

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**GUSTAVO FORTE INGRACIO**

**CATÁLOGO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CSTI):  
UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSPARÊNCIA E SOBRE O IMPACTO DO  
GERENCIALISMO NOS SERVIÇOS DA DIVISÃO DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO DO DETRAN/RS**

**PORTO ALEGRE**

**2016**

**GUSTAVO FORTE INGRACIO**

**CATÁLOGO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CSTI):  
UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSPARÊNCIA E SOBRE O IMPACTO DO  
GERENCIALISMO NOS SERVIÇOS DA DIVISÃO DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO DO DETRAN/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Aragon Érico Dasso Júnior

**PORTO ALEGRE**

**2016**

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é examinar o impacto e influência do modelo gerencial nas práticas de transparência dos serviços de Tecnologia da Informação (TI) prestados pela Divisão de TI do Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS). Para tal, esta monografia apresenta um referencial teórico sobre o modelo gerencial, que abrange temas como a Reforma Gerencial de 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, a Carta de Serviços ao Cidadão e o princípio da transparência, do controle social e da participação cidadã. O estudo também apresenta uma descrição do conteúdo, forma, divulgação, atualização e metodologia referente à elaboração e implantação do Catálogo de Serviços de TI da Divisão de TI do DETRAN/RS. Posteriormente, o Catálogo de Serviços é analisado à luz do modelo gerencial, considerando as recomendações para a implantação e elaboração da Carta de Serviços do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e de dados obtidos através de questionários enviados aos servidores do órgão. Constata-se como resultado da análise realizada que, embora o Catálogo de Serviços seja um importante mecanismo de transparência da Divisão de TI do DETRAN/RS, há diversos pontos a melhorar. A realização das etapas previstas na implantação da Carta de Serviços apresenta-se como um fator essencial para que o Catálogo de Serviços de TI desenvolva os requisitos e orientações referentes ao princípio da transparência e viabilização do controle social. Por fim, o déficit de participação cidadã é evidenciado como característica presente do modelo gerencial no Catálogo de Serviços de TI.

Palavras-chave: Catálogo de Serviços; modelo gerencial; Carta de Serviços ao Cidadão; serviços de tecnologia da informação.

## ABSTRACT

O The objective of this study is to examine the management model's impact and influence in the practices of transparency of information technology (IT) services provided by the IT Division of the Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS). To this end, this monograph presents a theoretical framework on the management model, which covers topics such as Reforma Gerencial de 1995, the Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, the Carta de Serviços ao Cidadão and the principle of transparency, social control and citizen participation. This study also presents a description of the content, form, disclosure, update and methodology regarding the preparation and implementation of IT Service Catalog of IT Division of DETRAN/RS. Subsequently, the Service Catalog is analyzed in the light of the management model, considering the recommendations for the implementation and development of the "Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização" (GESPÚBLICA) and data obtained from questionnaires sent to DETRAN's civil servants. It is observed as a result of the analysis that while the IT Service Catalog is an important mechanism of transparency of IT Division of DETRAN/RS, there are several points for improvement. The completion of the steps foreseen in the implementation of the Carta de Serviços ao Cidadão is an essential factor for the IT Service Catalog in order to develop the requirements and guidelines for the transparency's principle as well as the viability of social control. Finally, lack of citizen involvement is observed in this management model in the IT Service Catalog of the IT Division of DETRAN/RS.

Keywords: IT service catalog; management model; "Carta de Serviços ao Cidadão"; information technology services.

## LISTA DE SIGLAS

ANS – Acordo de Nível de Serviço  
CDV – Centro de Desmanche de Veículos  
CFC – Centro de Formação de Condutores  
CLAD – Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento  
CRD – Centro de Remoção e Depósito  
CETTRAN/RS – Conselho Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul  
CIRETRAN – Circunscrição Regional de Trânsito  
CONTRAN – Conselho Nacional de Trânsito  
CRVA – Centro de Registro de Veículos Automotores  
CSTI – Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação  
DETRAN/RS – Departamento de Trânsito do Rio Grande do Sul  
DTI – Divisão de Tecnologia da Informação do DETRAN/RS  
GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização  
FPT – Fábricas de Placas e Tarjetas  
ITIL – Information Technology Infrastructure Library  
JARI – Junta Administrativa de Recursos de Infrações  
MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
LAI – Lei de Acesso à Informação  
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal  
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
NGP – Nova Gestão Pública  
PMI – Project Management Institute  
PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado  
PROCERGS – Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul  
SAHR – Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos  
SEGES – Secretaria de Gestão  
SJS/RS – Secretaria da Justiça e Segurança do Rio Grande do Sul  
SMAHR – Secretaria de Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>MODELO GERENCIAL E A TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....</b>	<b>9</b>
2.1	MODELO GERENCIAL – REFORMA DO APARELHO DE ESTADO.....	9
2.1.1	TRANSPARÊNCIA.....	16
2.1.2	CONTROLE SOCIAL E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ.....	20
2.1.3	MODELO GERENCIAL E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ.....	22
2.2	CARTA DE SERVIÇOS – METODOLOGIA.....	29
2.2.1	CONTEÚDO E PUBLICIDADE .....	31
2.2.2	METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO .....	34
<b>3</b>	<b>O DETRAN/RS E O CATÁLOGO DE SERVIÇOS DA DIVISÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....</b>	<b>43</b>
3.1	A DIVISÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO DETRAN/RS.....	46
3.2	O PROJETO CATÁLOGO DE SERVIÇOS.....	49
3.3	O PROJETO CSTI – DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO.....	50
3.4	IMPLANTAÇÃO DO PROJETO CSTI.....	54
3.5	APRESENTAÇÃO DO CSTI.....	56
3.6	PROCESSOS DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS DE TI DO DETRAN/RS.....	59
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS DE TI DO DETRAN/RS.....</b>	<b>64</b>
4.1	METODOLOGIA CARTA DE SERVIÇOS E CSTI.....	65
4.1.1	Fase preliminar: preparação para a Carta de Serviços ao Cidadão.....	65
4.1.2	Fase I: Alinhamento institucional.....	66
4.1.3	Fase II: Análise crítica de desempenho .....	66
4.1.4	Fases III, IV e III.1: Levantamento das necessidades, melhorias de processos e fixação de novo padrão de desempenho .....	67
4.1.5	Fase V: Elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão .....	68
4.1.6	Fase V.1: Verificação da Qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão.....	69
4.1.7	Fase VI: Divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão.....	70
4.1.8	Fase VII: Monitoramento e avaliação do desempenho institucional no cumprimento da Carta de Serviços ao Cidadão .....	70

4.1.9	Fase de “Reverificação” .....	71
4.2	PROCESSOS E DEFINIÇÕES DO CSTI.....	72
4.2.1	DIVULGAÇÃO.....	72
4.2.2	TRANSPARÊNCIA.....	73
4.2.3	CONTROLE SOCIAL .....	75
4.2.4	CONSTRUÇÃO.....	76
4.2.5	UTILIZAÇÃO .....	78
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário Enviado aos Servidores da DTI.....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE B – Questionário Enviado às Áreas do DETRAN/RS .....</b>	<b>88</b>
	<b>ANEXO A – Principais Eventos Históricos DETRAN/RS.....</b>	<b>91</b>
	<b>ANEXO B – Quadro de Pessoal da DTI.....</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXO C – Questionário Serviços da DTI DETRAN-RS .....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas observaram a hegemonia do modelo de Administração Pública gerencial no Brasil. Nesse contexto, o modelo foi responsável pela introdução de um conjunto de conceitos, métodos, técnicas e ferramentas. Em nome de um discurso modernizador de Estado e de uma Administração Pública eficiente e voltada para o cidadão-cliente, priorizando a qualidade da prestação dos serviços públicos e o controle dos resultados, o gerencialismo defende a tecnocracia em detrimento da democracia. A própria Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que adiciona ao texto do art. 37 da Constituição Federal brasileira o conceito de eficiência como princípio da Administração Pública, confirma tal mudança de paradigma.

Como resultado desse processo, a transparência passa a ser uma derivação importante do princípio da publicidade e identificada como um facilitador para o controle social. Recorde-se, é claro, que transparência e controle social são os “limites permitidos” pelo gerencialismo para uma concepção de democracia submetida exclusivamente aos parâmetros representativos.

Dentre os diversos instrumentos introduzidos por uma gestão pública transparente, inclui-se a “Carta de Serviços ao Cidadão”, a qual consiste em um documento elaborado por uma organização pública, com o objetivo de informar aos cidadãos quais os serviços prestados pela organização, como acessar e obter tais serviços, e ainda, divulgar os compromissos e padrões de atendimento estabelecidos.

Nesse sentido, em fevereiro de 2016, foi implantada na Divisão de Tecnologia da Informação (DTI) do Departamento de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS), ferramenta denominada por “Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação” (CSTI), com o fim de apresentar e manter, em um local único, de forma estruturada e atualizada, as informações pertinentes aos serviços de TI ofertados pela Divisão. O CSTI pode ser compreendido como uma versão interna da “Carta de Serviços ao Cidadão”.

O tema desta pesquisa é, portanto, apresentar uma análise sobre a transparência nos serviços prestados pela Divisão de Tecnologia da Informação do DETRAN/RS, à luz do modelo gerencial de Administração Pública.

Nesse sentido, torna-se imperativo o estudo do modelo gerencial e sua influência no CSTI. Considera-se que o modelo gerencial tenha sido preconizado no Brasil através da reforma do aparelho do Estado, também denominada por “Reforma Gerencial”, fundamentada nos princípios da teoria de Administração Pública “Nova Gestão Pública”, proposta a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), instituído no ano de 1995 pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), durante o governo Fernando Henrique Cardoso.

Assim, considerando o atual paradigma gerencial da Administração Pública brasileira, bem como o mecanismo de transparência utilizado para os serviços de TI prestados pela DTI do DETRAN/RS, questiona-se: de que forma o modelo gerencial de Administração Pública impacta na transparência dos serviços prestados pela Divisão de TI do DETRAN/RS?

O objetivo geral deste trabalho é examinar o impacto e influência do modelo gerencial nas práticas de transparência relacionadas aos serviços prestados pela Divisão de TI do DETRAN/RS. Para tanto, a pesquisa possui os seguintes objetivos específicos: analisar as diretrizes e práticas estimuladas pelo modelo gerencial da Administração Pública brasileira; identificar e descrever o conteúdo, forma, divulgação, atualização e metodologia referente à elaboração e implantação do CSTI da Divisão de TI do DETRAN/RS; analisar e examinar o impacto e influência do modelo gerencial no CSTI da Divisão de TI do DETRAN/RS.

A importância de analisar a influência do modelo gerencial sob o aspecto da transparência dos serviços prestados pela Divisão de TI do DETRAN/RS está no fato de que permite identificar como o CSTI se relaciona com as práticas da Administração Pública Federal. De posse desse conhecimento, pode-se estabelecer a legitimidade da ferramenta CSTI na gestão pública, no contexto em que a ferramenta contemple os critérios, práticas e princípios da Administração Pública Federal. Na perspectiva em que o CSTI não contemple tais fatores, a análise contribui à organização de modo a constatar em quais definições tais fatores não ocorrem, possibilitando à organização sua devida

implantação. Outrossim, a influência do modelo gerencial permite compreender o contexto em que se inserem as práticas utilizadas no sentido da transparência e participação cidadã na gestão pública e, conseqüentemente, na Autarquia pesquisada.

Ainda, o presente trabalho, ao apresentar a análise da experiência e descrição do processo de implantação e construção do “Catálogo de Serviços de TI”, da Divisão de TI do DETRAN/RS, possibilita à Administração Pública conhecer e adotar as novas ações e etapas realizadas nas definições e práticas de transparência da gestão pública. Nesse sentido, o processo e ações referentes à implantação do Catálogo de Serviços de TI do DETRAN/RS pode contribuir como exemplo aos demais órgãos e entidades públicas, consideradas as características, limitações e estruturas organizacionais de cada uma.

A presente pesquisa possui caráter descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa. As técnicas utilizadas foram: levantamento bibliográfico e documental; pesquisa eletrônica, questionários; observação simples e participante (o autor é servidor da DTI).

Foram aplicados dois questionários para a obtenção de dados da pesquisa, enviado aos participantes através de Email. O primeiro, tendo como público alvo os servidores lotados na Divisão de TI do DETRAN/RS, foi enviado a três servidores de cada um dos quatro setores da Divisão, totalizando 12 participantes. O segundo tendo como público alvo os servidores lotados nas demais áreas da Autarquia, foi enviado a um servidor de cada setor da Autarquia, totalizando 66 participantes.

Quanto à estrutura, este trabalho está dividido em cinco capítulos. A estrutura do trabalho é composta por: introdução; revisão teórica sobre o modelo gerencial, abordando também temas pertinentes como transparência, controle social e participação cidadã da Administração Pública; e a Carta de Serviços, onde se explica como se deu sua criação e como funciona até os dias de hoje; análise da CSTI; e considerações finais.

O capítulo dois (“Modelo Gerencial e a Transparência na Administração Pública”) está dividido em três eixos. O primeiro pretende apresentar-se como referencial teórico sobre o modelo gerencial, contribuindo ao entendimento de suas características e princípios na Administração Pública brasileira. O segundo visa analisar os conceitos de transparência, controle social e participação cidadã

no modelo gerencial. Para alcançar tal objetivo, serão apresentados os principais mecanismos relacionados à transparência, controle social e participação cidadã, normatizados no âmbito federal no contexto da reforma gerencial do Estado brasileiro. O terceiro traz uma análise do instrumento de gestão pública “Carta de Serviços”, no que tange principalmente à metodologia utilizada no processo de sua implantação no Poder Executivo Federal brasileiro, através dos documentos disponibilizados pelo GESPÚBLICA e legislações pertinentes, considerando tratar-se de um mecanismo de transparência importante para a divulgação da informação de serviços da administração pública.

O capítulo três (“O DETRAN/RS e o Catálogo de Serviços da Divisão de Tecnologia da Informação”) aborda o Catálogo de Serviços de TI da DTI do DETRAN/RS. Para tal, são descritos os processos, etapas, mecanismos e agentes envolvidos na elaboração e manutenção do Catálogo.

O capítulo quatro (“Análise do Catálogo de Serviços de TI do DETRAN/RS”) está dividido em dois segmentos principais. O primeiro tem como objetivo principal relacionar as etapas definidas pelo GESPÚBLICA na implantação da “Carta de Serviços ao Cidadão” com os processos efetuados na implantação do CSTI. Já o segundo, visa explorar os processos e definições envolvidos no CSTI com referência à análise dos dados obtidos na aplicação dos questionários (Apêndices A e B).

Por fim, o capítulo cinco traz os encaminhamentos e conclusões do estudo, salientando as limitações da pesquisa e a possível continuidade da observação realizada neste trabalho.

## **2 MODELO GERENCIAL E A TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

O presente capítulo tem o objetivo de trazer uma revisão teórica acerca do modelo gerencial e de suas principais características, contendo ainda os movimentos relacionados à transparência na Administração Pública brasileira. Nesse sentido, será analisada a Carta de Serviços considerando sua legitimidade, universalidade e relação com os processos e mecanismo de transparência adotados na prestação de serviços da Divisão de Tecnologia da Informação do DETRAN/RS, objeto de estudo desta pesquisa. Assim, o capítulo está organizado em dois eixos. O primeiro revisa o conteúdo, as diretrizes, características, medidas e justificativas da reforma do aparelho do Estado, explora os conceitos de transparência, controle social e participação cidadã e por fim, desenvolve uma discussão frente ao modelo gerencial a participação cidadã. Já o segundo eixo dedica-se à Carta de Serviços, apresentando seu conceito, critérios, elementos e metodologia estabelecida na Administração Pública Brasileira para sua implantação.

### **2.1 MODELO GERENCIAL – REFORMA DO APARELHO DE ESTADO**

Com a emergência de novos modelos com foco gerencial e no controle dos resultados, em oposto ao controle dos meios, as últimas décadas do século XX apresentaram transformações nos paradigmas da Administração Pública. Desde a construção dos estados nacionais modernos, o sistema capitalista passou por duas reformas na Administração Pública, segundo Bresser Pereira (2000, p.06), a “Reforma Burocrática” ou “Reforma do Serviço Público”, a qual ocorreu em meados do século XIX na Europa ocidental, no início do século XX nos EUA e na década de 30 no Brasil, e a “Reforma Gerencial da Administração Pública” que pode ser identificada em duas

gerações de políticas de reforma do Estado no mundo. A primeira, com o objetivo de gerir a crise econômica que afetou os países centrais e periféricos no final dos anos 1970, iniciada na Inglaterra, onde o modelo estatal montado no pós-guerra foi responsabilizado pela crise do capitalismo, marcado por críticas ao intervencionismo estatal na economia e nas relações sociais. E a segunda, voltada para a estabilidade econômica e reforma nas instituições públicas, iniciada no final da década de 1980 nos países desenvolvidos, e na metade dos anos 1990 em grande parte dos países periféricos, sendo justificada na América Latina principalmente pela crise fiscal gerada pelos “choques do petróleo”.

Segundo Dasso Junior (2006), as principais medidas que caracterizaram a reforma do Estado, no primeiro momento, foram de cunho fiscal, envolvendo definições como cortes nos gastos públicos e aumento de receitas para redução ou eliminação do déficit fiscal, reformas tributárias, privatizações e liberalização econômica e comercial. Já para o segundo momento, o autor destaca medidas voltadas para mudanças institucionais, dos mecanismos regulatórios, das relações trabalhistas, nas relações entre governos centrais e sub-nacionais e programas massivos de privatizações, favorecendo o funcionamento do mercado e reduzindo o nível de intervenção econômica Estatal.

Conforme Carneiro e Menicucci (2013), tais medidas estão vinculadas ao movimento político e ideológico, com forte sustentação na teoria econômica neoclássica, de propostas e ações no sentido de uma reforma do Estado, com o argumento de que o modelo Estatal, presente à época, não conseguia atender as necessidades da sociedade, portanto, ineficaz e ineficiente. Para Dasso Junior (2006, p.239), com a globalização, o fim da “Guerra Fria” e a hegemonia do modelo capitalista, o Estado passou a representar um obstáculo para a maximização do lucro do setor privado, exigindo-se assim reformas no Estado com ênfase nas privatizações em um primeiro momento, e na forma de gestão pública em um segundo momento.

Assim, a partir dos anos 1970, segundo Carneiro e Menicucci (2013), as reformas do setor público, cujo modelo atacava o núcleo das doutrinas básicas da Administração Pública progressiva, foram definidas por consultores como a “Nova Gestão Pública (NGP)”. De acordo com Dasso Junior (2006, p.176), “A

NGP designa um conjunto de argumentos e filosofias administrativas, propostas como novo paradigma de Administração Pública.”.

De fato, a NGP propõe uma série de medidas e orientações, que levam à concepção de um novo modelo de Administração Pública. Nesse sentido, a NGP surgiu como nova proposta de reforma na Administração Pública, tendo em seu cerne, forte influência dos métodos da Administração de Empresas (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

Embora a NGP tenha derivações oriundas de reformas em contextos específicos (envolvendo questões nacionais diferentes) de cada modelo Estatal em que foi adotada, “o uso recorrente do termo [NGP] em diferentes países sugere a existência de uma tendência geral na direção de um padrão comum de reforma administrativa aplicada ao setor público” (CARNEIRO, MENICUCCI, 2013, p.140). Conforme Dasso Junior (2006, p. 176), “alguns preceitos teóricos estão presentes em qualquer reforma que busque aplicar a NGP como modelo”. Nessa perspectiva, devido ao seu cunho gerencial, as iniciativas reformistas, direcionadas à melhoria na gestão governamental materializadas na NGP, foram caracterizadas com a denominação de “Reforma Gerencial”, termo utilizado para referenciar qualquer reforma da Administração Pública que esteja baseada na Nova Gestão Pública, de acordo com Dasso Junior (2006, p. 176).

A Reforma Gerencial na Administração Pública brasileira, fundamentada nos princípios da Nova Gestão Pública, foi iniciada, em definitivo, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (DASSO JUNIOR, 2006, p.165), instituído pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) em 1995, tendo como seu principal formulador o ex-Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira.

A principal justificativa fundamentada no PDRAE para a sua elaboração e implantação, no que tange às diretrizes para a reforma da Administração Pública brasileira, foi o que Fernando Henrique Cardoso considerou como “uma crise de Estado” (MARE, 1995, p.06), referenciando-se à crise brasileira da década de 1980, ocorrida, segundo o mesmo, devido ao Estado desviar suas funções básicas para ampliar sua presença no setor produtivo, acarretando na deterioração dos serviços públicos, o agravamento da crise fiscal e da inflação (MARE, 1995, p.06).

Também, inclui-se como motivação à concepção do PDRAE, a forte crítica ao modelo burocrático vigente à época. Segundo Pereira (1998), a Administração Pública burocrática era efetiva em combater a corrupção e o nepotismo, porém apresentava-se incapaz e ineficiente de servir com qualidade às demandas da sociedade. Nessa perspectiva, o PDRAE defendia a redefinição do papel do Estado, devendo tornar-se “promotor e regulador” ao invés de “ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços” (MARE, 1995, p.12). Ainda, o modelo burocrático, privilegiado pela Constituição de 1988 e o sistema do Direito Administrativo brasileiro, era baseado no formalismo, com excesso de normas e rigidez de procedimentos que, com o pretexto de garantir a impessoalidade, dificultava a transparência administrativa (MARE, 1995).

Assim, considerando também que, conforme MARE (1995), a Administração de Empresas possui mais eficiência em seus processos que a Administração Pública burocrática<sup>1</sup>, o PDRAE considerou legítimas ações e diretrizes no sentido de permitir o controle de atividades do Estado pelo mercado, ou seja, transferir atividades do Estado para o setor privado (MARE, 1995).

Portanto, no que tange à Administração Pública, o PDRAE propõe como única solução à crise e à ineficiência da máquina pública, a aplicação do modelo gerencial, denominado por Bresser Pereira como “Administração Gerencial” (2000, p.58).

