destacar alguns comentários sobre a desejabilidade desse ranking, no sentido de que seria importante um serviço poder aprender com aqueles melhor avaliados, tendo em vista que muitas dificuldades são compartilhadas. Faltaria na administração pública que os gestores dos serviços conversassem mais entre si, pois predominaria uma “lógica muito de caixinha” e um ranking dos melhores serviços seria uma referência para aqueles que querem melhorar seus serviços.

Outro comentário no mesmo sentido disse que o ranking “coloca o dedo na ferida”, mostrando quem está acima e quem está abaixo e que isso serviria de motivação para que os servidores otimizem suas ações e busquem esses serviços que estão no topo

do ranking pra saber o que eles estão fazendo para acertar, aproveitando as boas práticas que eles estão utilizando e trazendo para seus serviços. Foi mencionada uma experiência com avaliação comparativa que tem sido extremamente positiva, justificando que “algumas pessoas precisam ver que o outro está melhor para procurarem melhorar também”.

Além disso, foi comentado que, quando os órgãos têm esse *feedback* do cidadão, os servidores passam a ter força para propor a implementação de melhorias, pois “esse dado não teria como ser contraposto e obrigaria as coisas a andarem”. Às vezes a administração pública precisaria disso para que as coisas melhorem. Muitos servidores estariam tentando melhorar, mas essas iniciativas seriam tratadas como algo que não é prioritário ou que não se tem dinheiro, então esses servidores precisariam de uma ferramenta como essa.

Também é importante dar destaque para alguns comentários no sentido de que esse ranking não seria uma ferramenta desejável. Neste sentido, foi dito que “os servidores que trabalham no dia a dia do serviço público sabem a dificuldade que se tem para implementar melhorias, pois dependem de recursos e de outros agentes”. Um dos servidores disse que essa ferramenta não teria como ter uma boa repercussão para o caso específico do seu serviço (que não é muito bem avaliado pelos usuários), a não ser que os serviços mal avaliados pudessem ser priorizados no orçamento. Porém, esse servidor disse que não acredita que isso possa acontecer.

Em uma outra entrevista foi mencionado que esse ranking poderia gerar uma concorrência, o que a pessoa disse não saber se seria muito boa para o ambiente da administração pública, pois isso tenderia a desvalorizar um serviço ou um servidor sem considerar o contexto no qual eles estão inseridos.

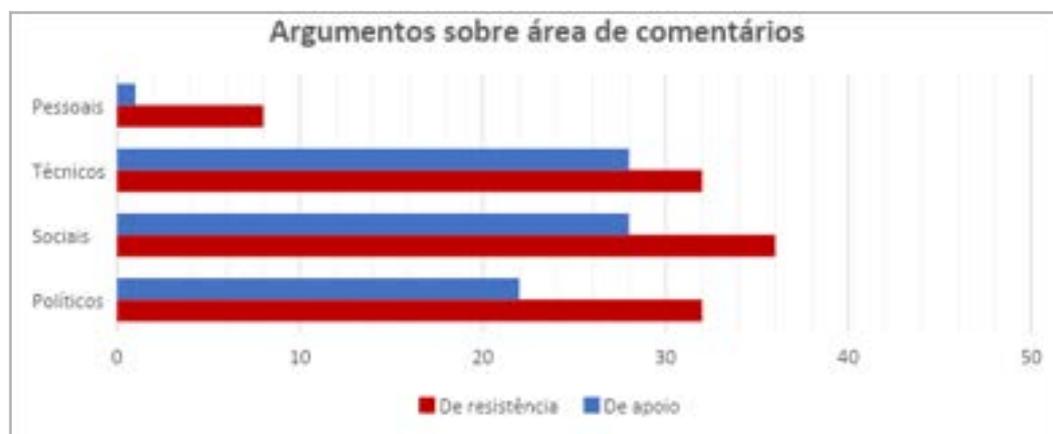
Houve quem disse que acha péssima a possibilidade desse ranking, pois não seria isso que deveria motivar a oferta de um serviço público e sim a relevância desse serviço para o público, para o usuário ou para a política pública. A possibilidade de adotar uma ferramenta como essa faria com que a transformação digital passasse a ser considerada como mais importante do que a política pública em si.

Por último, vale apontar algumas sugestões de adaptação que foram mencionadas a respeito do uso da avaliação dos usuários para criar um ranking de serviços públicos. Foi dito que seria interessante para o próprio órgão fazer uma comparação entre os seus próprios serviços (diminuindo um pouco aquela diversidade de contextos que dificultaria a comparação entre serviços muito distintos). Também foi proposta a definição de uma meta de satisfação do usuário, combinada com uma avaliação do serviço ao longo do tempo, criando uma série histórica da avaliação de cada serviço

(porque hoje só se tem a média geral do serviço ao longo de todo tempo em que foi avaliado), permitindo uma lógica de competição do serviço com ele próprio.

Analisando os argumentos apresentados pelos entrevistados como elementos de apoio ou de resistência à implementação dessa ferramenta de ranqueamento dos serviços na plataforma GOV.BR, esses argumentos também foram classificados entre as dimensões pessoal, técnica, social e política. Merece destaque a quantidade de menções de apoio relacionadas a aspectos técnicos (26 menções) e sociais (26 menções). Os argumentos relacionados a algum tipo de resistência apareceram em número menor do que os argumentos de apoio, mas essa diferença foi bem menor em comparação com a avaliação cinco estrelas. Destaca-se as dimensões técnica (24 menções) e social (15 menções) como as que mais receberam menções de resistência, mas também cabe destacar a dimensão pessoal, onde a quantidade de menções de resistência (sete menções) foi expressivamente maior que as menções de apoio (uma menção).

**Gráfico 8: Argumentos sobre ranking**



Fonte: elaboração própria.

Com base em todos esses argumentos analisados, procurou-se identificar como que os servidores entrevistados entendem que deva ser a definição sobre a implementação desse ranking: guiada pelo usuário ou guiada pela burocracia? Houve aqui uma quantidade um pouco maior de argumentos defendendo que os serviços sejam guiados pelo usuário (26 menções), sendo a grande maioria baseada na ideia de que os usuários poderiam ajudar a melhorar o serviço (13 menções) e uma minoria de argumentos baseados na ideia de que a lógica burocrática poderia atrapalhar na prestação do serviço (três menções). Já os argumentos no sentido de que é a burocracia que deve guiar os serviços (13 menções) se basearam, minoritariamente, na ideia de que ela teria melhores condições para uma prestação



Entre os comentários feitos durante essa resposta, a razão que mais se repetiu foi no sentido de os servidores serem contrários à punição, mas favoráveis à premiação (15 menções). Inclusive, dos 17 entrevistados que afirmaram ser 100% indesejável a punição, 11 disseram ser 100% desejável a premiação. Então, caso a pergunta fosse focada apenas numa ferramenta de premiação, a desejabilidade dos servidores passaria de 6% indesejável para 33% desejável.

Os entrevistados que defenderam a desejabilidade tanto da premiação quanto da punição se basearam na ideia de que, dessa forma, você incentiva o gestor a melhorar o serviço e o servidor a trabalhar melhor (sete menções). Foi defendida a ideia de que a percepção que o usuário tem sobre a qualidade do serviço é muito forte e que, por isso, deveria ser utilizada como base para essa premiação ou punição. Além de que, seria preciso ter uma mentalidade mais aberta para esse tipo de inovação, pois faltaria na administração pública essa cultura de atendimento de metas, que seria mais presente no serviço privado.

Alguns servidores indicaram ser importante definir melhor como seria feita essa avaliação e suas respectivas premiações e punições (sete menções). Foi sugerido que essa premiação e punição fosse apenas para os serviços, porque os servidores não teriam autonomia para melhorar o seu serviço. Outra sugestão foi a de restringir os resultados dessa avaliação apenas para questões relacionadas à gestão do serviço, no sentido de uma tomada de decisão baseada em evidências (duas menções). Também foi mencionado que, para implementar uma ferramenta dessas, seria necessário um grau de maturidade que ainda não existe na administração pública (duas menções).

Entre aqueles que se posicionaram contrários à ferramenta de premiação e punição, o maior receio mencionado foi com relação à capacidade dessa avaliação dos usuários refletir corretamente a qualidade do serviço pois, segundo alguns entrevistados, os usuários estariam avaliando o serviço com base nas suas expectativas e não na realidade interna do serviço (11 menções). Nesse mesmo sentido, foi muito mencionado que seria preciso entender melhor a razão do mau desempenho do serviço, fazendo-se uma análise individualizada, pois existiria todo um contexto mais amplo que deve ser levado em consideração (nove menções). Nesse contexto, foi mencionada a limitação legal à qual os servidores estão submetidos (duas menções), as diferenças de estruturas e condições entre os diferentes órgãos e entidades (duas menções), a existência de servidores que não trabalham diretamente na prestação dos serviços (duas menções), a falta de pessoal (duas menções), a grande demanda pelos serviços, problemas nas bases de dados, falta de fiscalização, problemas estruturais nos órgãos e entidades, as

diferenças com relação ao tipo de serviço e à forma como o serviço é possível de ser prestado e, até mesmo, fatores exógenos à administração pública.

Houve aqueles entrevistados que se disseram contrários até mesmo a uma lógica de premiação para os serviços e servidores melhor avaliados, porque, segundo eles, seria obrigação dos servidores desempenharem da melhor maneira possível as suas funções (quatro menções). Nesse sentido, foi defendido que o ideal seria um processo mais amplo no sentido de uma contínua mudança de mentalidade no serviço público em busca de uma maior profissionalização. Também foi mencionado que o importante seria apenas exigir-se o cumprimento de um padrão mínimo de qualidade.

Algumas críticas focaram mais na dificuldade de os mecanismos de avaliação já existentes captarem devidamente as características de cada serviço público, pois eles não estariam mensurando o desempenho do servidor ao não contemplarem itens importantes da rotina, uma vez que estariam avaliando apenas se o servidor cumpriu as determinações legais.

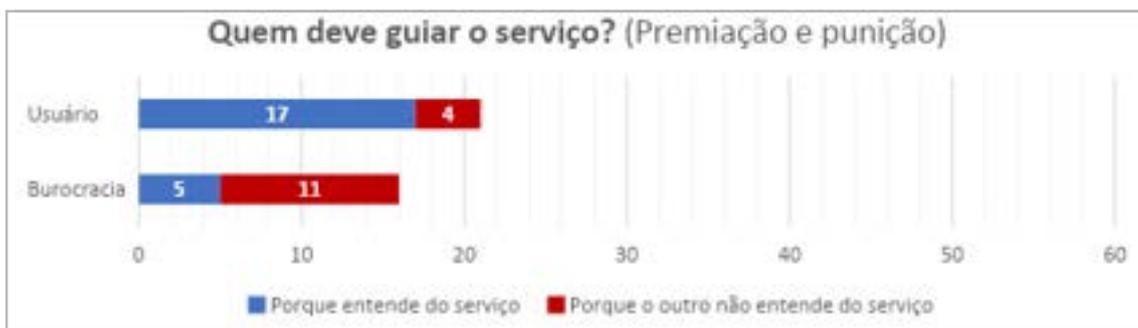
Foi sugerido que o melhor seria bonificar os serviços que estão sendo bem avaliados e dedicar mais atenção para os serviços mal avaliados pois, se estes serviços fossem punidos com algum tipo de corte de verbas, por exemplo, estaríamos cortando recursos de um serviço que já não está funcionando como deveria e se correria o risco de acabar a política pública desse serviço.

Outra sugestão foi no sentido de que, como cada órgão tem um programa de gratificação para a carreira dos seus servidores, talvez fosse possível incluir de alguma forma essa avaliação do serviço em que o servidor trabalha como parte do cálculo para essa progressão na sua carreira.

Cabe aqui destacar um entrevistado que disse que muitos servidores não se engajariam em processos inovadores, a não ser que tenham algum tipo de estímulo para isso. A ideia de premiar os servidores melhor avaliados poderia gerar eficiência e redução de custos, mas ele sugeriu substituir a ideia de punição por alguma forma de responsabilização. Para isso, teria que se saber onde o serviço público está acertando e errando, dando destaque para quem está acertando e responsabilizando quem está errando. Mas seria necessária uma previsão legal desde a formação do órgão. Essa teria que ser uma política de Estado, pois o próprio governo, através do legislativo, teria que implementar essa visão. Ainda segundo esse mesmo entrevistado, a transformação digital estaria oferecendo ferramentas para a mensuração do desempenho dos servidores e dos serviços, de uma forma que não existia antes. Então seria importante explorar esses recursos ao máximo, incluindo a possibilidade de premiação e responsabilização.



