VII SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

PORTAL DE SERVIÇOS AO CIDADÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA – INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

LUANA BAYESTORFF
UDESC

JULIANA CRUZ
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

CRISTINA VALDECI RODRIGUES

Agradecemos a iniciativa do SINGEP como uma forma de mostrar o que há de novo e o que se estuda a respeito de inovação no serviço público, dentre outros temas.

ISSN: 2317-8302

PORTAL DE SERVIÇOS AO CIDADÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA – INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Resumo

Melhorar o desempenho do setor público é um dos principais objetivos dos governos em todo o mundo. Inovação no serviço público se dá sobretudo no desenvolvimento de políticas, na elaboração de programas e na prestação de serviços, tornando-os mais direcionados, mais responsivos às necessidades da comunidade e mais eficientes. O Estado de Santa Catarina, por meio da SEF elaborou o Portal da Carta de Serviços que tem a finalidade de disponibilizar aos cidadãos catarinenses um portal que reúne todos os serviços estaduais prestados diretamente à ele, permitindo ser acessado de qualquer dispositivo conectado à internet e com os locais de atendimento georeferenciados. O objetivo deste estudo é apresentar como foi a construção do Portal de Serviços utilizando o ciclo de inovação em serviços público do ANAO (2009) que consiste nas etapas de desenvolvimento, implementação, avaliação e ajuste. O site está em avaliação por parte do usuário final e os dados estão sendo analisados pela equipe de elaboração para realizar os ajustes e fechar o ciclo de inovação. Um fato relevante foi a coparticipação do cidadão na construção do portal, mostrando a importância do usuário no processo de inovação.

Palavras-chave: Serviço Público, Inovação, Administração Pública.

Abstract

Improving public sector performance is one of the key goals of governments around the world. Innovation in the public service is mainly in policy development, program development and service delivery, making them more targeted, more responsive to community needs and more efficient. The State of Santa Catarina, through the SEF, has developed the Portal of the Service Charter that has the purpose of providing citizens of Santa Catarina with a portal that brings together all the state services provided directly to it, allowing it to be accessed from any device connected to the Internet and geo-referenced service locations. The objective of this study is to present how the Service Portal was built using ANAO's public service innovation cycle (2009), which consists of the stages of development, implementation, evaluation and adjustment. The site is under evaluation by the end user and the data is being analyzed by the drafting team to make adjustments and close the innovation cycle. A relevant fact was the participation of the citizen in the construction of the portal, showing the importance of the user in the innovation process.

Keywords: Public Service, Innovation, Public administration.

1 Introdução

O século XX foi marcado por uma constante busca da administração pública por aprimorar os serviços prestados, os processos adotados, as estruturas, a adoção de novas práticas gerenciais, a fim de potencializar a atuação governamental em resposta às crises mundiais e atender a evolução da sociedade.

Neste contexto a base para nova governança pública, é a inovação em gestão no setor público, "por exercer um papel fundamental no processo de mudança das organizações, facilitando a adaptação ao ambiente externo e aumentando a eficiência e a efetividade de seus processos internos". (WALKER;DAMANPOUR; DEVECE, 2010 apud CAVALCANTE, 2017, p. 146).

Muitas são as ferramentas para melhorar a eficiência, eficácia e efetividade do estado, pode-se destacar modelos por resultados trazidas da esfera privada, o incentivo à inovação nos processos quanto em serviços, e outras tantas disponíveis para serem utilizadas. Nos últimos anos, a sociedade está cada vez mais atraída para o movimento de controle social e da exigência de bons serviços públicos. E com isso, as entidades públicas precisam evoluir, se reinventar para atender as necessidades e os interesses do povo, visto que está é a principal finalidade do estado.

Este artigo compreende o processo de elaboração, construção, implementação da carta de serviços do poder executivo de Santa Catarina. Instituída pela Lei Estadual 15.435/11 atendendo ao Decreto Federal 6.932/2009, que vai ao encontro com o novo modelo de governança adotado pelo estado por meio da Diretoria de Planejamento Orçamentário - DIOR da Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina, pautada na inovação e melhoria nos serviços prestados pelo Estado.

