



INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

**PROFNIT- PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE
INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO**

PAULO VITOR VIDAL AGUIAR

**ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA APLICAÇÃO DA *DESIGN
SCIENCE RESEARCH* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

São João da Barra – RJ
2022

PAULO VITOR VIDAL AGUIAR

ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA APLICAÇÃO DA *DESIGN SCIENCE RESEARCH* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Relatório técnico da elaboração de norma organizacional, apresentada como produto do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) - ponto focal Instituto Federal Fluminense.

Orientador: Prof. Dr. Samuel Alex Coelho Campos

CIP - Catalogação na Publicação

Elaine Passos Pereira CRB 7/7049

658.406

A282e

Aguiar, Paulo Vitor Vidal

Estratégias de inovação institucional: uma aplicação da Design Science Research na administração pública/Paulo Vitor Vidal Aguiar.

72.:il.Color.

Orientador: Prof. Dr. Samuel Alex Coelho Campos

Trabalho de conclusão de curso (Mestrado) --Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, Campus Avançado São João da Barra, PROFNIT-Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, São João da Barra, RJ, 2022.

1. Estratégias de inovação 2. Design science research 3. Administração pública 4. Setor público I. Campos, Samuel Alex Coelho orient. II. Título.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE
PROFNIT- PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE
INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

PAULO VITOR VIDAL AGUIAR

ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA APLICAÇÃO DA
DESIGN SCIENCE RESEARCH NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense.

Aprovado em: 18 de agosto de 2022.

Banca examinadora

Samuel Alex Coelho Campos Assinado de forma digital por Samuel
samuelcampos@id.uff.br:051 Alex Coelho Campos
65918602 samuelcampos@id.uff.br:05165918602
Dados: 2022.09.13 18:48:59 -03'00'

Prof. Dr. Samuel Alex Coelho Campos

Orientador


(Universidade Federal Fluminense)

VALDESON AMARO Assinado de forma digital por
LIMA:93690878268 VALDESON AMARO LIMA:93690878268
Dados: 2022.09.13 17:41:49 -04'00'

Prof Dr. Valdeson Amaro Lima

Membro de outro Ponto Focal PROFNIT

(Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO)

Documento assinado digitalmente
 ALLINE SARDINHA CORDEIRO MORAIS
Data: 14/09/2022 11:53:06-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profa. Dra. Alline Sardinha Cordeiro Moraes

Representante do campo prático

(Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense – IFF)

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Pricila, que esteve junto comigo nos momentos difíceis, compartilhou das minhas angústias, se alegrou com minhas conquistas e me fez passar pelos momentos de aflição de maneira mais serena. E se não bastasse, ainda me deu o maior tesouro que um homem pode ter, uma família.

Ao meu querido filho Benício, que me alegra mesmo nos dias mais difíceis.

Ao meu orientador Samuel pelo apoio necessário para que este trabalho pudesse se desenvolver e pela paciência nas tantas modificações durante o seu desenvolvimento.

Ao Instituto Federal Fluminense, pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho teve como motivação inicial a necessidade de constituir um ambiente organizacional estruturado para apoiar a inovação em uma organização pública. Para atender ao objetivo proposto, foi utilizada a abordagem de pesquisa em *design science* por meio do método DSR – *Design Science Research*. O artefato de pesquisa, produto do TCC, consistiu em uma proposta de norma organizacional contendo mecanismos permanentes capazes de promover a implementação e a difusão de soluções voltadas a melhoria da atuação institucional, que foi denominada *Estratégia de Inovação Institucional (E-Inova)*. O documento normativo, apresentado como portaria a ser implementada no Instituto Federal Fluminense - IFF, tem como objetivo fomentar a criação, desenvolvimento, implementação e difusão de soluções capazes de criar novos caminhos e estratégias, e inventar, ou adaptar, ideias, processos, tecnologias, sistemas e ferramentas que podem contribuir com a melhoria da atuação institucional, visando a melhores resultados públicos, incluindo eficiência, eficácia e satisfação do usuário, comunidade acadêmica ou sociedade. A E-Inova foi avaliada inicialmente em relação a sua efetividade por meio da proposição de ação de melhoria da atuação institucional seguindo as orientações instituídas. Nesta proposição de melhoria, foi aplicada uma abordagem em *design* etnográfico para a construção de um protótipo de solução para a publicização efetiva de documentos normativos institucionais, que foi implementada na instituição. Em seguida, a E-Inova foi avaliada quanto a viabilidade operacional por servidores da área de desenvolvimento institucional. Em ambos aspectos o artefato foi considerado satisfatório para atender o problema inicial de pesquisa. Por meio da análise dos resultados da pesquisa foi identificado como caminho para a inovação das organizações públicas a estruturação de um ambiente institucional propício a implementação de melhorias incrementais de forma contínua a partir de dois eixos: participação direta dos indivíduos que vivenciam os problemas institucionais e construção de mecanismos para a difusão de melhorias. A E-Inova, artefato construído nesta pesquisa, demonstrou potencial para ser replicado e implementado, com as devidas adaptações, em diversas organizações públicas. No entanto, sua implementação deve ser precedida por ações de apoio a inovação institucional.

Palavras-chave: inovação; estratégia de inovação; administração pública; setor público; DSR; *Design Science Research*; artefato de pesquisa; *design* etnográfico; prototipagem.

ABSTRACT

The present work was initially motivated by the need to create a structured organizational environment to support innovation in a public organization. To meet the proposed objective, the design science research approach was used through the DSR - Design Science Research method. The research artifact consisted of a proposal for organizational norm containing permanent mechanisms capable of promoting the implementation and dissemination of solutions aimed at improving institutional performance, called Institutional Innovation Strategy (E-Inova). The normative document, presented as an ordinance to be implemented at Fluminense Federal Institute- IFF, aims to encourage the creation, development, implementation and dissemination of solutions capable of creating new paths and strategies, and inventing, or adapting, ideas, processes, technologies, systems and tools that can contribute to the improvement of institutional performance, aiming at better public results, including efficiency, effectiveness and user satisfaction, academic community or society. The E-Inova was initially evaluated in relation to its effectiveness by proposing an action to improve institutional performance following the established guidelines. In this improvement proposal, an approach in ethnographic design was applied to the construction of a prototype solution for the effective publicization of institutional normative documents, which was implemented in the institution. Then, E-Inova was evaluated for operational feasibility by officials of institutional development area. In both aspects, the artifact was considered satisfactory to meet the initial research problem. Through the analysis of the research results, the structuring of an institutional environment conducive to the implementation of incremental improvements on a continuous basis was identified as a path for the innovation of public organizations, based on two axes: direct participation of individuals who experience institutional problems and construction of mechanisms for the diffusion of improvements. The E-Inova, the artifact built in this research, has the potential to be replicated and implemented, with the necessary adaptations, in several public organizations. However, its implementation must be preceded by actions to support institutional innovation.

Keywords: innovation; innovation strategy; public administration; public sector; DSR; Design Science Research; research artifacts; ethnographic design; prototyping.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	11
1.2 INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE (IFFLUMINENSE).....	13
2. OBJETIVOS	15
3. METODOLOGIA	15
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	17
4.1 ESCOLHA DO PROBLEMA DE CAMPO	17
4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO	18
4.3 REVISÃO DA LITERATURA.....	19
4.4 SÍNTESE DA PESQUISA	20
4.5 PROPOSIÇÕES DE ARTEFATOS.....	21
4.6 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO.....	21
4.7 AVALIAÇÃO DO ARTEFATO	23
4.8 SISTEMATIZAÇÃO DOS APRENDIZADOS E REFLEXÕES.....	24
4.9 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	24
5. CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE A – Norma Organizacional	34
APÊNDICE B1 – Relatório de proposição de melhoria na atuação institucional	38
APÊNDICE B2 – Documentos normativos institucionais	55

1. INTRODUÇÃO

A obrigatoriedade constitucional do Estado Brasileiro estimular a formação e o fortalecimento da inovação nos entes públicos, trazida pela Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015, resultou na instituição da Política Nacional de Inovação, que consiste em um referencial para identificar, priorizar e alinhar as iniciativas e as políticas de fomento à inovação do Governo federal e para orientar a formulação de medidas novas de fomento e de apoio à inovação (BRASIL, 2020).