**Gráfico 12: Quem deve guiar o serviço? (Premiação e punição)**

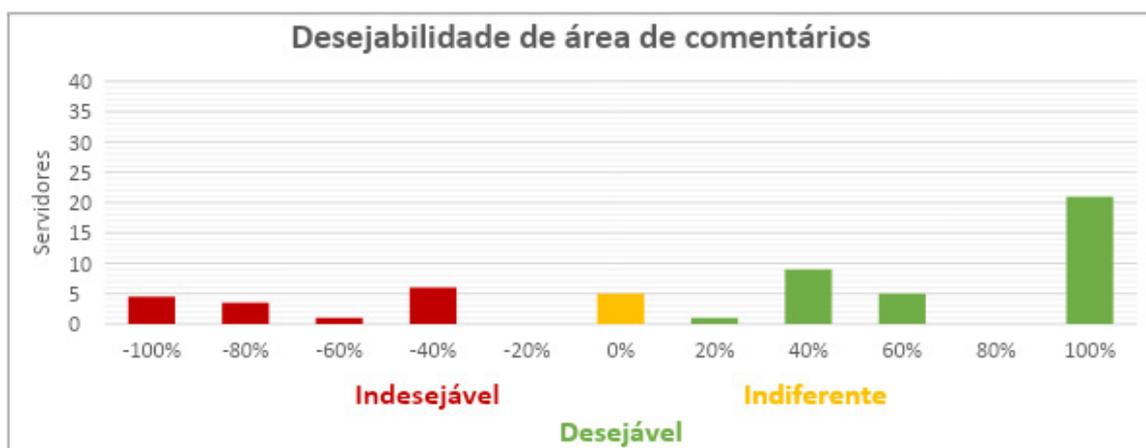


Fonte: elaboração própria.

### 3.5 Área de comentários

De maneira geral, os entrevistados consideraram a possibilidade de disponibilização de uma área de comentários que seja pública, na página de cada serviço, como 31% desejável. Houve 15 posicionamentos no sentido de considerar essa ferramenta indesejável e cinco no sentido de que seria indiferente para a realidade dos seus serviços. Todos os demais 36 entrevistados se posicionaram pela desejabilidade dessa disponibilização de uma área de comentários que seja pública, como parte do processo de aprimoramento dos serviços pelos quais são responsáveis.

**Gráfico 13: Desejabilidade de área de comentários**



Fonte: elaboração própria.

Entre os comentários feitos pelos entrevistados durante essa resposta, a razão que mais se repetiu foi a de que a disponibilização de uma área de comentários que seja pública pode abrir espaço para palavrões, xingamentos para o governo, questões partidárias, comentários desrespeitosos e discriminatórios, que tenham conotação política ou que não estejam diretamente relacionados ao serviço (17 menções). Por isso, outro comentário muito recorrente foi a necessidade de que, caso seja utilizada, essa ferramenta tenha algum tipo de filtro ou moderação (14 menções), sendo inclusive proposta a utilização de um filtro automático, para alguns verbetes serem excluídos (duas menções).

Por outro lado, também houve quem defendesse explicitamente que não deveria haver nenhum tipo de filtro numa ferramenta como essa (quatro menções). Foi dito que os comentários podem ajudar a melhorar o serviço (oito menções) e que seriam importantes para o próprio órgão poder responder, sanar dúvidas, uma vez que a dúvida de um usuário pode ser a dúvida de outro, e isso já poderia resolver muitas situações quando o órgão demora muito para responder devido ao excesso de demanda (quatro menções). Além disso, essa ferramenta seria fundamental como forma de transparência (10 menções), ressaltando-se que se deveria dar visibilidade mesmo para os comentários negativos (cinco menções).

Para tentar diminuir o risco de comentários indesejados, que tratem de questões estranhas ao serviço, foi sugerida a necessidade de identificação do usuário em cada comentário, permitindo assim alguma forma de controle sobre o conteúdo desses comentários (cinco menções) ou mesmo a restrição desses comentários apenas para pessoas que tenham efetivamente utilizado o serviço na plataforma (duas menções).

Outro problema levantado com relação à disponibilização de uma área de comentários seria a incapacidade dos órgãos e entidades lidarem com o volume de demanda que seria gerado por essa ferramenta (seis menções). Mesmo assim, foi sugerida a utilização de um formulário de respostas padrão, ou algum sistema de respostas automáticas (com inteligência artificial para identificar termos utilizados nos comentários), para ajudar a atender a essa demanda. De qualquer maneira, foi defendida a ideia de que, mesmo que não se tenha capacidade para responder a todos os comentários, seria melhor disponibilizar essa ferramenta para os usuários do que deixá-los privados desse canal de comunicação (duas menções).

Também foi dito que essa área de comentários poderia acabar desestimulando a busca pelo serviço, em virtude de comentários negativos. Em muitas situações, os entrevistados defenderam a ideia de que os usuários podem fazer algum comentário negativo porque tiveram o seu pedido negado, uma vez que os usuários costumam

não entender como o serviço funciona (sete menções). Além disso, haveria uma cultura muito grande de pessoas que não querem ler as informações sobre os serviços e utilizariam essa ferramenta para ficar perguntando sobre cada etapa, porque “querem que os servidores façam todo o trabalho por eles” (duas menções).

Como alternativa a essa ferramenta, foi sugerido que ela fosse disponibilizada, mas sem dar publicidade para os comentários, deixando os comentários visíveis apenas internamente para os gestores do serviço (três menções). Também foi proposta a substituição dessa ferramenta por um espaço com perguntas, observações, críticas e comentários mais frequentes, que funcionaria melhor, por formar um espaço mais qualificado do que algo mais aberto.

Houve também o posicionamento recorrente de que esse tipo de serviço já seria prestado pelas ouvidorias (quatro menções) e pelas redes sociais do órgão, ou que a melhor ferramenta para esses comentários seria através do e-mail corporativo.

Entre as falas que merecem algum destaque maior, teve um entrevistado que disse que, por desconhecimento dos próprios usuários, eles acabam não sendo atendidos da forma que gostariam ou com a qualidade que eles entendem ser necessária, e isso poderia fazer surgir comentários negativos.

Em duas entrevistas diferentes apareceram comentários no sentido de que a lógica dessa ferramenta aplicada nos serviços públicos seria diferente da lógica dessa mesma ferramenta nos serviços privados. Por um lado, porque no serviço privado essa ferramenta ajudaria a identificar qual empresa seria melhor contratar ou não contratar, mas que no serviço público isso não faria muito sentido, porque não há concorrência. Por outro lado, foi dito que o Estado não é uma empresa, que precisa atender o usuário da melhor forma possível, pois o Estado trabalha com políticas públicas e, “se der espaço demais para as ineficiências do sistema, isso só aumentaria a onda de insatisfação”.

Também foi dito que, com a possibilidade de comentários abertos, a imagem institucional como um todo pode ser afetada mais diretamente. Foi mencionado que a Controladoria-Geral da União criou o mecanismo da Lei de Acesso à Informação, que disponibilizou um sistema para que o cidadão possa cobrar uma resposta do Estado toda vez que tiver um processo não respondido e que isso seria um problema. Esse entrevistado disse que, na sua opinião, esse seria “o trabalho mais espúrio dentro da administração pública”, porque ficar respondendo e-mails seria algo terrível. Ainda segundo ele, “os servidores não estudaram para ficar diante da tela de um computador respondendo mensagens de usuários que, em algumas situações estão procurando fazer algum tipo de terapia”.

Outro servidor disse que a internet teria dado “voz a muitos idiotas” e que, ao se estimular o comentário aberto sobre serviços públicos, poderia se estar “criando mais caos do que solução”, pois ninguém iria fazer um bom comentário sobre serviço de pagar imposto de renda, uma vez que “ninguém gosta de pagar imposto”.

Uma alternativa para essa diversidade de opiniões sobre a disponibilização de uma área de comentários foi proposta por um entrevistado que disse que, como a desejabilidade dessa ferramenta depende da realidade de cada serviço, ela poderia ter a opção de ser habilitada ou desabilitada pelo gestor do serviço, conforme a situação.

Comentando sobre a razão de ainda não se ter essa ferramenta disponível em nenhum serviço público federal brasileiro, um dos entrevistados disse que talvez isso ainda não exista devido à falta de uma política pública de relações institucionais para a área de comunicação, que se adeque às novas tecnologias disponíveis. Outro servidor disse que seria necessário um amadurecimento desse processo de transformação digital, pois seria uma decisão de governo, uma vez que não adiantaria um órgão implementar enquanto outro não implementa, caso contrário, não viraria uma cultura dentro da administração pública.

Por fim, cabe destacar um comentário onde o entrevistado disse saber que o governo não irá conseguir responder a todos os comentários, mas que, mesmo assim, se o serviço público não abrir esse canal, os usuários irão reclamar em algum outro lugar. Segundo ele, “se o governo realmente quiser se transformar em um governo aberto e chamar o cidadão para perto, ele vai ser obrigado a encarar esse desafio”.

Analisando os argumentos apresentados pelos entrevistados como elementos de apoio ou de resistência à implementação dessa ferramenta de disponibilização de uma área de comentários que seja pública, na página de cada serviço, permitindo que um usuário veja os comentários de todos os outros usuários, esses argumentos também foram classificados entre as dimensões pessoal, técnica, social e política. Merece destaque a quantidade de menções de resistência relacionadas a aspectos sociais (36 menções), técnicos (32 menções) e políticos (32 menções). Entre os argumentos relacionados a algum tipo de apoio a essa ferramenta, destaca-se também as mesmas dimensões técnica (28 menções) social (28 menções) e política (22 menções) como as que mais receberam menções de apoio.





algumas vezes a ideia de que não teria como os usuários ajudarem, porque o serviço seria bem específico e o texto já estaria bem definido (6 menções). Foi apresentada também a possibilidade de inclusão de informações erradas, gerando desinformação (quatro menções) e a dificuldade de se atender a todas as regionalizações que existem no Brasil, uma vez que diferentes lugares utilizam termos e expressões diferentes (três menções). Além disso, a ferramenta também foi criticada porque não seria ideal que o texto seja escrito por várias mãos, porque (se a ferramenta ficar disponível o tempo todo) iria gerar a necessidade de uma grande equipe que ficasse responsável por essas análises e porque “muitos usuários não entendem nada sobre o serviço e não teriam como contribuir”.

Um dos servidores entrevistados disse que já é muito comum ter vídeos no YouTube com pessoas ensinando como usar serviços na plataforma GOV.BR, inclusive, já tendo sido criado um canal especificamente para isso. Em outra entrevista, foi comentado que os usuários poderiam ajudar a reduzir o formalismo, o excesso de linguagem técnica e a linguagem jurídica, que é muito forte e impede o entendimento dos usuários. Segundo esse servidor, haveria pessoas da sua própria equipe, que trabalham com o serviço e lidam com os usuários, mas que ainda assim teriam dificuldade de entender o serviço.

Importante dar destaque à preocupação com a falta de estrutura para se implementar esse tipo de transformação digital. Um servidor lembrou que, se for abrir esse espaço para sugestão em tempo real, haveria a necessidade de se ter servidores dedicados exclusivamente para fazer essa moderação e que, atualmente, não haveria pessoal disponível para isso. A equipe já não seria suficiente para responder às questões da política pública, pois boa parte estaria destinada a fazer a gestão do sistema. Esse servidor disse entender isso como uma deturpação, porque o sistema teria ficado maior do que a política pública e, por isso, enxergaria com muita ressalva esse processo de transformação digital, que disse entender como muito acelerado, que estaria sendo feito com erros, e que teria demandado mais atenção do que para a própria política pública.

Outro entrevistado explicou que são as áreas técnicas que produzem o conteúdo que vai para a página do serviço e que, por mais que o texto passe pela assessoria de comunicação, às vezes continua muito técnico. Disse que os canais de comunicação deveriam ter toda contribuição para saber como tornar o serviço mais claro. Ele ainda defendeu que, até mesmo para os fluxos do serviço, essa contribuição poderia ser desejada, uma vez que os servidores já estão tão acostumados com o serviço que nem perceberiam mais os problemas a serem resolvidos.

Neste mesmo sentido, outro servidor disse que ele próprio entra em algumas páginas do seu órgão e que não teria clareza sobre as informações apresentadas.







dizendo que, gradativamente, o governo pode ir agrupando as informações sobre os serviços e os usuários. Foi mencionado que não existe razão para o governo não se antecipar à demanda dos usuários quando já tiver os dados necessários para saber que o usuário preenche os requisitos para ter acesso a algum direito. E ainda foi manifestada a opinião de que a razão porque ainda não se tenha evoluído nesse sentido seria por questões burocráticas e políticas, pois já haveria tecnologia suficiente para uma maior proatividade dos serviços públicos.

Um dos servidores entrevistados disse que uma ferramenta assim alcançaria o melhor nível possível de prestação de serviço e que o importante seria adotar essa atitude proativa, que só não existira ainda pela falta de uma arquitetura de informação e de dados. Já outro servidor complementou essa ideia dizendo que isso precisa virar uma política de governo, pois “quando se tem uma orientação que vem de cima, as coisas acontecem”.

Também teve quem dissesse que a implementação dessa ferramenta seria “o mundo perfeito” e que isso “seria primordial”. Além disso, se defendeu a visão de que essa ferramenta seria fácil e perfeitamente possível de ser implementada num processo de transformação digital. Só exigiria de cada órgão um trabalho na construção do seu sistema e do seu serviço digital, organizando como o serviço vai interagir com o seu usuário, para direcionar cada usuário apenas para os serviços que se encaixam no seu perfil.

Ainda sobre a viabilidade dessa customização da plataforma, um dos entrevistados disse que, com o *login* do GOV.BR, isso seria perfeitamente possível de ser implementado. Ele também criticou o problema de se ter o GOV.BR parcialmente implementado, pois o *login* da plataforma serve para alguns sistemas, mas para outros não. Segundo ele, isso ainda não teria sido resolvido por um problema de integração de sistemas, porque, somente na sua entidade, haveria mais de mil sistemas e, para integrar tudo isso no GOV.BR, seria um desafio enorme. Ainda segundo ele, a situação vai continuar complicada enquanto o governo não tratar a TI como algo importante, porque, infelizmente, no governo, a TI não seria uma atividade fim, e “quando a administração pública coloca o seu conteúdo nas mãos de terceiros, esse terceiro jamais vai se engajar nos projetos como deveria”.