Ao reunir os serviços da Carta de Serviços ao Cidadão em um portal, intitulado Portal de Serviços do Estado de Santa Catarina, o que resultou em um processo, de acordo com o Gespública (2014) de transformação dentro das organizações, amparado no princípio de que as instituições públicas devem atuar em consonância aos padrões de desempenho estabelecidos por elas e com os interesses da sociedade.

2 Referencial Teórico

2.1 Administração Pública

Valores intangíveis, com foco na experiência e na necessidade do cidadão, passam cada vez mais a fazer diferença no desenvolvimento de serviços públicos, baseando-se em novas exigências da sociedade. Deste modo, emergem novas formas de administrar as demandas da sociedade, baseadas em interações e colaborações não lineares entre atores sociais (ISSBERNER, 2010).

Durante o pós-guerra até o início de 1980 emergiu a Tradicional Public Management (TPM) a administração pública tradicional baseada no desenvolvimento do estado e bem-estar social, que visava garantir os direitos dos cidadãos e acesso aos serviços públicos, onde as normas e padrões de pensamentos e regras eram regulados por legislação específica. Suas decisões fundamentadas em uma base legal-racional, tendo como lógica organizacional a burocracia, pautado na hierarquia, com decisões implementadas top-down, com camadas hierárquicas de responsabilidades distribuídas (WALDORFF et al. apud ANSELL & TORFING, 2014).

Outros autores explicam a administração pública, acerca disso, Moraes (2003) define a administração pública objetivamente as atividades na qual o Estado desenvolve de forma concreta e imediata para a realização dos interesses da coletividade e subjetivamente como o

conjunto de entidades (órgãos e pessoas jurídicas) em que a lei atribui a elas o exercício da função administrativa do Estado. Por outro lado Costin (2011) restringe a administração pública como sendo formada por órgãos e pessoas que trabalham pelo Estado de forma contrata, e além disso, é operacionalizada pela prestação de serviços públicos, pela fiscalização, pela regulação e pelo exercício da função de sua soberania.

Nesta linha, Musgrave (1980) apud Costin (2011) complementa que o estado possui três funções econômicas: alocativa, distributiva e estabilizadora. Em se tratando de serviços públicos, a função alocativa é que se enquadra melhor, pois se refere-se à destinação dos recursos do estado, para fornecer diferentes bens públicos, como rodovias, iluminação, segurança, e ainda bens semipúblicos ou meritóricos, como educação e saúde ou desenvolvimento. Concluindo que trata-se de interesses coletivos e necessidades da população que precisam ser atendidas.

A partir dos anos 1980, em resposta ao aumento dos gastos públicos e às crises econômicas dos anos 70 e 80 surge a New Public Management (NPM), que se valeu de estratégias para reformar a rígida, ineficaz e avessa à inovação administração pública tradicional, o objetivo era aumentar a eficiência do serviço público, por meio do gerenciamento de desempenho orientado por resultados, tomando basicamente os princípios e condições do setor privado (HOOD, 1991 apud WALDORFF et al. apud ANSELL & TORFING, 2014). Os profissionais deveriam unir conhecimento profissional e gerencial, aperfeiçoando e implementando ideias do setor privado no âmbito público. Neste contexto os os cidadãos são considerados clientes, não participam diretamente do processo, mas são envolvidos por meio de suas preferências, sendo documentadas por pesquisas de mercado e avaliações dos serviços prestados.

Novamente indo de encontro a TPM e NPM surge a New Public Governance (NPG), para suprir a falta de eficácia dos modelos anteriores e em resposta a crescente complexidade da sociedade moderna, a NPG é pautada nas relações e envolvimento dos atores, onde o estado facilita e gerencia deliberadamente os processos de autorregulação, baseado na interdependência, na negociação e na confiança dos atores, gerando a inovação por meio das colaborações, coprodução e cocriação. Nesta lógica os gestores públicos, usuários, organizações, empresas privadas e o cidadão são capazes de fornecer insumos importantes para a criação ou implementação de políticas e soluções para problemas complexos que não são facilmente resolvidos somente dentro de um domínio público (WALDORFF et al. apud ANSELL & TORFING, 2014). Na Figura 1, apresenta-se um comparativo dos modelos apresentados anteriormente.