O novo modelo defendido pelo PDRAE inspirava-se na administração privada e na busca por eficiência, era voltado para uma mentalidade de “mercado”, para o controle e gestão por resultados e percebia o cidadão como cliente e contribuinte de impostos (MARE, 1995). Tais características confirmam a utilização da NGP como referencial teórico para a Reforma Gerencial, já que a NGP é uma Administração Pública com ênfase na gestão empresarial, com foco à “redução de custos, à eficácia e à eficiência dos aparelhos de Estado e propondo a clientelização dos cidadãos” (DASSO JUNIOR, 2006, p.179).

---

<sup>1</sup> O que foi gerado devido à crença no sucesso das práticas gerenciais emergentes no setor privado à época, como a Gestão de Qualidade Total, constante no “Plano Diretor” como “Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública” (MARE, 1995).

De acordo com Costa (2008, p.868), a reforma, preconizada através do PDRAE, pode ser interpretada através de cinco diretrizes:

“institucionalização, considera que a reforma só pode ser concretizada com a alteração da base legal, a partir da reforma da própria Constituição;  
 racionalização, que busca aumentar a eficiência, por meio de cortes de gastos, sem perda de “produção”, fazendo a mesma quantidade de bens ou serviços (ou até mesmo mais) com o mesmo volume de recursos;  
 flexibilização, que pretende oferecer maior autonomia aos gestores públicos na administração dos recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, estabelecendo o controle e cobrança a posteriori dos resultados;  
 publicização, que constitui uma variedade de flexibilização baseada na transferência para organizações públicas não-estatais de atividades não exclusivas do Estado (devolution), sobretudo nas áreas de saúde, educação, cultura, ciência e tecnologia e meio ambiente;  
 desestatização, que compreende a privatização, a terceirização e a desregulamentação.”

Tais diretrizes são observadas na Emenda Constitucional nº 19 de junho de 1998, através dos seguintes elementos: “a avaliação estrutural (racionalização), agências executivas (flexibilização) e organizações sociais (publicização).” Ainda, cabe salientar que a emenda torna a “eficiência” um princípio da Administração Pública, que, nas palavras de Bresser Pereira, corresponde à “busca de uma relação ótima entre qualidade e custo dos serviços colocados à disposição do público” (MARE, 1995).

Segundo Dasso Junior (2006, p.260), a Reforma Gerencial proposta no Governo Fernando Henrique Cardoso foi caracterizada por:

“adoção de um programa de privatização em larga escala; mentalidade voltada para o “mercado” e orientação para o cliente; ênfase na mudança pelas elites; separação de um pequeno “Núcleo estratégico” da grande massa de servidores públicos; ênfase no papel do gerente (daí a expressão “Administração gerencial”); valorização do “técnico” em detrimento do político; aumento do “déficit democrático”, com a criação de novos entes, especialmente as agências reguladoras; quebra da estabilidade do servidor público; ênfase nos “resultados” e menosprezo aos “procedimentos”.

Assim, percebe-se que a Reforma Gerencial foi fundamentada não só pela inserção das práticas de Administração de Empresas na Gestão Pública, mas como a própria transferência dos serviços prestados pelo Estado ao setor

privado, conforme a adoção de programa de privatização em larga escala e a criação de agências reguladoras, relacionadas pelo autor.

No que tange ao programa de privatizações e publicização, conforme o “Plano Diretor”, a Reforma Gerencial propõe a transformação das autarquias em “agências autônomas” e a transferência dos serviços sociais do Estado para organizações públicas não-estatais, as “organizações sociais”, bem como da produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada, tornando assim, no entendimento de Bresser Pereira (MARE, 1995), as atividades exclusivas do Estado mais eficientes, à medida em que diminuem o tamanho da máquina pública e permitem uma maior autonomia para os dirigentes desses serviços.

Frente à inserção da mentalidade de mercado e das práticas da Administração de Empresas na Administração Pública, a Reforma Gerencial propõe que o cidadão seja visto como “cliente”, tendo sido utilizada a expressão “cidadão-cliente”, ao invés do termo “cidadão”, no “Plano Diretor”. Para Bresser Pereira, conforme argumentou posteriormente:

“Ver o cidadão como um cliente significa apenas dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática, auto-referida, voltada para seu próprio poder” (Bresser Pereira, 1999: 122).

Portanto, o termo “cliente” é utilizado no PDRAE de modo a enfatizar a orientação da Reforma Gerencial em relação à eficiência e eficácia na prestação do serviço público<sup>2</sup>, atendendo, ou até superando, as expectativas das necessidades do “cidadão-cliente” privilegiado. Somente assim, para Bresser Pereira, atendendo à necessidade do “cidadão-cliente”, um Estado seria considerado com bons resultados em suas ações, independentemente da forma como os processos geradores de tais resultados fossem realizados (MARE, 1995), ou seja, com foco no controle dos resultados, em detrimento ao controle dos processos.

Conforme Soares (2002), o modelo gerencial também se orienta por fomentar a transparência das ações do setor público. Conforme se observa nas

---

<sup>2</sup> Característica da Reforma Gerencial evidenciada pelo princípio da orientação ao cliente.

diretrizes da Nova Administração Pública, constantes em documento publicado pela OCDE<sup>3</sup> no ano de 1987,

“a gestão pública deve se orientar pela transparência, de forma que os cidadãos saibam como a administração funciona, quais os seus problemas, como ela é controlada e quem são os responsáveis pelo seu controle. Além disso, o governo deve ser acessível ao público, satisfazendo suas necessidades e propiciando a participação dos cidadãos na gestão pública. E suma, advoga-se uma administração responsiva, compreensível para os usuários e de fácil abordagem, isto é, aberta ao diálogo.” (SOARES, 2002, p. 16).

Assim, a transparência e participação dos cidadãos passa a se tornar valor conhecido e implantado nas reformas da administração sob a teoria da NGP.

O princípio da transparência promoveu-se devido a sua potencial qualidade de inibir os problemas de corrupção e uso ilimitado de poder político em benefício de pessoas e grupos (INOSTROZA, 2009) bem como, conforme considerado por Bresser Pereira (MARE, 1995), constituir um requisito essencial para atender a demanda por maior eficiência do aparato Estatal e expectativas dos cidadãos em relação à qualidade e prestação dos serviços públicos.

Nesse sentido, para Bresser Pereira, a Reforma Gerencial no Brasil fundamenta-se no controle social e na “participação” como fator para contribuir para a qualidade dos serviços e eficiência do aparelho do Estado, mediante a promoção da substituição dos controles burocráticos, pelo controle social (MARE, 1995), que está inerentemente relacionado ao princípio da transparência, já que não se pode conceber controle social sem a divulgação de informações e atos públicos das entidades e órgãos públicos.

Para Bresser Pereira, a reforma do aparelho do Estado é viabilizada na forma traçada no Plano Diretor, em longo prazo, com a consolidação da nova cultura gerencial nas dimensões internas da Administração Pública e o surgimento de uma nova sociedade “baseada na participação popular”, recolocando o Estado como “instrumento do exercício pleno da cidadania” (MARE, 1995). Para tal, o “Plano Diretor” elenca dentre seus objetivos: “Fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação popular (...) viabilizando o controle social das mesmas.” (MARE, 1995).

---

<sup>3</sup> OCDE. *Administration as Service, The Public as Client*, Paris: OCDE, 1987.

Assim, evidencia-se a presença da orientação à participação cidadã, controle social e transparência na Reforma Gerencial, de acordo com o entendimento de Bresser Pereira.

Entretanto, embora os documentos relativos a Reforma do Aparelho de Estado de 1995 sempre relacionem a importância da participação da população na implementação e manutenção das mudanças institucionais, tais documentos não definem o conceito de participação cidadã, tampouco de controle social e transparência. Tal fato ocasiona certo conflito de significação, principalmente no que tange ao termo “participação cidadã”, utilizado constantemente na literatura como um fator inerente à democracia (DASSO JUNIOR, 2006).

Nesse contexto, cabe analisar os conceitos de transparência, controle social e participação cidadã ou participação popular, para a posterior compreensão de suas aplicações nas medidas e mecanismos adotados na Reforma Gerencial no Brasil.

### **2.1.1 TRANSPARÊNCIA**

Segundo Campelo (2011), a transparência consiste na “divulgação das ações governamentais, informando sobre a execução orçamentária, licitações, contratações, convênios, diárias, passagens e outras”. Entretanto, Figueiredo e Santos (2013) apresentam um conceito mais amplo, com uma abordagem genérica: “a transparência está associada à divulgação de informações que permitam que sejam averiguadas as ações dos gestores e a consequente responsabilização por seus atos”. Assim, transparência não se limita à divulgação somente de dados orçamentários, mas também de processos, políticas públicas e decisões de gestores públicos que possam interessar a sociedade em geral. Dessa forma, a transparência busca viabilizar ao cidadão o acompanhamento da gestão pública, a análise dos procedimentos de seus representantes e favorece o crescimento da cidadania (FIGUEIREDO; SANTOS, 2013).

Conforme Silva (2004, p.10 apud CRUZ; FERREIRA, 2008, p. 03):

“A transparência tem como objetivo garantir a todos os cidadãos, individualmente, por meio de diversas formas em que

costumam se organizar, acesso às informações que explicitam as ações a serem praticadas pelos governantes, as em andamento e as executadas em períodos anteriores, quando prevê ampla divulgação, inclusive por meios eletrônicos e divulgação de audiências públicas, dos planos, diretrizes orçamentárias, orçamentos, relatórios periódicos da execução orçamentária e da gestão fiscal, bem como das prestações de contas e pareceres prévios emitidos pelos tribunais de contas.”

Assim, verifica-se que, para os autores, a transparência deve contemplar também a disponibilização de informações de ações da gestão pública praticadas a qualquer tempo, possibilitando “estudos de caráter evolutivo e comparativo acerca da atuação dos gestores.” (CRUZ; FERREIRA, 2008).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, torna-se obrigatório ao poder Público brasileiro obedecer ao princípio da publicidade<sup>4</sup>, tornando-se um marco evidente no que tange à consolidação da transparência como uma política de Estado. Conforme Machado (2011), a publicidade se consolida como instrumento de transparência e averiguação de lisura dos atos praticados pela Administração Pública.

A Constituição ainda estabelece nos incisos XIV, XXXIII e LX em seu artigo 5º:

“Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

XIV - é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

LX - a lei só poderá restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem;”

Assim, torna-se direito do povo conhecer os atos praticados sobre os assuntos públicos, excetuando-se somente o que oferecer risco à segurança da sociedade e do Estado, bem como à defesa da intimidade e do interesse social. Conforme Campelo (2011), “o direito à informação é um direito fundamental, englobando o direito de buscar, receber e divulgar informações e

---

<sup>4</sup> Vide caput do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

ideias (...)”. Entretanto, cabe salientar que somente com a vigência da Lei 12.527, a Lei de Acesso à Informação (LAI), regulamentada no âmbito Federal pelo Decreto 7.724/2012, que esse direito foi garantido.

A disponibilização das informações dos assuntos públicos pelos órgãos e entidades públicas ao povo, pode ser realizada através de dois princípios existentes na LAI, o princípio da Transparência Ativa e da Transparência Passiva.

O princípio da Transparência Ativa trata-se da “iniciativa do órgão público de dar divulgação a informações de interesse geral ou coletivo, ainda que não tenha sido expressamente solicitada” (BRASIL, 2013, p.14). Nesse aspecto, a LAI estabelece a Transparência Ativa como dever dos órgãos e entidades públicas, determinando um rol de informações mínimas a serem objeto de iniciativas de transparência pública e a divulgação obrigatória de tais iniciativas através da Internet (BRASIL, 2013, p.15).

O princípio da Transparência Passiva refere-se à divulgação de informações em atendimento as solicitações de interesse geral ou coletivo, preservando as informações consideradas sigilosas. (BRASIL, 2013, p.17). Para a realização do atendimento a tais solicitações, a LAI prevê a criação de um Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), obrigatoriamente físico, para atendimento, informação e protocolização de documentos e requerimentos de acesso à informação.

Portanto, a Transparência Ativa gera mais benefícios que a Transparência Passiva:

“tanto para o cidadão, que com o acesso prévio à informação não precisa acionar os órgãos e entidades públicas e esperar o tempo necessário para a resposta, quanto para a Administração, pois gera economia de tempo e recursos. Quanto mais informações são disponibilizadas de forma ativa, menor será a demanda de pedidos de informação.”

Para que se possa identificar a real transparência das informações e mecanismos disponibilizados pelo ente público, devem ser respeitadas certas características. Conforme Aló (2009, apud Figueiredo; Santos, 2013), uma informação é transparente se cumpre características “em relação à informação

completa, objetiva, confiável e de qualidade, ao acesso, à compreensão e aos canais totalmente abertos de comunicação”.

Nesse aspecto, Figueiredo e Santos (2013) justificam tais características no que se refere à qualificação da transparência da informação: deve ser completa, pois existirá uma possível lacuna de compreensão dos fatos e atos administrativos caso a informação esteja apresentada de forma parcial; objetiva, de modo a facilitar o entendimento sobre a matéria analisada; confiável, no tocante a garantia de que a informação é verdadeira, legitimada pelos órgãos de fiscalização; acessível no que tange a facilidade de encontrar a informação, não necessitando um conjunto de etapas para se adquirir determinado relatório e compreensível, possuindo uma linguagem direcionada ao público alvo, de modo a facilitar seu entendimento e utilização.

Segundo Loya (2004), a transparência de uma informação é caracterizada quando a mesma é “disponibilizada sem travas ou requisitos, compreensível ao incluir todos os elementos relevantes, confiáveis e de qualidade”. Portanto, destaca-se a ênfase ao livre acesso da informação. Nesse sentido, não basta somente ser acessível, a informação deve ser disponibilizada em todas as formas necessárias a possibilitar seu acesso por todos cidadãos.

Ainda, deve-se levar em conta a tempestividade da publicação da informação para considerá-la transparente. Conforme Figueiredo e Santos (2013), “A informação precisa ser a mais atual possível e de forma clara, permitindo que o seu conteúdo seja de fácil entendimento.” De fato, não há transparência quando a informação disponibilizada torna-se defasada, já que pode não corresponder a atual informação interessada, interferindo na sua utilidade. Nesse sentido, cabe à Administração Pública promover “a produção e divulgação sistemática de informações” (CULAU; FORTIS, 2006).

Mediante o exposto, cabe frisar que o conceito de transparência é mais amplo do que o conceito de publicidade. Enquanto a publicidade refere-se à divulgação dos atos oficiais da Administração Pública e disponibilização das informações a todos, a transparência relaciona-se à disponibilização de informações inteligíveis a todos. Assim:

“uma informação pode ser pública, mas não ser relevante, confiável, tempestiva e compreensível. Mais do que garantir o atendimento das normas legais, as iniciativas de transparência na administração pública constituem uma política de gestão responsável que favorece o exercício da cidadania pela população. (PLATT NETO et al, 2007, p.75).

Ainda, mesmo que os benefícios da transparência sejam evidentes, o setor público enfrenta obstáculos para a consecução da transparência e participação da sociedade, como a ausência de formação cidadã, a “cultura do sigilo”, ausência de recursos, ausência de capacitação (formação adequada do servidor público) e barreiras tecnológicas e culturais (resistência às mudanças) no âmbito da Administração Pública.

Dessa forma, referenciar os direitos e deveres (definidos na Constituição Federal), não é suficiente para impelir nos agentes públicos as práticas de transparência. Conforme Dasso Junior (2006, p.209), tal convencimento subordina-se à adesão de “políticas específicas voltadas para a abertura de informações, o que inclui capacitação, aparelhamento técnico, reorganização administrativa e, principalmente, vontade política.”.

### **2.1.2 CONTROLE SOCIAL E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ**

O controle social trata-se de uma atividade onde os cidadãos, individualmente ou de forma organizada, bem como os conselhos de políticas públicas (BRASIL, 2012), se organizam para fiscalizar a Administração Pública, de modo a assegurar que as ações dos gestores públicos e sociais sejam efetivas e comprometidas com a excelência na concepção e implementação dos programas e projetos em benefício de toda coletividade (CAMPELO, 2011).

Assim, o controle social visa o cumprimento do interesse público e da legalidade, o comprometimento com a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços, políticas, programas e projetos promovidos pela Administração Pública, através da fiscalização pela sociedade, de forma individual ou não, na defesa dos interesses (direitos) frente aos entes públicos, tanto para o individual quanto para o coletivo.

Dessa forma, o cidadão, para atuar o controle social:

“[...] deve estar atento ao cumprimento dos objetivos das políticas públicas, denunciando possíveis irregularidades encontradas aos diversos órgãos que possuem competência para atuar. [...] A efetividade dos mecanismos de controle social depende essencialmente da capacidade de mobilização da sociedade e do seu desejo de contribuir” (BRASIL, 2012, p. 25).

A Administração Pública concede mecanismos para que a sociedade exerça o controle social, o qual, segundo Di Pietro (2012, p.791) é provavelmente o “mais eficaz meio de controle da Administração Pública”. Em contrapartida, para Medauar (2013), há uma generalizada incredulidade quanto às práticas de controle sobre a Administração Pública, que pode acarretar em omissão da sociedade, mas que “deve ser substituída justamente por mais estudos e debates sobre o tema, na busca de maior efetividade dos controles, inclusive com a criação de novos mecanismos e melhoria dos atuais” (MEDAUAR, 2013, p. 423).

Diversos autores referem-se ao controle social como um mecanismo de participação social, Campelo (2011) e Figueiredo e Santos (2013), por exemplo. A própria CGU (BRASIL, 2012) interpreta que “o controle social pode ser entendido como a participação do cidadão na gestão pública, na fiscalização, no monitoramento e no controle das ações da Administração Pública”. Entretanto, há de se diferenciar tais conceitos.

Conforme Dasso Junior (2006), a participação cidadão “é o processo mediante o qual se integra o cidadão em forma individual ou em forma coletiva, na tomada de decisões dos assuntos públicos”. Portanto, para configurar-se, uma participação, exige-se diretamente uma intervenção do participante na atividade participada, influenciando diretamente a tomada de decisão do gestor público dessa atividade. Tal característica não ocorre no exercício do controle social, pois quando o cidadão exerce alguma forma de controle social, apenas aplica uma norma constitucional já existente, e “não produz uma nova regra de Direito” (BRITTO, 1992), tampouco gera garantias de intervenção ou influência na tomada de decisão do gestor público. Logo, “não participa do processo de elaboração jurídica”(BRITTO, 1992).

A fim de esclarecer a compreensão do conceito de participação cidadã, Dasso Junior (2006, p.208-209), também distingue o que não é participação

cidadã: “o direito à informação”, “o direito a ser consultado” e “o direito ao controle”. O “direito à informação” por conceder ao cidadão o direito à informação sobre assuntos públicos em linguagem acessível, através de um canal de comunicação de mão única do Poder Público para com o cidadão, sem permitir o retorno, e menos ainda, a negociação, por parte da cidadania; “o direito a ser consultado” por tratar do direito do cidadão a ser consultado sem vincular sua manifestação à tomada de decisão final; e “o direito ao controle” por referir-se ao direito do cidadão de exercer ações apenas no que tange ao controle social (DASSO JUNIOR, 2006, p.209).

### **2.1.3 MODELO GERENCIAL E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ**

A Reforma Gerencial desencadeou críticas de diversos autores por utilizar o termo “cliente” em referência ao cidadão, bem como por promover a eficiência com ênfase no controle dos resultados em detrimento ao controle dos processos.

Conforme Andrews e Bariani (2010, p.97), o foco no usuário de serviço público como consumidor, como um cliente de uma empresa privada, difere da orientação para o serviço público, que enxerga o usuário do serviço público como cidadão participante, detentor de direitos e deveres. Corroborando com o autor, Dasso Junior (2006, p.183), evidencia que o conceito “cliente” não contempla o interesse público. Para o autor, tal denominação atribui à prestação do serviço público um caráter comercial, tornando-o uma atividade econômica própria da iniciativa privada, a qual tem como objetivo o lucro e a possibilidade de diferenciação de clientes, favorecendo vantagens de acordo com o maior ou menor consumo do serviço.

Ainda, o cidadão inclui-se em uma categoria jurídica específica, sendo a expressão cidadão a que melhor se enquadra para referenciar o destinatário do serviço público, o qual deve contemplar o interesse público e os aspectos democráticos, considerando a responsabilidade do Estado pela adequada prestação do serviço público. Existindo, portanto, um contrato social e político entre a Administração Pública e a cidadania, e não um contrato privado (DASSO JUNIOR, 2006).

Além disso, cidadãos, ao contrário de clientes do setor privado, não podem escolher um serviço alternativo no caso de insatisfação do serviço prestado pelo setor público, assim, o serviço público deve preservar os direitos de todos os cidadãos, e não atender somente a usuários diretos (COUTINHO, 2000).

No tocante à ênfase no controle dos resultados defendida na Reforma Gerencial, Soares (2002, p.76) lembra que o foco no controle dos resultados pode implicar na “perda de vínculos normativos (responsáveis pela garantia da probidade, imparcialidade e equidade nos procedimentos públicos)”. De fato, a Administração Pública não se relaciona somente com os fins para designá-la, mas também com os meios (DASSO JUNIOR, 2006).

Além disso, “a eficiência e a eficácia não podem corresponder exatamente aos mesmos valores e significados no setor público e privado” (SOARES, 2002, p.79). No setor público, o critério de eficiência está subordinado ao princípio da transparência e à vigência do regime democrático, o que faz com que a cidadania assuma uma “importância infinitamente maior” (COUTINHO,2000), contradizendo assim o conceito de eficiência defendido na Reforma Gerencial, o qual é baseado, em suma, em princípios econômicos e gerenciais.

Conforme cita Dasso Junior (2006, p.245), “Defender o controle dos resultados é desconhecer a essência moral dos atos da Administração Pública.”. Dessa forma, reformas no setor público não podem ser guiadas somente pela “eficiência” (ANDREWS; BARIANI, 2010, p.114). A Administração Pública, antes de tudo, deve se comprometer com a democracia, embora os teóricos da NGP compreendam que o caráter político do Estado represente uma dificuldade à tomada de decisões “eficientes” e “tecnicamente corretas”, demonstrando a orientação da Reforma Gerencial a favor do técnico em detrimento do político.