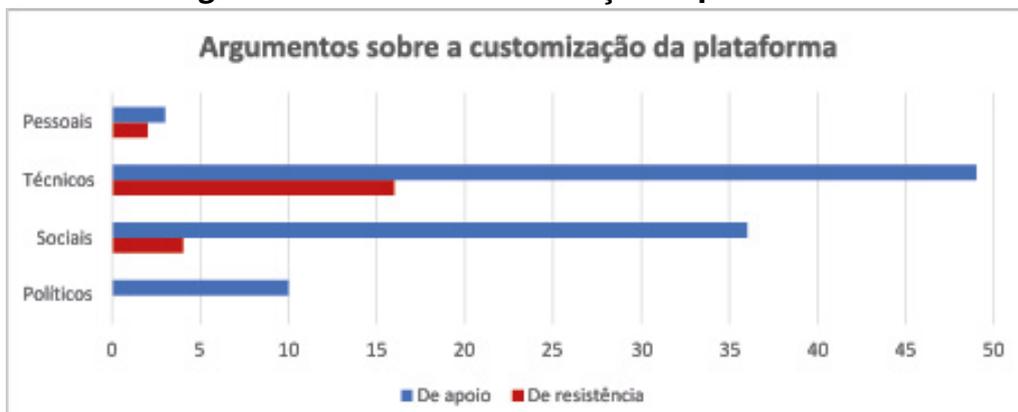
Um dos servidores entrevistados também destacou a importância dessa customização para evitar solicitações equivocadas, uma vez que o cruzamento de dados reduziria muito esse problema. Esse tipo de inteligência economizaria muito dos recursos públicos, daria mais inteligência e confiabilidade ao processo, facilitaria a análise por parte dos servidores e, por isso, seria muito desejável.

Houve também quem foi além, e propôs incluir alguma forma de gamificação, avatares, prêmios, entre outras possibilidades. Segundo esse servidor, a não implementação de serviços mais proativos seria uma questão de economia. Haveria casos nos quais se vincula a prestação do direito a uma necessidade de solicitação pelo usuário, para economizar na prestação desse direito. Assim, quem não solicita o serviço, não recebe. Então, seria questão de uma mudança de cultura. Faltaria também entender que, não é porque o serviço é público que precisa ser tudo igual para todo mundo, pois é possível que se tenha questões mais personalizadas.

Para terminar, merece destaque a fala de um dos servidores entrevistado que lembrou que uma das principais características dos serviços digitais é essa customização. Segundo ele: “um serviço público que tenha essa característica de ser customizado seria algo que refletiria essa modernização que se está buscando implementar nos serviços públicos e no governo, que sempre foi taxado de burocrático, que é algo que sempre se quis distância”. Ainda na opinião desse entrevistado, o servidor teria interesse em melhorar, mostrar mais efetividade, mais modernidade e mais agilidade. Essa customização serviria como um sinal muito claro nesse sentido, uma vez que, intuitivamente, o cidadão iria perceber ali uma modernização no serviço e, certamente, com o tempo, isso iria ajudar a mudar a percepção dele sobre o Estado.

Analisando os argumentos apresentados pelos servidores entrevistados como elementos de apoio ou de resistência à implementação dessa ferramenta de customização da plataforma, esses argumentos também foram classificados entre as dimensões pessoal, técnica, social e política. Merece destaque a quantidade de menções de apoio relacionadas a aspectos técnicos (49 menções) e sociais (36 menções). Os argumentos relacionados a algum tipo de resistência apareceram em número consideravelmente menor, com destaque para a dimensão técnica (16 menções).

### Gráfico 20: Argumentos sobre a customização da plataforma



Fonte: elaboração própria.



Alguns dos argumentos mais recorrentes nessa avaliação das diferenças entre serviços públicos e privados foram no sentido de que não haveria maiores obstáculos ou dificuldades para o uso dessas ferramentas nos serviços públicos (11 menções). Foi dito que a distância que separa o público do privado teria diminuído bastante (três menções). Inclusive, um servidor disse que o seu serviço não deixaria nada a desejar para qualquer serviço da iniciativa privada.

No sentido oposto, muitos dos entrevistados destacaram sim a existência de importantes diferenças entre a realidade do serviço público e do serviço privado. A diferença mais mencionada foi o fato de que o serviço público (devido ao interesse coletivo que precisa proteger) exigiria mais cuidados, como sigilo de informações, tratamento de dados, observância de requisitos legais e toda a lógica da burocracia (14 menções). Em muitas entrevistas foram feitas menções ao princípio da legalidade, que permite que os serviços privados façam tudo que não for proibido pela lei, mas que limita os serviços públicos a fazerem apenas aquilo que a lei determina (cinco menções). Por isso, seria necessário adaptar a legislação atual para o uso dessas ferramentas no serviço público, além da necessidade de uma grande evolução na área tecnológica da administração pública. Uma das questões principais nesse sentido seria o uso da inteligência artificial, onde a iniciativa privada já estaria muito adiantada, enquanto a administração pública seguiria andando muito devagar.

Também foi muito recorrente a perspectiva de que o privado teria mais recursos, mais investimentos, mais pessoal e mais tecnologia (seis menções). Isso estaria relacionado com o fato de que a iniciativa privada teria interesse no retorno econômico que essas ferramentas podem oferecer, caso contribuam para o aperfeiçoamento dos seus serviços (cinco menções). Também por isso, esse processo de aperfeiçoamento dos serviços privados seria muito mais rápido do que o processo de aperfeiçoamento de serviços públicos (cinco menções).

Foi destacado que o ato de comprar e consumir um serviço privado seria muito mais prazeroso do que o ato de cumprir uma obrigação legal, consumindo um serviço público, ao ser fiscalizado ou pagando um imposto (quatro menções). No serviço privado o público seria mais homogêneo e qualificado, enquanto no serviço público os usuários seriam mais heterogêneos, incluindo pessoas sem nenhuma alfabetização, fazendo com que a administração pública precise estar preparada para isso (quatro menções). Também foi mencionada a ideia de que, como os serviços privados são pagos, os usuários prestariam mais atenção nas informações que colocam ali, e, como os serviços públicos são gratuitos, as informações apresentadas pelos seus usuários seriam ruins.

Além disso tudo, muitos servidores afirmaram que uma diferença importante seria o fato de a iniciativa privada ser mais estruturada e conhecer melhor a si mesma, enquanto a administração pública seria muito complexa, se organizaria com base numa lógica de silos e não se compreenderia muito bem (quatro menções). A característica do serviço público ser prestado na forma de monopólio estatal foi apontada como sendo um problema. Também foi dito que faltaria para a administração pública o fomento a projetos de inovação e um melhor entendimento da importância disso para o serviço público. A principal razão para esses problemas seria a falta vontade política das lideranças.

Cabe ainda o destaque a alguns comentários que disseram que a diferença entre o público e o privado seria que as empresas estão concorrendo entre si e o governo estaria limitado ao que está previsto na lei. Foi lembrado que cabe à burocracia o cumprimento dessas leis e que isso não seria necessariamente algo ruim, porque o serviço público necessita de algumas garantias legais. Então, o que pode funcionar muito bem no privado, pode não funcionar nada bem no público. Um outro servidor disse que “as pessoas criticam muito a burocracia, mas que ela é muito importante para validar os processos e garantir uma política de Estado e não de governo”. Segundo ele, passou-se “os últimos quatro anos com algumas pessoas achando que iriam privatizar o serviço público” e teria sido “muito difícil convencer esse pessoal sobre as necessidades especiais dos serviços públicos”.

Numa outra entrevista foi mencionado que é muito importante o serviço público olhar para o privado, mas também seria importante lembrar que a gestão do público é diferente. Não se tem a mesma liberdade e o mesmo investimento no serviço público. Segundo ele, seria muito válida a inspiração nas experiências privadas, conhecendo essas ferramentas e tentando adaptá-las para o serviço público. Porém, não se poderia fazer uma mera importação das ferramentas, pois há que se ter cuidado para uma devida adaptação de cada ferramenta à uma realidade diferente. A solução para isso seria a prototipação, para que se possa ir testando o que funciona e o que não funciona de forma mais rápida.

Por outro lado, também foi lembrado que há que se ter cuidado com o uso dessas ferramentas, especialmente nos serviços públicos relacionados à fiscalização, porque seriam serviços que geram descontentamento nos usuários que são fiscalizados. Um dos entrevistados disse que já teria sido demitido caso trabalhasse na iniciativa privada, porque alguns dos usuários do seu serviço já teriam tentado exercer influência pela sua demissão.

Houve também quem afirmasse ser temerário o uso dessas ferramentas nos serviços públicos. Segundo esse servidor, o Estado e as empresas privadas seriam

organizações totalmente diferentes, em natureza, propósito e funcionamento. Ele disse nunca ter sido favorável à aproximação dessas duas instituições. Não apenas agora com a transformação digital, mas com todas as tentativas de trazer métricas, procedimentos e padrões do mundo empresarial para dentro do Estado, pois sempre haveria uma perda nessas tentativas. Não que o Estado tenha que ser ineficiente, mas teria que ser eficiente de outra maneira. O Estado teria que encontrar uma forma própria (que não é a mesma das empresas privadas) de prestar seus serviços.

Também houve um servidor que destacou o fato de a maioria da população brasileira ter renda inferior a dois salários mínimos e que, portanto, se poderia presumir que “são pessoas que têm um nível socioeconômico e de educação baixos” e que não teriam “capacidade para alcançar a complexidade necessária para poderem avaliar de fato e trazer um *feedback* positivo sobre todos os serviços”. Segundo esse servidor, “essas pessoas sempre vão ter um ponto de negatividade (dizendo que a educação é ruim, a saúde é ruim, a infraestrutura é ruim, a arrecadação de impostos é ruim, etc.), até por desconhecimento, porque elas estão em um nível social baixo”. Ainda segundo ele: “isso seria uma crítica social muito difícil, com a qual a administração pública teria que ter cuidado na avaliação daquilo que está sendo prestado, sem tirar os olhos dessas pessoas que também precisam de serviços públicos”.

Numa perspectiva oposta, um dos entrevistados disse que o único obstáculo seria a necessidade de os servidores entenderem que eles estão ali para servir aos usuários. Segundo ele: “antigamente se tinha essa noção de que o servidor era um semideus” e, por isso, o desafio de agora seria “fazer com que as avaliações dos usuários atinjam o ego desses servidores”.

Em duas entrevistas diferentes foi destacada pelos servidores a importância da integração das bases de dados, permitindo que diferentes bases conversem entre si. Esse seria um dos grandes problemas da transformação digital de serviços públicos, pois “quem tem informação tem poder”. Segundo esses entrevistados, os ministérios não querem abrir os seus dados e, quando abrem, fazem isso com muita má vontade.

Ainda com relação à governança de dados, foi dito que, numa empresa privada, se costuma ter um setor de qualidade (separado do setor de atendimento/execução do serviço) que trabalha nessas métricas e faz essa relação com o cliente para saber como melhorar o serviço. Seria muito bom se a administração pública tivesse um setor específico trabalhando com isso porque, “quando se coloca essa função de revisão na própria área que executa, se cria um problema de falta de pessoal e de uma fiscalização que não é muito eficaz, porque quem presta o serviço vai achar

que ele está bom”. Então, seria necessário um setor de análise de dados para isso. De forma complementar, outro servidor disse que essas empresas têm uma equipe muito grande voltada para a análise de dados e que esse seria um diferencial grande dos serviços privados. Segundo ele, não adianta ter avaliação, dados etc., se não houver uma equipe para analisar esses dados (*data science*), e que a administração pública ainda está muito carente nisso.

Para terminar essa comparação entre serviços públicos e privados, parece importante dar um destaque especial para alguns comentários que ressaltaram que o usuário de serviço público (que está acostumado ao uso de tecnologias privadas), cada vez mais, vai se ressentir de um governo que não seja efetivamente digital. O problema para esse usuário não seria o cumprimento de uma obrigação legal. Ele gostaria apenas de ter o menor custo possível para conseguir acessar os serviços públicos. Para que isso ocorra, um outro servidor disse que não haveria nenhuma dificuldade técnica, mas precisaria apenas de uma mudança de mentalidade. Ele disse ainda que essa mudança deve vir de cima pra baixo e terminou afirmando que a tendência seria o serviço público imitar o serviço privado e que “chegaremos inevitavelmente num momento no qual o usuário não perceberá mais a diferença entre o público e o privado”.

### **3.9 Sugestões e comentários dos servidores**

Ao final de cada entrevista, foi perguntado aos servidores se eles teriam a sugestão de alguma outra ferramenta guiada pelo usuário que poderia ser utilizada pelos serviços públicos ou se teriam mais algum comentário a fazer sobre esse tema.