ISSN: 2317-8302

	Tradicional Public Administration (TPA)	*New Public Management (NPM)*	*New Public Governance (NPG)*
System	Bureaucracy	Market	Network
Principle of Governance	Hierarchy	Competition	Collaboration
Focus	Public Service provision and quality	Public service efficiency managerial process	Solve multidimensional problems
Knowledge	Political Professional	Managerial private sector	Metagovernors Orchestrating interests
Role of public managers	Implement and refine political ideas as experts	Develop, refine, and implement ideas from private sector as 'hybrid' managers	Manage interaction in networks and participate as experts
Role of Citizes	Clients – participate in procedures	Customers – express individual preferences on public services	Co-creators of public services

Figura 1. **Constituents of innovation in public sector governance logics**
Fonte: Waldorff et al. apud Ansell & Torfing (2014).

2.2 Inovação no Serviço Público

A inovação pode ser definida como um o processo de criação e implementação de novas ideias com vistas à geração de valor para a sociedade, tanto no foco interno ou externo à administração pública (COMISSÃO EUROPEIA, 2013 *apud* CAVALCANTE, 2017).

Osborne e Brown (2005) defendem que a inovação introduz novos elementos em um serviço público, sejam novos conhecimentos, nova organização e/ou novas formas de gestão ou processos. Em muitos casos há um contexto disruptivo e a descontinuidade com o passado, tanto em um grau incremental como radical (CAVALCANTE, 2017).

Inovar, portanto, aborda a criação, implementação e difusão de novos processos, produtos, serviços ou formas de entrega que resultam em significativa melhora na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados.

A necessidade de inovar na Administração Pública se justifica pelas falhas de governo, pelo crescimento de problemas sociais cada vez mais complexos e estruturantes (*wicked problems*) e pela demanda por melhores serviços e mais participação no *policymaking* (CAVALCANTE, 2017).

No contexto da Nova Governança Pública, inovar em serviço público exige a capacidade de coproduzir e cocriar. Ou seja, este paradigma prevê a ampliação das formas de relacionamento entre os atores no âmbito da gestão pública, considerando Estado e sociedade, agentes privados e governo e sociedade e iniciativa privada (CAVALCANTE, 2017).

Nesse contexto, o design colaborativo do processo de inovação tornou-se mais um espaço de cocriação e coprodução, envolvendo o destinatário do serviço na busca de soluções para a melhor entrega do serviço público. Ou seja, a abordagem do codesign e coprodução de serviços públicos inovadores envolve o cidadão na criação da inovação, incentivando que as mudanças sejam instigadas a partir da perspectiva de quem utiliza o serviço público.

As práticas de inovação centrada no usuário não só possibilitam a criação de soluções mais efetivas, como ampliam os espaços de cidadania, trazendo o cidadão para o design colaborativo da solução, gerando um senso de pertencimento e corresponsabilidade. Para ser efetivo o processo para promover e moldar a inovação, de acordo com ANAO (2009) deve seguir a figura abaixo, devendo ter as fases de desenvolvimento, implementação, avaliação e ajuste.