No entanto, o setor público é um ambiente específico para a inovação, com muitas barreiras ao comportamento inovador (MEIJER, 2014). As organizações públicas são consideradas como aversas ao risco e como relutantes a experimentar ou se arriscar à falha (DJELLAL, 2013). Além disso, o seu ambiente organizacional é coberto por uma complexa rede de leis, regras e procedimentos que, embora sejam estabelecidos por boas razões (proteger o interesse público, garantir o uso ético dos recursos, promover a responsabilização, estabelecer procedimentos operacionais comuns para consistência e eficiência), podem comprometer a capacidade individual e organizacional de inovar (DAGLIO et. al, 2014).

Dessa forma, para fomentar a inovação em organizações públicas são necessárias mudanças que incentivem as pessoas a apresentarem ideias, experimentar abordagens e novas formas de trabalhar. Entretanto, para que a inovação no setor público possa ocorrer, é necessário que haja um ambiente organizacional estruturado para apoiar a inovação, com oportunidade e recursos para as pessoas inovarem. Assim, a capacidade de uma organização pública inovar é afetada pelas suas regras, processos e procedimentos (OCDE, 2015).

Urge então a necessidade do desenvolvimento de mecanismos institucionais de suporte e incentivo à abordagem da inovação no ambiente institucional da administração pública, o que foi posto como norte do presente trabalho.

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos. Nos três primeiros, são apresentados a introdução ao tema, o problema de pesquisa, os objetivos e justificativa. No terceiro capítulo, é demonstrada a metodologia abordada e os procedimentos adotados. Já no quarto capítulo são apresentados os resultados de cada etapa metodológica e o desenvolvimento do artefato de pesquisa, que consta na íntegra no Apêndice A. No capítulo cinco consta a conclusão e recomendações futuras de pesquisa e em seguida são apresentadas as referências utilizadas na

presente pesquisa. Os Apêndices B1 e B2 apresentam, respectivamente, um relatório de utilização do artefato de pesquisa previamente apresentado no Apêndice A e o resultado desta aplicação.

1.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Embora a distinção entre a inovação privada e a pública seja, muitas vezes, meramente didática e casuística, ela ainda empresta significado quando se considera o estudo aprofundado de gestão e políticas públicas (CUNHA; SEVERO, 2017). O Manual de Oslo (OCDE, 2018), que traz diretrizes para coletar, relatar e usar dados sobre inovação, apresenta a definição geral de inovação como:

Uma inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado a usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo) (OCDE, 2018, p. 20).

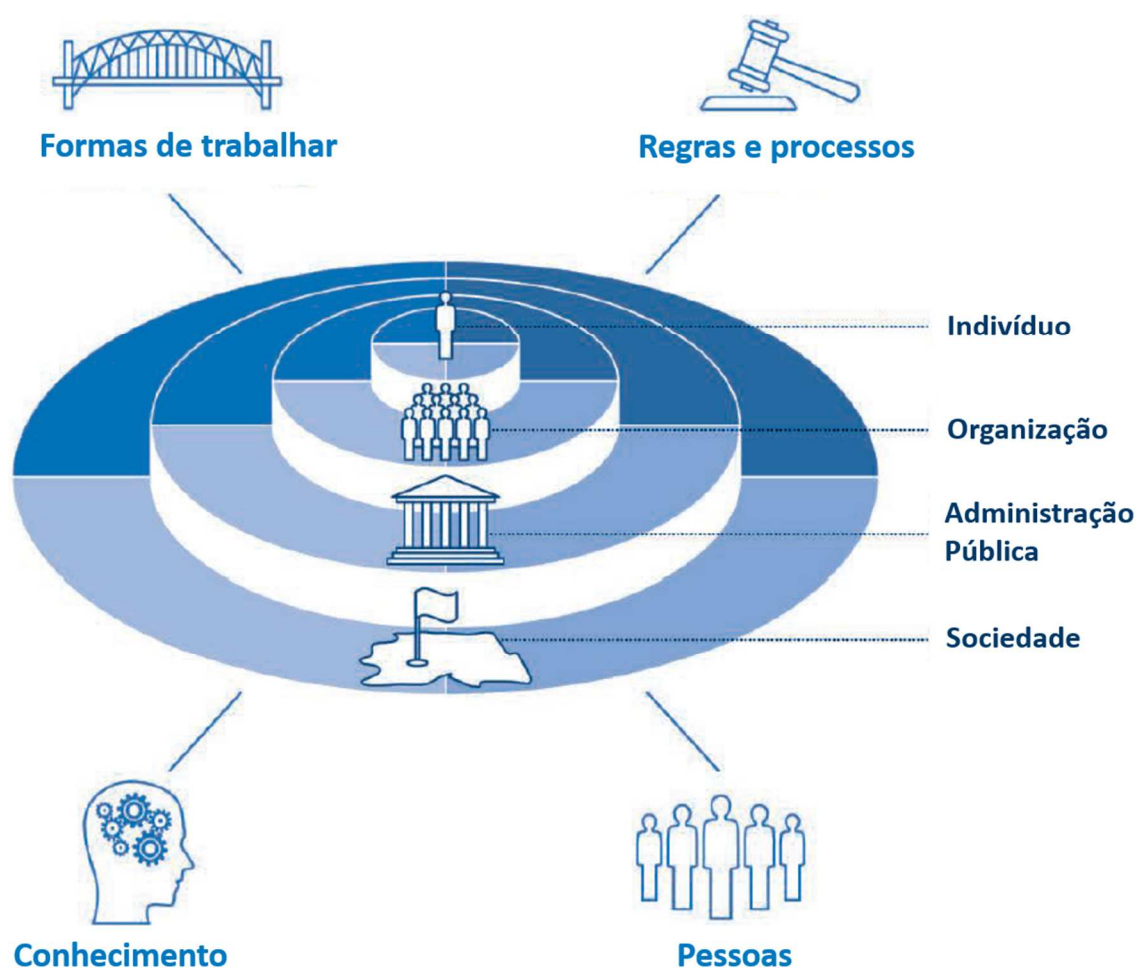
Ao revisarem a literatura de inovação em gestão, Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p.829) a definiram operacionalmente como “a geração e implementação de práticas gerenciais, processos, estrutura ou técnicas que são novas para o estado da arte e que pretendem potencializar os objetivos organizacionais”

Conforme OCDE (2015), uma das principais diferenças entre os setores público e privado reside em seus objetivos. A inovação oferece às empresas um meio de obter vantagem competitiva no mercado para apoiar a geração de lucro, o que não reflete em uma motivação direta para o setor público inovar. Isto não significa que o impacto da inovação no setor público não importa. A inovação no setor público visa melhores resultados para a população, incluindo eficiência, eficácia, e satisfação do usuário ou funcionário. Assim, a OCDE (2015) apresenta como características da inovação do setor público:

- **Novidade:** As inovações introduzem novas abordagens, no contexto em que são introduzidas.
- **Implementação:** As inovações devem ser implementadas, não apenas uma ideia.
- **Impacto:** As inovações visam melhores resultados públicos, incluindo eficiência, eficácia e satisfação do usuário ou funcionário.