A sugestão mais recorrente foi a de que a administração pública deveria utilizar melhor o potencial de comunicação oferecido pelas redes sociais (citando nominalmente Twitter, Instagram, Wikipedia e Youtube). A proposta seria de que os sistemas dos serviços públicos deveriam estar dentro de um ambiente de interação a essas redes sociais (cinco menções), além de incluir a possibilidade de divulgação de *podcasts* e conteúdos mais interativos, como avisos no celular sobre a tramitação de um processo (duas menções).

A outra ferramenta recorrentemente mencionada foi a Plataforma de Conselho de Usuários de Serviços Públicos, que alguns entrevistados associaram num primeiro momento a uma ferramenta guiada pelo usuário, por permitir uma maior participação dos usuários. Mas foi esclarecido que esse não seria o caso, uma vez que todas as manifestações dos usuários através dessa ferramenta ficam restritas ao ambiente interno da administração pública, mantendo a mesma lógica de uma ouvidoria tradicional ou de uma área de pesquisas. Mesmo assim, muitos servidores

disseram que seria interessante uma integração entre o portal GOV.BR e a Plataforma de Conselho de Usuários (cinco menções). O Fala BR também foi mencionado em algumas entrevistas (duas menções), nas quais se disse que essa ferramenta teria “uma qualidade de resposta horrível” (devido ao curto prazo para resposta).

Foi sugerida também alguma forma de interação com inteligência artificial para ajudar no preenchimento de formulários. Os formulários poderiam ser interativos para que, no caso de erro no preenchimento de algum campo, a ferramenta de inteligência artificial ajudasse a perceber e corrigir esse erro. Também foi sugerida a disponibilização de formulário por e-mail com sugestões sobre como melhorar os processos e os fluxos dos serviços. Além disso, devido a recorrentes falhas no sistema do serviço, foi sugerida a implantação de algum tipo de indicador na página dos serviços, que indicasse quando eles estão on-line ou off-line (seja porque estão desativados ou porque estão com algum problema).

Alguns entrevistados sugeriram a implementação de um serviço de resposta rápida para o usuário (três menções). Foi dito que seria interessante ter um *chatbot* para tirar dúvidas, mas, caso a dúvida não fosse solucionada, seria necessário ter uma pessoa real disponível para fazer esse atendimento e resolver o problema. Nesse sentido, outro servidor sugeriu que o WhatsApp seria uma ferramenta boa para essa retirada de dúvidas e que se poderia colocar um aplicativo dentro do GOV.BR que fizesse esse encaminhamento para o WhatsApp.

De forma complementar, alguns servidores destacaram a importância de se manter abertos canais de atendimento operados por agentes humanos, pois seria importante que sempre houvesse essa opção, seja para quem não conseguiu resolver seu problema diretamente com a máquina ou para quem ainda prefere esse tipo de atendimento. Nesse sentido, foi sugerida a implementação de uma linha telefônica de atendimento gratuito, para o cidadão interagir com o governo e tirar suas dúvidas. O servidor que fez essa sugestão reconheceu que seria necessário ter uma central unificada de atendimento do governo, que seria um esforço gigantesco, porque teria que atender a todos os serviços, mas insistiu que isso seria uma inovação fantástica. Já outro entrevistado disse que nem sempre só a ferramenta digital seria suficiente, então, além dessas ferramentas digitais, seria importante manter fóruns presenciais onde se permita a percepção de questões que exigem um contato mais direto entre as pessoas envolvidas, porque esse tipo de contato e percepção seriam muito importantes.

Também apareceu em diferentes entrevistas a ideia de que seria importante que se tivesse poucas ferramentas relacionadas à prestação dos serviços públicos, para

que os esforços possam ser concentrados (três menções). Uma sinergia entre os próprios órgãos públicos ainda seria muito deficitária. Muitos órgãos públicos já teriam algumas ferramentas interessantes, então, seria importante que houvesse essa interação entre os órgãos e entidades. Para isso, poderíamos ter ferramentas de redes para que os entes públicos possam se conectar e se comunicar uns com os outros. Talvez eles possam se beneficiar dessas trocas de experiência e fomentar redes de trocas descentralizadas.

Um servidor disse que seria mais fácil acessar uma rede social do que o GOV.BR e que, portanto, o governo deveria estar dentro dessas redes sociais, que seria o lugar onde o usuário está, mas o governo não. O governo só saberia sobre o que falam dele quando falam para ele, mas não saberia sobre o que falam nos espaços onde o governo não se encontra. Por isso, seria importante a utilização de ferramentas que fiquem varrendo o que estão falando do governo nos mais diferentes canais de comunicação existentes. Além disso, foi dito que o GOV.BR deveria se transformar em um aplicativo de fato, permitindo que os usuários recebam notificações, pois, até onde esse servidor tinha conhecimento, atualmente as notificações do GOV.BR são por e-mail e a versão para celular não seria nada intuitiva.

Foi comentada também uma preocupação com relação ao *login* de acesso das pessoas jurídicas ao GOV.BR pois, quem tem o cadastro no GOV.BR, passa a ter acesso a todos os serviços de todos os órgãos. Em muitas situações, o dono de uma empresa gostaria que um determinado funcionário tivesse acesso apenas a serviços ou órgãos específicos. Então, se sugeriu que houvesse a possibilidade de um controle maior, com algum campo simples de seleção por ministério, área ou serviço.

Numa entrevista foi mencionado que chamar o usuário para uma maior participação seria uma forma de mostrar para ele como sua atividade no dia a dia interfere em indicadores muito importantes para o país. Para isso, seria importante a utilização de ferramentas como o Data Studio e o Power BI, para a apresentação de dados e *design* de dados.

Além disso, foi mencionada a existência de uma espécie de resistência ao uso de software livre na administração pública. Segundo um dos entrevistados, como as equipes são muito pequenas, o governo preferiria comprar o pacote da “solução” que, na verdade, seria a compra da ferramenta mais uma força de trabalho, deixando de seguir a norma que impede esse tipo de contratação. A ferramenta livre seria funcional e a administração pública saberia disso, mas preferiria comprar a ferramenta paga, fazendo com que os servidores sejam obrigados a usar essa ferramenta para justificar o gasto. Ainda segundo ele, existem certos mitos, como

aquele onde se diz que “desde que eu entrei aqui funciona assim”, que precisam ser quebrados. Essa mudança não seria algo fácil de acontecer, mas já estariam entrando pessoas com uma mentalidade mais aberta, que estariam ajudando a fazer com que essa mudança possa ocorrer de fato.

Com relação às sugestões apresentadas pelos servidores entrevistados, cabe destacar uma fala onde foi dito que a métrica utilizada até agora na transformação digital dos serviços públicos federais brasileiros teria sido a quantidade de serviços digitalizados. Isso teria levado ao aumento da quantidade de serviços públicos, chegando ao atual número de quase cinco mil serviços. Porém, a partir de agora, seria interessante que se prestasse mais atenção nas particularidades de cada serviço.

Em algumas entrevistas se percebeu também a existência de críticas ao portal GOV.BR. Foi dito que se têm algumas dificuldades na plataforma GOV.BR pois, na verdade, a plataforma seria apenas um formulário eletrônico onde os órgãos e entidades preenchem informações que ficam disponíveis para os usuários. Também foi recorrente a menção à dificuldade para se encontrar os serviços no portal GOV.BR (três menções).

Um dos servidores foi um pouco mais enfático na crítica dizendo que estar no GOV.BR tem sido um problema porque a forma de acesso é complicada e restrita. Então, quando as pessoas não estão conseguindo acessar, para resolver qualquer problema seria tudo centralizado. Segundo esse servidor, o portal teria sido mal planejado e implementado de forma açodada. Teria sido imposta uma lógica de que haveria que se transformar tudo, num prazo muito pequeno, sendo que o Estado não teria mecanismos para contratação de empresas de soluções tecnológicas. Além disso, com o portal GOV.BR, as políticas públicas estariam dependentes do funcionamento dos sistemas de informática. Então, se o sistema não funciona, os serviços também não funcionam e os servidores que não são da área de informática ficam sem ter como resolver os problemas. Assim, a política pública teria ficado dependente do sistema.

Outra crítica, agora às ferramentas de governança guiadas pelo usuário, foi a de que o alargamento da interação com o usuário que essas ferramentas permitem poderá, em alguma medida, prejudicar o padrão de atendimento dos serviços públicos. Isso geraria uma preocupação sobre os servidores não terem capacidade de atender com qualidade, diante do grande volume de interação.

Outro servidor comentou sobre a importância de que a pessoa que cuida do serviço na plataforma seja a mesma que lida com o atendimento às demandas dos usuários desse serviço. Isso porque, quanto melhor estiver o atendimento na plataforma,

menos e-mails e reclamações essa pessoa precisará responder. Em outra entrevista foi mencionada a importância de se promover de forma mais ativa os serviços que já estão disponíveis de forma digital. Também foi dito que seria importante corrigir a base de gestores dos serviços do GOV.BR com informações mais precisas e atualizadas.

Além disso, um dos servidores ressaltou o grande desafio que se tem pela frente para que se mude de fato o modelo de governança do serviço público no Brasil. Seria necessário retirar um pouco dessa lógica hierarquizada e tornar as relações com os usuários menos burocráticas e mais horizontais. Esse entrevistado disse não saber como isso pode ser feito, mas que em outros países e na iniciativa privada já se teria percebido que, para que se dê um salto de inovação, seria necessário ter pessoal qualificado na área de tecnologia da informação. Seria primordial o aprimoramento dos serviços e, para isso, teria que se buscar as ferramentas que já estão disponíveis, porque “ninguém precisa inventar a roda”. O que se quer seria “apenas que a roda gire”, mas o problema seria que a administração pública estaria “tentando trocar a roda com o carro andando” e isso dificultaria muito esse processo de transformação.

Também merece destaque a reclamação sobre a existência de muito retrabalho, pela falta de uma coordenação, para que as iniciativas juntem esforços e ofereçam um resultado de qualidade. Seria necessário que se tenha projeto para isso, mas os órgãos e servidores costumam ser inseridos apenas depois que os rumos já estão encaminhados. Um dos servidores entrevistados disse que ele e sua equipe não participaram da implementação do seu serviço no GOV.BR e que, em virtude disso, a plataforma teria chegado a emitir comprovantes em desacordo com a legislação. Por isso, de acordo com esse servidor, teria que se ter um fórum onde todos os órgãos e servidores possam opinar e ter alguém para coordenar essas ações, a fim de otimizar os esforços aplicados.

Por último, foi mencionada a importância de que estejam sendo realizadas pesquisas como essa sobre o tema e que se tenha gente pensando nisso. Outro servidor disse que teria sido muito bom que eles tenham sido ouvidos nessa pesquisa, antes que essas ferramentas sejam implementadas. Um terceiro entrevistado lembrou da importância de se buscar entender o pensamento de quem trabalha diretamente com o serviço, no dia a dia, até para que os próprios servidores possam entender e refletir mais sobre esse processo de transformação digital e, assim, também possam contribuir para que esse processo seja implementado da melhor maneira possível.

# 4.

## Considerações Finais

---

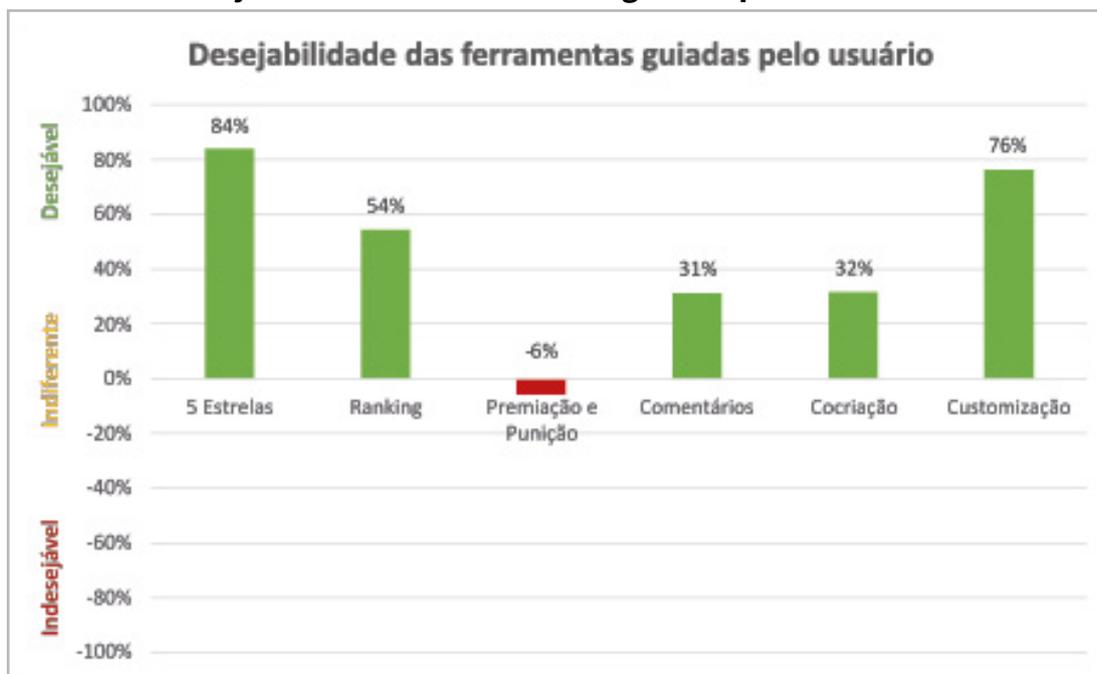




## 4 Considerações Finais

Após a apresentação dos principais dados levantados durante as entrevistas em profundidade com os servidores públicos responsáveis pelos serviços públicos selecionados, passa-se agora para a apresentação de algumas breves considerações a respeito dos resultados encontrados. Uma primeira consideração que se faz necessária é sobre a desejabilidade das ferramentas guiadas pelo usuário que foram apresentadas aos servidores entrevistados. Parece claro que a avaliação do serviço no formato cinco estrelas foi considerada extremamente desejável (84%). No mesmo sentido, a customização da plataforma também teve um índice de desejabilidade muito alto (76%). Já o ranqueamento dos serviços (54%), a cocriação de conteúdo (32%) e a disponibilização de uma área de comentários que seja pública (31%) apresentaram um grau intermediário de desejabilidade pelos servidores entrevistados. Por último, a possibilidade do uso da avaliação dos usuários para definir alguma forma de premiação ou punição de serviços ou servidores foi a única ferramenta considerada relativamente indesejável (-6%). Cabe lembrar que, caso a possibilidade de punição fosse excluída, mantendo apenas a possibilidade de premiação, a desejabilidade dessa ferramenta passaria a ser intermediária (33%).