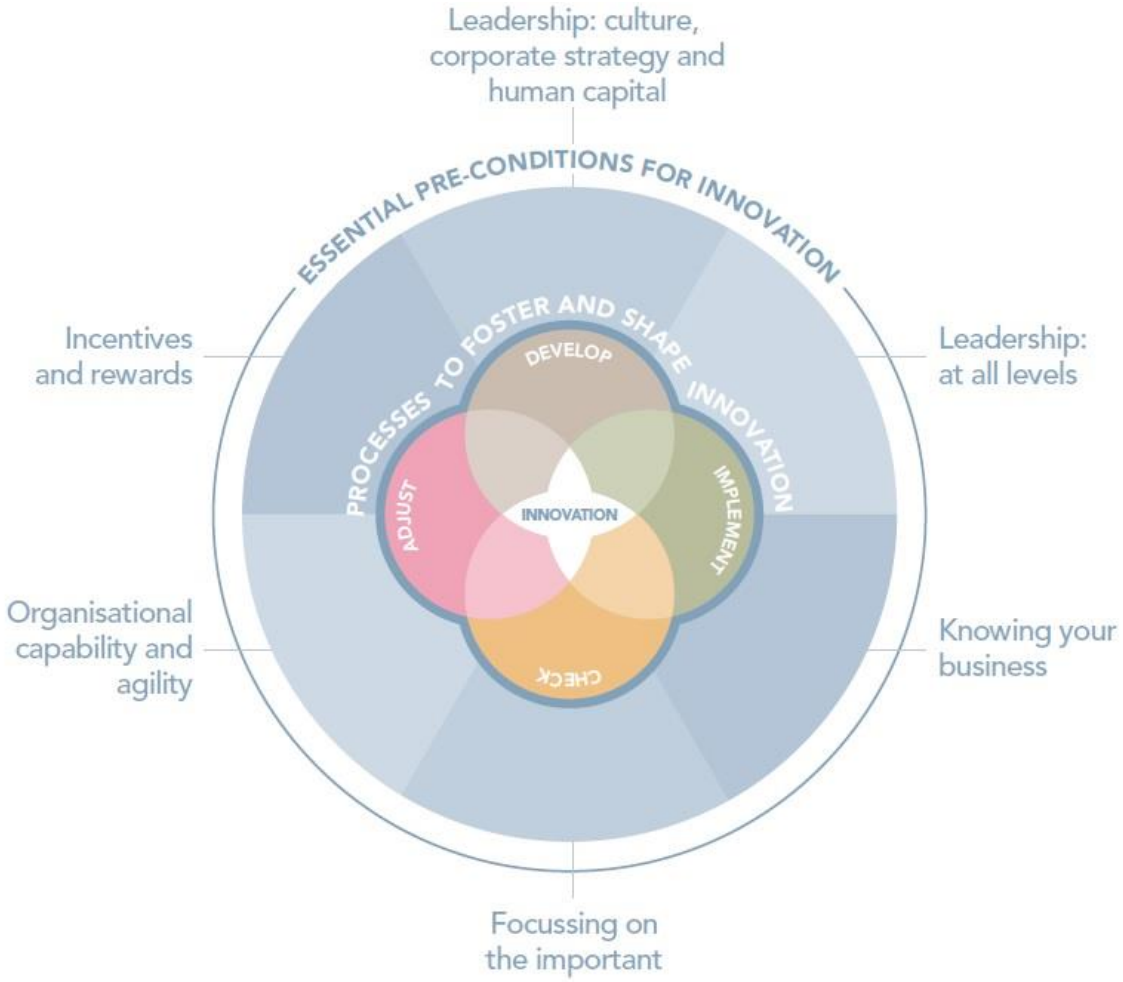

Figura 2. **The Guide's logic diagram of Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions**
Fonte: ANAO (2009).

2.3 Carta de Serviços ao Cidadão

A Carta de Serviços ao Cidadão - CSC é um documento que orienta os cidadãos quais serviços são prestados pelas instituições públicas e visa informar como acessá-los, quais compromissos com o atendimento e quais padrões estabelecidos pelos serviços. (GESPUBLICA, 2018) Este instrumento de divulgação foi inserido no Brasil em 2009 pelo decreto federal nº 6.932/2009, hoje revogado pelo decreto nº 9.094/2017.

No Estado de Santa Catarina a lei estadual 15.435/11 regulamentou a Carta de Serviços e orienta em seu Art. 11 que os "os órgãos e entidades do Poder Executivo estadual que prestam serviços diretamente ao cidadão, deverão elaborar e divulgar Carta Estadual de Serviços ao Cidadão, no âmbito de sua esfera de competência".