Entretanto, conforme Dasso Junior (2006, p.413), para que exista democracia de fato, deve existir a participação cidadã. Dessa forma, cabe retornar ao conceito de participação cidadã: “é o processo mediante o qual se integra o cidadão em forma individual ou em forma coletiva, na tomada de decisões dos assuntos públicos” (DASSO JUNIOR, 2006, p.413).

Nesse aspecto, não há como o Poder Público prover o princípio da participação cidadã sem que disponibilize instrumentos e mecanismos para que o cidadão possa intervir na tomada de decisões da gestão. Assim, não basta apenas divulgar informações, de forma clara e acessível a todos. A gestão pública deve prover formas para que todo cidadão possa comunicar-se com os gestores públicos, os quais, necessariamente, devem considerar tais informações providas pelos cidadãos, de modo que influenciem suas tomadas de decisões. Somente assim, designa-se o princípio de participação cidadã na gestão pública.

Entretanto, não há dispositivos na Reforma Gerencial no Brasil que endossam a prática da participação cidadã. Conforme Dasso Junior (2006, p.215),

“a reforma do Estado, implementada a partir dos anos 1990, transformou o Estado brasileiro, privatizando, criando agências reguladoras, terceirizando a execução das políticas públicas, etc. Esse Estado nunca incorporou a participação cidadã como elemento condutor da reforma e tampouco como objeto da mesma.”.

O mesmo autor ainda cita que:

A reforma da Administração Pública, no período de 1995 a 2002, foi marcada por duas características fundamentais: a inspiração ultraliberal, refletida nos princípios da Nova Gestão Pública (Administração Pública gerencial), e a ausência de participação cidadã na tomada de decisões, o que denota evidentemente um claro caso de déficit democrático. (DASSO JUNIOR, 2006, p.261)

Assim, no tocante a participação cidadã, as privatizações de empresas públicas, orientação do “Plano Diretor”, realizadas no governo Fernando Henrique Cardoso, já demonstram a ausência de participação cidadã na Reforma Gerencial. Do contrário, como justificar que tais medidas não tenham sido debatidas com a sociedade? “Quando houve algum referendo ou plebiscito, por exemplo, para autorizar a privatização de alguma empresa pública? Nunca” (DASSO JUNIOR, 2006, p.215), nem mesmo nos governos que sucederam o governo Fernando Henrique Cardoso.

Ainda nesse contexto, como argumentar a existência de participação cidadã na Reforma Gerencial se as próprias diretrizes do “Plano Diretor”, marco

da implantação do modelo gerencial na Gestão Pública brasileira, não tenham sido debatidas com a população? Na verdade, optou-se por realizar a Reforma do Estado sem ao menos efetuar consulta à população no que se refere à consecução de suas novas diretrizes, tampouco, portanto, a possibilidade de participação da população nas tomadas de decisões.

Cabe salientar que, em documento que aborda a “Reforma Gerencial de 1995” (PEREIRA, 1999), Bresser Pereira não aponta em nenhum momento os movimentos sociais ocorridos durante o governo Fernando Henrique Cardoso<sup>5</sup>, nem como a favor, nem contra, o que, conforme Dasso Junior (2006, p.256), demonstra sua despreocupação com a opinião pública, como se não tivessem ocorrido.

No mesmo documento (PEREIRA, 1999, p. 10), Bresser Pereira ainda cita que “nas democracias, as reformas dependem de um debate nacional pelo qual a opinião pública possa ser persuadida”.

Percebe-se que frase utilizada por Bresser Pereira pode gerar um entendimento de que as “democracias (...) dependem de (...) opinião pública (...) persuadida.”. Vejamos o significado de “persuadir”: “Levar ou levar-se a acreditar ou a executar alguma coisa; Levar o convencimento ao ânimo de alguém” (PRIBERAM)<sup>6</sup>, ainda, “Levar ou induzir a fazer, a aceitar ou a crer” (MICHAELIS)<sup>7</sup>. Percebe-se assim, a contradição da democracia de Bresser Pereira, que parte do princípio de que induzir, convencer, levar a população a aceitar é o mesmo que possibilitar a participação cidadã.

Segundo Dasso Junior (2006, p.209), os defensores do pensamento ultraliberal entendem “participação cidadã” como sinônimo de controle social. Como comprovação do argumento, o autor cita que as cláusulas exigidas pelos organismos internacionais para o financiamento de projetos de infraestrutura nos países latino-americanos, que contemplam a participação cidadã, exigem apenas o controle social.

Nesse sentido cabe analisar brevemente, os marcos legislativos dentre os principais avanços do Brasil no fortalecimento dos princípios da transparência e participação cidadã, conforme Neves (2013): a Lei

---

<sup>5</sup> Protestos (passeatas, petições, ações sindicais, etc.) realizados por setores da sociedade civil organizada. (DASSO JUNIOR, 2006).

<sup>6</sup> Em <<http://www.priberam.pt/dlpo/persuadir>> Acesso em 10 jun. de 2016

<sup>7</sup> Em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues>> Acesso em 10 jun. de 2016.

Complementar 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF); o Decreto nº 5.450/2005 (institui a modalidade o pregão eletrônico); o Decreto nº 5.482/2005 (institui o portal da transparência e páginas de transparência); a Lei Complementar 131/2009, conhecida como Lei da Transparência; as conferências nacionais sobre transparência e controle social (CONSOCIAL); Lei 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI); e a Infraestrutura Nacional de Dados Abertos (INDA) e Portal de Dados Abertos.

A Lei Complementar nº 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), impõe normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, delimitando regras e prazos para a divulgação de informações orçamentárias, disciplinando os gastos do administrador público, fixando limites para despesas com pessoal, para dívida pública, bem como determina que sejam criadas metas para controlar receitas e despesas.

Conforme seu artigo 48º:

“São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos.

Parágrafo único. A transparência será assegurada também mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e de discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos.<sup>8</sup>” (BRASIL, 2000).

Assim, a transparência é apresentada na Lei Fiscal para que a sociedade possa conhecer as ações e contas governamentais, incentivando o que a Lei denomina de “participação popular”. Segundo Campelo (2011), a Lei de Responsabilidade Fiscal demanda a “participação da comunidade na fiscalização e controle aplicação dos recursos públicos, em todos os níveis de governo.”. Portanto, verifica-se que da utilização do termo “participação popular” referido, entende-se, na verdade, o exercício do controle social.

---

<sup>8</sup> Redação da lei anterior à alteração dada pela Lei Complementar 131/2009.

O Decreto nº 5.450/2005 regulamenta o pregão para aquisição de bens e serviços comuns na forma eletrônica, para os órgãos da Administração Pública federal direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União. Conforme NEVES (2013), o pregão eletrônico traz contribuições relevantes à transparência pública, já que além dos lances serem abertos e a competição acontecer à vista de todos, o cidadão pode acompanhar os atos governamentais<sup>9</sup>. Assim, conforme OLIVEIRA (2008, p.79), trata-se de uma forma de tornar o controle mais efetivo por parte da sociedade, reduzindo significativamente os casos de corrupção envolvendo as licitações públicas.

O Portal da Transparência, instituído pelo Decreto nº 5.482/2005 o qual dispõe sobre a divulgação de dados e informações detalhados sobre a execução orçamentária e financeira da União a partir de informações oriundas dos órgãos e entidades da Administração Pública federal, através da internet.

A Portaria Interministerial nº 140 de 2006, determina a divulgação de informações complementares sobre a gestão dos recursos, em especial aquelas sobre licitações, contratos e despesas com passagens e diárias e execução orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta, “exclusivamente para fins de controle social”, através de sítio eletrônico acessível na internet, denominado Página de Transparência Pública. Assim, o Portal e as Páginas de Transparência permitem o acompanhamento e validação de informações oriundas da União e do órgão ou entidade pública em análise. Conforme CGU<sup>10</sup>, objetiva aumentar a transparência da gestão pública, permitindo que o cidadão acompanhe como o dinheiro público está sendo utilizado e ajude a fiscalizar, constituindo, portanto, um potente mecanismo para o exercício do controle social.

A Lei Complementar nº 131/2009, conhecida por Lei da Transparência, acrescentou dispositivos à Lei de Responsabilidade Fiscal, determinando que sejam disponíveis, em tempo real, informações sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios,

---

<sup>9</sup> O processo no âmbito do Governo Federal fica disponível para acesso da sociedade no portal Comprasnet, gerido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) (NEVES, 2013).

<sup>10</sup> Em < <http://www.portaldatransparencia.gov.br/sobre/>>

expandindo portanto a transparência para todos os entes da federação. Conforme Neves (2013), ao estabelecer regras para a divulgação de informações orçamentárias, a referida Lei coloca os gestores dos recursos públicos sobre um novo patamar de responsabilidade, no qual as decisões são abertas e a prestação de contas é constante.

As conferências nacionais sobre transparência e controle social (CONSOCIAL), foram iniciadas através do Decreto sem número de 8 de dezembro de 2010, o qual convocou a 1ª Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social, que ocorreu em diferentes etapas, sendo inicialmente nos municípios, depois nos estados, até à etapa nacional, com o objetivo de através de propostas e debates, suscitar a transparência pública e incentivar a participação da sociedade no acompanhamento da gestão pública, “contribuindo para um controle social mais efetivo e democrático que garanta o uso correto e eficiente do dinheiro público”<sup>11</sup>. Assim, realiza-se um Relatório Final, resultante dos debates e propostas geradas nas conferências. Conforme a CGU citou sobre o relatório final da 1ª Consocial:

“Esperamos que as 80 diretrizes e propostas priorizadas pelos participantes da 1ª Consocial sejam efetivamente implementadas por todos os Poderes e níveis de governo e pela sociedade.”

Nesse sentido, verifica-se que não há garantias de que as medidas resultantes sejam implantadas. Portanto, não há participação cidadã de fato, já que qualquer medida devidamente debatida pode não ser legislada ou até mesmo fomentada pelos gestores públicos.

A Lei nº 12.527/2011, conhecida por Lei de Acesso à Informação, regulou e assegurou o direito de acesso à informação do cidadão, previstos na Constituição Federal de 1988<sup>12</sup>, devendo a informação estar descrita de forma clara e em linguagem de fácil entendimento. Ainda, determina a divulgação proativa de informações (transparência ativa) e o atendimento de solicitações de informações de qualquer pessoa (transparência passiva), independente da motivação, por todos os órgãos e entidades da administração direta e indireta.

---

<sup>11</sup> Em <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/controle-social/consocial/a-conferencia>>. Acesso em 10 de junho de 2016.

<sup>12</sup> Previstos no inciso XXXIII do artigo 5º, no inciso II do § 3º do artigo 37 e no § 2º do artigo 216 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Assim, trata-se apenas da disponibilização, acessibilidade e qualidade da informação, contribuindo efetivamente para o exercício do controle social, mas não da intervenção de tomadas de decisões do gestor público.

A Infraestrutura Nacional de Dados Abertos (INDA), instituído pela Instrução Normativa nº 4/2012, determina um conjunto de tecnologias, padrões, mecanismos de controle e procedimentos essenciais à disseminação e compartilhamento de dados e informações públicas. O Portal de Dados Abertos trata-se de um repositório disponibilizado através da internet, acessível por qualquer pessoa, contendo bases de dados públicos em formato aberto, de modo a fomentar a utilização dos dados abertos no país, sendo dados abertos um conjunto de dados de acesso fácil pelo cidadão, que possam ser utilizados e redistribuídos sem restrições, permitindo a correlação de diferentes bases de dados e criação de aplicativos e soluções que beneficiem a sociedade (NEVES, 2013). Portanto, trata-se primordialmente da utilização e disponibilização ao compartilhamento de informações, permitindo seu uso para a realização do controle social e não participação cidadã.

Assim, verifica-se, também através da análise dos mecanismos supracitados, que o modelo gerencial não promove a participação cidadã, mas sim o controle social. Busca-se, na verdade, diminuir a corrupção, e não compartilhar a tomada de decisões. Logo, o termo “participação cidadã” ou “participação popular”, é utilizado no modelo gerencial para significar, na verdade, o exercício do controle social.

## **2.2 CARTA DE SERVIÇOS – METODOLOGIA**

Considerando a delimitação do tema da presente pesquisa, cabe apresentar análise da Carta de Serviços do Governo Federal, já que o mesmo consiste em um mecanismo de transparência importante para a divulgação da informação de serviços da Administração Pública. Nesse sentido, explora-se seu conceito, conteúdo e metodologia designada para o processo de

implantação da Carta de Serviços disponibilizada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA)<sup>13</sup>.

As cartas de serviços, conforme ENAP (2001), “estão inseridas em um processo de modernização e reforma do modelo de gestão da qualidade do serviço público”. Segundo o órgão, a carta de serviços é o recurso “de definição de padrões de qualidade de serviços que mais se tem difundido”. Embora tenha sido introduzida em organizações públicas de diversos países<sup>14</sup> ainda no final do século passado, a Carta de Serviços foi instituída no Brasil somente em 2009, através do Decreto Federal nº 6.932, o qual denominou o instrumento com o nome de “Carta de Serviços ao Cidadão”. Assim, embora o mesmo Decreto estabeleça em seu artigo 11 a obrigatoriedade da elaboração e divulgação da “Carta de Serviços ao Cidadão” pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que prestam serviços diretamente ao cidadão, o GESPÚBLICA (2014) recomenda que tal instrumento seja utilizado por qualquer órgão e entidade pública que realize prestação de serviços públicos.

Conforme GESPÚBLICA (2009):

“Carta de Serviços é um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos.”.

A Carta de Serviços pode conter tanto os serviços prestados para o público externo (os cidadãos e a sociedade em geral), quanto os serviços prestados para o público interno à organização pública (os agentes públicos). Logo, por compreender destinatários distintos, a organização pública pode optar também por elaborar duas Cartas de Serviços: uma voltada ao público externo, sendo necessária sua ampla divulgação à sociedade, e outra voltada

---

<sup>13</sup> Programa lançado pelo Governo Federal, via Secretaria de Gestão (SEGES), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), para “apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos” (Em <http://www.gespublica.gov.br/content/apresentação> Acesso em: 10 jun de 2013).

<sup>14</sup> Conforme ENAP (2001), as cartas de serviços eram utilizadas em organizações públicas da “Espanha (Comunidade Madrid, Ministério da Fazenda, Centro de Informações Administrativas, entre outros), Reino Unido (Citizen’s Charter Program), Estados Unidos (National Performance Review), Austrália (Centrelink) e Itália (Carte dei Servizi)”.

ao seu público interno, divulgada geralmente através da rede corporativa interna da organização.

Para fins de análise e exploração do conteúdo, forma, divulgação, atualização e metodologia referente a elaboração e implantação de uma Carta de Serviços, organiza-se o assunto nos seguintes partes: conteúdo e publicidade; implantação; e considerações. Para tal objetivo, serão observados o Decreto Federal nº 6.932, pois regulou e estabeleceu os requisitos e conteúdos (essenciais) constantes à Carta de Serviços ao Cidadão, e os documentos disponibilizados pelo Gespública “Carta de Serviços” (GESPÚBLICA, 2009) e “Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico” (GESPÚBLICA, 2014), ambos por trazerem orientações referentes aos conceitos, metodologia, e informações detalhadas referentes aos processos e etapas que envolvem a implantação e elaboração de uma Carta de Serviços, sendo o último documento também um guia a ser respeitado pelos órgãos e entidades do Poder Público Executivo Federal que implantarem a Carta de Serviços ao Cidadão.

### **2.2.1 CONTEÚDO E PUBLICIDADE**

A Carta de Serviços deve conter uma linguagem adequada aos seus diferentes públicos alvos de modo que os destinatários da Carta compreendam as informações ali contidas (GESPÚBLICA, 2014, p.23). Igualmente, segundo o disposto no artigo 11 do Decreto Federal nº 6.932/2009, as informações referentes à descrição dos serviços contidos nas Cartas devem ser “claras e precisas em relação a cada um dos serviços prestados”, devendo constar em especial informações sobre os serviços oferecidos; aos requisitos, documentos e informações necessários para acessar o serviço; às principais etapas para processamento do serviço; ao prazo máximo para a prestação do serviço; à forma de prestação do serviço; à forma de comunicação com o solicitante do serviço; e aos locais e formas de acessar o serviço.

Além das informações supracitadas, o referido artigo do Decreto estabelece que, no que compete às informações referentes aos compromissos e padrões de qualidade de atendimento pertencentes aos serviços prestados,

as Cartas devem conter as prioridades de atendimento; o tempo de espera para atendimento; os prazos para a realização dos serviços; os mecanismos de comunicação com os usuários; os procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações; as informações acerca das etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, inclusive estimativas de prazos; os mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado; o tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento; os requisitos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento; as condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, limpeza e conforto; os procedimentos alternativos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e outras informações julgadas de interesse dos usuários.

Embora o Decreto em questão defina um rol de informações obrigatórias à Carta de Serviços, uma organização pública não necessita resumir sua Carta somente a tais informações. Assim, outras informações podem ser adicionadas à Carta, como dados de identificação do setor ou departamento prestador do serviço e os indicadores, metas, e objetivos da unidade administrativa que presta o serviço<sup>15</sup>. Segundo o GESPÚBLICA (2009, p. 20), também se sugere constar na Carta informações acerca das competências institucionais da organização, horários de funcionamento dos setores da organização que prestam serviços de atendimento, as normas que regulam os serviços prestados e respectivos órgãos reguladores e a identificação de servidores e unidade responsável pela divulgação da Carta de Serviços.

Conforme GESPÚBLICA (2014, p.14), visa-se que o conteúdo da Carta seja composto de acordo com as necessidades e requisitos de seus principais públicos alvos, obtidas por meio de interação e participação destes da forma mais direta possível, através de melhorias, mecanismos e inovações nos processos desenvolvidos e utilizados pela organização pública.

---

<sup>15</sup> Tais informações exemplificadas constam na Carta de Serviços da *Comunidad de Madrid* (ENAP, 2001).

Dessa forma, não basta que a organização pública restrinja-se a descrever o conteúdo da Carta, limitando-se em atender os requisitos estabelecidos no artigo 11 do Decreto Federal nº 6.932. A organização pública deve garantir, por meio dos processos e premissas observados na implantação da Carta de Serviços, a participação e a consulta efetiva da Carta pelo seu público alvo.

Além disso, a organização pública também deve atentar à gestão de seus recursos disponíveis para que os compromissos e padrões de qualidade dos serviços inseridos à Carta, que conforme GESPÚBLICA (2014, p.21) devem ser previamente negociados com os públicos alvos da Carta, sejam cumpridos e respeitados gerando confiança na instituição e na própria Carta de Serviços.

No tocante à divulgação da Carta de Serviços, dois públicos devem ser considerados: o Público Interno e o Público Externo à organização.

A divulgação para o Público Interno deve ocorrer antes da divulgação da Carta de Serviços ao público externo, para que se inicie o processo de disseminação da Carta aos servidores e agentes da organização. Nesse aspecto, permite-se ao público interno verificar possíveis prazos e compromissos de atendimento inviáveis a consecução no cenário corrente.

No que tange à divulgação ao Público Externo, cabe citar o §4º, artigo 11º do Decreto 6.932/2009:

§ 4º: A Carta de Serviços ao Cidadão será objeto de permanente divulgação por meio de afixação em local de fácil acesso ao público, nos respectivos locais de atendimento, e mediante publicação em sítio eletrônico do órgão ou entidade na rede mundial de computadores.

Ainda, conforme o GESPÚBLICA (2009, p.22),

“A forma de divulgação da Carta de Serviços dependerá da natureza da organização, podendo ser utilizados diversos procedimentos, tais como: enviar cópias da Carta de Serviços para associações e grupos representativos locais; divulgar na Internet – folhetos – cartazes – banner; difundir em emissoras de rádio e televisão, etc.”

Assim, verifica-se que o objetivo desta ação é que os cidadãos, a sociedade em geral e os servidores e agentes da organização, principalmente os envolvidos com o atendimento dos serviços prestados, conheçam os compromissos que a instituição passa a cumprir publicamente na prestação do serviço e assim, possam realizar o exercício do controle social.

## **2.2.2 METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO**

O processo de elaboração e implantação de uma Carta de Serviços que de fato siga as orientações e metodologias definidas nos documentos disponibilizados pelo GESPÚBLICA, pode ser considerado como um dos principais elementos para que a organização pública consiga garantir o cumprimento dos objetivos da Carta e ainda, legitimá-la perante os seus públicos alvos, à sociedade em geral e seus públicos internos à organização.

Assim, inicialmente o GESPÚBLICA (2009, p.10-11) define quatro princípios fundamentais a serem observados pela organização pública na elaboração de uma Carta de Serviços: Participação e Comprometimento de todas as pessoas que integram a organização; Informação e Transparência; Aprendizagem; e Participação do Cidadão:

Participação e Comprometimento de todas as pessoas que integram a Organização - A participação e o comprometimento de todas as pessoas que integram a organização são fundamentais para a elaboração da Carta e para a prestação de serviços que irão impactar de forma positiva sobre o cidadão. A Alta Administração da organização, também, tem um papel importante, pois, além de estar comprometida com a melhoria do atendimento prestado ao cidadão, é responsável pela aprovação dos recursos necessários à implementação da Carta de Serviços.

Informação e Transparência - A organização deve colocar à disposição do cidadão todas as informações relacionadas aos serviços por ela prestados explicitando como acessá-los, como eles serão prestados, quem são os responsáveis pela prestação de cada um dos serviços e os meios pelos quais o cidadão poderá emitir sugestões para a melhoria desses serviços.

Aprendizagem - O aprendizado deve ser internalizado por todos os atores da organização, tornando-se parte do trabalho diário em qualquer atividade, seja na busca de inovações ou na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível. É um princípio transversal a toda a organização.