**Gráfico 22: Desejabilidade das ferramentas guiadas pelo usuário**



Fonte: elaboração própria.

A partir disso, se poderia considerar que as ferramentas de governança guiadas pelo usuário são, em geral, desejáveis na opinião dos servidores responsáveis por alguns dos serviços públicos mais relevantes na administração pública federal. Mas aqui se faz necessária uma análise mais cuidadosa dos dados levantados, pois se percebe que, na maioria das ferramentas analisadas, essa desejabilidade não é assim tão uniforme, pois houve algumas manifestações de resistência à implementação dessas ferramentas.

Como não foi identificada nenhuma correlação entre as características dos serviços analisados e o grau de desejabilidade das ferramentas propostas, depreende-se que a desejabilidade dessas ferramentas varia conforme a realidade específica de cada serviço. Não foi identificada uma característica isolada, como público, grau de digitalização, área de atuação, quantidade de etapas necessárias e gratuidade na prestação do serviço, que sirva como causa necessária para que uma ferramenta seja considerada desejável ou indesejável. Por isso, considera-se que a melhor abordagem para a identificação da desejabilidade relacionada a cada ferramenta seja feita caso a caso, considerando-se todas as peculiaridades e especificidades de cada serviço.

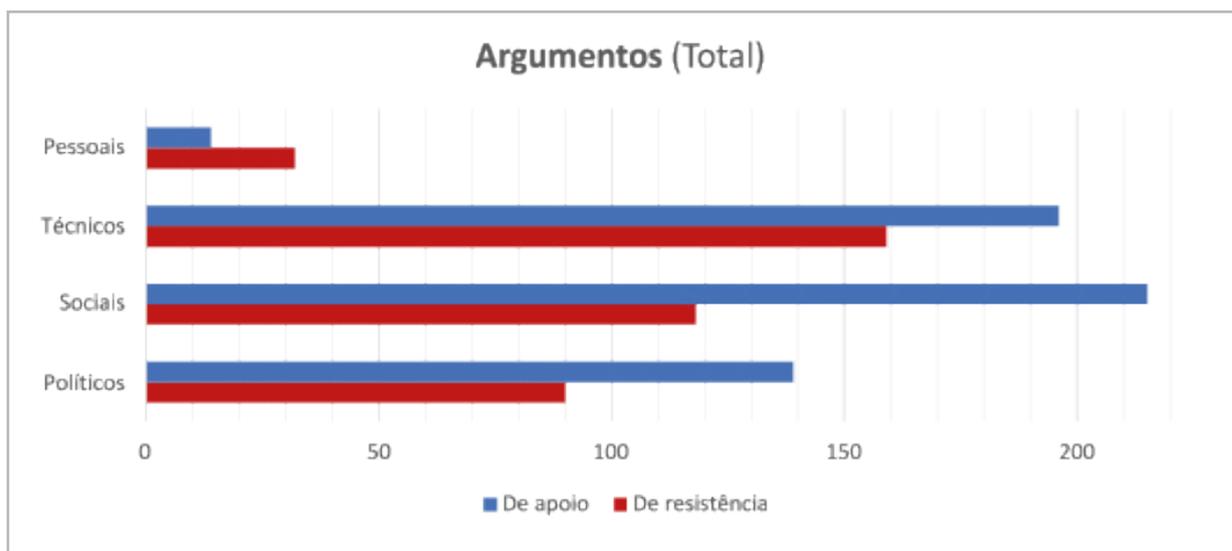
Além disso, pode-se perceber uma mudança no posicionamento dos servidores entrevistados ao longo das entrevistas. Na primeira pergunta (relativa à desejabilidade geral de uma maior participação dos usuários), a aceitação parecia ser muito grande. Na segunda pergunta (relacionada à avaliação no formato cinco

estrelas), se começava a perceber uma certa desconfiança sobre os resultados obtidos pela avaliação dos usuários. Na terceira pergunta (sobre o ranqueamento dos serviços com base nessa avaliação), surgiam questionamentos sobre a utilidade desse ranqueamento baseado na visão dos usuários. Já na quarta pergunta (quando se levantava a possibilidade de utilização do resultado dessas avaliações para a gestão de certos processos decisórios, como a possibilidade de premiação ou punição de serviços e servidores), a resistência a essa avaliação dos usuários se manifestava de forma mais clara.

Nas demais perguntas, a aceitação dos entrevistados parecia variar conforme a realidade de cada serviço. Porém, nessa sequência das quatro primeiras perguntas, percebeu-se um certo padrão de aceitação teórica (ou simbólica) de uma maior participação dos usuários, que não se mantinha quando se cogitavam consequências práticas com base nessa participação. Com isso, os servidores entrevistados parecem defender a ideia de empoderamento dos usuários ao mesmo tempo que desconfiam da capacidade desses usuários avaliarem os serviços corretamente.

No que se refere aos argumentos utilizados para justificar o posicionamento dos servidores entrevistados, percebe-se que houve uma predominância de argumentos de apoio às ferramentas nas dimensões social, técnica e política, enquanto predominaram os argumentos de resistência na dimensão pessoal.

**Gráfico 23: Argumentos (Total)**



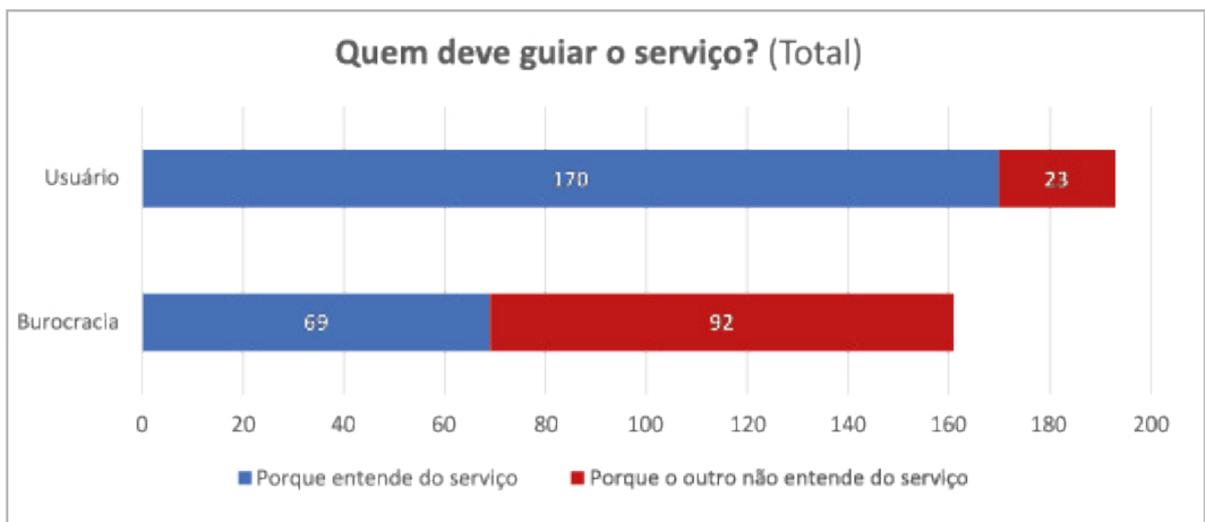
Fonte: elaboração própria.

Com base nos argumentos apresentados pelos servidores, pode-se perceber uma certa preocupação com a quantidade de trabalho que poderia ser demandada pela implementação de ferramentas como a área de comentários e a cocriação de conteúdos. Além disso, as ferramentas relacionadas à avaliação cinco estrelas e à área de comentários representariam também formas de controle e publicização de resultados sobre a atuação dos servidores e seus respectivos serviços. Mas as justificativas de resistência que apareceram com mais frequência foram relacionadas às dimensões técnica, social e política.

Nesse aspecto, chama a atenção o fato de que a dimensão pessoal foi sempre, sem nenhuma exceção, a dimensão menos citada nos argumentos utilizados. Além disso, essa dimensão teve uma quantidade maior de argumentos de apoio apenas quando se tratou da customização da plataforma (que seria a ferramenta com menor potencial de controle ou de demanda de mais trabalho sobre as atividades dos servidores entrevistados). Por isso, é possível que essa baixa frequência de menções a fatores pessoais seja uma forma de não explicitar algumas questões individuais de resistência dos entrevistados às ferramentas guiadas pelo usuário.

Já com relação aos argumentos favoráveis e contrários ao empoderamento dos usuários, assim como argumentos favoráveis e contrários ao empoderamento da burocracia estatal, nos processos de aprimoramento dos serviços públicos selecionados para esta pesquisa, houve uma quantidade ligeiramente maior de argumentos favoráveis ao empoderamento do usuário (193) do que de argumentos favoráveis ao empoderamento da burocracia (161).

**Gráfico 24: Quem deve guiar o serviço? (Total)**



Fonte: elaboração própria.

Mais uma vez, aqui se percebe que aparecem em menor número os argumentos (favoráveis ou contrários) relacionados à atuação da burocracia, da qual os servidores entrevistados fazem parte. Foram 69 argumentos defendendo e 23 criticando a atuação da burocracia. Por outro lado, apareceram em número muito maior os argumentos (favoráveis e contrários) relacionados à participação dos usuários. Foram 170 argumentos defendendo e 92 argumentos criticando a atuação dos usuários. Novamente, essa diferença pode ser devido a uma tentativa (consciente ou não) de não trazer à tona questões mais próximas à atuação dos servidores entrevistados.

A partir desses dados, pode-se considerar que os servidores entrevistados nessa pesquisa deram mais enfoque e atenção ao papel desempenhado pelos usuários dos seus serviços do que ao papel realizado pela burocracia estatal. Pode parecer curioso o fato de que as maiores quantidades de argumentos são de apoio e de crítica ao papel dos usuários nos serviços públicos, mas uma análise mais detalhada pode ajudar a esclarecer algumas razões para isso.

Por um lado, a grande quantidade de argumentos favoráveis ao empoderamento dos usuários nos processos de aprimoramento de serviços públicos pode estar relacionada a uma tendência atual (tanto entre os serviços privados como entre os serviços públicos) de se valorizar essa participação dos usuários na gestão desses serviços. Por tanto, esse alinhamento a uma visão majoritária pode ser consequência, não necessariamente de um posicionamento pessoal, mas sim de um clima de opinião percebido e reproduzido pelos entrevistados.

Por outro lado, a também grande quantidade de argumentos contrários ao empoderamento dos usuários nesses processos de aprimoramento dos serviços públicos pode ser um contraponto a esse clima de opinião. Talvez essa crítica seja uma forma de manifestar a percepção desses servidores de que uma maior participação dos usuários nos serviços públicos não seja sempre desejável, como pode parecer num primeiro momento.

Se os serviços privados podem atender, com mais liberdade, as expectativas e os desejos dos seus usuários, os serviços públicos nem sempre podem ter essa mesma liberdade. Apesar dos serviços privados terem como objetivo final a obtenção de lucro e os serviços públicos a proteção dos interesses da coletividade, parece existir muitas situações nas quais, para que o serviço público cumpra esse papel de defender os interesses da coletividade, seja necessário contrariar as expectativas e os desejos dos seus usuários.

---

Apesar dessa possibilidade de alguns serviços públicos contrariarem os interesses pessoais de seus usuários, também parece claro que essa contrariedade deva se limitar às situações nas quais isso seja inevitavelmente necessário, tendo-se em conta que a satisfação do usuário é um elemento importante para um serviço bem prestado, seja ele privado ou público. Por isso, os resultados da pesquisa apontam no sentido da necessidade de uma análise mais individualizada dos serviços públicos federais, no que se refere aos seus processos de transformação digital.

Por um lado, alguns serviços públicos apresentam características que os permitem adotar as mesmas ferramentas e tecnologias utilizadas por serviços privados. Por outro lado, outros serviços públicos possuem características que impedem (ou, pelo menos, dificultam) essa aproximação com os serviços privados. Por isso, parece ser fundamental a identificação de quais serviços públicos seriam mais aproximáveis dos serviços privados e quais devem manter uma distância maior.