De acordo com a lei estadual 15.435/11 Art. 11 § 2º a Carta de Serviços ao Cidadão deverá apresentar as seguintes informações:

I - o serviço oferecido;

II - os requisitos, documentos e informações necessários para acessar o serviço;

III - as principais etapas para processamento do serviço;

IV - o prazo máximo para a prestação do serviço;

V - a forma de prestação do serviço;

VI - a forma de comunicação com o solicitante do serviço; e

VII - os locais e formas de acessar o serviço.

De acordo com Meirelles (1993) e Pietro (2010) serviço público é todo serviço prestado pela Administração Pública ou por instituições que foram delegados, onde a atividade material que a lei atribui ao Estado é atender as necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob o regime total ou parcialmente público.

Em 06 de julho de 2017 entrou no ar o Portal de Serviços do Poder Executivo de Santa Catarina para atender a lei da Carta de Serviços ao Cidadão. O objetivo desta ferramenta é disponibilizar à sociedade, em um único local os serviços públicos ofertados pelo estado de Santa Catarina e os locais onde são prestados e a forma de obtê-los (GOVERNO SC, 2018).

Além de prestar os serviços públicos, Santos e Raupp (2014) ressaltam que é importante uma avaliação e assim encontrar o grau de efetividade em que se quer atingir um resultado esperado. A missão do governo é prestar serviços de qualidade e essa preocupação foi incorporada pelo modelo gerencial.

3 Metodologia

O artigo utiliza de uma abordagem qualitativa e descritiva, visando estudo de caso sobre a elaboração do Portal de Serviços e identificar quais etapas do ciclo de inovação no serviço público foram concluídas. “O estudo de caso é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”. (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007, p.62).

A pesquisa qualitativa, segundo Rauren (2002) é adequada para o estudo dos fatos humanos, produz um conhecimento novo ou aumenta o existente, não precisa utilizar amostras representativas sendo mais individualizado no fenômeno estudado.

No levantamento do material científico foi realizada a pesquisa bibliográfica documental, que envolve a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (LAKATOS; MARCONI, 2002).

A equipe que realizou a pesquisa também utilizou a técnica de observação participante, que para Cervo, Bervian e Silva (2007) observar é aplicar ações atentando aos sentidos físicos a um determinado objeto e assim extrair um conhecimento claro e certo. A observação é importante no estudo das ciências, pois é dela que depende o valor dos demais processos. A observação participante acontece quando o observador, deliberadamente, se envolve e deixa-se envolver com o objeto da pesquisa, tornando-se parte dela.

A coleta de dados se desenvolveu entre junho e julho de 2018 para identificar como o Portal foi elaborado sendo utilizada a análise sobre os documentos internos da instituição e realizado entrevista com alguns envolvidos no processo de construção do portal.

4. Portal de Serviços de Santa Catarina

Em abril de 2015 iniciou o projeto de elaboração da Carta de Serviço ao Cidadão do Poder executivo de Santa Catarina em uma parceria entre a Secretaria da Fazenda - SEF,

Secretaria da Administração - SEA, o programa Gespública do governo federal e Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina (CIASC) visando atender a Lei Estadual 15.435 de 17 de janeiro de 2011. O projeto foi coordenado pela Diretoria de Planejamento Orçamentário (DIOR) da Secretaria de Estado da Fazenda e envolveu a participação de todas Secretarias Estaduais, Fundações Catarinenses e Empresas Públicas que prestam serviços diretamente ao cidadão.

Foram realizados reuniões e treinamentos e distribuído material didático para a capacitação dos órgãos públicos envolvidos no processo de elaboração da Carta de Serviços. A finalidade desta etapa foi transmitir a importância do cumprimento da legislação em vigor e dar a devida transparência aos serviços prestados ao cidadão.