A OCDE (2015), a partir de uma revisão inicial de casos da OPSI (Observatório para Inovação do Setor Público) e da literatura, desenvolveu uma estrutura conceitual para identificar e classificar os vários fatores que parecem influenciar a inovação do setor público. A estrutura foi construída em níveis de análises e elementos temáticos, conforme Figura 1.

FIGURA 1 – O ambiente para inovação do setor público



Fonte: Adaptado de OCDE (2015)

Os níveis de análise são representados pelos círculos concêntricos, começando com o indivíduo em seu núcleo e movendo-se para fora, passando pela organização na qual o indivíduo inova, o setor público do país até a sociedade em geral.

Os elementos temáticos, agrupamento de atributos organizacionais que influenciam a inovação do setor público, perpassam por todos os níveis de análise e estão representados pelos quatro quadrantes da Figura 1 como:

- Pessoas: as pessoas que inovam e o contexto em que operam;
- Conhecimento: como uma organização gera, usa e compartilha seus dados, informações e conhecimento;
- Formas de trabalhar: a forma como uma organização funciona em termos de suas estruturas e parcerias;
- Regras e processos: as regras, processos e procedimentos em uma organização pública.

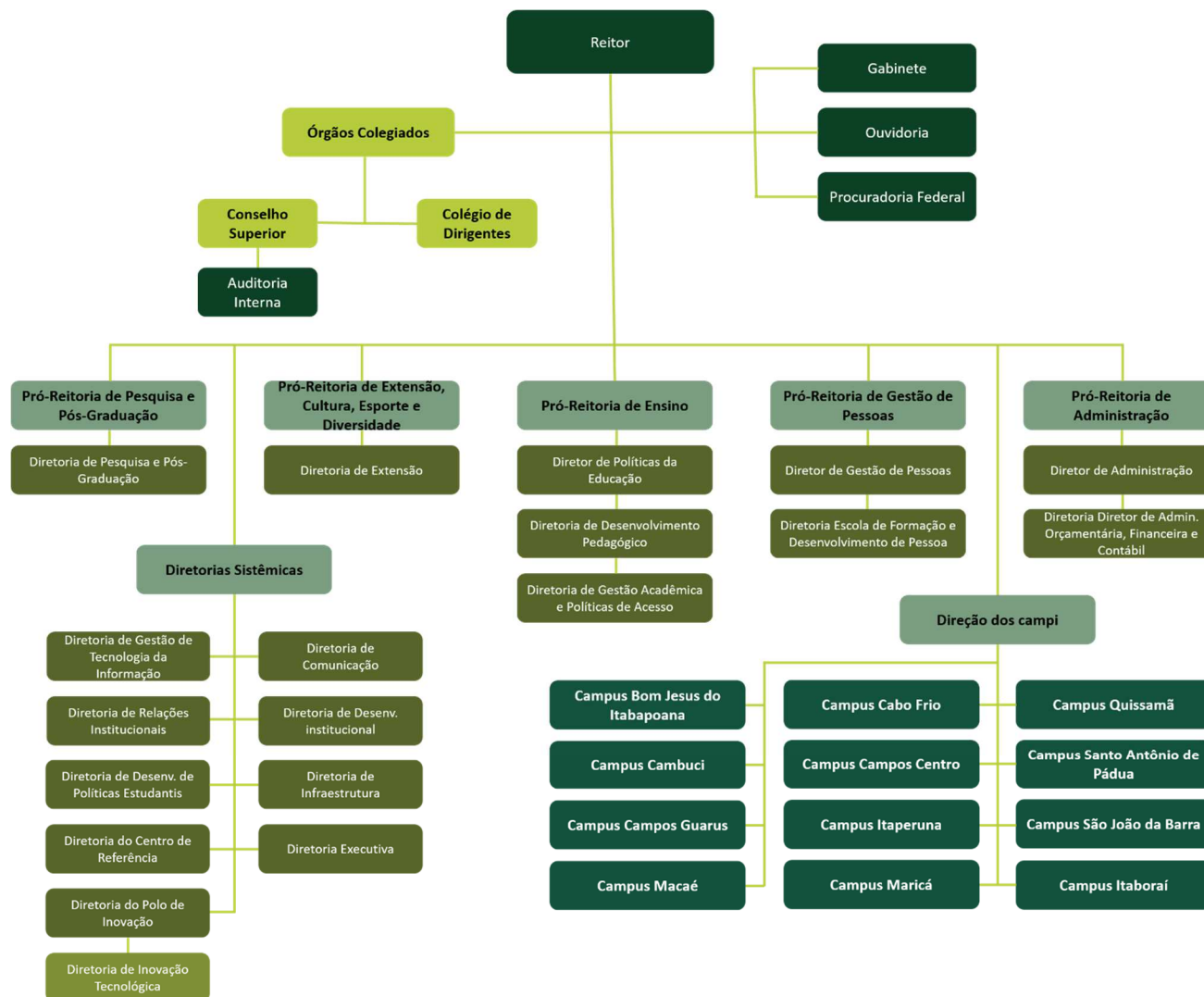
1.2 INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE (IFFLUMINENSE)

O IFFluminense, também chamado de IFF, foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, pela transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos. Como parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o IFFluminense é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. Possui natureza jurídica de autarquia, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2008).

O IFFluminense possuía mais de 22.500 estudantes e 1.600 servidores, distribuídos em uma malha espacial que alcança 12 municípios do estado do Rio de Janeiro, somando 12 *campi*, um Polo de Inovação, um Centro de Referência em Tecnologia, Informação e Comunicação na Educação, uma Unidade de Formação e a Reitoria no ano de 2021 (IFF, 2021b).

O IFFluminense rege-se pela legislação federal e pelos expedientes normativos e atos administrativos internos, tendo o seu modelo de Governança baseado na Lei nº 11.892/2008, que criou os Institutos Federais, e no seu Estatuto. Além das instâncias identificadas na estrutura organizacional apresentada parcialmente na Figura 2, há instâncias hierárquicas inferiores responsáveis por executar as políticas institucionais conforme sua área de atuação. Conforme suas necessidades, o IFFluminense pode constituir órgãos colegiados de natureza normativa e consultiva e comissões técnicas e/ou administrativas (IFF, 2017a, 2017b, 2021).

FIGURA 2 – Estrutura organizacional parcial do IFFluminense



Fonte: Adaptado de IFF (2021)

2. OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo geral elaborar uma estratégia de inserção e fomento da abordagem de inovação como método de trabalho. Os objetivos específicos são:

- Desenvolver mecanismos institucionais para difusão de ideias e esforços inovadores dentro da organização;
- Avaliar o artefato de pesquisa quanto a sua efetividade e viabilidade operacional;
- Demonstrar a aplicação da *Design Research* como método para o desenvolvimento de artefatos aplicados à administração pública.

Assim, o presente trabalho busca atender a necessidade do desenvolvimento de pesquisas relevantes que tenham como foco as políticas de inovação da administração pública, compreendendo a relevância como sendo, conforme Starkey e Madan (2001), a capacidade de o conhecimento produzido na academia ter um impacto significativo no campo prático.

3. METODOLOGIA

Tendo em vista o cenário complexo que envolve a elaboração de uma estratégia voltada à inovação institucional, considerou-se a contribuição que a pesquisa em *design* pode fornecer ao desenvolvimento de soluções. Van Aken (2005) sugere a utilização da *design science* em pesquisas prescritivas nas organizações na área de gestão. Dentro do paradigma da *design science*, cujo objetivo é projetar e desenvolver artefatos, ou prescrever soluções, capazes de resolver problemas complexos e relevantes (BURGOYNE; JAMES, 2005; HEVNER et al., 2004; ROMME, 2003), que podem ocorrer tanto na esfera acadêmica como também dentro das organizações (BAYAZIT, 2004), estas pesquisas encontram suporte para sua condução por meio do emprego do *Design Science Research* – DSR, método com potencial de contribuição para o desenvolvimento de políticas públicas efetivas (SANTOS et al., 2018).