Participação do Cidadão - Os direitos civis e sociais do cidadão, como liberdade de expressão, religião e movimentação, condições de saúde, educação, trabalho, condições de vida e de assistências em

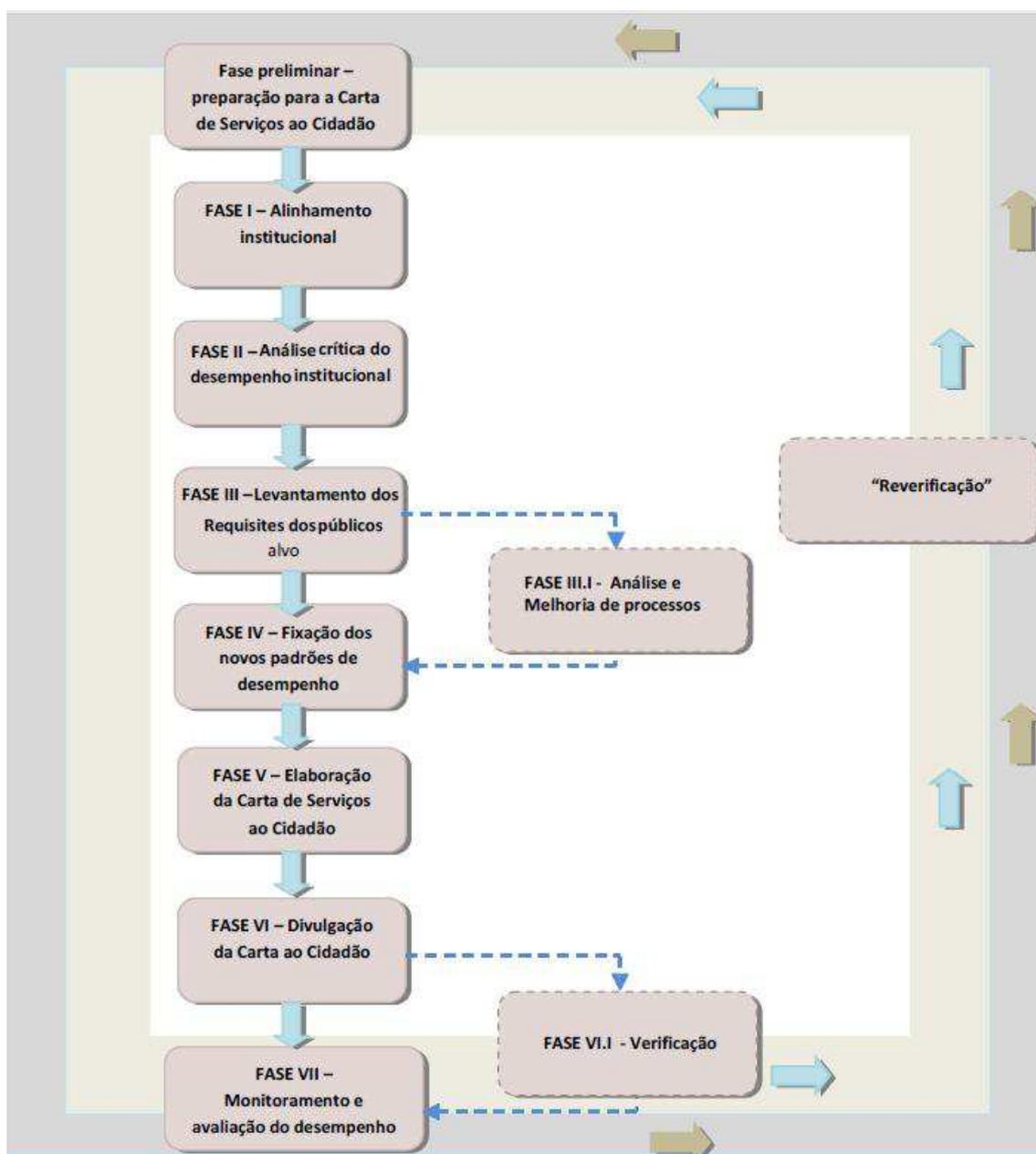
situações de risco social, estão assegurados na Constituição Federal de 1988. as organizações públicas devem estimular a participação efetiva do cidadão na avaliação dos serviços oferecidos, criando canais de comunicação para que ele possa reclamar quando não estiver satisfeito com os serviços prestados e sugerir melhorias na prestação destes serviços. (GESPÚBLICA, 2009, p.10-11).

Embora conceitualmente a Carta de serviços seja apenas um documento a ser amplamente divulgado, aparentemente simples, contendo informações e compromissos referentes aos serviços prestados por uma organização pública, percebe-se claramente que sua implantação, em observação aos princípios elencados pelo GesPública, implica em investimentos, transformações e necessidade de inovação nos processos e na forma de gestão em uma organização pública, a medida que deve estar alinhada aos objetivos estratégicos e metas globais do órgão ou entidade, bem como a necessidade de destinar, de forma constante, tempo, agentes públicos, recursos financeiros, infraestrutura e ferramentas para comunicação interna e externa à organização pública (GESPÚBLICA, 2014).

Assim, a Carta não deve ser considerada um documento isolado, mas sim uma prática contínua na organização, que sustente os princípios de participação, transparência, comprometimento e foco no cidadão em seus processos tanto para seus públicos alvos internos, quanto para seus públicos alvos externos a organização, visando o cumprimento e alinhamento das necessidades e expectativas de seus públicos alvos e a indução do controle social.

No tocante à metodologia e processos para a elaboração e implantação de uma Carta de Serviços ao Cidadão, o GESPÚBLICA (2014, p.28) define oito fases, conforme fluxograma Figura 1, a serem seguidas.

**Figura 1 - Fluxograma de Implantação da Carta de Serviços ao Cidadão**



Fonte: (GESPÚBLICA, 2014)

Inicialmente, na “Fase preliminar: preparação para a Carta de Serviços ao Cidadão”, deve-se definir os integrantes da equipe de trabalho responsável por planejar e conduzir as ações de mobilização necessárias à implantação da Carta. Tais integrantes devem possuir amplo conhecimento sobre os processos do órgão, planejar e prover os recursos e condições necessárias ao cumprimento dos compromissos estabelecidos com o público alvo. Ainda, a equipe torna-se responsável pela disseminação dos benefícios que a

implantação da Carta de Serviços proporcionará ao órgão e aos públicos alvos de seus serviços.

O plano de ação, elaborado e conduzido pela equipe de trabalho, deve possuir a validação da alta direção do órgão, tendo como fator essencial à sua construção, a verificação prévia da disponibilidade de recursos institucionais internos à condução das etapas necessárias à implantação da Carta.

Na “Fase I: Alinhamento institucional”, propõe-se que a organização (alta direção e líderes) realize análise e reflexão do papel institucional, considerando as orientações governamentais estabelecidas. Dessa forma, visa-se a adequação, ou definição caso não exista, da missão, visão, prioridades e diretrizes com as competências da organização pública.

Ainda, designa-se a esta fase, a identificação dos serviços e atividades estratégicas prioritárias, bem como os públicos alvos, atores sociais, interessados e parceiros envolvidos em cada um dos macroprocessos institucionais e principais processos da organização. Também, propõe-se identificar as principais funções e poderes institucionais e sua classificação como privativas ou não privativas do setor público.

Já na “Fase II: Análise crítica de desempenho”, a organização deve realizar um diagnóstico<sup>16</sup> quanto a sua capacidade para exercer suas competências e cumprir os seus objetivos, de acordo com suas limitações (de investimento no âmbito financeiro, de conhecimento, de pessoal, logística e política). Dessa forma, vislumbra-se avaliar a gestão e os indicadores de desempenho dos processos da instituição, com foco nos processos de atendimento aos públicos alvos. No tocante à avaliação da gestão dos processos, visa-se a identificação das etapas e implantação de possíveis melhorias nos processos da organização, influenciando assim na concepção de novos indicadores de desempenho institucionais, os quais devem ser avaliados tanto por critérios de gestão da organização, quanto pela percepção das necessidades e expectativas dos públicos alvos no atendimento dos serviços prestados pela instituição.

No que se refere à “Fase III: Levantamento das necessidades e expectativas dos públicos alvos”, recomenda-se à organização pública

---

<sup>16</sup> Diagnóstico com base na aplicação do modelo de excelência da gestão pública, também disponibilizado pelo Programa GESPÚBLICA.

identificar as lacunas existentes entre a expectativa e o atendimento (qualidade) do serviços prestados através de estudos de levantamentos envolvendo recolhimento de sugestões, percepções e expectativas, bem como a realização de pesquisa de opinião com a sociedade.

Além disso, é previsto o estabelecimento de um acordo ou concertação com a sociedade sobre quais padrões de desempenho deverão ser adotados na prestação dos serviços da organização pública. Esse processo de concertação, conforme o Guia Metodológico do GESPÚBLICA (2014, p. 35), pode ocorrer “com a participação representativa de públicos alvos e representantes da prestadora de serviço (órgão/entidade)”, e também “internamente no órgão/entidade com a realização de refinamento dos compromissos realizados a partir dos dados obtidos nas pesquisas.”.

Segundo GESPÚBLICA (2014), “é fundamental que os padrões de desempenho institucional divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão resultem de consulta e/ou concertação com os públicos alvos e atendam a suas necessidades e expectativas, objetivamente identificadas nesses processos”.

Denota-se a preocupação do GESPÚBLICA em tentar fomentar que a organização pública utilize as informações dos canais e mecanismos da participação social para a fixação de novos padrões de desempenho que atendam as necessidades e expectativas da sociedade.

A “Fase IV: Fixação de novos padrões de desempenho” destina-se a analisar todas as informações obtidas na fase anterior para que se possa estabelecer novos padrões de desempenho e avaliar a viabilidade de sua implantação. Em caso de viabilidade de implantação do novo padrão de desempenho, passa-se para a fase V, do contrário recomenda-se à Fase III.1.

A “Fase III.1: Análise e Melhorias de Processos”<sup>17</sup> consiste na realização de possíveis melhorias nos processos da instituição levando em consideração as necessidades dos públicos alvos identificadas na etapa anterior, de modo a alcançar melhores padrões de desempenho, tendo como parâmetro os requisitos identificados. O GESPÚBLICA propõe que primeiro seja realizada a

---

<sup>17</sup> Optou-se por descrever a Fase III.1 após a fase IV considerando que encontra-se sequenciado da mesma forma no Guia metodológico utilizado (GESPÚBLICA, 2014) e por recomenda-se sua execução após a Fase IV.

priorização e seleção dos principais processos, para somente após realizar implementação de melhorias nos processos. Para que os processos possam ser considerados como melhorados ou inovados, é necessário que novos padrões de desempenho sejam implantados e estabilizados.

A “Fase V: Elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão” consiste na elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão, tendo como fator principal, a divulgação dos novos padrões de desempenho que atendem os requisitos dos públicos alvos. Além disso, a corrente Fase trata da composição do conteúdo da Carta de Serviços, o qual consta descrito nesta pesquisa no tópico Conteúdo e Publicidade (item 2.2.1).

Para compor o conteúdo da Carta, mais especificamente a identificação dos serviços e os prazos para sua prestação, a equipe de trabalho deve atuar diretamente com os servidores que executam as atividades de atendimento do serviços prestados pelo órgão, bem como aos agentes envolvidos que sofrem qualquer influência sobre o atendimento prestado.

A “Fase V.1: Verificação da Qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão” compreende em definir uma equipe técnica, do próprio órgão, para averiguar o cumprimento dos requisitos dispostos no Decreto nº 6.932/2009 e das orientações dadas pelo GESPÚBLICA à implantação da Carta. Para tal, o GESPÚBLICA (2014) disponibiliza, no seu apêndice VII, uma lista de requisitos para avaliação da qualidade da Carta de Serviços, tendo cada requisito uma pontuação específica (de zero a três), dada conforme o atendimento do item, sendo zero considerado para o item totalmente não atendido e quatro, totalmente atendido.

A “Fase VI: Divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão” destina-se à promoção e divulgação da Carta de Serviços nos canais de relacionamento e comunicação, em linguagem adequada aos diferentes públicos alvos dos serviços nela contidos.

Esta etapa também inclui a atualização das informações contidas na Carta por parte do órgão. Portanto, trata-se de fonte de permanente atenção ao órgão, considerando o real cumprimento dos compromissos firmados e a relação de confiança, credibilidade e legitimidade inerente à Carta dada com a concertação firmada.

A “Fase VII: Monitoramento e avaliação do desempenho institucional no cumprimento da Carta de Serviços ao Cidadão” concerne na estruturação sistemática de monitoramento e avaliação dos compromissos firmados na Carta, de modo a controlar os resultados (desempenho) da organização na prestação dos serviços, ou seja, o cumprimento dos compromissos firmados com o público alvo. Nessa sistemática, devem ser consideradas também as informações dos mecanismos consultivos que a organização pública disponibilizou junto à sociedade (relatórios de ouvidoria, resultado de pesquisas, etc.) para seus públicos alvos. Sugere-se que relatórios resultantes da sistemática adotada, com o nível de cumprimento dos compromissos dispostos na Carta, sejam encaminhados à alta direção do órgão, de forma a subsidiar tomadas de decisões céleres e eficazes.

Ainda, cabe a esta fase o cumprimento do estabelecido pelo artigo 12 do Decreto nº 6.932/2009

“Art. 12. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão aplicar periodicamente pesquisa de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizar os resultados como subsídio relevante para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial no que se refere ao cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão.

§ 1º A pesquisa de satisfação objetiva assegurar a efetiva participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados, possibilitar a identificação de lacunas e deficiências na prestação dos serviços e identificar o nível de satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados.

§ 2º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal deverão divulgar, anualmente, preferencialmente na rede mundial de computadores, os resultados da avaliação de seu desempenho na prestação de serviços ao cidadão, especialmente em relação aos padrões de qualidade do atendimento fixados na Carta de Serviços ao Cidadão. “.

Portanto, além de realizar mecanismo consultivo ao público alvo dos serviços prestados, a organização deve divulgar o resultado de tal pesquisa, provendo à sociedade em geral o nível de satisfação da sua prestação de serviço.

Por fim, a Fase de “Reverificação” da Carta, a qual recomenda que, no mínimo, a cada dois anos, a organização pública revise o conteúdo da Carta e renove seus compromissos de modo benéfico à sociedade e aos seus públicos alvos.

Cabe salientar que diversos formulários e planilhas de apoio à execução das etapas supracitadas estão disponibilizados nos documentos utilizados como referência do Gespública<sup>18</sup>.

Concluí-se que, embora a carta já configure um avanço na divulgação de serviços prestados para a gestão pública, ainda não alcança todo seu potencial. Conforme Dasso Junior (2014, p.5), a Carta de Serviços é um documento potente para possibilitar a transparência à Administração Pública, já que organiza e divulga informações sobre os serviços públicos prestados por organizações públicas.

Além disso, também constitui um mecanismo potente ao exercício do controle social, já que estabelece e informa os compromissos (considerados como padrão de atendimento) referentes aos serviços prestados, viabiliza que os cidadãos, os agentes públicos e a sociedade em geral acompanhem, avaliem e reivindiquem o cumprimento dos compromissos firmados, visando “garantir o direito do cidadão para receber serviços em conformidade com as suas necessidades” (GESPÚBLICA, 2009, P.12). Nesse sentido, a Carta também amplia os níveis de legitimidade e de confiança que a sociedade deposita na instituição que a elabora (GESPÚBLICA, 2014, P.14)

Entretanto, a Carta não apresenta elementos que assegurem a participação cidadã (DASSO JUNIOR, 2014).

Cabe salientar que a pesquisa de satisfação descrita no artigo 12, § 1º, do Decreto nº 6.932/09, referente à “Fase VII: Monitoramento e avaliação do desempenho institucional no cumprimento da Carta de Serviços ao Cidadão” da implantação da Carta de Serviços, trata-se do elemento que mais se aproxima de um mecanismo de participação cidadã, entretanto, não se pode considerá-lo como tal. Conforme Dasso Junior (2014), a pesquisa de satisfação corresponde na verdade a um mecanismo de controle social, sendo que embora a divulgação dos dados da pesquisa possa configurar relevante exercício de transparência, “é impossível associar à referida pesquisa ao exercício da participação cidadã”.

De fato, não há como considerar que os elementos resultantes da pesquisa de satisfação, ou de qualquer outro mecanismo consultivo adotado na

---

<sup>18</sup> Disponibilizados em apêndice e anexos nos documentos do GESPÚBLICA (2009) e (2014).

elaboração e manutenção da Carta, sejam vinculados à Administração Pública de modo a gerar uma mudança efetiva na prestação dos serviços. Ainda, não há como garantir que a avaliação do cidadão obrigará efetivamente a Administração Pública a rever seus serviços.

Assim, resta salientar que a Carta de Serviços configura um importante avanço na transparência e potencial exercício do controle social, mas, ainda há um passo essencial para que possa de fato, atender a sociedade de forma democrática: tornar-se um mecanismo da democracia, ou seja, integrar e vincular a participação cidadã na sua prática.

### **3 O DETRAN/RS E O CATÁLOGO DE SERVIÇOS DA DIVISÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

O Departamento de Trânsito do Rio Grande do sul (DETRAN/RS) é uma Autarquia Estadual pertencente ao Sistema Nacional de Trânsito, vinculada atualmente à Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul. Trata-se do órgão executivo máximo de trânsito do Estado do Rio Grande do Sul, com autonomia administrativa e financeira, criado pela Lei Estadual 10.847, de 20 de agosto de 1996, com a finalidade de gerenciar, fiscalizar, controlar e executar, em todo o território do Rio Grande do Sul, as atividades de trânsito. Ainda, segundo o art. 22 do Código de Trânsito Brasileiro (CTB), compete aos órgãos executivos de trânsito dos Estados e do Distrito Federal:

- I – cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito de suas atribuições;
- II – promover, fiscalizar e controlar o processo de formação, de aperfeiçoamento, de reciclagem e de suspensão de condutores(as);
- III - expedir e cassar Licença de Aprendizagem, de Permissão para Dirigir e de Carteira Nacional de Habilitação mediante delegação do órgão federal competente;
- IV - vistoriar, inspecionar quanto às condições de segurança veicular, registrar, emplacar, selar a placa e licenciar veículos, expedindo o Certificado de Registro e o Licenciamento Anual mediante delegação do órgão federal competente;
- V - estabelecer, em conjunto com a Polícia Militar, as diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito;
- VI - executar a fiscalização de trânsito, autuar e aplicar as medidas administrativas cabíveis pelas infrações previstas no Código de Trânsito Brasileiro no âmbito de sua competência;
- VII - aplicar as penalidades por infrações previstas no Código de Trânsito Brasileiro, no âmbito de sua competência, notificando os(as) infratores(as) e arrecadando as multas que aplicar;
- VIII - arrecadar valores provenientes de estada e remoção de veículos e objetos;
- IX - comunicar ao órgão executivo de trânsito da União a suspensão e a cassação do direito de dirigir e o recolhimento da Carteira Nacional de Habilitação;
- X - coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre acidentes de trânsito e suas causas;
- XI - credenciar e cadastrar órgãos ou entidades para a execução de atividades previstas na legislação de trânsito, na forma da lei;
- XII - implementar as medidas da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;

XIII - promover e participar de projetos e de programas de educação e de segurança de trânsito de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Trânsito – CONTRAN;

XIV – integrar o Departamento a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e de compensação de multas impostas na área de sua competência, com vista à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários de condutores(as) de uma para outra unidade da Federação;

XV - fornecer aos órgãos e às entidades executivas de trânsito e os executivos rodoviários municipais os dados cadastrais dos veículos registrados e dos(as) condutores(as) habilitados(as), para fins de imposição e notificação de penalidades e de arrecadação de multas nas áreas de suas competências;

XVI - fiscalizar o nível de emissão de poluentes e de ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, na forma da lei, além de dar apoio, quando solicitado, às ações específicas dos órgãos ambientais locais; e

XVII – articular com os demais órgãos do Sistema Nacional de Trânsito no Estado, sob coordenação do respectivo Conselho Estadual de Trânsito - CETRAN/RS.

Com a criação do DETRAN/RS, os serviços anteriormente realizados por servidores da Polícia Civil, vinculados à Secretária da Justiça e Segurança do Estado (SJS/RS), passaram a ser exercidos por servidores concursados do quadro de pessoal próprio da Autarquia. Para realizar tamanha migração de competências e funções, envolvendo questões técnicas, sociais e políticas, o Governo do Estado implantou o projeto titulado por “Novo DETRAN”, adotando como base a Resolução n.º 734 de 31 de julho de 1989, do Conselho Nacional de Trânsito – CONTRAN, para a criação do órgão.

Considerando as diversas atividades e funções designadas ao órgão, bem como o seu dever de se fazer presente em todo o território estadual, o DETRAN/RS adotou um modelo de gestão descentralizado, utilizando-se de mecanismo facultado à Lei de sua criação, através de concessão e convênios. Assim, existem atividades de competência da Autarquia que são efetuadas por empresas privadas, através do mecanismo de credenciamento, assim como por outros órgãos públicos, através do mecanismo de convênio. Cabe salientar que as empresas credenciadas são submetidas ao cumprimento de responsabilidades e obrigações regulamentadas pela Autarquia, sujeitas à fiscalização e sanções administradas pelo DETRAN/RS.

Dessa forma, as antigas autoescolas tornaram-se Centros de Formação de Condutores (CFCs) e os serviços referentes a veículos, anteriormente realizados pelas Ciretrans, passaram a ser realizados pelos Centros de

Registro de Veículos Automotores (CRVAs), ambos os centros atuando somente através de credenciamento na Autarquia. Assim, o DETRAN/RS vem ao longo do tempo, desde sua institucionalização, credenciando novos tipos de empresas de modo a ofertar à sociedade gaúcha a execução e atendimento a outros serviços que lhe competem. Atualmente, os tipos de empresas credenciadas são: Centros de Remoção e Depósito (CRDs), Fábricas de Placas e Tarjetas (FPTs), Centros de Desmanche de Veículos (CDVs), além dos já supracitados CFCs e CRVAs. Portanto, considerando o novo modelo de gestão descentralizado, diversos avanços foram necessários e realizados nos sistemas informatizados de trânsito utilizados à época, sistema de habilitação de condutores e sistema de registro de veículos, de modo a aperfeiçoar a segurança e a transparência dos mesmos (DETRAN/RS, 2016).