Mesmo sendo atribuída a coordenação para a DIOR, com intuito de aproximar todos os stakeholders, valeu-se da cocriação e o codesign para elaboração do portal e implementação das informações ali contidas. Codesign também é considerado um processo onde atores de diferentes áreas compartilham seus conhecimentos. Visa criar entendimento compartilhado apto a integrar e explorar conhecimento para atingir um objetivo em comum: é o caso da Portal da Carta de Serviços. (KLEINSMANN, 2006).

Foi desenvolvido um sistema administrativo para gerenciamento do conteúdo do Portal de Serviços. Desta maneira, não há dependência do órgão central de coordenação, DIOR, para alterações das informações, deixando livre e independente cada instituição.

O sistema administrativo atualiza o Portal de Serviços em tempo real, não havendo dependência também, do desenvolvedor do Portal. Desta forma cada Órgão do Estado é responsável por inserir seus serviços no sistema administrativo e mantê-los atualizados. Toda correção necessária de conteúdo do Portal é feita pela instituição, que possui cadastrado no sistema administrativa, no mínimo, um administrador de informações, responsável pelo cadastro dos serviços e um revisor, que de preferência, é o assessor de comunicação, visando a correta descrição dos serviços e a padronização da linguagem.

Seguindo a orientação da DIOR, cada órgão deveria consultar os setores finalísticos responsáveis pela prestação serviços para que as informações estejam sempre corretas, completas e atualizadas. O projeto envolveu a participação de 135 pessoas entre administradores e revisores vinculados a 38 organizações públicas que prestam serviço diretamente ao cidadão.

Durante a etapa de desenvolvimento do Portal foi realizada uma pesquisa de layout entre todos servidores públicos do estado. De janeiro a março de 2018 apresentamos um protótipo das páginas com conteúdo fictício, visando captar melhorias, sugestões e críticas. Após esta etapa, foram analisadas as sugestões de melhorias e realizados os ajustes apontados nas avaliações.

O Portal da Carta de Serviços se destina à todos os cidadãos catarinenses que buscam por algum serviço que seja prestado diretamente à ele. No Portal estão cadastrados 449 serviços em 6.755 unidades prestadoras georreferenciadas (com latitude e longitude).

O Portal conta com a busca inteligente. Caso o cidadão não saiba a escrita correta do serviço que procura, poderá escrever da maneira que souber, pois o Portal utilizará a fonética para localizar o serviço. Também é possível a busca pelo local onde o serviço é prestado, pelo órgão prestador do serviço, pelo tema a que o serviço se relaciona e etc.

Outras inovações foram pensadas para que o cidadão fosse coprodutor das informações contidas no Portal. Ao final da página de todos os serviços, encontra-se um campo para a avaliação das informações ali apresentadas. O cidadão poderá escrever neste campo se as informações foram úteis ou não, se existe alguma inconsistência entre o exigido no Portal e presencialmente, contatos, sugestões e etc., além de classificar as informações por meio de estrelas, sendo cinco estrelas para ótimo e zero estrela para muito ruim.

Essa avaliação faz parte do processo de cocriação. Sempre que uma avaliação é feita por um cidadão, a mesma é encaminhada ao administrador responsável do órgão que presta o serviço, para que seja analisada a sugestão, crítica ou correção.

Uma das abas disponíveis é o Simplifique, canal online onde os Catarinenses podem sugerir melhorias que facilitem o acesso e a qualidade na execução dos serviços públicos, ou seja, o cidadão poderá propor meios para desburocratizar os serviços prestados pelo estado de Santa Catarina, apresentando propostas de serviços já existentes ou novos para simplificar a administração pública estadual.

O Portal de serviços seguiu o modelo da coprodução do bem público envolve a participação ativa e direta do cidadão, assim como os demais órgãos envolvidos, participando nos processos de elaboração, desenho, implementação e avaliação, em última instância, à construção do bem comum, figurando como alternativa para o desenvolvimento e acesso a bens e serviços públicos (SALM, et al, 2007). Nela, ocorre o compartilhamento de responsabilidade entre cidadãos e governo na concepção, implementação e produção do serviço público, ampliando a execução de ações que visam a transformação do cidadão (MARSCHALL, 2004).