# 5.

## Recomendações

---





---

## 5. Recomendações

Com base nos dados levantados e nas considerações realizadas, este estudo finaliza com a apresentação de algumas recomendações para que o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (através de sua Secretaria de Governo Digital e, mais especificamente, do Departamento de Difusão e Avaliação de Serviços Digitais e do Departamento de Infraestrutura de Dados Públicos) possa aprimorar o processo de transformação digital dos serviços públicos no Brasil, estabelecendo uma melhor forma de relacionamento entre a burocracia estatal e os usuários de serviços públicos no necessário e contínuo processo de aperfeiçoamento desses serviços:

**1) Tratamento individualizado dos serviços públicos nos seus processos de transformação digital:** num primeiro momento, o processo de transformação digital dos serviços públicos federais brasileiros adotou uma lógica quantitativa, procurando um ganho de escala (digitalizando muitos serviços e centralizando todos esses serviços na plataforma GOV.BR), mas parece ser necessária a adoção de uma estratégia mais individualizada, que seja complementar a esse processo padronizado de transformação digital. Percebe-se que,

em muitos dos casos analisados, se faz necessária a aplicação de uma lógica mais qualitativa no processo de transformação digital, porque as necessidades peculiares e específicas de cada serviço parecem estar exigindo uma atenção mais personalizada.

**2) Inclusão de perguntas específicas de cada serviço para complementar a avaliação cinco estrelas:** a ferramenta de avaliação dos serviços pelos usuários no formato de cinco estrelas foi considerada muito desejável, mas ela poderia ser ainda melhor se permitisse a inclusão de perguntas específicas para cada serviço e uma área para comentários abertos. Além disso, parece ser muito importante a utilização de mecanismos que permitam a identificação dos casos em que os serviços são concedidos e dos casos em que eles são indeferidos, para que essa avaliação do usuário seja analisada dentro desse contexto, evitando o enviesamento da satisfação dos usuários com a resposta obtida.

**3) Construção de uma série histórica da avaliação de cada serviço pelos seus usuários:** a utilidade prática da ferramenta de ranqueamento dos serviços foi questionada pelos servidores entrevistados (talvez sendo útil dentro de uma lógica de competição entre serviços/órgãos ou para servir como referência sobre quais são os casos de sucesso ou fracasso), mas seria muito interessante a construção de uma série histórica sobre a avaliação de cada serviço. Assim, seria possível comparar a variação dessa avaliação (e de outros indicadores relacionados ao serviço) ao longo do tempo, permitindo uma comparação do desempenho de cada serviço com ele próprio.

**4) Desenvolvimento de um sistema de avaliação de serviços capaz de captar separadamente a visão dos usuários, dos prestadores e dos gestores:** a ferramenta de premiação e punição dos serviços ou dos servidores com base na avaliação dos usuários foi considerada boa por alguns entrevistados, mas considerada horrível por outros. Neste caso, parece ser necessária a criação de mecanismos para diferenciar a avaliação do serviço, do órgão e do governo como um todo, da avaliação sobre o desempenho dos servidores. Para isso, parece ser necessário o desenvolvimento de um sistema de avaliação que consiga abranger toda a complexidade do contexto que envolve a prestação de serviços públicos. Além disso, se a ferramenta for orientada para a concessão de premiações ou benefícios (seja para o serviço ou para os servidores), ela seria mais facilmente aceita. Neste sentido, a avaliação dos usuários poderia ser utilizada como um dos elementos de análise para a progressão de carreira dos servidores. Por outro lado, os serviços ou servidores mal avaliados poderiam, ao invés de serem punidos, receber uma atenção especial para que se verifique e corrija a causa dessa má avaliação.

**5) Disponibilização de uma área de comentários na página de cada serviço na plataforma GOV.BR:** apesar da preocupação de alguns servidores com a necessidade de pessoal para responder e dar tratamento a esses comentários, seria possível fazer como muitas empresas privadas que não respondem esses comentários, mas abrem esse espaço de manifestação mesmo assim. Outra alternativa seria a disponibilização de um botão que permitisse que os gestores dos serviços habilitem ou desabilitem essa área de comentários, conforme a realidade de cada serviço. Parece ser importante a possibilidade de identificar o usuário que faz o comentário e pode ser interessante restringir esse comentário apenas para usuários que efetivamente utilizaram o serviço. Quanto ao risco de surgirem muitos comentários negativos ou fora de contexto, há que se analisar se cabe mesmo à administração pública impedir esse tipo de manifestação dos usuários de seus serviços ou se essa restrição pode estar gerando um efeito ainda mais prejudicial do que eventuais comentários negativos poderiam gerar.

**6) Disponibilização de ferramentas de cocriação de conteúdo para a página de informações sobre cada serviço:** a utilização desse tipo de ferramenta parece ser interessante, desde que se tenha algum tipo de filtro ou moderação. Isso pode ser uma estratégia importante para evitar o legalismo e o tecnicismo nas informações que dão acesso a serviços públicos e talvez seja interessante analisar a possibilidade de levar essa simplificação da linguagem para o próprio processo legislativo, a fim de que não haja uma diferença tão grande entre o texto das normas que regem os serviços e o texto com as informações que permitem a compreensão do serviço pelos seus usuários.

**7) Utilização da customização da plataforma como etapa inicial para a implementação de serviços públicos proativos:** apesar de se tratar de um desafio enorme e que exige um trabalho conjunto de todo o Estado brasileiro para que seja viabilizada, a customização da plataforma GOV.BR parece ser um esforço necessário. Indo um pouco além nesse desafio, a implementação de uma lógica mais proativa na prestação de serviços públicos (permitindo que serviços sejam prestados antes mesmo que os usuários os solicitem) por mais difícil e custosa que possa ser, deveria ser tomada como meta, uma vez que é considerada o ápice de evolução que um serviço pode atingir.

**8) Presença mais ativa da administração pública nas redes sociais:** os servidores entrevistados destacaram a necessidade de a administração pública ser mais ativa nas redes sociais (YouTube, Instagram, Twitter, Wikipedia etc.), já que é nesses espaços onde os usuários de serviços públicos estão cada vez mais presentes e interagindo entre si. Se fazer presente nestes espaços parece ser um elemento

importante, não apenas para o aperfeiçoamento da prestação de serviços públicos, mas também para uma associação mais positiva das novas gerações de usuários de serviços públicos com o Estado brasileiro.

**9) Realização de pesquisas sobre a percepção da sociedade com relação à implementação de ferramentas guiadas pelo usuário:** seria também interessante obter dados sobre como os beneficiários indiretos dos serviços públicos (população em geral) percebem a implementação de ferramentas guiadas pelo usuário. Em muitos casos, os usuários de serviços públicos não terão suas expectativas atendidas pela administração pública, em virtude da sua obrigação em defender os interesses da coletividade. Nesses casos, a avaliação do usuário que teve seu pedido negado pode não ser a melhor perspectiva para ser avaliada, pois o foco deve estar nos benefícios coletivos que podem estar sendo alcançados.

**10) Realização de estudos de caso individualizados, em serviços públicos selecionados, para verificar a viabilidade de implementação de ferramentas guiadas pelo usuário:** com base no tratamento individualizado sugerido na primeira recomendação, seria importante a realização de um (ou alguns) estudo(s) de caso que verifique(m) na prática a viabilidade de implementação de ferramentas guiadas pelo usuário em um (ou alguns) serviço(s) público(s) selecionado(s). Isso permitiria a obtenção de dados concretos sobre as ideias levantadas neste trabalho e serviria como um primeiro passo para uma lógica mais individualizada, focada em análises qualitativas, sobre as especificidades e peculiaridades de cada serviço.

**11) Abertura de mais espaços para a participação dos servidores no processo de aprimoramento dos serviços públicos:** ao longo da realização das entrevistas junto aos servidores públicos federais pode-se perceber algo que não foi tratado até aqui, por não estar diretamente relacionado ao tema da pesquisa, mas que merece receber uma atenção especial. Foi notável a disposição e o interesse com que a pesquisa foi recebida pela maioria dos servidores contatados. Foram muitos os servidores que fizeram questão de serem entrevistados (mesmo alguns já estando aposentados ou trabalhando em outras funções) e dispuseram do seu tempo para colaborar com a pesquisa, especialmente aqueles que trabalham fora de Brasília. Apesar das críticas que existem à atuação dos servidores públicos, são muitos aqueles que se dedicam além de suas obrigações legais para o aprimoramento dos serviços públicos sob sua responsabilidade. Existe muita informação importante que pode ser obtida simplesmente através da abertura de canais de contato com esses servidores, que demonstraram muito interesse em compartilhar suas experiências e opiniões. A reunião e o compartilhamento dessas informações pode ser uma estratégia fundamental para o aperfeiçoamento, não apenas dos serviços públicos, mas de todo o Estado brasileiro.



## Referências Bibliográficas

- ANDERSEN, K.V.; HENRIKSEN, H.Z. E-government maturity models: extension of the Layne and Lee model. *Government Information Quarterly*, v. 23, n. 2, p. 236-248, 2006.
- BARZELAY, M. The new public management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars. *International Public Management Journal*, v. 3, p. 229-265, 2000.
- BELK, R. Extended self in a digital world. *Journal of Consumer Research*, v. 40, n. 3, p. 477-500, 2013.
- BERMAN, S. J. Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, v. 40, n. 2, p. 16-24, 2012.
- BOVAIRD, T. Beyond engagement and participation: user and community co-production of public services, *Public Administration Review*, v. 67, n. 5, p. 846-860, 2007.
- BOVAIRD, T.; LOEFFLER, E. Why public service co-production matters. In: LOEFFLER, E. et al. (eds.), *Making health and social care personal and local: from mass production to co-production*. Governance International, Birmingham, 2012a.
- BOVAIRD, T.; LOEFFLER, E. *Deepening and widening co-production for better outcomes in health and social care in Scotland: learning outcomes of the co-production workshops in September 2012*, Governance International, 2012b. Disponível em: [https://www.govint.org/fileadmin/user\\_upload/publications/Obstacles\\_to\\_co-production.pdf](https://www.govint.org/fileadmin/user_upload/publications/Obstacles_to_co-production.pdf) Acesso em: 01 jan. 2023.
- BUZZELL, R. D.; GALE, B. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press, 1987.
- DESOUZA, K. C.; AWAZU, Y.; JHA, S.; DOMBROWSKI, C.; PAPAGARI, S.; BALOH, P.; KIM, J. Y. Customer-Driven Innovation. *Research-Technology Management*, v. 51, n. 3, p. 35-44, 2008.
- DUNLEAVY, P.; EVANS, M.; MCGREGOR, C. *Connected government: towards digital era governance?* Canberra: Working Paper. Institute for Governance and Policy Analysis, 2016.
- EBLING, M. *Serviços digitais: foco no usuário ou foco do usuário?* Cadernos Enap, 109; Coleção: Cátedras 2019. ISSN: 0104-7078 Brasília: Enap, 2022. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7272> Acesso em: 01 jan. 2023.
- FERNANDES, C. C. C.; JOIA, L. A.; ANDRADE, A. Resistência à implantação de sistemas de folha de pagamento na administração pública: um estudo multi-caso. *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 60, p. 145-164, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/RZzzBGpmVw9W5TmdSkQ3zqG/?lang=pt> Acesso em: 01 jan. 2023.
- HENRIETTE, E.; FEKI, M.; BOUGHZALA, I. The shape of digital transformation: a systematic literature review. *MCIS 2015 Proceedings*, 10, 2015.

HOOD, C. The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.

KANNABIRAN, G.; XAVIER, M. J.; ANANTHARAJ, A. Enabling e-governance through citizen relationship management-concept, model and applications. *Journal of Marketing*. v. 69, p. 223-240, out. 2004.

KIM, H. J.; PAN, G.; PAN, S. H. Managing IT-enabled transformation in the public sector: a case study on e-government in South Korea. *Government Information Quarterly*, v. 24, p. 338–352, 2007.

KOHLI, R.; JOHNSON, S. Digital transformation in latecomer industries: CIO and CEO leadership lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, v.10, n.4, p. 141– 156, 2011.

KRAMER, R. Weaving the public into public administration. *Public Administration Review*. January/February, v. 59, n.1, p. 89-92, 1999.

LE BLANC, D. *E-participation: a quick overview of recent qualitative trends*; Working Paper n° 163; United Nations DESA: New York, 2020. Disponível em: [https://www.un.org/esa/desa/papers/2020/wp163\\_2020.pdf](https://www.un.org/esa/desa/papers/2020/wp163_2020.pdf) Acesso em: 01 jan. 2023.

LEE, G.; KWAK, Y.H. An open government maturity model for social media-based public engagement. *Government Information Quarterly*, v. 29, n. 4, p. 492-503, 2012.

LEVITT, T. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, v.38, p. 26-44, July-August, 1960.

MARTIN, B. *What is public about public services?* Commissioned by the World Bank as a background paper for the World Development Report. Making Services Work for Poor People. London: Public World, 2004.

MÖHLMANN, M.; ZALMANSON, L. *Hands on the wheel: navigating algorithmic management and Uber drivers’ autonomy*. International Conference on Information Systems (ICIS 2017), December 10-13, Seoul, South Korea, 2017. Acessível em: [https://www.researchgate.net/publication/319965259\\_Hands\\_on\\_the\\_wheel\\_Navigating\\_algorithmic\\_management\\_and\\_Uber\\_drivers'\\_autonomy](https://www.researchgate.net/publication/319965259_Hands_on_the_wheel_Navigating_algorithmic_management_and_Uber_drivers'_autonomy) Acesso em: 01 jan. 2023.