Atualmente, o DETRAN/RS está vinculado à Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos (SMARH), denominada até o ano de 2015 por Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (SARH). Entretanto, primeiramente, o DETRAN/RS pertenceu à Secretaria da Justiça e da Segurança. Para fins de contextualização das mudanças ocorridas no órgão, os principais eventos referentes ao DETRAN/RS, decorridos ao longo de sua criação, estão descritos cronologicamente no Anexo A desta pesquisa.

No momento atual, a missão do DETRAN/RS está definida por “Promover a gestão do trânsito com qualidade, ética e transparência, educando os cidadãos e fazendo cumprir as normas em defesa da vida.”, tendo como visão “Ser reconhecido pela excelência na gestão de trânsito e na prestação de serviços, com responsabilidade socioambiental.” (DETRAN/RS, 2016).

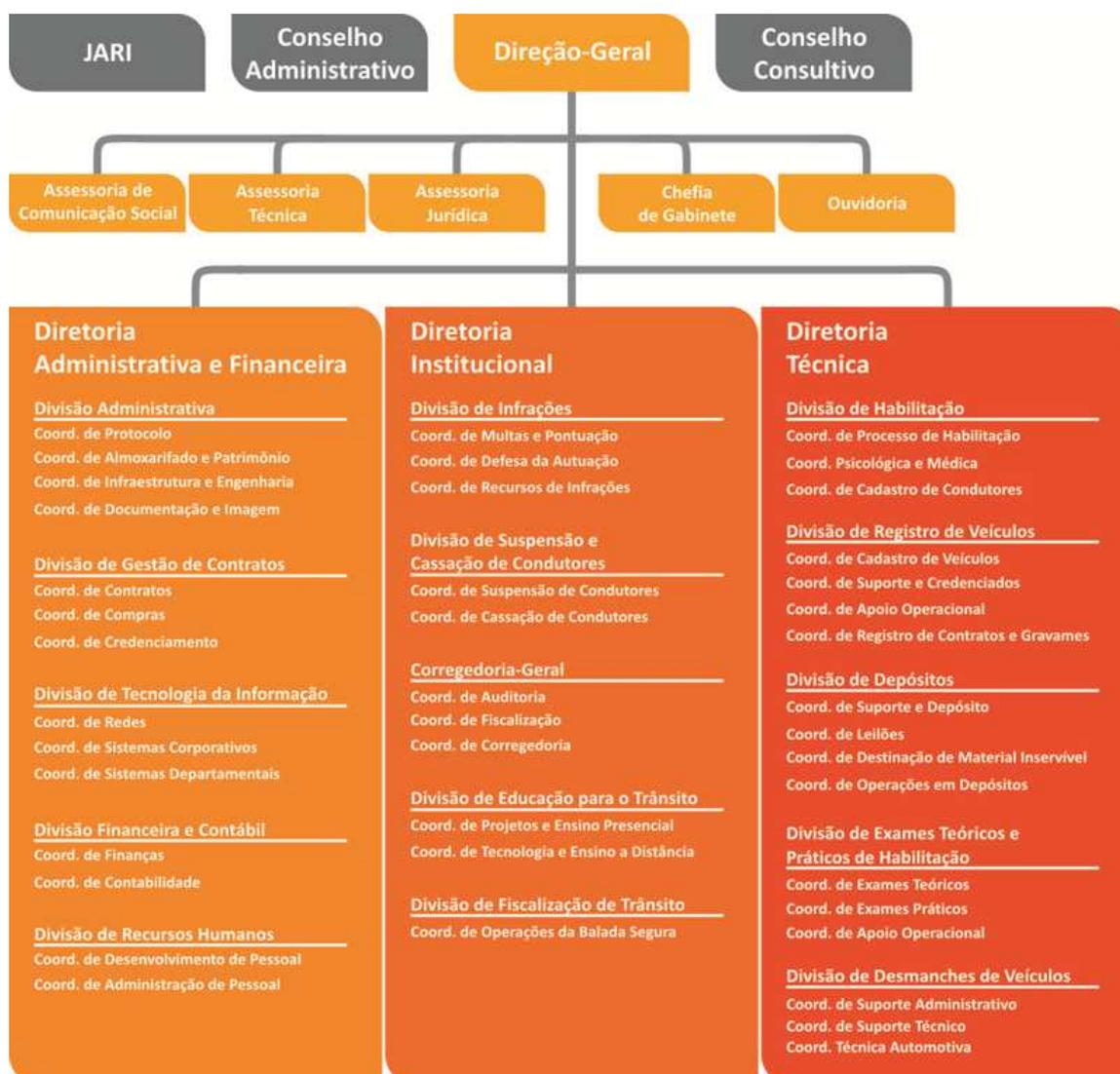
Ainda, conforme Decreto Estadual nº 51.612/2014, a estrutura organizacional básica do DETRAN/RS é composta por quatro diretorias, cinco órgãos de assistência e assessoramento direto à Direção Geral, 15 divisões, 42 coordenadorias e quatro órgãos colegiados. Dentre tais áreas da Autarquia, o DETRAN/RS conta com 797 cargos de servidores, dentre os quais os cargos de: Analista; Agente Técnico; e Assistente Administrativo e Operacional, conforme estabelecido pelo Plano de Cargos Efetivos do Quadro de Pessoal da Autarquia (RIO GRANDE DO SUL, 2014). Além dos servidores com os cargos descritos acima, o quadro de pessoal da Autarquia também conta com

servidores adidos de outros órgãos, contratados, concursados emergenciais, cargos comissionados, conveniados e estagiários.

### **3.1 A DIVISÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO DETRAN/RS**

Conforme disposto no organograma do DETRAN/RS, Figura 2, a Divisão de Tecnologia da Informação (DTI) está subordinada à Diretoria Administrativa e Financeira.

**Figura 2 – Organograma do DETRAN/RS**



Fonte: Disponível em <http://www.detran.rs.gov.br/>. Acesso em: 12 mar. 2016

A DTI compõe a área de TI do órgão e contém em sua estrutura: o Gabinete da Divisão, a Coordenadoria de Sistemas Corporativos, a Coordenadoria de Redes e a Coordenadoria de Sistemas Departamentais. Tal Divisão conta atualmente com 33 pessoas entre estagiários e servidores com vínculo ativo ao órgão. A composição do quadro de pessoal de cada setor da DTI está disposta no Anexo B desta pesquisa.

As principais atividades que a DTI efetua, em concordância com o disposto no regimento interno do órgão<sup>19</sup>, são: assegurar, manter, configurar, instalar, suportar, monitorar, prover e gerenciar recursos e serviços de TI necessários à Autarquia; definir e implantar política de uso e de segurança de acesso dos recursos de TI da Autarquia, baseando-se nas melhores práticas de TI da atualidade; elaborar pareceres, especificações técnicas e auxiliar os setores da Autarquia em questões de TI; coordenar projetos e implantações de sistemas corporativos e departamentais, considerando a aplicabilidade e viabilidade das atuais tendências tecnológicas de mercado; desenvolver, manter e suportar sistemas departamentais, de acordo com as necessidades e demandas das áreas do órgão; e zelar pela segurança da informação, implementando e propondo medidas para assegurar sua integridade e correta utilização. Além das funções acima, salienta-se ainda o apoio técnico em questões relacionadas à tecnologia da informação e acessos aos sistemas da Autarquia para contratados, conveniados, colegiados e credenciados do DETRAN/RS.

Portanto, a principal abrangência do escopo de atendimento dos serviços prestados pela DTI está delimitada dentre as áreas (setores) internas à Autarquia. Dessa forma, cabe salientar que os principais serviços de TI do DETRAN/RS que são disponibilizados à sociedade, atualmente são desenvolvidos, suportados e mantidos pela Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (PROCERGS). Assim, a integração entre a área de TI do DETRAN/RS, a DTI, e a área de TI do Estado, a PROCERGS, é realizada e definida pela DTI do DETRAN/RS, atendendo a questões, necessidades e deliberações tecnológicas relacionadas à Autarquia.

Para atender as suas diversas competências, a DTI presta os serviços de TI através dos seguintes meios: atendimento de chamados abertos no Sistema de Gestão de Demandas oficial da Autarquia; Email corporativo; contato telefônico; e solicitações definidas e registradas em atas de reuniões. As áreas atendidas pelos serviços prestados pela DTI são todos os setores que compõem a Autarquia, sendo os principais agentes que utilizam tais serviços:

---

<sup>19</sup> RIO GRANDE DO SUL. Decreto nº. 51.612/2014, de 04 de julho de 2014. Disponível em < <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/DEC%2051.612.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

os servidores, contratados, adidos, em cargos comissionados e estagiários com vínculo vigente ao órgão.

### 3.2 O PROJETO CATÁLOGO DE SERVIÇOS

A descrição dos serviços oferecidos pela divisão de TI do DETRAN/RS está disponibilizada atualmente no “Catálogo de serviços de Tecnologia da Informação – CSTI”, que foi implantado oficialmente em 17/02/2016 na Autarquia. O CSTI é um sistema acessível somente na rede interna do DETRAN/RS (*intranet*), através de navegador web (*browser*), que pretende disponibilizar, em um local único e organizado, a descrição, forma e requisitos para solicitação de todos os serviços ofertados pela DTI. Atualmente, para acessar o CSTI não é necessário possuir cadastro prévio na ferramenta, assim, qualquer pessoa pode acessá-lo desde que possua o devido acesso à intranet do órgão.

O processo de construção e concepção de um documento contendo os serviços prestados pela DTI, ainda que não na mesma plataforma e exata estrutura em que se encontra hoje no CSTI, foi iniciado no segundo semestre do ano de 2014. Neste ano, diversos novos servidores da área de informática foram nomeados e empossados em cargos efetivos na Autarquia, lotados em sua maioria na Coordenadoria de Sistemas Corporativos – CSC. Assim, ratificou-se a necessidade da construção de um documento com as informações precisas dos serviços prestados pela DTI, englobando uma descrição técnica dos processos e atividades de seus setores. Em vista disso, foi definido em conjunto com os coordenadores e chefia da DTI, uma estrutura básica das informações que deveriam constar no documento. Entretanto, outras prioridades foram designadas à divisão, descontinuando-se assim o processo de construção e implantação do projeto.

Posteriormente, no ano de 2015, com a troca de gestão de coordenadores e chefia da DTI, assim como da Diretoria da Autarquia, foi autorizado e iniciado projeto de diagnóstico organizacional da divisão de TI<sup>20</sup> pelo analista chefe substituto da chefia da DTI. Dentre os objetivos do projeto,

---

<sup>20</sup> Projeto protocolado no sistema de protocolo do DETRAN/RS número 39851/2015.

destacam-se: o “mapeamento das atividades atualmente desenvolvidas pela DTI” e a realização de “documentação das rotinas e processos da DTI” (DETRAN/RS, 2016), elementos que posteriormente tornaram-se essenciais para a construção de análise do cenário atual, possibilitando a construção de um planejamento estrutural para o devido alcance de melhorias e prioridades da divisão em sinergia às necessidades da Autarquia. Nos resultados e encaminhamentos do projeto de diagnóstico organizacional da DTI, foi apontada como etapa de melhoria e solução de dificuldades vivenciadas na divisão no cenário à época, a necessidade de criação e implantação de projeto inicialmente denominado por “Catálogo de Serviços”, o qual visava solucionar a falta de transparência de informações a respeito dos serviços ofertados pela DTI, tanto para os requisitantes dos serviços (demais áreas da Autarquia), quanto ao público interno (servidores e estagiários da DTI), adicionando-se também para este último, a documentação técnica das rotinas e procedimentos da divisão.

Dessa forma, de modo a manter um documento único, estruturado e atualizado com as informações pertinentes aos serviços oferecidos pela DTI ao DETRAN/RS, foi criado o projeto de implantação e desenvolvimento do Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação – CSTI<sup>21</sup>, com a devida autorização e patrocínio da Direção Geral da Autarquia. O projeto foi coordenado pelo analista chefe substituto da Divisão, contando com uma equipe de apoio operacional e estratégico para andamento do projeto na DTI, assim como a participação e condução de todos servidores da Divisão de TI por meio de reuniões e contribuições através de ferramenta de Email.

### **3.3 O PROJETO CSTI – DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO**

Para a elaboração do projeto CSTI foram utilizados benchmarkings de empresas, universidades e outros órgãos estatais. Salienta-se em especial a visita realizada ao Centro de Processamento de Dados da UFRGS, no intuito de conhecer, compartilhar e agregar as experiências adquiridas pela

---

<sup>21</sup> 80448/2015 – Memorando termo de aprovação do programa de gestão de TI - projeto 1 - catalogo de serviços

universidade na implantação e construção de seu catálogo de serviços disponibilizado na internet.

Ainda, o projeto foi construído apoiado nos elementos da *Information Technology Infrastructure Library* – ITIL (Biblioteca de Infraestrutura para a Tecnologia da informação)<sup>22</sup>. Conforme a ITIL, o catálogo de serviços é um documento que possui os serviços fornecidos, a descrição de cada serviço, o custo associado, o cliente que pode solicitá-lo e a área/pessoa responsável pelo seu atendimento. (DANILEVICZ; SERAFIM; MUSSE, 2010). Porém, a ITIL não estabelece a forma, metodologia e requisitos para a implantação do catálogo. Assim, destaca-se que o planejamento e a gestão do projeto foram realizados através da metodologia Project Management Institute – PMI (Instituto de Gerenciamento de Projetos).

O projeto CSTI foi definido com o objetivo de manter um documento estruturado com informações dos serviços oferecidos pela DTI, para orientar seus usuários e áreas atendidas, tendo assim, como objetivos específicos, comunicar, gerenciar e padronizar a prestação e as solicitações dos serviços da DTI, ser um instrumento para definir e atingir as expectativas do DETRAN/RS, uniformizar a entrega dos serviços de TI, aperfeiçoar a qualidade dos serviços de TI e oferecer suporte às necessidades de TI das áreas do DETRAN/RS. Além disso, a abrangência do projeto foi delimitada por todas as áreas de negócio do DETRAN/RS. Dessa forma, os requisitantes de serviços da DTI referem-se às Diretorias, Divisões, Coordenadorias, Assessorias e à JARI do DETRAN/RS, tendo como órgãos externos, o CETRAN/RS, PROCERGS, órgãos públicos conveniados e empresas e profissionais credenciados à Autarquia.

Dentre os principais requisitos levantados para a implantação e êxito do projeto, consta a aprovação do CSTI pela DTI, sua divulgação e devida utilização pelas áreas usuárias (requisitantes dos serviços descritos), dedicação do gestor da DTI e Gerente/equipe do catálogo na promoção da melhoria contínua dos serviços e processos de TI, bem como a atualização e revisões periódicas do CSTI para contemplar quaisquer mudanças efetuadas. Neste contexto, conforme previsto no projeto, o responsável pela revisão e

---

<sup>22</sup> Conjunto de boas práticas em gerenciamento de serviços de TI, desenvolvido no final dos anos 80 pelo governo da Inglaterra.

atualização do CSTI seria o *Gerente do CSTI*, um servidor lotado na DTI, indicado e nomeado através de Portaria.

Para cada serviço prestado constante no catálogo, foram previstas as seguintes características informadas no acesso do serviço pelo catálogo: nome, descrição, tarefas, prioridade, contato de suporte e Acordo de Nível de Serviços (ANS)<sup>23</sup>.

**Serviços oferecidos:** os serviços oferecidos previstos para a implantação do catálogo constam na Figura 3.

---

<sup>23</sup> Acordo de Nível de Serviço é um acordo firmado entre as áreas de negócio e a DTI, que descreve as metas de nível de serviço e deve equilibrar demandas e ofertas, benefícios e custos entre a TI e a área de negócio, com obrigações e direitos de ambas as partes, como a medição da disponibilidade de serviços e a medição do tempo de atendimento de um chamado.

**Figura 3 – Serviços Prestados pela DTI**

### SERVIÇOS DE SUPORTE AO USUÁRIO

Acesso à Internet	Acesso à Rede	Acompanhamento de Reuniões	Armazenamento de Dados
Atualização do Ambiente de TI	Back Up	Banco de Dados	Correio Eletrônico
Firewall	Serviços de Impressão	Servidor de Rede	Suporte à Hardware
Suporte a Software	Configuração de Perfil de Usuário	Esclarecimento de Dúvidas	Manutenção de Sistema Operacional

### SERVIÇOS DE SISTEMAS DEPARTAMENTAIS

Desenvolvimento de Sistemas	Demandas Evolutivas	Esclarecimento de Dúvidas	Correções de Erros
	Emissão de Relatórios	Acompanhamento de Reuniões	

### SERVIÇOS DE SISTEMAS CORPORATIVOS

Gestão de Projetos PROCERGS	Gerenciamento de Demandas Evolutivas	Esclarecimento de Dúvidas	Correções de Erros
	Emissão de Relatórios	Acompanhamento de Reuniões	

Fonte: Projeto CSTI (DETRAN/RS, 2016)

Conforme se verifica na Figura 3, os serviços estão organizados de acordo com a coordenadoria que os oferece, sendo os serviços constantes em “Serviços de Suporte ao Usuário” equivalente aos serviços prestados pela Coordenadoria de Redes. Assim, preliminarmente foram previstos 16 serviços prestados pela Coordenadoria de Redes e seis serviços prestados pelas Coordenadorias de Sistemas Corporativos e de Sistemas Departamentais para a implantação do catálogo.

Destaca-se que previamente ao envio do projeto para aprovação da alta cúpula organizacional do DETRAN/RS, o mesmo foi enviado por Email a todos servidores da DTI, tendo sido disponibilizado período de tempo para recebimento de contribuições e sugestões de alterações no documento pela equipe responsável do projeto.

### **3.4 IMPLANTAÇÃO DO PROJETO CSTI**

Mediante o exposto, com o apoio técnico dos servidores da DTI, iniciou-se o processo de desenvolvimento e implantação do CSTI. Dessa forma, considerando os requisitos de disponibilidade e acessibilidade necessários ao catálogo, foram definidos os seguintes caminhos para acesso ao CSTI no sítio eletrônico da intranet da Autarquia: na área específica para questões referentes à Tecnologia da Informação (“TI em foco”) e na área de acesso rápido aos sistemas e ferramentas da Autarquia e do Estado.

Ainda, tendo em vista a condição estrutural e de constante atualização de informações do CSTI, os analistas de TI da divisão efetuaram estudo técnico para elencar a plataforma de desenvolvimento e implantação do Catálogo. Em tal processo, foi definida a utilização de ferramenta *wiki*<sup>24</sup>, por possibilitar e facilitar a edição e formatação de informações com o controle de acesso e permissões já existentes, considerando ainda a ferramenta já ser utilizada para realização de documentação de rotinas e atividades internas na divisão.

Para a composição da descrição e identificação dos serviços prestados pela DTI, foi aplicado o questionário Anexo C, entre os meses de junho e julho de 2015, por meio de Email corporativo, a todos servidores da DTI. Através de compilação das informações resultantes da aplicação dos questionários, a equipe responsável pelo CSTI elaborou planilha contendo a informação de todos os serviços ofertados pela Divisão. Assim, validada pelos coordenadores e pela chefia da divisão de TI, a referida planilha foi aprimorada pela mesma equipe em conjunto com os servidores da DTI, formalizando-se proposta de

---

<sup>24</sup> Sistema de gestão de conteúdos que permite a edição, armazenamento, e aprovação de conteúdos colaborativamente (LEITÃO, 2011).

classificação e organização dos serviços constantes no catálogo em categorias, conforme consta na Figura 4.