Coprodução também pode ser definida como Relações regulares e de longo prazo entre profissionais prestadores de serviços públicos (em qualquer setor) e usuários, ou outros membros da comunidade, onde todas as partes fazem contribuições substanciais de recursos, protagonizando papéis diferentes de acordo com os seus interesses (BOVAIRD, 2007), não estando apenas no relacionamento entre o provedor do serviço público e um conjunto de usuários de serviços públicos, mas também Planejamento, Atribuição, Desenho, Gerenciamento, Prestação, Monitoramento e Avaliação do serviço público (BOVAIRD, 2007).

De acordo com Sanders e Stappers (2008), cocriação é um termo que define uma criatividade coletiva compartilhada entre duas ou mais pessoas com o objetivo de criar algo. Já em Ramaswamy e Gouillart (2010), a cocriação é descrita como “a prática de desenvolver sistemas, produtos ou serviços por meio da colaboração com os clientes, gestores, empregados e outros que tenham interesses na empresa” (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010, p.4).

Esse entendimento parece aproximar o conceito de cocriação ao de codesign. O codesign também é considerado um processo onde atores de diferentes áreas compartilham seus conhecimentos. Visa criar entendimento compartilhado apto a integrar e explorar conhecimento para atingir um objetivo em comum: Portal da Carta de Serviços ao Cidadão (KLEINSMANN, 2006).

Fontana, Heemann e Gitirana (2012) corroboram esta assertiva e apontam que as soluções encontradas devem satisfazer a todos os envolvidos, que podem estar separados fisicamente ou não, e ressaltam que a colaboração parece depender fundamentalmente da relação, da confiança e da dedicação dos atores.

O Portal de Serviços foi construído de forma colaborativa e sua versão final está dividida em quatro páginas principais de busca: *Página inicial* exibe os serviços em destaque, ou seja, aqueles que estão em evidência no momento, abaixo lista os serviços e temas mais acessados; *Serviços* lista por ordem alfabética todos os serviços cadastrados no portal, *Temas* são categorias aninhadas a grupos, desta forma é possível realizar a busca de um serviço por tipo de assunto; *Órgãos* facilita a busca quando o interessado por um serviço já conhece o local onde o serviços é prestado.

A principal ferramenta para acessar um serviço é a barra de busca, pois ali é possível digitar palavras chaves dos serviços, órgão, unidades, entre outros termos com objetivo de tornar a busca rápida, certa e direta para o cidadão. Outras formas de filtros podem ser encontradas ao lado das páginas acessadas no canto direito.

Ao acessar um serviço, o cidadão terá a sua disposição informações sobre a finalidade do serviço, quais são os documentos ou requisitos necessários para obtê-lo, que etapas deve seguir, quanto tempo levará para solicitar, site do serviço, as unidades prestadoras mais

próximas de sua localização, bem como a legislação que o rege. Informações adicionais do serviço virão a direita, na caixa de destaque, informando qual órgão oferece o serviço, tema ao qual pertence, grupo de serviço, público a que se destina, os canais de atendimento, se há ou não acessibilidade no local de atendimento, se o serviço é cobrado e contatos.

5 Conclusão

Para verificar o objetivo deste estudo realizou-se a análise da elaboração da construção do Portal de Serviços do Estado de Santa Catarina por meio de pesquisa em documentos e entrevistas com participantes no projeto. Com isso, identificou-se que o Portal de Serviços está na fase de avaliação do ciclo de inovação em serviços público do ANAO (2009). A equipe do projeto está aguardando as avaliações para realizar o plano de ação com os devidos ajustes do portal e assim concluir o ciclo de inovação. Destaca-se na construção do portal a coparticipação do cidadão, tanto na etapa de desenvolvimento como na de avaliação.