Apesar de seu caráter prescritivo, a DSR requer um rigor metodológico (HEVNER et al., 2004). Contudo, como afirmam os autores, em particular, no que diz respeito à atividade de construção, o rigor deve ser avaliado no que diz respeito à

aplicabilidade e generalização do artefato, uma vez que uma ênfase excessiva no rigor pode diminuir a relevância.

Para aplicação do método de pesquisa foi considerado o trabalho de Santos et al. (2018), que, partindo dos trabalhos de Bunge (1980), Takeda et al. (1990), Eekels e Roozenburg (1991), Nunamaker et al. (1991), Walls et al. (1992), Vaishnavi e Kuechler (2004), Cole et al. (2005), Manson (2006), Peffers et al. (2007), Gregor e Jones (2007), Aken e Romme (2009), Baskerville et al. (2009), Alturki et al. (2011), Aken et al. (2012) e Dresch et al. (2015), identificaram como principais etapas da *design science research*:

1. Escolha do problema de campo
2. Análise e diagnóstico
3. Revisão bibliográfica
4. Síntese da pesquisa
5. Proposições de artefatos
6. Desenvolvimento do artefato
7. Avaliação do artefato
8. Sistematização dos aprendizados e reflexões
9. Comunicação dos resultados da pesquisa

O processo de Design Research se inicia a partir da consciência de um problema que o pesquisador se dispõe a solucionar. O problema deve ser relevante e sua solução útil para os respectivos usuários (MARCH; STOREY, 2008; HEVNER et al., 2004). A análise e diagnóstico busca compreender o problema de campo de forma aprofundada, buscando o máximo de informações das suas causas no contexto em que será analisado. Conforme Santos et al. (2018), a análise e diagnóstico do problema se torna mais significativa e fidedigna à realidade quando os atores que vivenciam o problema participam ativamente do processo.

A revisão possibilita uma análise da base de conhecimento já existente na área em questão (VAN AKEN; ROMME, 2009), podendo apresentar inconsistências e falhas na literatura existente, assim como soluções que foram desenvolvidas e testadas em outro momento (SANTOS et al., 2018). Os critérios para aceitação de soluções consideradas satisfatórias e que sejam devidamente viáveis devem ser estabelecidos a priori, pelo pesquisador e/ou equipe envolvida na investigação (HEVNER et al., 2004), o que é feito na etapa de síntese da pesquisa.

Não basta à design science o entendimento do problema, é necessária a proposição de artefatos que possibilitem sua solução de forma satisfatória e viável. Para isso, conforme Dresch et al. (2015) explicam, na etapa de sugestões devem ser propostas possíveis alternativas de artefato para solucionar o problema em questão, bem como selecionar um deles para a etapa seguinte, de desenvolvimento. Na DSR o artefato desenvolvido deve ser avaliado para verificar sua viabilidade e efetividade para solucionar o problema definido inicialmente pelo pesquisador (MARCH; STOREY, 2008; LACERDA et al., 2013; SANTOS et al., 2018).

A Pesquisa em DSR deve contribuir para a melhoria das situações práticas nas organizações, mas também para o avanço do conhecimento geral, agregando valor ao conhecimento teórico existente (MARCH; STOREY, 2008). Dessa forma, a sistematização dos aprendizados e reflexões que surgiram ao longo do desenvolvimento da pesquisa deve incluir informações de todos os aspectos relevantes que tenham potencial de contribuição teórica. Por fim, a etapa de comunicação é fundamental para o avanço do conhecimento das áreas de estudo, devendo alcançar tanto os profissionais e demais atores do contexto do problema público como a própria academia (ALTURKI et al., 2011; SANTOS et al., 2018).

Importante destacar que para a aplicação da DSR, a ação do pesquisador não é a de um observador, mas de um indivíduo que busca contribuir para a solução do problema analisado (MARKUS et al., 2002) utilizando o seu potencial criativo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ESCOLHA DO PROBLEMA DE CAMPO

Por conta da vivência profissional no IFFluminense, foi possível ao pesquisador identificar a necessidade de implementar e fomentar a abordagem da inovação como método de trabalho no ambiente institucional. Conforme consta em seu Relatório de Gestão referente ao exercício de 2020,

“a instituição precisa ser inovadora em suas múltiplas dimensões, como ensino, pesquisa, extensão, gestão de pessoas e administração; e em diferentes temas e ações”, pois “a inovação, enquanto princípio, é capaz de criar novos caminhos e estratégias, e inventar, ou adaptar, ideias,

processos, tecnologias, sistemas e ferramentas.” (IFF, 2021b, p. 26).

A relevância do problema decorre da possibilidade de, na falta da abordagem da inovação como método de trabalho, o trabalho de rotina e reprodução de processos existentes acabam dominando a atuação institucional.

4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

No IFFluminense, mesmo com os esforços da alta administração para a promoção de métodos participativos e colaborativos, a inexistência de mecanismos institucionalizados para a proposição de melhorias na atuação institucional e a estrutura organizacional hierarquizada distancia os servidores que vivenciam dado problema do processo de formulação de sua solução.

Até o momento a Instituição carece de mecanismos institucionalizados capazes de dar suporte a todos os servidores e comunidade acadêmica envolvida para desenvolverem propostas de melhoria na atuação institucional. As proposições, quando feitas, ocorrem de maneira não sistematizada e estão sujeitas à parcialidade do decisor.

Além disso, a estrutura de governança excessivamente setorizada em um modelo de estrutura organizacional funcional, comum na administração pública, deixa lacunas que dificultam a elaboração de novas soluções para problemas que transbordam as barreiras setoriais. Como forma de suprir esta barreira, são designadas comissões e grupos de trabalho multisetoriais, mas que em geral tem sua atuação limitada ao escopo definido à sua designação.

Conforme Brugué (2004), dentro da realidade da administração pública brasileira, onde os problemas não são sempre claros, a ação pública não pode estar baseada na decomposição setorial dos problemas, mas deve assumi-los de forma integral, o que requer uma abordagem transversal e integrada, não só entre os diferentes setores, como também em colaboração com os atores que vivenciam diretamente os problemas, inclusive não servidores da instituição.

4.3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Dentro das organizações, as inovações são muitas vezes iniciadas por gestores de médio escalão ou pessoal da linha de frente (BORINS, 2014), que lidam diretamente com os usuários dos serviços prestados e vivenciam a maior parte dos problemas. No entanto, em um sistema de autoridade hierárquica, a função de controle e obediência aos níveis mais altos tem o efeito de desencorajar as pessoas de apresentarem abordagens inovadoras, o que pode significar uma propensão menor dos servidores da linha de frente a apresentarem e desenvolverem suas ideias de melhoria na atuação institucional, impedindo assim que as habilidades e conhecimentos reunidos na base da organização subam aos níveis mais altos (KELMAN, 2005; SØRENSEN; TORFING, 2012). Dessa forma, fomentar a inovação em organizações públicas requer mudanças que incentivem as organizações e as pessoas que trabalham para elas a apresentar novas ideias, experimentar novas abordagens e trabalhar de novas maneiras OCDE (2015).

Em 2017 Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) publicou o livro “Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil”. A coletânea de capítulos da obra apresenta abordagens, estratégias, tendências atuais e casos de inovação de sucesso no governo federal brasileiro. As políticas e ações apresentadas na obra foram consideradas no presente trabalho, de onde apresentamos três principais.