**Figura 4 – Organização dos Serviços no CSTI**

CATEGORIA DE SERVIÇOS	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO - OPCÃO 2	COORDENADORIA	PÚBLICO		
Acessos, Senhas e Permissões		Atribuição de classes FPE e AFE	Redes	DETRAN		
		Desbloqueio de Usuário de Rede	Redes	DETRAN		
		Esclarecimento de Dúvidas Sobre Acessos, Senhas e Permissões	Redes	DETRAN		
		Expresso	Expresso - Alteração de Tamanho de Caixa	Redes	DETRAN	
		Expresso	Expresso - Criação de Listas Públicas	Redes	DETRAN	
		Expresso	Expresso - Desbloqueio de Senha	Redes	DETRAN	
		Expresso	Expresso - Novo Acesso	Redes	DETRAN	
		Internet	Internet - Alteração de Perfil de Acesso	Redes	DETRAN	
		Internet	Internet - Desbloqueio de Senha	Redes	DETRAN	
		Internet	Internet - Novo Acesso	Redes	DETRAN	
		Rede	Mapeamento de Unidade de Rede	Redes	DETRAN	
		Rede	Rede - Desbloqueio de Senha	Redes	DETRAN	
		Rede	Rede - Novo Acesso	Redes	DETRAN	
		Sistemas Departamentais	Sistemas Departamentais - Alteração de Perfil de Acesso	Redes	DETRAN	
		Sistemas Departamentais	Sistemas Departamentais - Desbloqueio de Senha	Redes	DETRAN	
		Sistemas Departamentais	Sistemas Departamentais - Novo Acesso	Redes	DETRAN	
		GIDs	Sistemas GID - Alteração de Perfil de Acesso	Redes	DETRAN	
		GIDs	Sistemas GID - Desbloqueio de Senha	Redes	DETRAN	
		GIDs	Sistemas GID - Novo Acesso	Redes	DETRAN	
			SOEWeb - Alteração de Perfil de Acesso	Redes	DETRAN	
			SOEWeb - Desbloqueio de Senha	Redes	DETRAN	
			SOEWeb - Novo Acesso	Redes	DETRAN	
			Troca de Lotação de Usuários	Redes	DETRAN	
		BackUp		Recuperação de Arquivos - BackUp	Redes	DETRAN
		Equipamentos & Periféricos		Computadores - Instalação de Novos Equipamentos	Redes	DETRAN
				Computadores - Relocação de Equipamentos	Redes	DETRAN
				Computadores - Substituição	Redes	DETRAN
				Impressoras - Manutenção	Redes	DETRAN
				Impressoras - Solicitação de Suprimentos	Redes	DETRAN
				Instalação de DataShow	Redes	DETRAN
Substituição de Periféricos	Redes			DETRAN		
Infraestrutura de TI		Avaliação de Soluções de TI	Corporativos	DTI		
		Configuração de Servidores	Corporativos	DTI		
		Manutenção de Servidores	Corporativos	DTI		
		Serviços de Banco de Dados	Corporativos	DTI		
Serviços para Credenciados		Alteração de Endereço de Canal de Dados	Redes	DETRAN		
		Esclarecimento de Dúvidas de Credenciados	Redes	DETRAN		
		Instalação de Canal de Dados	Redes	DETRAN		
		Liberação de LSN	Redes	DETRAN		
		Liberação de Túnel	Redes	DETRAN		
		Projeto Rede RS	Redes	DETRAN		
		Substituição de LSN	Redes	DETRAN		
Sistemas Corporativos - GID		Demandas Evolutivas de Sistemas Corporativos - GID	Corporativos	DETRAN		
		Esclarecimento de Dúvidas Sobre Sistemas Corporativos - GID	Corporativos	DETRAN		
		Projetos de Novos Sistemas Corporativos - GID	Corporativos	DETRAN		
Sistemas Departamentais		Avaliação de Softwares e Aplicativos	Departamentais	DETRAN		
		Correção de Erros em Sistemas Departamentais	Departamentais	DETRAN		
		Desenvolvimento de Novas Funcionalidades em Sistemas Dep	Departamentais	DETRAN		
		Desenvolvimento de Novos Sistemas	Departamentais	DETRAN		
		Esclarecimento de Dúvidas Sobre Sistemas Departamentais	Departamentais	DETRAN		
		Solicitação de Relatórios	Departamentais	DETRAN		
		Treinamento de Usuários em Sistemas Departamentais	Departamentais	DETRAN		
Softwares & Aplicativos		Aplicação de Imagem em Equipamentos	Redes	DETRAN		
		Instalação de Aplicativos	Redes	DETRAN		

Fonte: Elaborado pela equipe projeto CSTI – DETRAN/RS

Conforme demonstrado na Figura 4, os serviços estão classificados em até sete categorias, podendo conter até mais uma subcategoria hierárquica, mantendo-se em consideração o objetivo de tornar o acesso e localização da informação o mais intuitivo possível. Para cada serviço também consta a área atendida e a Coordenadoria da DTI prestadora.

Para elencar as características essenciais a todos os serviços disponibilizados no CSTI, as seguintes informações foram definidas pela equipe gerencial do projeto, com a devida participação e validação dos

servidores da DTI: descrição, quem pode solicitar, como solicitar, área responsável, requisitos, política/regra relacionada e canais de suporte. A partir desses elementos, consolidou-se a estrutura básica das informações constantes no CSTI.

Mediante a documentação e informações juntadas até então, por solicitação da equipe responsável pelo projeto CSTI, cada coordenador da DTI indicou dois servidores para apoio e responsabilização, juntamente com gestor do projeto CSTI, na atualização, organização, preenchimento e realização de complementos necessários à descrição dos serviços no Catálogo de Serviços.

Concomitantemente a isso, a fim de possibilitar uma maior contribuição da Autarquia na construção e futura consolidação do catálogo, mesmo não possuindo todas informações previstas para sua implantação, porém já contendo uma estrutura e leiaute definidos, o Catálogo de Serviços foi disponibilizado em uma versão inicial, em 07/12/2015, para todas as áreas da Autarquia, acessível no sítio eletrônico da intranet do órgão. Para tal disponibilização, o CSTI recebeu destaque e divulgação específica na intranet do órgão, solicitando a participação e acesso pelas áreas da Autarquia à nova ferramenta em construção. A comunicação (sugestões e críticas), entre as áreas da Autarquia e a gestão do CSTI, foi disponibilizada por meio de formulário “Fale conosco” no próprio CSTI, o qual a ser respondido enviava Email à equipe responsável pelo projeto.

Posteriormente, com as devidas melhorias e atualizações de informações, considerando as sugestões recebidas pela equipe gerencial do projeto CSTI, o catálogo foi implantado oficialmente em 17/02/2016 na Autarquia. Mesmo tendo sido implantado, salienta-se que melhorias e atualizações continuaram sendo realizadas com frequência, devido às constantes mudanças e melhorias na forma da prestação dos serviços existentes, assim como a definição de novos serviços ofertados.

### **3.5 APRESENTAÇÃO DO CSTI**

Para apresentar o CSTI e suas opções, pode-se observar na Figura 5 a página inicial do catálogo.



ser atendido pela área competente. A opção *Buscar* permite a realização de busca por palavras e frases contidas no catálogo. A área apresentada de *Serviços mais acessados* retorna, em ordem decrescente, os 10 serviços mais acessados da ferramenta.

Para exemplificar a apresentação das características de serviços constantes no catálogo, demonstra-se na Figura 6, a área de acesso de um dos serviços constantes no CSTI. Para acessar tal tela, foi acessado o serviço “Troca de Lotação de Usuário”, utilizado como exemplo.

**Figura 6 – Serviço Troca de Lotação de Usuário**

The screenshot shows a web interface for the 'Troca de Lotação de Usuários' service. At the top, there is a navigation bar with links: 'Página Inicial', 'Perguntas e Respostas', 'Lista de Serviços', 'Fale Conosco', 'Sobre', and 'Solicitar Serviço'. Below the navigation bar, the page title is 'Troca de Lotação de Usuários'. The main content area is divided into several sections: 'Descrição:' (Troca de Coordenadoria do usuário), 'Quem pode solicitar:' (DRH - CAP), 'Como solicitar:' (através de e-mail para a Coordenadoria de redes), 'E-mail:', 'Área Responsável:' (DTI- Coordenadoria de Redes), 'Requisitos:' (Solicitação do DRH-CAP com Nome, RG, Cargo, lotação antiga e lotação nova.), 'Política/Regra Relacionada:' (Será trocado os acessos as pastas da Rede, Expresso e Sistemas Procergs e Perfil na CAU), and 'Canais Suporte:' (E-mail:). On the right side, there is a search bar labeled 'Buscar' and a section titled 'Serviços mais acessados' listing 10 services: 1. Acesso a Rede - Reinicialização de senha, 2. Acesso a Rede - Desbloqueio de Senha, 3. Impressoras - Solicitação de suprimentos, 4. Instalação de Dataslow, 5. Instalação de Novos Computadores, 6. Expresso - Novo Acesso, 7. Expresso - Criação de Lista Pública, 8. GID - Atribuição e remoção de perfil para Chefias, 9. GID - Alteração do perfil padrão sistemas Gid, 10. GID - Demandas Evolutivas.

Fonte: Intranet DETRAN/RS. Acesso em: 22 mar. 2016

Assim, denota-se que para cada serviço, são apresentadas as seguintes informações: Descrição, Quem pode solicitar, Como solicitar, Área responsável, Requisitos, Políticas/Regras Relacionadas e Canais Suporte. Tais características de serviços divergem das previstas no projeto do catálogo, as quais previam também os campos *Tarefas*, *Prioridade* e *Acordo de Nível de Serviços*. Ainda, o campo “contato de suporte” previsto no projeto, tornou-se “canais de suporte”. Também, salienta-se que estavam previstos no projeto CSTI 28 serviços ao todo, sendo que atualmente o catálogo já conta com mais de 60 serviços catalogados.

Tais mudanças foram realizadas em decorrência de sugestões da equipe da DTI, visando manter o catálogo atualizado e intuitivo aos seus usuários, assim como devido a possível ausência de informações ou definições

para contemplar os campos previstos, mantendo-se a disponibilidade de efetua-las em futuras versões do catálogo.

### **3.6 PROCESSOS DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS DE TI DO DETRAN/RS**

Com a utilização do CSTI, diversas solicitações de melhorias foram reivindicadas pela equipe da DTI, registradas por meio de reuniões, Emails à caixa corporativa do CSTI e preenchimento do formulário “fale conosco” disponibilizado na ferramenta. Dentre as principais solicitações e dificuldades, destacam-se:

1. Ausência de papéis bem definidos na ferramenta, que deveriam ser responsáveis pela atualização, manutenção e padronização do CSTI;
2. Necessidade de maior controle de acesso, de modo que permita ao usuário somente alterar informações competentes aos serviços de sua coordenadoria;
3. Definição de processo de aprovação de atualizações no CSTI, mantendo somente o responsável pelo setor, competente para moderar as informações alteradas.
4. Necessidade de maior divulgação do catálogo de serviços devido a desconhecimento das informações no CSTI por parte dos usuários atendidos. Conforme relatado pela equipe de atendimento da DTI, mesmo após a implantação do CSTI, diversas áreas do DETRAN/RS ainda solicitam atendimento a serviços de forma divergente ao informado no catálogo.

Para tentar dirimir as dificuldades elencadas pela equipe DTI, foram tomadas as seguintes iniciativas, propostas pela equipe responsável pelo CSTI com a participação dos servidores da divisão:

1. Para fins de divulgação e efetivação da utilização do CSTI, foi adicionado como papel de parede na área de trabalho dos computadores utilizados pelo quadro de pessoal da Autarquia, imagem com informações sobre o catálogo, conforme apresentado na Figura 7.

**Figura 7 – Divulgação CSTI**



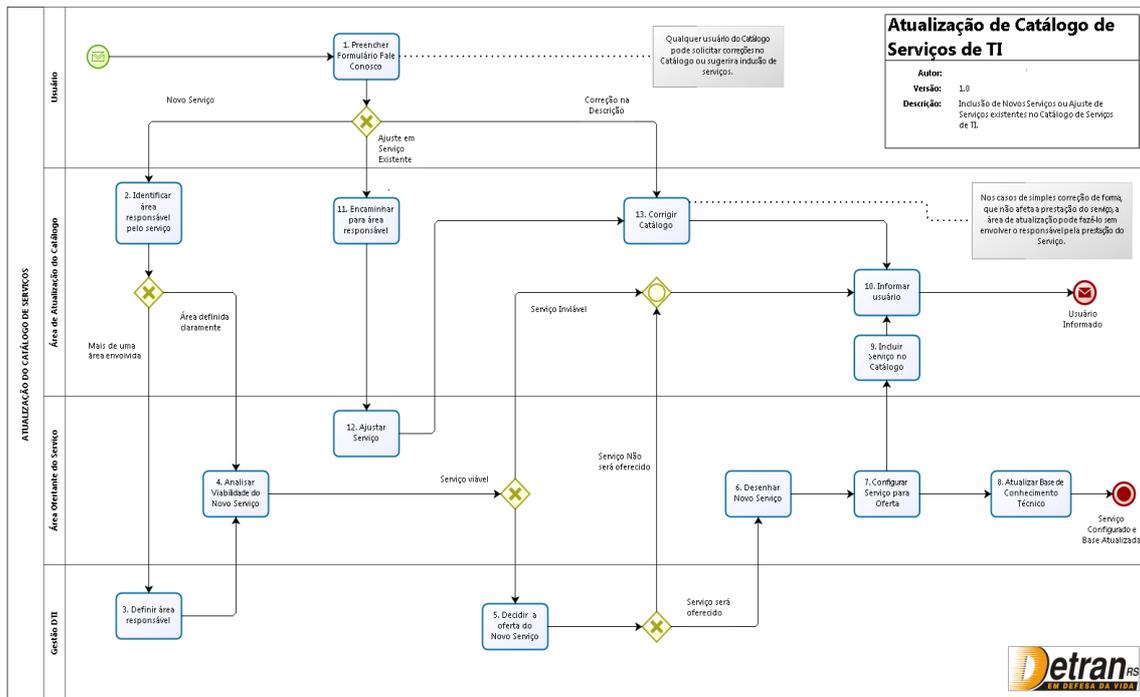
Fonte: DETRAN/RS

Assim, a imagem foi disponibilizada contendo as informações necessárias para a realização de acesso ao catálogo, bem como com as atuais categorias de serviços disponíveis, dispostas em imagens organizadas de forma circular, com a frase “Todos os serviços de TI em um único lugar” ao centro.

2. Para fins definição de papéis e controle de alterações do catálogo, designou-se equipe de pessoas responsáveis pelas alterações e atualizações na ferramenta, denominada “Equipe de Atualização do Catálogo”. Dessa forma, qualquer alteração no catálogo atualmente é realizada somente pela equipe competente. Salienta-se que a definição de tal equipe diverge do constante no projeto CSTI, o qual previa a designação de um responsável pela revisão e atualização do CSTI, o Gerente do CSTI, um servidor lotado na DTI, indicado e nomeado através de Portaria.
3. Para fins esclarecimentos de competências e consolidação de processo de alterações e atualizações necessárias no CSTI, o

analista responsável pelo CSTI, com o apoio e participação dos usuários lotados na DTI e da equipe responsável pelo Catálogo, elaborou fluxograma (Figura 7) e matriz RACI (Figura 8).

**Figura 8 – Fluxograma do Processo de Atualização do CSTI**



Fonte: Elaborado pela equipe projeto CSTI – DETRAN/RS. Acesso em 28 mar. 2016

O fluxograma do processo de atualização do CSTI estabelece os procedimentos e etapas a serem cumpridos tendo em vista solicitações de alterações no catálogo, seja devido a um novo serviço a ser catalogado, com a aprovação da gestão da divisão, seja em razão de alterações de informações já constantes no CSTI, estabelecendo o trâmite da alteração até sua realização ou comunicação de indeferimento.

**Figura 9 – Matriz RACI do Processo de Atualização do CSTI**

<b>MATRIZ RACI</b>						
<b>PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO DO CATÁLOGO</b>						
Responsabilidade (Deliverable, Processo ou Atividade do Projeto*)	Usuário DETRAN	Usuário DTI	Área Responsável pela Atualização do Catálogo	Área Responsável pelo Serviço	Coordenador da Área Responsável pelo Serviço	Chefia DTI
1. Encaminhar solicitação pelo formulário Fale Conosco	R	R	I			
2. Identificar área responsável pelo Serviço			R	I	C / I	C / I
3. Definir área responsável pelo Serviço			I	I	I	R / A / I
4. Analisar viabilidade do Novo Serviço			I	R	A	C
5. Decidir pela oferta do Novo Serviço	I	I	I	I	A	R / A
6. Desenhar Novo Serviço			I	R	A	C
7. Configurar Novo Serviço para Oferta			I	R	A	C
8. Atualizar Base de Conhecimento Técnico			I	R	A	
9. Incluir Serviço no Catálogo	I	I	R	I	A / C	A
10. Informar Usuário			R	I	I	I
11. Encaminhar Ajuste para área Responsável	I	I	R	I	C	I
12. Ajustar Serviço Existente			I	R	A / C	I
13. Corrigir Catálogo	I	I	R	I	A	A

Fonte: Elaborado pela equipe projeto CSTI – DETRAN/RS. Acesso em 28 mar. 2016.

Em complemento ao fluxo, foi elaborada a matriz RACI (Figura 9), a qual determina os papéis de todos envolvidos nos procedimentos necessários ao processo de atualização/alteração do catálogo.

Considerando que as iniciativas supracitadas ocorreram recentemente, ainda não há como mensurar se contribuíram para solucionar e atender, mesmo que parcialmente, as dificuldades e solicitação dos servidores da DTI. Ainda, evidencia-se que o CSTI não possui registros de dados quantitativos e analíticos que possibilitem a mensuração de acessos ao catálogo para possíveis extrações de relatórios e investigações que possam contribuir para a identificação de problemas e melhorias necessárias aos serviços prestados.

Cabe salientar ainda que o CSTI não foi institucionalizado na Autarquia através de procedimento oficial de publicação normativa *Instrução de Serviço – IS*, meio adotado para determinar a padronização e orientação de procedimentos internos no órgão. Entretanto, o CSTI recebeu ampla divulgação nos canais de comunicação internos do DETRAN/RS, tendo desde o início de sua elaboração o apoio e aprovação da Direção Geral para sua consecução, o

que conforme relato da atual gestão da divisão, foi essencial para a obtenção de êxito na implantação do catálogo.

Conforme citado pelo analista da DTI responsável pelo projeto CSTI “o Catálogo de Serviços deve ser entendido como a principal ferramenta de comunicação entre TI e a Autarquia, garantindo que os processos de demanda e oferta de serviços sejam executados de forma eficaz”. Ainda, o mesmo salienta que um bom Catálogo de Serviços é o primeiro passo para uma boa Gestão de Serviços de TI. Dessa forma, evidencia-se que independente de sua implantação, o sucesso e o cumprimento dos objetivos e funções do Catálogo de Serviços dependem diretamente do envolvimento das demais áreas da Autarquia.

## **4 ANÁLISE DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS DE TI DO DETRAN/RS**

O Catálogo de Serviços de TI da DTI, e a Carta de Serviços, são documentos que possuem, dentre os elementos de seus objetivos, um fator comum: informar ao seu público alvo quais os serviços prestados pela organização e como solicitar tais serviços. Nesse sentido, ambos os documentos se apresentam como instrumentos à prática da Transparência Ativa, diretriz presente no modelo gerencial.

No caso do CSTI, verifica-se a possibilidade de não ser um instrumento somente à divulgação de serviços, mas também um meio para que os agentes públicos possam solicitar o serviço, reunindo-se assim, a informação de todos os serviços prestados, e ainda, padronizando e centralizando a forma de sua solicitação pelos públicos alvos, o que não ocorre na Carta de Serviços.

Além disso, o CSTI possui uma área específica para acesso às perguntas feitas frequentemente, beneficiando tanto os usuários que conseguem dirimir suas dúvidas através de tal mecanismo, quanto os agentes responsáveis pela prestação dos serviços.

O termo “usuário” é utilizado em ambos os documentos como referência ao indivíduo atendido pelo serviço prestado. Pode-se compreender o fato do CSTI utilizar tal termo, já que o instrumento Catálogo de Serviços é inerente à Administração Privada e baseado na literatura de ITIL, campo de conhecimento da área de Tecnologia da Informação que utiliza os termos “cliente” e “usuário” na referência ao indivíduo atendido pelo serviço prestado. Entretanto, destaca-se sua utilização na Carta de Serviços em substituição à referência de cidadão, significando o cidadão como um consumidor de um serviço do Estado, o que denota a influência das diretrizes do modelo gerencial inspirado na Administração Privada.

Ambos os mecanismos não podem ser considerados instrumentos excludentes um ao outro. Na verdade, são instrumentos que se completam, já que possuem elementos distintos e benéficos à promoção da transparência.

Para efetuar a análise do CSTI, com referencial ao modelo gerencial, foram estabelecidos dois eixos centrais à observação: Implantação Carta de Serviços e CSTI; e Processos e Definições do CSTI. O primeiro eixo relaciona as etapas definidas pelo GESPÚBLICA na implantação da Carta de Serviços com os processos efetuados na implantação do CSTI. Já o segundo, visa explorar os processos e definições envolvidos no CSTI com referência à análise dos dados obtidos na aplicação dos questionários (Apêndices A e B).

#### **4.1 METODOLOGIA CARTA DE SERVIÇOS E CSTI**

A análise no presente eixo estrutura-se de acordo com as etapas previstas na metodologia de implantação da Carta de Serviços, excetuando-se as Fases Fases III, III.1 e IV, que foram unificadas em um segmento, de modo a facilitar a compreensão de suas orientações.

Assim, distingue-se a análise em oito segmentos: Fase preliminar: preparação para a Carta de Serviços ao Cidadão; Fase I: Alinhamento institucional; Fase II: Análise crítica de desempenho; Fases III, IV e III.1: Levantamento das necessidades, melhorias de processos e fixação de novo padrão de desempenho; Fase V: Elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão; Fase V.1: Verificação da Qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão; Fase VI: Divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão; Fase V.1: Verificação da Qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão; Fase VI: Divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão; Fase VII: Monitoramento e avaliação do desempenho institucional no cumprimento da Carta de Serviços ao Cidadão; e Fase de Reverificação.

##### **4.1.1 Fase preliminar: preparação para a Carta de Serviços ao Cidadão**

A fase preliminar foi contemplada no CSTI através da elaboração do Projeto CSTI e sua aprovação junto à direção do órgão. Ainda, a etapa preliminar também pode ser percebida a partir da definição do gerente e equipe responsável pelo Catálogo na Divisão de TI da Autarquia, elementos que

compõem o que se pode definir como fase preliminar no CSTI, de maneira análoga à sequência definida pela metodologia de implantação da Carta.

#### **4.1.2 Fase I: Alinhamento institucional**

Pode-se afirmar que a Fase I da Carta não foi correspondida no processo de implantação do CSTI. A definição da missão e visão da Divisão de TI foi elaborada em etapa posterior à implantação do Catálogo de Serviços. Além disso, no Projeto CSTI, não foram classificadas as principais funções da Divisão como privativas ou não privativas do setor público, conforme orientação presente na Fase I da Carta de Serviços, na qual denota-se a inspiração no modelo gerencial.

No tocante ao processo de implantação do CSTI, pode-se considerar que a primeira etapa foi representada pela elaboração do Projeto do CSTI, através da análise documental existente no órgão e informações prestadas em questionários pelos agentes públicos da Divisão, e contendo os objetivos, públicos alvos e estrutura de informações constantes para cada serviço prestado, bem como os recursos e ações necessárias para a implantação do Catálogo. Assim, sugere-se que a organização realize a etapa prevista na Fase I da Carta de Serviços.

#### **4.1.3 Fase II: Análise crítica de desempenho**

A avaliação e proposição de melhorias nos processos de gestão e indicadores de desempenho não foram realizadas nos processos do CSTI. Embora tal orientação conste na Fase II do processo de implantação da Carta de Serviços, a qual pode-se relacionar à materialização ao princípio da eficiência e orientação ao controle dos resultados, presentes no modelo gerencial, é fundamental que a organização possa conhecer sua capacidade de atendimento e identificar os pontos que necessitam de melhorias.