Como contribuição para a evolução do Portal de Serviços pode-se pautar pelo documento "Governos que servem" desenvolvido pelo BID (2016) que diz que os serviços públicos devem ser pensados, desde a concepção da política pública, para que sejam prestados de forma digital, ou seja, sair de um simples portal e digitalização de pedidos para a oferta e obtenção pela via digital dos serviços público. Devemos superaras tentativas falidas de transformação de serviços manuais para a forma digital, não é apenas a necessidade de digitalização de documentos físicos e criação de sistemas de gestão por meio da informática dos trâmites burocráticos já existentes.

A inovação no serviço público é um passo para que os governos possam atender a população de uma forma melhor, com mais agilidade e eficiência.

6 Referências

ANAO. Australian National Audit Office. **Innovation in the Public Sector**: enabling better performance, driving new directions. Better Practice Guide. Camberra: Dez. 2009. Cap 2.

Banco Interamericano de Desenvolvimento-BID. FARIAS, Pedro, GOLDSMITH, Stephen, FLUMIAN, Maryantonett, MENDOZA, Gustavo, WISEMAN, Jane, PORRÚA, Miguel, PÁEZ, Paula Castillo Páez, GARCÍA, Ana Catalina, ZANABRIA, Gustavo. **Governos que servem**: inovações que estão melhorando a entrega de serviços aos cidadãos. Washington, 2016.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, MarIzaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Wilber. **Inovação no setor público**. Teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP; IPEA, 2017. Cap 7.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino, SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública, Rio de Janeiro**: Elsevier, 2011.

DECRETO nº 9.094 de 17 de julho de 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25. Acesso em: 12.jun.2018

FONTANA, Isabela. M.; HEEMANN, Adriano; FERREIRA, Marcelo. G. G. **Design Colaborativo**: Fatores Críticos para o Sucesso do Codesign. In: Congresso Sul Americano de Design de Interação, 4. 2012, São Paulo. Anais. São Paulo: 4º Congresso Sul Americano de Design de Interação, 2012. p. 371-382.

GESPÚBLICA - **Carta de Serviços ao Cidadão**: Guia Metodológico; MP, SEGEP, v.3, Brasília, 2014.

GOVERNO DE SANTA CATARINA – SC. Portal de Serviços ao Cidadão. Disponível em: https://www.servicos.sc.gov.br/. Acesso em: 12.jul.2018

ISSBERNER, Liz-Rejane. **Em direção a uma nova abordagem da inovação**: coordenadas para o debate. In: CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação: Implicações para políticas no Brasil. Brasília: CGEE, 2010. p. 11-32.

KLEISMAN, M. **Understanding collaborative design**. 309 f. Tese (Doutorado) - Faculty of Industrial Design Engineering, Delft University of Technology, Holanda, 2006.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; e elaboração, análise e interpretação de dado. (5a ed.). São Paulo: Atlas, 2002.

LEI ESTADUAL DE SANTA CATARINA nº 15.435, de 17 de janeiro de 2011. Disponível em: http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2011/015435-011-0-2011-001.htm. Acesso em: 12.jun.2018

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Ed. Malheiros, 1993.

MORAES, Alexandre de. Direito constitucional ed. v.13. São Paulo: Atlas, 2003.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. **Handbook of innovation in public services. Cheltenham**: Edward Elgar, 2013. Cap 30.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. **Direito Administrativo**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

RAMASWAMY, Venkat; GOUILLART, Francis. **A empresa cocriativa** - Por Que Envolver Stakeholders No Processo de Criação de Valor Gera Mais Benefícios Para Todos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

RAUEN, Fábio José. **A lógica das ciências sociais**. Tubarão: Unisul, 2002.

SANDERS, Elizabeth B.N.; STAPPERS, Pieter J. **Co-creation and the new landscapes of design**. International Journal of CoCreation in Design and the Arts. v. 2, n. 1, p. 5-18, 2008.

SANTOS, Guilherme Kraus dos, RAUPP, Fabiano Maury. **Monitoramento e avaliação de resultados dos programas governamentais delineados no PPA**. Rev. Adm. Pública - Rio de Janeiro. v, 49(6):1429-1451, nov./dez. 2015.