Uma tentativa de facilitar a inovação de baixo para cima e criar um espaço de experimentação no setor público se dá pelos *laboratórios de inovação (i-labs)*, cuja difusão mundial representa a última fronteira na gestão pública (TÕNURIST et al., 2015). Conforme os autores, os i-labs possuem um número pequeno de empregados, com baixo nível de rotatividade, mas, para a sua autonomia e sobrevivência dentro da organização, é necessário o apoio político e/ou administrativo de alto nível; o que faz com que suas chances de sobrevivência diminuam drasticamente quando um laboratório perde seus patrocinadores.

Silva e Buvnich (2017) apresentaram a experiência da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) na inserção da abordagem de inovação como método de trabalho a partir da implementação do projeto-piloto da *Fábrica de Ideias*. Este projeto consistiu em um concurso de seleção de ideias entre os servidores do órgão, com posterior desenvolvimento das ideias premiadas e avaliação dos resultados (SILVA;

BUVINICH, 2017). Esta última etapa não havia sido encerrada no momento da publicação do estudo pelos autores, o que impossibilita melhor análise sobre os resultados do projeto e sobre como os custos operacionais associados afetam a continuidade da política.

A *inovação aberta*, caracterizada pela abertura das fronteiras de conhecimento das organizações no sentido de permitir a participação social na proposição de ideias nos processos de inovação (CHESBROUGH, 2013), pode potencializar a inovação no setor público, conforme afirmam Souza et al. (2017). Os autores relataram a utilização desta abordagem pelo Ministério da Educação - MEC na prospecção de soluções inovadoras junto as Instituições Federais de Ensino (IFEs) para a redução de gastos com o consumo de água e energia elétrica nessas instituições. Por meio do *crowdstorming*, método de inovação aberta que envolve um grande número de pessoas, o MEC identificou soluções inovadoras por meio de consulta pública. Em seguida, com o objetivo de disseminar as ideias, foi recomendado às IFEs a sua implementação, com avaliação periódica dos resultados.

4.4 SÍNTESE DA PESQUISA

Uma estratégia de inserção e fomento da abordagem de inovação como método de trabalho implica em estruturar um ambiente institucional que promove a inserção do pensamento inovador e criativo dos servidores durante a sua atividade funcional. Dessa forma, a estratégia deve ser *contínua*, isto é, não intermitente, de maneira que a abordagem de inovação ocorra não apenas em períodos determinados, mas que seja indissociável das atividades funcionais do corpo de trabalho da organização.

A inovação do setor público não acontece por si só: os problemas precisam ser identificados e as soluções testadas em pequena escala e depois implementadas e difundidas (OCDE, 2017). Logo, a *prototipagem e experimentação* são ferramentas que devem ser promovidas em uma estratégia de inovação institucional.

Em um cenário de grandes demandas por melhorias institucionais, mas com limitações orçamentárias e, especialmente de pessoas, o funcionamento de uma política permanente deve ter como base o *baixo custo institucional*, isto é, demandar de maneira eficiente carga horária de pessoas e recursos financeiros. Nesse sentido, a experimentação é uma ferramenta importante, visto que possíveis soluções são testadas em menor escala e avaliadas para posterior implementação integral. Além

disso, a *participação direta de indivíduos que vivenciam o problema*, não apenas na fase de ideação, mas também no desenvolvimento, implementação até o acompanhamento dos seus resultados deve ser necessária, afim de obter soluções mais assertivas ao problema.

Por fim, a estratégia deve requerer por parte dos proponentes a *utilização de metodologias adequadas* para o desenvolvimento de suas ideias como forma de dar um rigor metodológico capaz de subsidiar o decisor para a adequada seleção e implementação de propostas de melhoria institucional.

4.5 PROPOSIÇÕES DE ARTEFATOS

As soluções identificadas na etapa de revisão bibliográfica (item 4.3) foram inicialmente consideradas como possíveis soluções para o problema de campo. No entanto, tais soluções não demonstram ser capazes de promover e incorporar a inovação como método de trabalho segundo os critérios preestabelecidos, especialmente o baixo custo institucional e a continuidade do seu funcionamento.

Dessa forma, foi proposta uma estrutura de governança formalmente institucionalizada por meio de normativo contendo mecanismos permanentes e contínuos capazes de promover a implementação e a difusão de soluções voltadas à melhoria da atuação institucional. A proposta consistiu em incorporar diversos elementos de fomento à inovação contidos nas políticas levantadas no item 4.3, adaptá-los à estrutura de governança existente no IFFluminense tendo como foco a redução de custos operacionais, com arranjos matriciais e atuação colaborativa, de forma a viabilizar a longevidade da política a ser implementada.

4.6 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

A pesquisa em *design* tem como característica central a interação entre o pesquisador e o objeto de análise. Nesse sentido, o envolvimento de atores que vivenciam os problemas torna-se fundamental para a plena compreensão do problema e desenvolvimento de artefatos que sejam efetivos, especialmente em contextos de alta complexidade, como é o caso da administração pública (SANTOS et al., 2018). A suposição de “contaminação” da pesquisa pela influência externa na *design research* foi refutada por Wang e Hannafin (2005) ao afirmarem que, neste

método, os pesquisadores podem gerenciar processos de pesquisa em colaboração com os participantes, para desenhar e implementar intervenções sistematicamente, refinando e melhorando os projetos iniciais, para, finalmente, avançar o conhecimento e soluções para problemas reais tanto em aspectos pragmáticos quanto teóricos.

Nesse sentido, o desenvolvimento da estratégia de inovação institucional contou com a colaboração de servidores da área de Desenvolvimento Institucional do IFFluminense. Para materialização da política foi elaborada uma portaria contendo mecanismos para proposição de ações de melhoria e inovação na atuação institucional do IFFluminense seguindo as seguintes diretrizes:

- Criação de arranjos matriciais com atuação colaborativa e papéis diferenciados e bem definidos para o funcionamento da estratégia de inovação institucional;
- Fomento à participação direta dos servidores que vivenciam os problemas na busca por soluções;
- Simplicidade nas orientações;
- Flexibilidade para utilização de diversas abordagens de inovação na proposição e desenvolvimento dos projetos propostos;
- Baixo custo operacional em todos os níveis de gestão, visando a sustentabilidade e continuidade da estratégia;
- Fomento à experimentação, prototipagem e funcionamento de projetos pilotos;
- Criação de mecanismos para a difusão de ideias e soluções implementadas entre as unidades;

Assim, o artefato de pesquisa, denominado *Estratégia de Inovação Institucional* (E-Inova), é apresentado como minuta de portaria no Apêndice A. Para analisar os mecanismos e procedimentos estabelecidos na primeira versão da E-Inova, foi elaborada proposta de ação para melhoria relacionada à publicização de documentos normativos institucionais. A partir de então, o desenvolvimento da E-Inova ocorreu de forma concomitante ao desenvolvimento da ação proposta. O Apêndice B1 contém o relatório da proposição e desenvolvimento da ação, enquanto o Apêndice B2 apresenta a relação de documentos normativos institucionais então vigentes.

4.7 AVALIAÇÃO DO ARTEFATO

Segundo Hevner et al (2004), as avaliações do artefato podem ser classificadas em: observacional; analítico; experimental; teste; descritivo. A avaliação da E-Inova ocorreu de forma analítica por meio de análise dinâmica, quando o artefato é estudado durante o seu uso. Para isso, foram realizadas duas etapas de avaliação.