Nesse sentido, pode-se considerar que o processo da implantação do CSTI foi voltado para a divulgação dos serviços prestados pela Divisão de TI, na forma em que estavam estabelecidos. A Divisão não realizou diagnóstico

específico para relacionar o cumprimento de suas competências, considerando os recursos e limitações existentes (de pessoas, logística, política, conhecimento e investimentos).

No processo de implantação do CSTI, pode-se considerar que a fase II correspondeu a aprovação do projeto CSTI pelos servidores da DTI, e posteriormente, à aprovação pela alta Direção da Autarquia.

#### **4.1.4 Fases III, IV e III.1: Levantamento das necessidades, melhorias de processos e fixação de novo padrão de desempenho**

Vislumbra-se que, após a “concertação” e o levantamento das expectativas e necessidades dos públicos alvos perante os serviços prestados (Fase III), a organização avalie a viabilidade de fixar os novos padrões de desempenho propostos (Fase IV), sendo que no caso de viabilidade implante-os, e de inviabilidade, realize melhorias nos processos da organização (Fase III.1), utilizando-se de metodologia de gestão de processos, de modo a tentar atender as expectativas e necessidades relacionadas na Fase III.

Cabe salientar que, embora a Carta de Serviços refira-se ao processo descrito na Fase III como uma forma de participação cidadã, a decisão final sobre o padrão de desempenho a ser fixado é da administração pública. Assim, não há garantias de que as informações providas dos mecanismos consultivos sugeridos integrem a tomada de decisão dos gestores públicos, não configurando-se, portanto, uma participação cidadã de fato.

Além disso, o GESPÚBLICA ainda permite ao processo da Fase III, a participação de forma representativa de públicos alvos, o que remete ao distanciamento claro do conceito de participação cidadã na Carta de Serviços, ou seja, sua significação no mesmo sentido em que o modelo gerencial o utiliza.

No que tange aos processos envolvidos no CSTI, em nenhum momento foi realizada consulta ao público alvo da ferramenta para identificar suas necessidades e expectativas referentes aos serviços prestados pela Divisão. A disponibilização de mecanismo “Fale Conosco” no CSTI, buscou essencialmente a colaboração com sugestões de melhorias e críticas dos

agentes públicos do DETRAN/RS no que se refere ao Catálogo em si, em sua forma, estrutura e conteúdo, e não à definição da qualidade e prazo de atendimento do serviço, conforme prevê a Fase III da Carta de Serviços.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a fase III da Carta, e consequentemente as fases IV e III.1 por serem diretamente dependentes, não foram contempladas na implantação do CSTI, embora sejam essenciais à garantia da transparência e controle social para os serviços prestados pela Divisão.

Logo, sugere-se que a Divisão de TI possa compreender tais etapas à medida que novos serviços sejam ofertados. Nesse sentido, pode-se definir, com a participação vinculante dos agentes públicos, não só os compromissos e prazos dos serviços, mas também as informações constantes no próprio Catálogo, de modo a facilitar sua compreensão para os novos agentes públicos que serão atendidos pelo serviço e o aumento da credibilidade e efetividade do mecanismo de transparência utilizado para os serviços de TI na Autarquia.

Cabe salientar que tais fases da Carta (III, IV e III.1) materializam princípios do modelo gerencial referentes à orientação ao cliente, qualidade de atendimento, eficiência, transparência e controle nos resultados.

No tocante a sequência das fases na implantação do CSTI, a corrente etapa correspondeu à construção e desenvolvimento do Catálogo.

#### **4.1.5 Fase V: Elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão**

Esta fase é designada pelo GESPÚBLICA de modo a compor o conteúdo da Carta de Serviços, de acordo com um conjunto de informações que se encontram no Decreto Cidadão. Denota-se que não constam as seguintes informações no Catálogo de Serviços, previstas como de divulgação obrigatória na Carta de Serviços: principais etapas (presentes e futuras) envolvidas no processamento do serviço; e prazo máximo para o atendimento do serviço.

A divulgação de tais informações é essencial para a indicação do princípio da publicidade, e consequentemente transparência e possibilidade de existência do exercício do controle social. Nesse sentido, embora o Catálogo já

configure um avanço como mecanismo de transparência para os serviços de TI da Divisão, pois informa dentre outros elementos quais são os serviços e como obtê-los, é essencial que continue desenvolvendo-se para que sejam complementadas as informações dos prazos de atendimento e etapas dos processos envolvidos nos serviços.

Cabe salientar que, conforme visto nas etapas anteriores, tais informações estão relacionadas ao processo de concertação com público alvo e avaliação da capacidade de atendimento interna da Divisão. Além disso, são informações que, se divulgadas e não cumpridas, podem ocasionar a perda de credibilidade e efetividade da transparência no CSTI e da Divisão. Assim, sugere-se que tal etapa seja realizada somente com a consolidação das etapas anteriores.

No que tange a sequência das fases na implantação do CSTI, a etapa em análise correspondeu à disponibilização do acesso ao Catálogo aos agentes públicos do órgão, para que pudessem contribuir com sugestões de melhorias e críticas na sua construção.

#### **4.1.6 Fase V.1: Verificação da Qualidade da Carta de Serviços ao Cidadão**

A etapa V.1 da Carta não encontra-se contemplada no processo de implantação do CSTI. Para seu cumprimento, inicialmente, deveriam ser definidos os critérios necessários ao cumprimento da ferramenta Catálogo, podendo, posteriormente então, estabelecer equipe ou comissão específica para monitorar e avaliar o atendimento de tais critérios. Nesse sentido, a etapa V.1 está relacionada à garantia da qualidade do serviço prestado, diretriz fomentada no modelo gerencial, a qual não encontra-se no instrumento CSTI.

Nesse sentido, torna-se necessário que o CSTI seja regido por uma normativa em instância superior a Divisão, de modo que existam mecanismos que garantam a sua consolidação, critérios e padrões de atendimento a serem cumpridos. Assim, permite-se possibilidade de fiscalização dos critérios a serem implementados na ferramenta de transparência dos serviços de TI. Além disso, tal normatização contribui à continuidade da ferramenta perante mudanças de gestão na Divisão. Nesse sentido, observa-se que a Carta de

Serviços, ainda que configure uma política de governo por ter formato de Decreto, possui normatização específica na esfera Federal.

No tocante a sequência das fases na implantação do CSTI, a corrente etapa correspondeu à implantação oficial do Catálogo.

#### **4.1.7 Fase VI: Divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão**

A Fase VI da metodologia de implantação da Carta, embora não tenha sido prevista na implantação do CSTI, foi contemplada parcialmente, dado que a divulgação e a promoção do CSTI não alcançou todo o público alvo dos serviços de TI prestados pela Divisão.

Nesse sentido, não se pode afirmar que o CSTI contemple o princípio da publicidade. Assim, sugere-se que a ferramenta seja disponibilizada e divulgada a todos agentes públicos.

Cabe salientar que a promoção e o processo de atualização do CSTI foi desenvolvida pela equipe CSTI, a partir de sugestões dos agentes responsáveis pelo atendimento dos serviços prestados pela DTI, que apontaram, após a implantação do Catálogo, as dificuldades percebidas frente à ausência de divulgação efetiva do catálogo na Autarquia e necessidade de implantação e definição de um processo de atualização do Catálogo.

No tocante à sequência das fases na implantação do CSTI, a corrente etapa correspondeu exatamente à Fase corrente da Carta em análise.

#### **4.1.8 Fase VII: Monitoramento e avaliação do desempenho institucional no cumprimento da Carta de Serviços ao Cidadão**

Em consideração à Fase VII prevista no processo de implantação da Carta, verifica-se até então, que não é contemplada, tendo em vista que a Fase III não foi realizada, assim, não foi estabelecido mecanismo de monitoramento e avaliação de desempenho no cumprimento dos serviços constantes no CSTI.

Para que se possa realizar tal etapa, conforme prevista na Carta de Serviços, torna-se essencial o cumprimento da Fase III, ou seja, a divulgação

no CSTI dos compromissos e prazos firmados na prestação de serviços com seu público alvo.

Cabe salientar que, embora seja utilizado o termo participação cidadã na descrição desta Fase pelo GESPUBLICA, bem como, na Pesquisa de Satisfação constante no Decreto nº 6.932/2009 também presente na corrente Fase, seu significado não corresponde ao conceito de integrar o cidadão, tanto individual, como coletivamente, na tomada de decisões dos assuntos públicos, já que não se estabelecem garantias de intervenção e influência por parte dos cidadãos na tomada de decisões dos agentes e gestores públicos.

Nesse sentido, por exemplo, o cidadão pode informar que na prestação de determinado serviço, o prazo de atendimento não está sendo cumprido e o gestor público pode decidir por aumentar o prazo de atendimento, ao invés de melhorar o processo, tornando-se discricionário ao gestor público definir um novo prazo de atendimento. Dessa forma, frisa-se que a Carta não se configura como um mecanismo de participação e sim, de controle social, conforme utilizado pelo modelo gerencial. Além disso, denota-se que esta Fase orienta-se às diretrizes do modelo gerencial, em principal, no que se refere ao controle de resultados e foco no cliente.

Assim, cabe incluir tal Fase nos processos envolvidos pelo CSTI, de modo a garantir mecanismo de controle social dos agentes públicos.

#### **4.1.9 Fase de “Reverificação”**

A Fase de Reverificação não é prevista no CSTI, já que o mesmo não possui informação do prazo de atendimento dos serviços prestados pela Divisão. Assim, não há prazo a ser “reverificado” ou renovado. Nesse viés, a presente Fase, para o CSTI, corresponde à revisão de seu conteúdo, de modo a atualizar as informações constantes na ferramenta.

Para que a presente fase possa ser contemplada no CSTI, além da divulgação dos prazos de atendimento no CSTI, o órgão deveria oficializar a ferramenta CSTI através de norma interna, consolidando assim um critério, de modo que obrigatoriamente, a cada período de tempo estabelecido o CSTI devesse ser reverificado, atualizando-se os prazos e compromissos firmados.

## **4.2 PROCESSOS E DEFINIÇÕES DO CSTI**

A análise no presente eixo estrutura-se em cinco variáveis: divulgação, aborda os mecanismos utilizados na divulgação e o acesso ao CSTI; transparência, aborda elementos da orientação à transparência no Catálogo; controle social, considera as informações apresentadas no CSTI que possibilitam o Controle Social da ferramenta; construção, revisa a participação na elaboração do CSTI; e utilização, apresenta as informações obtidas da pesquisa com base na utilização da ferramenta pelos servidores da Autarquia, incluindo-se os da Divisão de TI.

Cabe destacar que foram aplicados dois questionários: o primeiro enviado somente aos servidores da Divisão de TI (Apêndice A) e o segundo, disponibilizado a todas as áreas do órgão, excetuando-se a DTI (Apêndice B).

### **4.2.1 DIVULGAÇÃO**

O modelo gerencial fomenta a transparência ativa na Administração Pública, e o CSTI, surge como um instrumento prático visando efetivar esse princípio no que tange à abrangência interna ao DETRAN/RS. Porém, para que exista transparência, é essencial que exista publicidade.

Nesse contexto, verifica-se que o CSTI, na forma em que foi disponibilizado, não contempla tal princípio, já que os agentes públicos que executam atividades externas ao DETRAN/RS, onde não há disponibilização de acesso à rede interna da Autarquia (intranet), não possuem acesso à ferramenta, embora constem como público alvo da mesma.

De fato, a divulgação do Catálogo não alcançou todo seu público alvo. Conforme dado obtido através do questionário aplicado aos servidores DETRAN/RS, 18 participantes afirmaram não conhecer o Catálogo.

Entretanto, ainda que não alcance todos os servidores do DETRAN/RS, o Catálogo contribui com a divulgação dos serviços da DTI, já que, dentre as respostas da pesquisa, no que se refere às seguintes afirmações sobre o

Catálogo: “Possui informação sobre serviços que não conhecia ou não sabia que poderia solicitar” 13 servidores da Autarquia indicaram concordar totalmente e nove parcialmente; e “Contribui efetivamente para que eu consiga encontrar orientação sobre os serviços prestados pela DTI.”: 17 respondentes indicaram concordar totalmente e cinco concordar parcialmente.

Desse forma, pode-se concluir que o Catálogo tem contribuído para a divulgação dos serviços da DTI aos seus destinatários. Entretanto, necessita avançar nesse sentido para que a informação esteja disponível e acessível por todos agentes do DETRAN/RS. Para tal, sugere-se que a ferramenta seja disponibilizada também na rede mundial de computadores (internet), não possuindo entraves para seu acesso pelos destinatários dos serviços prestados pela Divisão.

Cabe lembrar que a ampla divulgação da ferramenta consta na Fase VI da metodologia da Carta de Serviços. Logo, sugere-se que tal fase seja contemplada nos processos de implantação do CSTI.

#### **4.2.2 TRANSPARÊNCIA**

Através dos dados do questionário (Apêndice A), observou-se que todos os servidores da DTI informaram que o catálogo contém a maior parte dos serviços prestados pelo setor da DTI em que se encontram lotados. Ainda assim, cabe salientar que não há garantias de que todos os serviços prestados pela DTI estejam no Catálogo, tendo em vista que não existe vinculação dos serviços prestados pela DTI com as competências do Regimento Interno do Órgão, previstas para a Divisão. Dessa forma, cabe aos agentes públicos atendidos pelos serviços da DTI, a partir dos instrumentos de transparência disponíveis, realizar o controle social no aspecto da prestação de serviços da Divisão.

No tocante à transparência das informações do Catálogo, embora a maioria dos participantes da pesquisa tenha apontado que o Catálogo possui uma linguagem simples, três participantes apontaram discordar parcialmente e um discordar totalmente dessa característica. Ainda, quanto à facilidade de encontrar a informação no CSTI, foi formulada a afirmação na pesquisa

(Apêndice B): “*É intuitivo, consigo encontrar a informação que necessito rapidamente.*”. Dos respondentes, 12 indicaram que nem concordam, nem discordam da afirmação; 10 apontaram concordar totalmente; oito concordaram parcialmente; dois discordaram totalmente; e um discordou parcialmente. Dessa forma, constata-se que existe dificuldade de compreensão e de localização das informações no CSTI. Tal fato pode ser resultado do Catálogo ter sido elaborado somente pelos servidores da DTI, sem a participação de seu público alvo.

Ainda, no que se refere à tempestividade das informações do CSTI, foi apresentada a afirmação na pesquisa sobre o CSTI “*Está sempre atualizado, mantendo as informações e descrição de cada serviço exatamente como são prestados.*”. Dos respondentes, 17 nem concordaram, nem discordaram da afirmação; oito concordaram totalmente; quatro concordaram parcialmente; dois discordaram totalmente; e um discordou parcialmente.

No mesmo âmbito, também solicitou-se posição dos respondentes frente à afirmação sobre o CSTI: “*Possui as mesmas informações que recebo através de outras formas de contato com a DTI (através de contato telefônico, Email, etc.)*”. Dos respondentes, 13 concordaram totalmente; nove concordaram parcialmente; outros nove nem concordaram, nem discordaram da afirmação; um discordou parcialmente; e um discordou totalmente;

Percebe-se que, embora a maioria dos respondentes tenham afirmado que as informações do CSTI encontram-se atualizadas, existem participantes que discordaram completamente dessa característica. Portanto, existe déficit na tempestividade das informações. Dessa forma, sugere-se que seja realizada uma revisão e atualização no conteúdo do Catálogo, bem como, verificação com os destinatários dos serviços do CSTI, para identificar quais informações foram percebidas como desatualizadas.

Cabe salientar que o processo de atualização do Catálogo é uma fase constante na sua manutenção, podendo sua defasagem de informações ocasionar na perda de credibilidade da ferramenta por parte de seus destinatários. Nesse sentido, é importante que os procedimentos para a atualização do Catálogo sejam transparentes aos agentes internos da DTI. Entretanto, dos respondentes da pesquisa realizada com os servidores DTI,

quatro respondentes indicaram não conhecer os procedimentos necessários para solicitar alteração/atualização no Catálogo.

Assim, embora nem todos servidores da Divisão necessitem conhecer elementos de atualização do Catálogo, o conhecimento dos procedimentos de atualização do mecanismo de transparência dos serviços da Divisão deve ser contemplado.

#### **4.2.3 CONTROLE SOCIAL**

Constata-se que, em nenhum momento prévio à disponibilização do Catálogo para acesso dos agentes públicos da organização, buscou-se conhecer quais eram as necessidades e expectativas do público atendido e impactado pelo atendimento dos serviços prestados pela DTI. Tal fato pode ter ocasionado na falta de informações relevantes no Catálogo.

Conforme os dados obtidos da pesquisa, 37 respondentes consideraram importante que existam prazos para os serviços previstos no Catálogo, sendo que 22 indicaram que o prazo de atendimento de um serviço de TI fosse de um a dois dias, 10 mencionaram que depende do serviço e de sua complexidade, dois afirmaram sete dias, outros dois apontaram 15 dias, e um considerou cinco dias como prazo de atendimento satisfatório. Verifica-se que tal informação é percebida como importante pela maioria dos respondentes. Entretanto, não consta no Catálogo.

Ainda, conforme pesquisa realizada com o público destinatário do CSTI, frente à informação sobre o CSTI: *“Possui serviços cujo prazo de atendimento, ou seja, o tempo compreendido entre a solicitação e o atendimento do serviço, está de acordo com a necessidade do meu setor.”*, 14 respondentes nem concordaram, nem discordaram da afirmação; 7 concordaram parcialmente; 5 concordaram totalmente; quatro discordaram parcialmente; e três discordaram totalmente.

Dessa forma, não se pode afirmar que o Catálogo atende às necessidades dos agentes públicos do Órgão. Percebe-se que o CSTI do DETRAN/RS não constitui um mecanismo voltado ao usuário, ao controle dos

resultados e à qualidade dos serviços, diretrizes constantes na Carta de Serviços e no modelo gerencial.

Destaca-se que o prazo de atendimento é elemento essencial à divulgação na Carta de Serviços, conforme observado à Fase V das orientações do GESPÚBLICA para implantação da Carta.

Conforme observação dos processos do Catálogo, o CSTI não possui um versionamento de sua página, ou seja, se sofrer alterações, o agente público que o consultar não possuirá conhecimento de quais informações foram alteradas, removidas ou adicionadas. Não indica-se no instrumento a data de sua última atualização e não disponibiliza-se as versões anteriores do Catálogo para consulta.

Nesse sentido, pode-se afirmar que não há garantias da possibilidade do exercício do controle social, já que, embora exista um processo consolidado com controle de acesso para a realização da atualização de informações no Catálogo, com a aprovação da equipe responsável, é discricionário aos responsáveis pelo CSTI alterar informações e descrições dos serviços na ferramenta.

#### **4.2.4 CONSTRUÇÃO**

A solicitação de participação dos agentes públicos do DETRAN/RS no CSTI, em etapa prévia à implantação oficial do mesmo, se deu através de comunicação via página da rede interna da Autarquia, sendo disponibilizado mecanismo de “Fale Conosco” no próprio Catálogo, que também encontra-se disponível somente na rede interna da Autarquia.

Assim, não se pode afirmar que todos os servidores possuíram a oportunidade de participar do Catálogo, tampouco que todos foram informados da oportunidade de participação disponibilizada. Conforme a pesquisa aplicada, 32 respondentes afirmaram não terem tido a oportunidade de opinar ou sugerir alterações no Catálogo durante a construção do mesmo. Em contrapartida, os 12 respondentes restantes afirmaram terem tido oportunidade de participação, optaram por não fazê-la.

Logo, o Catálogo de Serviços não recebeu contribuição alguma dos agentes públicos destinatários dos serviços prestados pela DTI.

Na interpretação dos servidores da Autarquia, participantes da pesquisa, dentre os possíveis fatores que levaram a ausência de participação no Catálogo, destacam-se: a falta de interesse dos agentes públicos da organização sobre o Catálogo; fator cultural do Órgão em não colaborar; desconhecimento da existência da ferramenta; acúmulo de tarefas/falta de tempo por parte dos servidores; e dificuldade em sugerir alterações/sugestões em material técnico.

Já para dois servidores da DTI, conforme a pesquisa realizada, a ausência de participação no Catálogo deve-se à falta de interesse do servidores em colaborar.

Considerando tais respostas, pode-se perceber que órgão enfrenta dificuldades de implantação à transparência, como resistência às mudanças e barreira culturais (fator cultural), ausência de alinhamento institucional com as competências DTI e organização (falta de interesse e falta de tempo dos agentes públicos em conhecer os serviços prestados pela DTI), déficit nos seus mecanismos de publicidade (desconhecimento da existência da ferramenta), e déficit de transparência e formação adequada do servidor público (dificuldade em sugerir alterações/sugestões em material técnico).

Cabe salientar que, com base nos questionários aplicados, não há como verificar se alguma sugestão de melhoria, crítica ou alteração, por parte dos servidores das áreas do DETRAN/RS, tenha sido efetivada no Catálogo, já que, mesmo tendo sido disponibilizado mecanismo para o envio de sugestões, não houve manifestação por parte dos agentes públicos.

Constata-se que os processos voltados ao CSTI utilizaram o termo participação como sinônimo de colaboração ou contribuição. Em nenhum momento foi considerado o termo participação em seu aspecto democrático, integrando os servidores do Órgão às tomadas de decisões do CSTI. Da mesma forma ocorre na Carta de Serviços, conforme já verificado á Fase VII da metodologia para a implantação da Carta utilizada.

#### 4.2.5 UTILIZAÇÃO

A utilização do Catálogo é importante para verificar se realmente está atendendo ao seu propósito de informar os agentes públicos sobre os serviços de TI da DTI.

Conforme observado na pesquisa, dos 44 respondentes, 35 afirmaram não utilizar o Catálogo. Os restantes afirmaram utilizar o Catálogo na seguinte frequência: quatro mensalmente; dois quinzenalmente; um semanalmente; e um diariamente.