NEPOMUCENO, C. *Administração 3.0: por que e como “uberizar” uma organização*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

OECD. *Recommendation of the Council on digital government strategies*. OECD, Paris, 2014. Acessível em: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf> Acesso em: 01 jan. 2023.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

PRATA, C. M. *As várias faces da relação cidadão x estado: antigos papéis*

e novas metáforas. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 22, Anais Anpad: Foz do Iguaçu, 1998.

ROWLEY, J. E-government stakeholders: who are they and what do they want? *International Journal of Information Management*, v. 31, n. 1, p. 53-62, 2011.

SCHELLONG, A. *Citizen relationship management: a study of CRM in Government*. European University Studies: Frankfurt, 2008.

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

SHAH, D.; RUST, R. T.; PARASURAMAN, A.; STAELIN, R.; DAY, G. S. The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, v.9, n.2, p.113-124, November, 2006.

SØRENSEN, E. Democratic governance and the changing role of users of public services. *Administrative Theory & Praxis*. V. 22, n.1, p. 24-44, 2000.

STOLTERMAN, E.; FORS, A. C. Information technology and the good life. In: *Information Systems Research: relevant theory and informed practice*. Ed. KAPLAN, B. *et al.*, London: Kluwer Academic Publishers, 2004.

VIGODA, E. From responsiveness to collaboration: governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 2002.

WILKES, L. Taking co-production forward: the challenges and opportunities. In: LOEFFLER, E. *et al.* (eds.), *Making health and social care personal and local: from mass production to co-production*. Governance International, Birmingham, 2012.

WORLD GOVERNMENT SUMMIT AND EY. *Application of the global star rating system for services*. 2017. Disponível em: <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document?id=4b777dc4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6> Acesso em: 01 jan. 2023.





## **ANEXO I - INSTRUMENTO DE PESQUISA**

## Estrutura de Entrevista em Profundidade

**Explicação:** a pesquisa trata sobre a adoção de ferramentas que permitam que usuários participem de forma direta e ativa do processo de apresentação ou de prestação de serviços públicos federais.

### I - Informações sobre o entrevistado

- a) Nome:
- b) Órgão/Entidade:
- c) Departamento/Setor:
- d) Cargo:
- e) E-mail:
- f) Data da resposta:

### II - Percepção geral

**1) Numa escala de zero (0) a dez (10), quão desejável você considera que seja uma participação mais direta e ativa dos usuários no processo de apresentação e prestação de serviços públicos federais brasileiros?** (sendo zero (0) totalmente indesejável, cinco (5) indiferente e dez (10) totalmente desejável)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.1) Por quê?

---

---

---

---





**4.1) Por quê?**

---

---

---

---

**5) Numa escala de zero (0) a dez (10), quão desejável você considera que seja a disponibilização de uma área de comentários que seja pública (permitindo que o comentário de um usuário seja visto por todos os demais usuários)?** (sendo zero (0) totalmente indesejável, cinco (5) indiferente e dez (10) totalmente desejável)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**5.1) Por quê?**

---

---

---

---

**6) Numa escala de zero (0) a dez (10), quão desejável você considera que seja a possibilidade de cocriação de certos conteúdos ou informações pelos usuários do serviço?** (sendo zero (0) totalmente indesejável, cinco (5) indiferente e dez (10) totalmente desejável)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**6.1) Por quê?**

---

---

---

---





## **ANEXO II - DADOS DAS ENTREVISTAS**



Data	Nome	E-mail	Cargo	Departamento/Setor	Órgão/Entidade
8-set	Luiz Raphael Vieira	<a href="mailto:luiz.vieira@agro.gov.br">luiz.vieira@agro.gov.br</a>	Auditor Fiscal Federal Agropecuário	Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (4º SIPOA/DINSP/DIPOA/DAS)	MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento)
9-set	Luana Ribeiro Capita	<a href="mailto:luana.capita@economia.gov.br">luana.capita@economia.gov.br</a>	Agente Administrativa	Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade (CGEART/SEMPE/SDIC/SEPEC)	ME (Ministério da Economia)
9-set	Ricardo Miotto Lovatel	<a href="mailto:ricardo.lovatel@cidadania.gov.br">ricardo.lovatel@cidadania.gov.br</a>	Assessor Técnico	Departamento de Gestão da Informação / Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação	MC (Ministério da Cidadania)
12-set	Cap. Robson Oliveira dos Santos	<a href="mailto:robson@dfpc.eb.mil.br">robson@dfpc.eb.mil.br</a>	Adjunto da Seção de Projetos	Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados (DFPC)	CEX (Comando do Exército)
14-set	Sandro Leite Furtado	<a href="mailto:sandro.furtado@economia.gov.br">sandro.furtado@economia.gov.br</a>	Assessor Técnico	Departamento de Canais e Identidade Digital / Secretaria de Governo Digital (SGD)	ME (Ministério da Economia)
15-set	Fábio Santos Silva	<a href="mailto:fabio.santos.silva@economia.gov.br">fabio.santos.silva@economia.gov.br</a>	Coordenador Geral de Microempreendedorismo e Artesanato	Coordenação Geral de Microempreendedorismo e Artesanato / Subsecretaria de Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, Empreendedorismo e Artesanato	ME (Ministério da Economia)
15-set	Luiz Carlos Amaral Oliveira	<a href="mailto:luiz.amaral@economia.gov.br">luiz.amaral@economia.gov.br</a>	Coordenador de Operações de Importação	Coordenação de Operações de Importação (COIMP) / Subsecretaria de Operações de Comércio Exterior (SUEXT) / Secretaria de Comércio Exterior (SECEX)	ME (Ministério da Economia)
19-set	Marcos Leôncio Sousa Ribeiro	<a href="mailto:marcos.ribeiro2@mj.gov.br">marcos.ribeiro2@mj.gov.br</a>	Coordenador Geral de Imigração Laboral	Coordenação Geral de Imigração Laboral (CGIL) / Departamento de Migrações (DEMIG) / Secretaria Nacional de Justiça (SENAJUS)	MJSP (Ministério da Justiça e Segurança Pública)
19-set	Thadeu Costa Normando	<a href="mailto:thadeu.normando@cidadania.gov.br">thadeu.normando@cidadania.gov.br</a>	Ouvidor Adjunto	Ouvidoria Geral / Gabinete do Ministro	MC (Ministério da Cidadania)
20-set	Diego Patrick dos Santos	<a href="mailto:diego.santos@infraestrutura.gov.br">diego.santos@infraestrutura.gov.br</a>	Analista Técnico Administrativo	Coordenação-Geral de Sistemas, Informação e Estatística (CGSIE) / Secretaria Nacional de Trânsito (SENATRAN)	MINFRA (Ministério da Infraestrutura)
21-set	Brisa Queiroz Martins	<a href="mailto:brisa.queiroz@mdh.gov.br">brisa.queiroz@mdh.gov.br</a>	Servidora Requisitada / Especialista em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais	Coordenação de Serviços de Informação ao Cidadão (COSIC) / Coordenação-Geral da Ouvidoria (CGOUVI) / Ouvidoria Nacional dos Direitos Humanos (ONDH)	MMFDH (Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos)
21-set	Railana Berenice Amoras Oliveira	<a href="mailto:railana.oliveira@mj.gov.br">railana.oliveira@mj.gov.br</a>	Analista de Negócio	Diretoria de Gestão e Integração de Informações (DGI)	MJSP (Ministério da Justiça e Segurança Pública)
21-set	Aderival da Silva Aguiar	<a href="mailto:aderival.asa@pf.gov.br">aderival.asa@pf.gov.br</a>	Agente Administrativo	Divisão de Controle e Fiscalização de Segurança Privada (DICOFP) / Coordenação Geral de Controle de Serviços e Produtos (CGCSP)	DPF (Departamento de Polícia Federal)

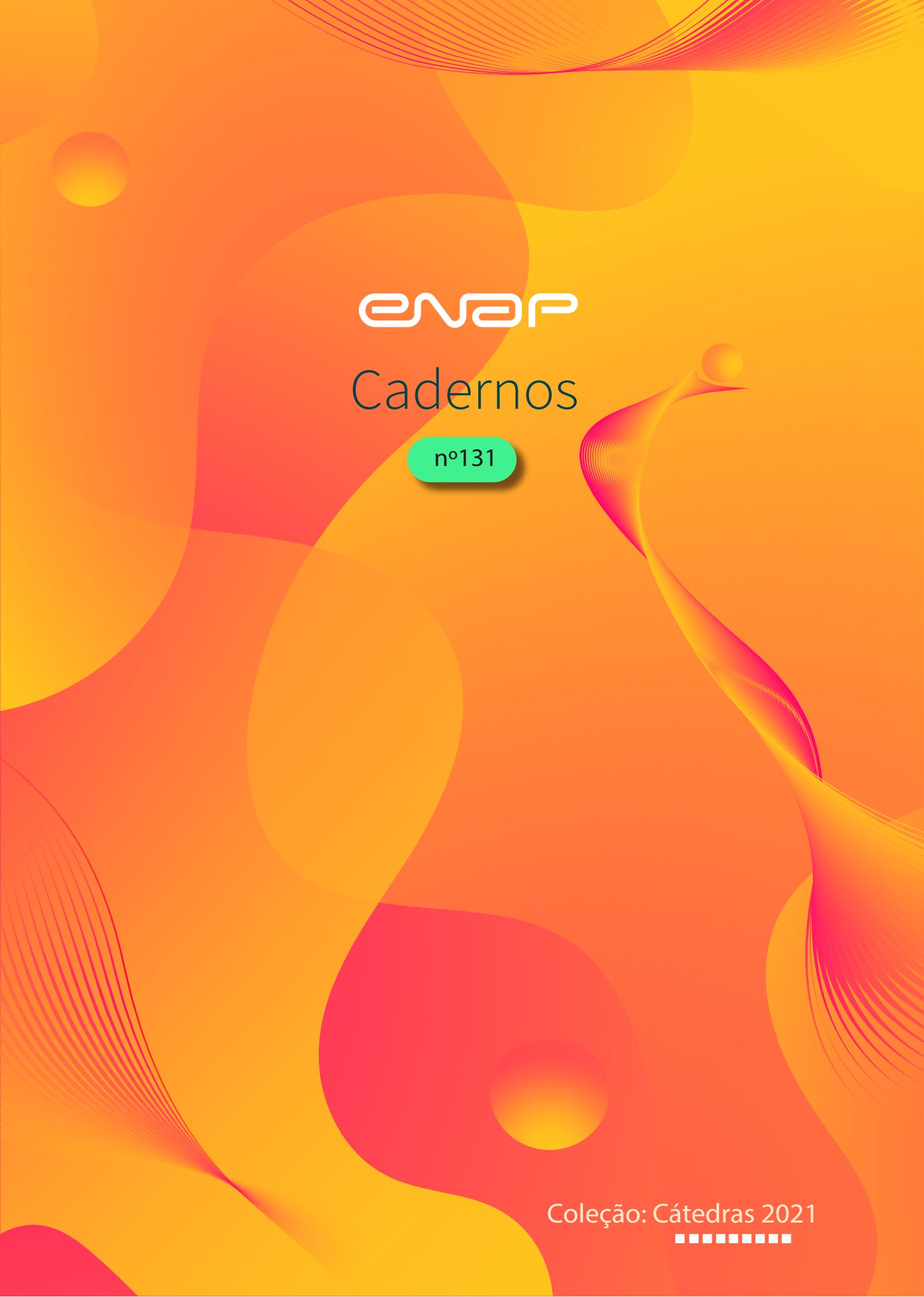


Data	Nome	E-mail	Cargo	Departamento/Setor	Órgão/Entidade
21-set	Roberto Kappel Castilho	<a href="mailto:roberto.castilho@rfb.gov.br">roberto.castilho@rfb.gov.br</a>	Chefe da Divisão de Suporte ao Atendimento e Coordenador de Atendimento Substituto	Coordenação-Geral de Atendimento / Subsecretaria de Arrecadação, Cadastros e Atendimento	RFB (Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil)
21-set	Ricardo José Tambosi	<a href="mailto:ricardo.tambosi@turismo.gov.br">ricardo.tambosi@turismo.gov.br</a>	Coordenador	Coordenação-Geral de Formalização e Fiscalização de Prestadores de Serviços Turísticos	MTUR (Ministério do Turismo)
23-set	Jose Afonso Cosmo Junior	<a href="mailto:jose.afonso@mcti.gov.br">jose.afonso@mcti.gov.br</a>	Coordenador-Geral de Mecanismos de Apoio à Inovação	Coordenação-Geral de Mecanismos de Apoio à Inovação (CGMI) / Departamento de Empreendedorismo Inovador (DEEMI) / Secretaria de Empreendedorismo e Inovação (SEMPI)	MCTI (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações)
23-set	Sebastião Rogerio A. dos Santos	<a href="mailto:sebastiao.santos@enap.gov.br">sebastiao.santos@enap.gov.br</a>	Assessor Técnico	Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) / Diretoria de Gestão Interna (DGI)	ENAP (Escola Nacional de Administração Pública)
26-set	Jorge Luís de Almeida	<a href="mailto:jalmeida@anp.gov.br">jalmeida@anp.gov.br</a>	Coordenador-Geral de Autorizações de Revenda	Superintendência de Distribuição e Logística (SDL)	ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis)
26-set	Samuel de Camargo Souza	<a href="mailto:scamargo@anp.gov.br">scamargo@anp.gov.br</a>	Coordenador de Autorizações de Revenda	Superintendência de Distribuição e Logística (SDL)	ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis)
26-set	Luzemario Dantas Rocha	<a href="mailto:Luzemario@anatel.gov.br">Luzemario@anatel.gov.br</a>	Técnico em Regulação	Gerência de Outorga e Licenciamento de Estações (ORLE)	ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações)
26-set	Rafaela Gomes G. R. de Lima	<a href="mailto:rafaela.lima@museus.gov.br">rafaela.lima@museus.gov.br</a>	Coordenadora da Coordenação de Produção e Análise da Informação	Coordenação de Produção e Análise da Informação (CPAI) / Coordenação-Geral de Sistemas de Informações Museais (CGSIM)	IBRAM (Instituto Brasileiro de Museus)
26-set	Frederico Silva e Cunha	<a href="mailto:frederico.cunha@economia.gov.br">frederico.cunha@economia.gov.br</a>	Coordenador-Geral	Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração (DREI) / Secretaria de Inovação e Micro e Pequenas Empresas (SIMPE) / Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade (SEPEC)	ME (Ministério da Economia)
26-set	Daniel Vitor Moreira	<a href="mailto:daniel.moreira@economia.gov.br">daniel.moreira@economia.gov.br</a>	Analista de Tecnologia	Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração (DREI) / Secretaria de Inovação e Micro e Pequenas Empresas (SIMPE) / Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade (SEPEC)	ME (Ministério da Economia)
27-set	Nilton de Melo Vieira	<a href="mailto:nilton.vieira@antt.gov.br">nilton.vieira@antt.gov.br</a>	Coordenador	Coordenação do Passe Livre (COLIV) / Gerência Operacional de Transporte de Passageiros (GEOPE) / Superintendência de Serviços de Transporte Rodoviário de Passageiros (SUPAS)	ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres)