A primeira etapa pela qual o artefato foi submetido foi a verificação da sua efetividade por meio da proposição de ação de melhoria da atuação institucional (Apêndice B1) seguindo as orientações da E-Inova. Os mecanismos estabelecidos na E-Inova atenderem plenamente a proposição e desenvolvimento da *ação* proposta, resultando na implementação da proposta de melhoria institucional

Na segunda etapa o artefato foi avaliado quanto a sua viabilidade operacional por servidores da área de desenvolvimento institucional. Durante esta etapa, foi levantada a possibilidade de direcionar as atribuições do Comitê de Difusão, proposta pela E-Inova, para a Câmara de Desenvolvimento Institucional e Planejamento do IFFluminense, que possui como competências (IFF, 2021a):

- Art. 4º Compete à Câmara de Desenvolvimento Institucional e Planejamento:
- I – elaborar o seu Regimento Interno e submetê-lo à aprovação do Conselho Superior;
 - II – acompanhar as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional, nos planos de ação e em projetos e programas vinculados à sua área;
 - III – apreciar e propor ações de políticas de desenvolvimento institucional do IFFluminense;
 - IV – subsidiar a gestão da área de desenvolvimento institucional da Reitoria e o Colégio de Dirigentes no tocante às políticas de Planejamento, Gestão Estratégica, Gestão de Riscos e na Gestão de Processos e Projetos Estratégicos;
 - V – analisar e emitir parecer sobre as propostas encaminhadas pelas respectivas Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas e/ou Diretorias dos *campi* (ou estruturas equivalentes);
 - VI – atuar em regime de colaboração com as demais Câmaras temáticas no âmbito do IFFluminense, quando solicitado;
 - VII – propor ações de integração entre a Reitoria e os *campi*;
 - VIII – elaborar e atualizar normas regulamentadoras das atividades do Plano de Ação Anual, no âmbito do IFFluminense, que deverão ser submetidas ao Colégio de Dirigentes ou ao Conselho Superior, sempre de acordo com as atribuições estabelecidas pelo Estatuto do IFFluminense;
 - IX – auxiliar a equipe gestora das unidades do IFFluminense nas atividades de elaboração e monitoramento do Plano de Ação Anual, bem como nas ações de publicização do Plano e demais relatórios vinculados;
 - X – fornecer orientação e apoio às unidades do IFFluminense na execução dos regulamentos, normas e demais demandas, no âmbito da Gestão de Processos e Projetos Institucionais e Gestão de Riscos.

Foram feitas considerações e sugestões sobre a E-Inova que, após inseridos na portaria, resultaram no texto que consta no Apêndice A.

Uma característica fundamental da *design science research* é que, embora ela seja orientada à solução de problemas, ela não busca a solução ótima, mas sim a solução satisfatória (DRESCH et al., 2015). Assim, o artefato desenvolvido, denominado *Estratégia de Inovação Institucional* (E-Inova), foi considerado apropriado como solução do problema de pesquisa.

4.8 SISTEMATIZAÇÃO DOS APRENDIZADOS E REFLEXÕES

A estruturação de um modelo robusto de gestão da inovação se torna ainda mais desafiador nas organizações públicas, em razão de suas estruturas segmentadas, hierarquizadas e extremamente avessas ao erro (SILVA; BUVINICH, 2017). Osborne e Brown (2011) propõem que a aversão ao risco favoreça mudanças incrementais em relação às inovações transformadoras.

De fato, Cavalcante e Camões (2017) observaram que profissionais e acadêmicos da administração pública atualmente estão concentrando a sua atenção nas pequenas alterações na administração pública que geram resultados em curto prazo com custos de transação mais baixos, superando as estratégias de reformas abrangentes. Nesta linha, o Manual de Oslo (OCDE, 2018) afirma que uma inovação também pode resultar de uma série de pequenas melhorias, desde que a soma dessas pequenas melhorias resulte em uma diferença significativa.

Dessa forma, um caminho para a inovação das organizações públicas passa pela estruturação de um ambiente institucional propício à implementação de melhorias incrementais de forma contínua, apoiando-se em dois eixos principais: participação direta dos indivíduos que vivenciam os problemas institucionais e construção de mecanismos para a difusão de melhorias.

4.9 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para fechar o ciclo da *design research*, os resultados foram apresentados a um grupo de dirigentes do IFFluminense. Os gestores ouvidos destacaram a importância do ambiente institucional aberto a proposição de novas ideias e o impacto desta ação para a melhoria da atuação institucional. Foi relatado ainda o possível impacto da

estratégia proposta na motivação dos servidores, considerando o reconhecimento institucional pela construção de melhorias na atuação do Instituto.

Corroborando com os apontamentos dos gestores, a literatura de inovação do setor público destaca que a motivação dos servidores pode ajudar a criar um ambiente que incentive a inovação (OCDE, 2015). Ainda segundo a OCDE (2015), no nível individual, é comum distinguir dois tipos de motivação: a intrínseca e extrínseca. No serviço público, a motivação intrínseca, que compele as pessoas a agir por uma recompensa que é obtida pela própria atividade, pode ser impactada pela maneira como os funcionários reconhecem o impacto de seu trabalho – quão próximos estão dos beneficiários das políticas que desenvolvem, como veem o valor criado como resultado de suas ideias e seu trabalho. Já a motivação extrínseca, que compele as pessoas a agir por uma recompensa que é separada do ato em si, inclui fatores como progressão na carreira, atribuições especiais, a qualidade das relações entre o pessoal e a gestão, a forma como o trabalho em equipe é utilizado e a forma como o esforço é reconhecido.

Por fim, a minuta da Portaria que institui a Estratégia de Inovação Institucional – E-Inova do IFFluminense foi encaminhada para os devidos trâmites de publicação.

5. CONCLUSÃO

A *Estratégia de Inovação Institucional* (E-Inova) apresenta uma mudança de paradigma dentro da organização ao criar mecanismos institucionalizados que habilitam os servidores que vivenciam diretamente os problemas institucionais a elaborar soluções que visem a melhoria da atuação institucional. A partir disso, criou-se um ambiente institucional propício à melhoria contínua que promove a inserção do pensamento inovador e criativo dos servidores durante a sua atividade funcional, resultando no que se denomina inovação como método de trabalho.

Como ferramentas de promoção da inovação institucional, a E-Inova aborda as etapas do processo de inovação, compreendidas por Hartley (2013) como três fases sequenciais: invenção, implementação e difusão.

A abordagem da inovação como método de trabalho tem impacto direto na fase de invenção, quando as ideias são geradas e desenvolvidas, uma vez que os servidores são emponderados a pensar melhorias na atuação institucional. O desenvolvimento de soluções encontra suporte institucional na atuação de uma

equipe de trabalho, com previsão de carga horária dedicada ao projeto e apoio de um patrocinador, reconhecida pela instituição e no uso de abordagens de inovação que utilizem pesquisas junto aos usuários, bem como a realização de protótipos e testes de conceitos antes da implementação, que, conforme Ferrarezi e Lemos (2019), são práticas ainda pouco comuns na administração pública brasileira.

A etapa de invenção, por si só, não constitui efetivamente uma inovação, pois é necessária à sua implementação, ou seja, a invenção deve ter sido colocada em uso ou disponibilizada para outros usarem (CAVALCANTE, 2019; OCDE, 2018, p. 20). Para apoiar a implementação das melhorias desenvolvidas pelos servidores, a E-Inova proposta institui a figura do patrocinador e apresenta um caminho institucional de contato direto entre a equipe de trabalho e o decisor responsável pela implementação da proposta.