Percebe-se um baixo índice de utilização do Catálogo. Tal fato pode ocorrer devido à própria natureza dos serviços, por não serem corriqueiros, portanto, não sendo necessária a informação e o acesso ao Catálogo. Além disso, pode inferir também que seja devido aos resultados dos problemas já levantados sobre a linguagem do Catálogo, seu acesso restrito na rede de dados da organização, falta de interesse e não ter sido construído com a participação de seus destinatários, podendo apresentar informações que não compõem as expectativas e necessidades do público alvo. Nesse sentido, cabe uma análise com os servidores do DETRAN para definir as expectativas e necessidades dos destinatários do CSTI. Dessa forma, reforça-se a utilização da Fase III da metodologia da Carta de Serviços como um fator essencial para aumentar o grau de participação e acesso dos servidores do órgão no Catálogo

Na abrangência da Divisão de TI, todos participantes da pesquisa confirmaram que o Catálogo é uma ferramenta importante para a Divisão de TI e às áreas atendidas por ela. Dentre os benefícios listados do Catálogo pelos respondentes, destacam-se: *“conhecer os serviços prestados pela DTI e saber como e a quem recorrer”, “Torna os serviços transparentes”, “No momento em que estiver melhor consolidado, auxiliará os usuários até mesmo a descobrir o tipo de problema que está ocorrendo, mesmo que, obviamente, não saiba como resolver.”, “Divulgação e definição dos serviços prestados pela DTI, prazos e a quem o usuário deve solicitar, podendo não atender o usuário, caso os requisitos não sejam atendidos.”*

Assim, percebe-se que a manutenção e consolidação do Catálogo são de interesse dos servidores responsáveis pelo atendimento dos serviços

constantes no CSTI, configurando-se como uma ferramenta de transparência e de gestão da Divisão.

Entretanto, percebe-se que o Catálogo ainda deve avançar como instrumento efetivo, de utilização de seus destinatários. Para tal, sugere-se que a solicitação do serviço seja vinculada diretamente a ferramenta, tornando obrigatório o seu amplo acesso e a padronização e centralização das demandas à Divisão de TI do DETRAN/RS.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expectativa deste trabalho era descobrir como as características do modelo gerencial influenciam na transparência dos serviços prestados pela Divisão de TI do DETRAN/RS.

Para tanto, foi elaborado o referencial teórico sobre o tema, abordando assuntos relativos à reforma gerencial da Administração Pública brasileira; princípio da transparência, controle social e participação cidadã; a Carta de Serviços; e o Catálogo de Serviços de TI da DTI do DETRAN/RS.

O primeiro passo do trabalho foi identificar, através de referencial teórico, as características do modelo gerencial. Verificou-se que o modelo gerencial é fundamentado na teoria de Administração Pública “Nova Gestão Pública”. Dentre as características identificadas, destacaram-se a inspiração na administração privada, a orientação ao princípio da eficiência e eficácia, o foco no cliente e na qualidade da prestação de serviços, o controle dos resultados, a orientação ao princípio da transparência, do controle social e da participação cidadã.

A partir da exploração das recomendações do GESPÚBLICA para a implantação e elaboração da Carta de Serviços, regularizada na Administração Pública Federal pelo Decreto 6.932, identificou-se a ausência de mecanismos que garantam a participação cidadã. Nesse contexto, o termo “participação cidadã” é empregado no modelo gerencial para significar o exercício do controle social, de forma distinta ao de seu conceito na literatura acadêmica.

A necessidade e motivação para a elaboração de um Projeto de CSTI na DTI foi apontada em resultado de processo de diagnóstico realizado na Divisão, que indicou a falta de transparência de informações a respeito dos serviços ofertados pela DTI, tanto para o público atendido pela Divisão, quanto ao público interno da DTI. Nesse sentido, para contribuir com a análise de transparência dos serviços da DTI, foram aplicados dois questionários, um para o público citado, tendo como premissa a participação de três servidores de cada setor da DTI e um servidor de cada setor da Autarquia.

É importante citar que o critério de aplicação da pesquisa em todos os setores da organização não foi atendido. Mesmo tendo sido prorrogado prazo para preenchimento do questionário, a participação do público alvo da pesquisa foi reduzida.

Pode-se concluir que, apesar do CSTI ser um importante mecanismo de transparência da Divisão de TI do DETRAN/RS, há diversos pontos a melhorar.

A realização das etapas previstas na implantação da Carta de Serviços mostra-se como um fator essencial para que o CSTI desenvolva os requisitos e orientações referentes ao princípio da transparência e viabilização do controle social. Para que se consiga cumprir tais etapas, constata-se a necessidade da institucionalização do CSTI, de modo a contribuir também para sua consolidação e continuidade como instrumento de gestão e transparência da Divisão de TI da Autarquia.

Tanto a Carta de Serviços como o Catálogo de Serviços, no âmbito da abrangência de seus destinatários, apresentam déficit de participação cidadã. Nesse sentido, ambos os instrumentos são influenciados pelas diretrizes do modelo gerencial, que subverte o significado do conceito de participação cidadã na Administração Pública.

Em geral, os resultados que a sociedade percebe são reflexos de todo um processo interno realizado dentro do órgão. Nesse contexto, o CSTI insere-se como um instrumento para melhorar o processo de gestão de TI no órgão, configurando-se como elemento estruturante para a garantia de diversas áreas internas à Autarquia. Assim, dada sua importância frente à sociedade, deve-se garantir a transparência e participação dos agentes públicos na sua elaboração e utilização. Além disso, presume-se que a iniciativa da implantação e divulgação do CSTI na divisão de TI, fomenta novas práticas similares para os serviços de TI prestados à sociedade e para as demais áreas internas à Autarquia.

Enquanto propostas para estudos futuros sugere-se expandir esta análise de modo a investigar e dirimir os obstáculos à consecução da transparência e participação social dentro das organizações públicas.

O autor, na condição também de servidor da DTI, seguirá observando a implantação do Catálogo e, ao mesmo tempo em que o tema pode voltar ao

debate do ponto de vista acadêmico, do ponto de vista funcional, dentro da Autarquia, será objeto de aperfeiçoamento.

.

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, Christina Windsor; BARIANI, Edison Junior. **Administração pública no Brasil: breve história política**. São Paulo, SP. Ed. Unifesp, 2010

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Atualizada até a Emenda Constitucional nº 91, de 18 de fevereiro de 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 20 abr 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GESPUBLICA. **Carta de Serviços**. Brasília: MP / SEGES, 2009. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/carta\\_de\\_servicos\\_24\\_05\\_web.pdf](http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/carta_de_servicos_24_05_web.pdf)>. Acesso em: 20 Abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Controladoria Geral da União. **Controle Social: Orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social**. Coleção Olho Vivo. Brasília, DF, 2012. 3ª ed. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/controle-social/arquivos/controlesocial2012.pdf>>. Acesso em: 10 junh. 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Controladoria Geral da União. **Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios**. Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GESPUBLICA. **Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico**. Brasília: MP / SEGES, 2014.

BRITTO, Carlos Ayres. Distinção entre controle social do poder e participação popular. In: **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro: n. 189, Julho/Setembro, 1992, p. 114-122.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. Textos para Discussão, IPEA, Brasília, n. 1686, p. 1-76, dez. 2011.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 51, nº 03, Julho / Setembro, 2000, 41-73

CRUZ, Cláudia Ferreira da; FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa. Transparência na elaboração, execução e prestação de contas do orçamento

municipal: um estudo em um município brasileiro. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 13, n. 2, p.1-14, maio/ago. 2008.

CULAU, Ariosto Antunes; FORTIS, Martin Francisco de Almeida. **Transparência e controle social na administração pública brasileira: avaliação das principais inovações introduzidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal**. In: XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Guatemala, p.7–10, nov. 2006.

DANILEVICZ, Angela de Moura Ferreira; SERAFIM, Camila Fraga; MUSSE, Jussara Issa. Mapeamento de processos para desenvolvimento organizacional em serviços de TI. In: **Workshop de Tecnologia da Informação das IFES**. Rio de Janeiro, 2010.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **Reforma Do Estado Com Participação Cidadã? Déficit Democrático Das Agências Reguladoras Brasileiras**. Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Direito. 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88466/236844.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2016

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **Cartas de Serviços ao Cidadão: uma análise da experiência das agências reguladoras nacionais**. 2014.

DETRAN/RS. **Website do Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.detran.rs.gov.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2016

\_\_\_\_\_. **Website do Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.detran.rs.gov.br/conteudo/1207/organograma>>. Acesso em: 20 mar. 2016

DI PIETRO, Maria. Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ENAP, Pesquisa. Experiências Internacionais voltadas para a satisfação dos usuários-cidadãos com os serviços públicos. **Revista do Serviço Público**. Texto para Discussão 42, Brasília, ENAP, 2001, 65f. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/667>>. Acesse em: 04 mai. 2016.

FIGUEIREDO, Vanuza da Silva; SANTOS, Waldir Jorge Ladeira dos. **Transparência e controle social na administração pública**. 2013.

INOSTROZA, Cecilia Cadena. **Dificultades para la Transparencia y el Acceso a la Información en Municipios: caso Estado de México**. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27-30 out. 2009.

LEITÃO, Paulo. As redes sociais e as bibliotecas. In: **Revista da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, Lisboa, v.1,2 n.1/2. 2011. Disponível em <<http://bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/>> . Acesso em: 22 mar. 2016.

LOYA, M. A. V. **Transparência, acceso a la información y rendición de cuentas: experiências em la Unión Europea y México**. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Escuela de Graduados em Administración Pública y Política Pública, 2004. Disponível em <[http://www.razonesdeser.com/data/fotos/328401111\\_municipales.pdf](http://www.razonesdeser.com/data/fotos/328401111_municipales.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2016

OLIVEIRA, Jordão Gomes Januário de. **Pregão eletrônico: transparência como ferramenta de prevenção à corrupção e de efetivação da cidadania**. 3º Concurso de Monografias da Controladoria-Geral da União - Controladoria-Geral da União, Brasília, DF, 2008. Disponível em [https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/3551/3/pregao\\_eletronico\\_transparencia\\_ferramenta.pdf](https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/3551/3/pregao_eletronico_transparencia_ferramenta.pdf). Acesso em: 05 jun. 2016

MARE (Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República. Imprensa Oficial, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 05 de jun. 2016.

NEVES, Otávio Moreira de Castro. **Evolução Das Políticas De Governo Aberto No Brasil. VI Congresso de Gestão Pública**, CONSAD. Brasília, 2013.

PLATT NETO, Orion Augusto, et al. Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 75-94, jan./mar. 2007.

RIO GRANDE DO SUL. Assembleia Legislativa. **Lei Estadual nº 14.506 de 30 de abril de 2014**. Reestrutura o Quadro de Pessoal do Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN/RS –, de que trata a Lei n.º 10.955, de 30 de abril de 1997, e alterações, e altera a Lei n.º 13.963, de 30 de março de 2012. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

SOARES, Ana Paula Fleury de Macedo. **Instrumentos gerenciais utilizados na administração pública com foco no cidadão**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2002.

## APÊNDICE A – Questionário Enviado aos Servidores da DTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
GRADUANDO: GUSTAVO FORTE INGRACIO

### INSTRUÇÃO DE PREENCHIMENTO

As questões referem-se ao catálogo de serviços da Divisão de Tecnologia da Informação. Quaisquer dúvidas, sugestões e/ou críticas, favor enviar por Email para Gustavo-ingraccio@detran.rs.gov.br.

1. Você utiliza o Catálogo de Serviços?

Sim

Não

Em caso afirmativo, com que frequência?

Diariamente

Semanalmente

Quinzenalmente

Mensalmente

2. Através do Catálogo de Serviços pode-se conhecer a maioria dos serviços prestados pelo seu setor?

Sim

Não

Não sei avaliar.

3. Na sua opinião, o Catálogo de Serviços foi construído de forma colaborativa (foi possibilitada a participação de todos os envolvidos)?

Sim

Não

4. Você utilizaria de algum procedimento distinto para a elaboração do catálogo?

Sim

Não

Qual(is)? \_\_\_\_\_

5. Você possui alguma crítica referente à ausência de participação no catálogo?

sim

não.

Qual(is)? \_\_\_\_\_

6. Você adicionaria alguma informação no Catálogo de Serviços que não existe hoje? (Lembrando que atualmente o catálogo possui as seguintes informações de cada serviço: Descrição, Quem pode solicitar, Como solicitar, Área Responsável, Requisitos, Política/Regra Relacionada, e Canais de Suporte).

Sim

Não

Qual(is)? \_\_\_\_\_

7. Na sua opinião, quais os benefícios da utilização do Catálogo de Serviços da DTI?

8. Você conhece os procedimentos necessários para solicitar alteração/atualização no Catálogo de Serviços?

Sim

Não

9. De forma geral, você acredita que o Catálogo de Serviços é uma ferramenta importante para a DTI e suas áreas atendidas?

Sim

Não

Justifique \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B – Questionário Enviado às Áreas do DETRAN/RS**

- I. Qual divisão/assessoria você está lotado?  
\_\_\_\_\_
- II. Você conhece o Catálogo de Serviços da DTI?  
Sim  
Não
- III. Você visita a página do Catálogo de Serviços da DTI?  
Sim  
Não  
Em caso afirmativo, com que frequência?  
Diariamente  
Semanalmente  
Quinzenalmente  
Mensalmente
- IV. Em caso afirmativo, encontrou a informação que procurava?  
Sim  
Não  
Não procurava informação específica
- V. Você utiliza ou já utilizou algum(ns) do(s) serviço(s) do Catálogo de Serviços?  
Sim  
Não
- VI. Você teve a oportunidade de opinar/sugerir alterações durante a construção do catálogo?  
Sim  
Não

- VII. Em caso afirmativo, você efetivamente opinou/sugeriu alguma alteração?  
Sim  
Não  
Em caso afirmativo, você verificou se a sua opinião/sugestão foi incorporada?  
Sim  
Não
- VIII. Na data de 07/12/2015, foi divulgada matéria na intranet do DETRAN/RS sobre o Catálogo de Serviços, solicitando a participação dos servidores da Autarquia através de sugestões/críticas para a construção da ferramenta. Entretanto, a DTI não recebeu sugestões/críticas no Email disponibilizado para contato. De posse dessa informação, como você interpreta essa ausência de participação por parte dos servidores e das áreas do DETRAN/RS?  
\_\_\_\_\_
- IX. Você entende que é importante que existam prazos para os serviços previstos no catálogo?  
Sim  
Não  
Em caso afirmativo, qual o prazo máximo você definiria para a resposta de atendimento de um serviço de TI (período de tempo entre a solicitação do serviço e seu atendimento)?  
1 dia  
2 dias  
5 dias  
7 dias  
15 dias  
Outro:

Numa escala de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”, o Catálogo de Serviços da DTI:

- X. É intuitivo, consigo encontrar a informação que necessito rapidamente.

- XI. Possui uma linguagem simples, de fácil entendimento, de modo que compreendo as informações descritas.
- XII. Possui informação sobre serviços que não conhecia ou não sabia que poderia solicitar.
- XIII. Está sempre atualizado, mantendo as informações e descrição de cada serviço exatamente como são prestados.
- XIV. Possui as mesmas informações que recebo através de outras formas de contato com a DTI (através de contato telefônico, Email, etc.).
- XV. Contribui efetivamente para que eu consiga encontrar orientação sobre os serviços prestados pela DTI.
- XVI. O prazo de atendimento, ou seja, o tempo compreendido entre a solicitação e o atendimento do serviço, está de acordo com a necessidade do meu setor.

## ANEXO A – Principais Eventos Históricos DETRAN/RS

ANO	DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS EVENTOS HISTÓRICOS RELACIONADOS AO DETRAN/RS
1989	Resolução nº. 734/89 do CONTRAN regulamenta a aplicação do CTB no território nacional, instituindo atribuições aos órgãos estaduais executivos de trânsito;
1993	Lei Estadual nº. 10.098/93 cria o Estatuto dos servidores públicos do RS;
1995	Decreto Estadual nº. 37.777/95 institui comissão mista para implantar a reestruturação do Sistema Estadual de Trânsito, a fim de colocar em prática a sistemática estabelecida pela Resolução nº. 734/89 do CONTRAN;
1996	Criação do DETRAN/RS através da publicação da Lei Estadual nº 10.847/96; vinculação do DETRAN/RS à Secretaria de Justiça e da Segurança através da publicação do Decreto Estadual nº 36.870/96;
1997	Lei Estadual nº 10.955/97 institui o Quadro de Pessoal. As atividades do DETRAN/RS, que anteriormente eram desenvolvidas pela Polícia Civil, com o ingresso de servidores comissionados, passam a ser desenvolvidas pela própria autarquia; realização do primeiro concurso público para compor o Quadro de Pessoal;
1998	Ingresso dos primeiros servidores efetivos que substituíram os servidores comissionados;
2001	Decreto Estadual nº. 40.718/01 institui o Regulamento de Promoções do DETRAN/RS;
2007	Instalação de CPI para investigação da Operação Rodin da PF; publicação do Decreto Estadual nº. 45.039/07 que desvincula o DETRAN/RS da SJS e o vincula à Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (SARH);
2008	Aprovação do Relatório Final da CPI implementa alterações como a ampliação do Quadro de Pessoal e a realização de atribuições através da terceirização dos serviços; Lei 13.032/08 altera o Quadro de Pessoal instituído pela Lei 10.955/97 através da Portaria DETRAN/RS nº 350/07 , passando, assim, a serem credenciadas pelo DETRAN/RS as Fábricas de Placas e Tarjetas (FPTs);
2009	Realização de Concurso Público; realização processo seletivo com exames teóricos e práticos de direção veicular para contratação de servidores emergenciais com formação específica de examinadores de trânsito;
2010	Lei Estadual nº. 13.366/10 altera vencimentos do Quadro de Pessoal, institui Gratificação de Produtividade de Trânsito (GPT) e cria novas funções de Assessor Padrão;
2011	Lei Estadual nº. 13.881/11 aprova nova estrutura organizacional com aumento de Quadro de Pessoal e de número de funções gratificadas e cria vagas

	específicas para cargos de examinadores de trânsito; Decreto nº. 48.401/11 cria o Conselho de Administração do DETRAN/RS com autonomia de decisões de âmbito estratégico da Autarquia;
2012	Realização de concurso público;
2014	Lei 14.479/14 dispõe sobre a criação e extinção de cargos em comissão e funções gratificadas no Plano de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas do Quadro de Pessoal do órgão. Não restringe o cargo de chefia da Divisão de TI a ocupantes do Quadro de Pessoal do órgão; Lei 14.506/14 determina a reestruturação do quadro de pessoal do DETRAN/RS; começa a funcionar no dia 23 de outubro de 2014 o primeiro Centro de Desmanche de Veículos (CDV) credenciado ao Detran/RS. O processo de credenciamento dos desmanches iniciou-se em março de 2011, para regulamentar a atividade e coibir furtos e roubos de veículos;
2015	Publicação da Portaria DETRAN/RS 148/15 que estabelece os critérios para a concessão da Gratificação de Produtividade de Trânsito aos servidores ativos e em exercício na Autarquia; Publicação da Lei Estadual n.º 14.733, que altera o nome da Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos (SMARH), antiga SARH.

**ANEXO B – Quadro de Pessoal da DTI**

<b>Coordenadoria</b>	<b>Cargo</b>	<b>Efetivo</b>
Coordenadoria de Sistemas Corporativos	Estagiário	1
	Agente Técnico	3
	Analista	6
Coordenadoria de Sistemas Departamentais	Estagiário	0
	Agente Técnico	5
	Analista	3
Coordenadoria de Redes	Estagiário	2
	Agente Técnico	9
	Analista	1
Gabinete	Estagiário	1
	Agente Técnico	1
	Analista	1
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>

### ANEXO C – Questionário Serviços da DTI DETRAN-RS

Coordenadoria: Servidor:	ESCOPO DE FUNÇÃO	Código: CS-F01-D-07 Versão: Data da Atualização:
<b>Objetivo:</b> Listar as tarefas executadas pelo Servidor		
Responsável pelo preenchimento: <Servidor DTI>		Data de Preenchimento:
Aprovador: <Coordenador>		Data de Aprovação:

O QUE É FEITO?	COMO CHEGA?	DE ONDE VEM?	PARA ONDE VAI?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

#### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

**O que é feito?** Descrever a atividade realizada, utilizando verbos e especificações necessárias ao entendimento em alto nível do que é realizado.

Exemplos de descrição:

a) Instalar impressoras no setor do usuário.; b) Reinicializar senha do sistema CAU.; c) Desenvolver sistema de controle de patrimônio.; d) Gerenciar o andamento dos projetos Procergs; e) Atender demandas corretivas no sistema SPD.

**Objetivo:** Verificar quais os serviços de TI disponibilizados pela DTI/DETRAN.

**Como chega?** Informar como a atividade chega até o servidor. Se é pedido por e-mail, se é por telefone, se vem através do sistema de protocolo da Autarquia (SPD), ferramenta de gestão de demandas (CAU – Central de Atendimento ao Usuário), etc.

**Objetivo:** Verificar quais os pontos de entrada de incidentes / requisições.

**De onde vem?** Informar qual público solicita o serviço, ou seja, quem demanda a atividade. Se for da DTI, informar a Coordenadoria. Se for externo, informar o setor. Se for mais de um Setor, informar todos.

**Objetivo:** Verificar quais as áreas clientes/usuárias para, na segunda etapa, validar as necessidades.

**Para onde vai?** Informar qual o próximo encaminhamento do serviço, ou seja, quem recebe o produto da atividade. Se for da DTI, informar a Coordenadoria. Se for externo, informar o setor. Se for o mesmo setor que demanda, informar.

**Objetivo:** Verificar como o usuário/cliente recebe a solução do serviço e quem recebe a solução .

*Caso o número de atividades seja superior às linhas constantes na planilha acima, basta incluir linhas excedentes até a quantidade desejada.*

*Ao responder, enviar o arquivo para [Email](#). Dúvidas, perguntar ao Gerente do Projeto Gabinete da Divisão de Tecnologia de Informação*