Data	Nome	E-mail	Cargo	Departamento/Setor	Órgão/Entidade
27-set	Juliana Esteves Lima De Oliveira	<a href="mailto:juliana.oliveira@antt.gov.br">juliana.oliveira@antt.gov.br</a>	Gerente	Coordenação do Passe Livre (COLIV) / Gerência Operacional de Transporte de Passageiros (GEOPE) / Superintendência de Serviços de Transporte Rodoviário de Passageiros (SUPAS)	ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres)
27-set	Lilian Martins	<a href="mailto:lilian.martins@ibama.gov.br">lilian.martins@ibama.gov.br</a>	Coordenadora de Assuntos Estratégicos	Coordenação de Assuntos Estratégicos (COAES) / Diretoria de Licenciamento Ambiental (DILIC)	IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis)
27-set	José Carneiro de Jesus Neto	<a href="mailto:Jose.Jesus@anm.gov.br">Jose.Jesus@anm.gov.br</a>	Chefe de Divisão de Outorga de Títulos de Pesquisa Mineral	Divisão de Outorga de Títulos de Pesquisa Mineral / Superintendência Outorga de Títulos Minerários	ANM (Agência Nacional de Mineração)
28-set	Simone de Castro Vianna	<a href="mailto:simone.vianna@ibama.gov.br">simone.vianna@ibama.gov.br</a>	Coordenadora de Avaliação e Instrumentos de Qualidade Ambiental	Coordenação de Avaliação e Instrumentos de Qualidade Ambiental (COAVI) / Coordenação-Geral de Gestão da Qualidade Ambiental (CGQUA) / Diretoria de Qualidade Ambiental (DIQUA)	IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis)
28-set	Roberto Martins Agra	<a href="mailto:roberto.agra@ibama.gov.br">roberto.agra@ibama.gov.br</a>	Coordenador Substituto	Coordenação de Avaliação e Instrumentos de Qualidade Ambiental (COAVI) / Coordenação-Geral de Gestão da Qualidade Ambiental (CGQUA) / Diretoria de Qualidade Ambiental (DIQUA)	IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis)
28-set	Leilane Paiva	<a href="mailto:leilanepl@id.uff.br">leilanepl@id.uff.br</a>	Chefe da Divisão de Controle de Certificados e Diplomas	Divisão de Controle de Certificados e Diplomas (DCCD) / Departamento de Administração Escolar (DAE) / Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)	UFF (Universidade Federal Fluminense)
28-set	Débora Janoth	<a href="mailto:deborajanoth@id.uff.br">deborajanoth@id.uff.br</a>	Assistente da Pró-Reitora de Graduação e Substituta da Diretora do Departamento de Administração Escolar	Departamento de Administração Escolar (DAE) / Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)	UFF (Universidade Federal Fluminense)
28-set	Wagner da Silva Siqueira	<a href="mailto:wagner.siqueira@anm.gov.br">wagner.siqueira@anm.gov.br</a>	Chefe da Divisão de Outorga de Títulos de Lavra	Divisão de Outorga de Títulos de Lavra / Superintendência de Outorga de Títulos de Lavra	ANM (Agência Nacional de Mineração)
28-set	Márcio Alves Borges	<a href="mailto:marcio.borges@economia.gov.br">marcio.borges@economia.gov.br</a>	Coordenador-Geral de Gestão de Benefícios	Coordenação-Geral de Gestão de Benefícios / Subsecretaria de Políticas Públicas de Trabalho	MTP (Ministério do Trabalho e Previdência)
29-set	Valdivino José de Vasconcelos	<a href="mailto:valdivino.vjv@pf.gov.br">valdivino.vjv@pf.gov.br</a>	Chefe do Serviço de Identificação e Informações Criminais	Serviço de Identificação e Informações Criminais (SINIC) / Divisão de Identificação Criminal (DCRIM) / Instituto Nacional de Identificação (INI) / Diretoria Executiva (DIREX)	DPF (Departamento de Polícia Federal)

Data	Nome	E-mail	Cargo	Departamento/Setor	Órgão/Entidade
29-set	Davison Rego Menezes	<a href="mailto:davison.menezes@inpi.gov.br">davison.menezes@inpi.gov.br</a>	Ouvidor	Autoridade de Monitoramento da LAI	INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial)
30-set	Marcus A. Nadruz Coelho	<a href="mailto:mnadruz@jbrj.gov.br">mnadruz@jbrj.gov.br</a>	Coordenador da Coleção Viva	Coordenadoria da Coleção Viva / Diretoria de Operações	JBRJ (Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro)
30-set	Cristian Charles Marlow	<a href="mailto:cristian@anatel.gov.br">cristian@anatel.gov.br</a>	Coordenador de Processos	Gerência de Outorga e Licenciamento de Estações (ORLE)	ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações)
5-out	Telma S. Rover S. Nascimento	<a href="mailto:tsrover@inmetro.gov.br">tsrover@inmetro.gov.br</a>	Chefe da Divisão de Acreditação de Laboratório	Divisão de Acreditação de Laboratório (DICLA) / Coordenação Geral de Acreditação (CGCRE)	INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia)
6-out	Ailton Nunes de Matos Junior	<a href="mailto:ailtonnunes.junior@inss.gov.br">ailtonnunes.junior@inss.gov.br</a>	Coordenador-Geral de Sistemas e Automação	Coordenação-Geral de Sistemas e Automação / Diretoria de Benefícios e Relacionamento com o Cidadão	INSS (Instituto Nacional do Seguro Social)
6-out	Lorena Thereza Gomes da Silva Dourado	<a href="mailto:lorena.sdourado@anvisa.gov.br">lorena.sdourado@anvisa.gov.br</a>	Ouvidora Substituta	Ouvidoria	ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária)
6-out	Rafael Apolinario dos Santos	<a href="mailto:rapolinario@brssz.com">rapolinario@brssz.com</a>	Gerente de Utilidades	Setor de Saneamento Básico (GEUTI)	APS S.A. (Autoridade Portuária de Santos S.A.)
6-out	Maria Eduarda Ascariz	<a href="mailto:mascariz@brssz.com">mascariz@brssz.com</a>	Assistente Sênior	Setor de Saneamento Básico (GEUTI)	APS S.A. (Autoridade Portuária de Santos S.A.)
6-out	Carlos Henrique Maia Barboza	<a href="mailto:henrique.chmb@pf.gov.br">henrique.chmb@pf.gov.br</a>	Delegado de Polícia Federal	Divisão Nacional de Controle de Armas (DARM) / Coordenação-Geral de Controle de Serviços e Produtos (CGCSP)	DPF (Departamento de Polícia Federal)
7-out	Thiago Aguiar Soares	<a href="mailto:thiago.soares@mcom.gov.br">thiago.soares@mcom.gov.br</a>	Coordenador-Geral de Inovação, Regulamentação e Sistemas	Coordenação-Geral de Inovação, Regulamentação e Sistemas / Secretaria de Radiodifusão	MCOM (Ministério das Comunicações)
7-out	Valdimir Bezerra de Castro Filho	<a href="mailto:Valdimir.Castro-Filho@rfb.gov.br">Valdimir.Castro-Filho@rfb.gov.br</a>	Chefe da Divisão do Cadastro de Pessoas Físicas	Divisão do Cadastro de Pessoas Físicas / Coordenação-Geral de Cadastros	RFB (Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil)
7-out	Dennis Christofer de Paula Silva	<a href="mailto:dsilva@brssz.com">dsilva@brssz.com</a>	Técnico de Comunicação Social	Superintendência de Gabinete	APS S.A. (Autoridade Portuária de Santos S.A.)
7-out	Robson Lopes	<a href="mailto:robson.xlopes@agro.gov.br">robson.xlopes@agro.gov.br</a>	Engenheiro Agrônomo	Coordenação-Geral de Crédito à Agricultura Familiar (CGCRAF) / Departamento de Política de Financiamento ao Setor Agropecuário (DEFIN) / Secretaria de Política Agrícola (SPA)	MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento)
10-out	Marcus André Chagas Rocha	<a href="mailto:marcus.rocha@turismo.gov.br">marcus.rocha@turismo.gov.br</a>	Coordenador	Coordenação do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (CGSNBP) / Departamento de Livro, Leitura, Literatura e Bibliotecas (DLLLLB) / Secretaria de Economia Criativa e Diversidade Cultural (SECDC)	SECULT (Secretaria Especial de Cultura)

Data	Nome	E-mail	Cargo	Departamento/Setor	Órgão/Entidade
11-out	Germana Gladys M. de Almeida	<a href="mailto:germana.almeida@infraestrutura.gov.br">germana.almeida@infraestrutura.gov.br</a>	Coordenadora-Geral	Coordenação-Geral de Sistemas, Informação e Estatística / Secretaria Nacional de Trânsito (SENATRAM)	MINFRA (Ministério da Infraestrutura)
11-out	Luiz Alberto Gomes Grande	<a href="mailto:luiz.grande@infraestrutura.gov.br">luiz.grande@infraestrutura.gov.br</a>	Coordenador de Informação e Estatística	Coordenação-Geral de Sistemas, Informação e Estatística / Secretaria Nacional de Trânsito (SENATRAM)	MINFRA (Ministério da Infraestrutura)
11-out	Karla Carolina Faria Calembó Marra	<a href="mailto:karla.marra@economia.gov.br">karla.marra@economia.gov.br</a>	Coordenadora-Geral de Políticas de Emprego	Coordenação-Geral de Políticas de Emprego (CGPE) / Subsecretaria de Políticas Públicas de Trabalho (SPPT) / Secretaria de Trabalho (STRAB)	MTP (Ministério do Trabalho e Previdência)
11-out	Ana Clara Formiga F. do Carmo	<a href="mailto:ana.formiga@mj.gov.br">ana.formiga@mj.gov.br</a>	Coordenadora de Processos Migratórios	Departamento de Migrações (DEMIG) / Secretaria Nacional de Justiça (SENAJUS)	MJSP (Ministério da Justiça e Segurança Pública)
17-out	Alexandre Miranda Machado	<a href="mailto:alexandremachado@in.gov.br">alexandremachado@in.gov.br</a>	Coordenador de Publicação do Diário Oficial da União	Imprensa Nacional	SG (Secretaria - Geral da Presidência da República)
18-out	Julia Lins Bittencourt	<a href="mailto:julia.bittencourt@mdr.gov.br">julia.bittencourt@mdr.gov.br</a>	Coordenadora-Geral Substituta	Departamento de Urbanização / Secretaria Nacional de Habitação	MDR (Ministério do Desenvolvimento Regional)
26-out	Nubia Shelli Lima de Sousa	<a href="mailto:nubia.nsls@pf.gov.br">nubia.nsls@pf.gov.br</a>	Agente de Política Federal	Divisão de Passaporte (DPAS)	DPF (Departamento de Polícia Federal)
3-nov	Sérgio Barreto de Oliveira Silva	<a href="mailto:Sergio.Barreto@economia.gov.br">Sergio.Barreto@economia.gov.br</a>	Coordenador de Canais Digitais	Coordenação de Canais Digitais (CDIG) / Coordenação-Geral de Políticas de Trabalho e Renda (CGPTR) / Subsecretaria de Políticas Públicas de Trabalho (SPPT) / Secretaria de Trabalho (STRAB)	MTP (Ministério do Trabalho e Previdência)



ENAP  
Cadernos

nº131

Coleção: Cátedras 2021