Com a instituição do Comitê de Difusão como estrutura centralizada para acompanhar os esforços de melhoria na instituição, tais ações passam a ser compartilhadas e, quando bem sucedidas, disseminadas para outras unidades da organização ou mesmo outros órgãos. Além disso, a publicização no portal institucional das soluções desenvolvidas visa também reconhecer o esforço da equipe de trabalho na melhoria da atuação institucional. Conforme OCDE (2015), o uso de ferramentas para celebrar o sucesso da inovação pode ter efeitos de difusão ao sinalizar a importância da inovação como uma prioridade organizacional, o que pode ter um impacto na cultura organizacional.

De qualquer forma, a literatura destaca que os processos reais de inovação podem se mover entre as várias fases e também contornar algumas delas (KORTELAND, 2011 apud MEIJER, 2014), de forma que o artefato desenvolvido não pode ser aplicado como uma trilha para que as inovações ocorrem, mas como um caminho institucionalizado – que não anula outras possibilidades, para levar a abordagem da inovação à organização.

A E-Inova demonstrou potencial para ser replicado e implementado, com as devidas adaptações, em diversas organizações públicas brasileiras, dada a similaridade de desafios encontrados para a inovação institucional. No entanto, a implementação deve ser precedida por ações de apoio a inovação institucional, como capacitação de servidores, estabelecimento incentivos de reconhecimento e recompensa e, especialmente, criando uma cultura de inovação e espaços seguros onde os servidores se sintam mais aptos a assumir riscos criativos e apresentar suas

ideias. Para isso, faz-se necessário o apoio dos dirigentes, visto que “são eles também que podem criar ambientes favoráveis à inovação na administração pública” (AMARAL; LICIO, 2008, p. 5 apud BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2017, p. 146).

Além disso, a inovação deve ser indicada claramente dentro do Mapa Estratégico Institucional, que no IFFluminense tem como propósito definir e comunicar com clareza e a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, além de indicar a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados e subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos (IFF, 2018). Ainda no ano de 2022 o IFFluminense formulará um novo Mapa Estratégico dentro do seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que estará vigente nos próximos quatro anos. Desta forma, tem-se a oportunidade de inserir a inovação como estratégia para materialização da sua missão institucional.

A utilização da abordagem *design science*, especificamente o método *design science research*, se mostrou adequada para a prescrição de solução para problemas complexos na área de administração. Assim, tem-se ainda, como resultado deste trabalho, a promoção do uso da *design research* nesta área, especialmente na pós-graduação na modalidade profissional, uma vez que, conforme Alperstedt et al. (2018), esta abordagem apresenta possibilidades de fundamentar o paradigma epistemológico prescritivo ao qual estes cursos se debruçam.

Pesquisas futuras poderão analisar a aplicação da E-Inova em outras instituições e as adaptações necessárias para a sua implementação. Ainda, o funcionamento do artefato implementado precisa ser avaliado quanto ao impacto na inserção da abordagem da inovação como método de trabalho, quando comparado às demais estratégias utilizadas na administração pública.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Graziela Dias et al. A contribuição da design research para a produção tecnológica em mestrados e doutorados profissionais em administração. **Revista Alcance**, v. 25, n. 2, p. 259-273, 2018.

ALTURKI, A.; GABLE, G. G.; BANDARA, W. A design science research roadmap. In: **International Conference on Design Science Research in Information Systems**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. P. 107-123.

AMARAL, H. K.; LICIO, E. C. O desenvolvimento de dirigentes como estratégia para o fortalecimento da capacidade de governo no Brasil: a experiência da ENAP. In: **XIII Congresso Internacional del CLAD**. 2008.

BAYAZIT, Nigan. Investigating design: A review of forty years of design research. **Design issues**, v. 20, n. 1, p. 16-29, 2004.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

BORINS, S. F. **The persistence of innovation in government**. Brookings Institution Press with Ash Center for Democratic Governance and Innovation, 2014.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: CAVALCANTE, Pedro et al. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. Cap. 7, p. 146-164. ISBN 978-85-7811-313-1. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2989>. Acesso em: 12 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. 29 dez. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 18 jun. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 2 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.534, de 28 de outubro 2020**. Institui a Política Nacional de Inovação e dispõe sobre a sua governança.. 28 out. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10534.htm. Acesso em: 18 jul. 2022.

BRUGUÉ, Quim. Modernizar la administración desde la izquierda: burocracia, nueva gestión pública y administración deliberativa. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, v. 29, p. 27-56, 2004.

BURGOYNE, J.; JAMES, K. T. Towards best or better practice in corporate leadership development: Operational issues in mode 2 and design science research. **British Journal of Management**, v. 17, n. 4, p. 303-316, 2006.

CAVALCANTE, P.; **Inovação e Políticas Públicas: Superando o mito da ideia**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2019. Introdução, p. 11-26. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190530_livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf. Acesso em: 12 mar. 2022.

CAVALCANTE, P.; CAMOES, M. R. S. **Public Innovation in Brazil: an overview of its types, results and drivers**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2017. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/ingles/dp_222.pdf. Acesso em: 02 dez. 2021.

CHESBROUGH, H. The logic of open innovation: managing intellectual property. **California management review**, v. 45, n. 3, p. 33-58, 2003.

CUNHA, B. Q.; SEVERO, W. R. **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. Introdução, p. 9-14. ISBN 978-85-7811-313-1. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2989>. Acesso em: 06 mar. 2022.

DAGLIO, M.; GERSON, D.; KITCHEN, H. Innovating the public sector: From ideas to impact. **Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation**. Paris, 2014, v. 19, p. 40. Disponível em: <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2022.

DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faïz; MILES, Ian. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?. **Structural change and economic dynamics**, v. 27, p. 98-117, 2013.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C.. Uma análise distintiva entre o estudo de caso, a pesquisa-ação e a design science research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, p. 1116-1133, 2015. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.2069> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/Tx8469yFmpqVxZWRyCMs5cw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2022.

FERRAREZI, E.; LEMOS, J.. **Imersão ágil: checagem de realidade em políticas públicas: Relato de aplicação da metodologia em projeto da Enap**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3525>. Acesso em: 01 dez. 2021.

FERRAREZI, E. et al. Design etnográfico e imersão ágil: experimentos em projetos do Laboratório de Inovação em Governo. *In*: CAVALCANTE, Pedro (org.). **Inovação e Políticas Públicas: Superando o mito da ideia**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2019. P. 137-156. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9388>. Acesso em: 09 jul. 2021.

HARTLEY, J. Public and private features of innovation. In: **Handbook of innovation in public services**. Edward Elgar Publishing, 2013.

HEVNER, A. R. et al. Design science in information systems research. **MIS quarterly**, v. 28, p. 75-105, 2004. Disponível em: <https://misq.umn.edu/design-science-in-information-systems-research.html>. Acesso em: 28 fev. 2022.

IFF. **Portaria nº 739, de 25 de dezembro de 2014**. Estabelece o Centro Digital de Documentação do IFFluminense, como instrumento de publicização de atos oficiais. 25 dez. 2014. Disponível em: <http://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/reitoria/gabinete/2014/novembro/portaria-no-739-de-25-de-novembro-de-2014>. Acesso em: 20 jun. 2021.

IFF. **Portaria nº 1781, de 08 de dezembro de 2017**. Aprova a atualização do Regimento Geral do Instituto Federal Fluminense. 2017a. Disponível em: <http://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/reitoria/gabinete/2017/dezembro/portaria-6>. Acesso em: 26 jan. 2022.

IFF. **Resolução Consup nº 40, de 22 de dezembro de 2017**. Aprova a reformulação do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense. 2017b. Disponível em: <http://cdd.iff.edu.br/documentos/resolucoes/2017/resolucao-40>. Acesso em: 28 fev. 2022.

IFF. **Resolução Consup nº 43, de 21 de dezembro de 2018**. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – do Instituto Federal Fluminense, vigência de 2018 a 2022. 21 dez. 2018. Disponível em: <http://cdd.iff.edu.br/documentos/resolucoes/2018/resolucao-34>. Acesso em: 26 jan. 2022.

IFF. **Portaria nº 318, de 04 de maio de 2021**. Institui a Câmara de Desenvolvimento Institucional e Planejamento, vinculada ao Colégio de Dirigentes. 2021a. Disponível em: <http://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/reitoria/gabinete/2021/maio/portaria-9>. Acesso em: 10 mar. 2021.

IFF. **Resolução Consup nº 72, de 16 de dezembro de 2021**. Aprova a versão final do Relatório de Gestão do IFFluminense, referente ao exercício de 2020. 2021b. Disponível em: <http://cdd.iff.edu.br/documentos/resolucoes/2021/resolucao-68>. Acesso em: 28 fev. 2022.

IFF. **Autoavaliação Institucional – Relatório Final 2020**. 2021c. Disponível em: <https://portal1.iff.edu.br/desenvolvimento-institucional/planejamento-institucional/diretoria-de-avaliacao-institucional/relatorios-de-avaliacao-institucional>. Acesso em: 2 ago. 2022.

IFF. **Centro de Documentação Digital**. 2022a. Disponível em: <http://cdd.iff.edu.br/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

IFF. **Sistema Unificado de Administração Pública**. 2022b. Disponível em: <http://suap.iff.edu.br>. Acesso em: 10 jan. 2022.

IFF. **Documentos Normativos do IFFluminense**. 2022c. Disponível em: <https://portal1.iff.edu.br/Acesso-a-Informacao/normas/>. Acesso em: 19 jul. 2022.

IFF. **Nova página facilita acesso a informações sobre os documentos normativos do IFF**. 2022d. Disponível em: link <https://portal1.iff.edu.br/reitoria/noticias/nova-pagina-facilita-acesso-a-informacoes-sobre-os-documentos-normativos-do-iff>. Acesso em: 19 jul. 2022.

KELMAN, Steven. **Unleashing change: A study of organizational renewal in government**. Brookings Institution Press, 2005.

KORTELAND, E. **Diffusie en adoptie van interorganisatie innovaties in de publieke sector: een onderzoek binnen de beleidssectoren onderwijs en veiligheid**. Tese (Doutorado) – Erasmus University Rotterdam. 2011. DOI:10.1177/0275074012455843.

LACERDA, D. P. et al. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & produção**, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/3CZmL4JJxLmxCv6b3pnQ8pq/?lang=pt>. Acesso em: 28 fev. 2022.

MARCH, Salvatore T.; STOREY, Veda C. Design science in the information systems discipline: an introduction to the special issue on design science research. **MIS quarterly**, p. 725-730, 2008.

MARKUS, M. Lynne; MAJCHRZAK, Ann; GASSER, Les. A design theory for systems that support emergent knowledge processes. **MIS quarterly**, p. 179-212, 2002.

MARTINS, T. C. M.; ZAMBALDE, A. L. A Sabedoria das Multidões e a Esfera Pública: a co-produção de soluções para problemas públicos em plataformas de gestão de ideias. **Administração Pública e Gestão Social**. [S. l.], v. 12, n. 3, 2020. DOI: 10.21118/apgs.v12i3.6230. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/6230>. Acesso em: 28 fev. 2022.

MEIJER, A. J. From Hero-Innovators to Distributed Heroism: An in-depth analysis of the role of individuals in public sector innovation. **Public Management Review**, v. 16, n. 2, p. 199-216, 2014.

METELLO, D. G. Design etnográfico em políticas públicas. **Coleção Inovação na Prática**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2018: 72. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3524/4/livro-amarelo_DIGITAL.pdf. Acesso em: 26 jan. 22.

OCDE. **The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action**. Paris: OECD Publishing, 2015. 74 p. ISBN 978-92-64-23656-1. DOI <https://doi.org/10.1787/9789264236561-en>. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-innovation-imperative-in-the-public-sector_9789264236561-en. Acesso em: 22 dez. 2021.

OCDE. **Fostering Innovation in the Public Sector**. Paris: OECD Publishing, 2017. 254 p. ISBN 978-92-64-27087-9. DOI <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/Fostering-Innovation-in-the-Public-Sector-254-pages.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2022.

OCDE. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4. Ed. Paris: OECD Publishing, 2018. 258 p. ISBN 978-92-64-30460-4. DOI <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en. Acesso em: 22 dez. 2021.

OCDE. The Public Sector Innovation Lifecycle: A device to assist teams and organisations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation. **OECD Working Papers on Public Governance**, Paris, ed. 37, 2020. DOI <https://doi.org/10.1787/0d1bf7e7-en>. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-public-sector-innovation-lifecycle_0d1bf7e7-en. Acesso em: 27 fev. 2022.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?. **Public administration**, v. 89, n. 4, p. 1335-1350, 2011.

PMI Project Management Institute, **PMBOK – Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 6. Ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2017.

ROMME, A. G. L. Making a difference: Organization as design. **Organization science**, v. 14, n. 5, p. 558-573, 2003.

SANTOS, G. F. Z.; KOERICH, G. V.; ALPERSTEDT, G. D.. A contribuição da design research para a resolução de problemas complexos na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 52, p. 956-970, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/jXKqdknfJxpWxZVDCPLpRP/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 28 dez. 2021.

SILVA, G. H. T. da; BUVINICH, D. P. R. Fábrica de Ideias: a experiência da Anvisa como estratégia para fomentar e incorporar a inovação como método de trabalho no ambiente institucional. In: CAVALCANTE, Pedro et al. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. Cap. 10, p. 205-214. ISBN 978-85-7811-313-1. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2989>. Acesso em: 30 jan. 2022.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Introduction: Collaborative innovation in the public sector. **The Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 1, 2012.

STARKEY, K.; MADAN, P. Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. **British Journal of management**, v. 12, 2001. DOI <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12.s1.2>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8551.12.s1.2>. Acesso em: 06 mar. 2022.

TÕNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Discovering innovation labs in the public sector. Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics, n. 61, 2015. Disponível em: <http://hum.ttu.ee/wp/paper61.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2022.

VAN AKEN, J. E. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. **Journal of management studies**, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004.

VAN AKEN, J. E. Management Research as a Design Science: articulating the research Products of mode 2 knowledge production in management. **British Journal of Management**, v. 16, 19–36, 2005.

VAN AKEN, J. E.; ROMME, G. Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies. **Organization Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 5-12, 2009.

VIANNA, M. *et al.* **Design thinking**: inovação em negócios. MJV press, 2012.

WANG, F.; HANNAFIN, M. J. Design-based research and technology-enhanced learning environments. **Educational technology research and development**, v. 53, n. 4, p. 5-23, 2005.

APÊNDICE A – Norma Organizacional

Institui a Estratégia de Inovação Institucional (E-Inova) no IFFluminense.

O REITOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCADÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE – IFFLUMINENSE, no uso das atribuições legais que lhe são conferidas.

CONSIDERANDO:

- A Resolução CONSUP/IFF n. 43/2018, de 21 de dezembro de 2018, que aprova Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do Instituto Federal Fluminense, vigência de 2018 a 2022;
- A Resolução CONSUP/IFF n. 27/2020, de 28 de abril de 2020, que aprova a Política de Inovação e Empreendedorismo do IFF;
- A necessidade de estimular projetos, programas e práticas que simplifiquem o funcionamento da administração pública e melhorem o atendimento aos usuários dos serviços públicos, conforme Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018;
- A necessidade de tornar o IFFluminense uma instituição inovadora em diferentes temas e ações;

RESOLVE:

Art. 1º INSTITUIR a Estratégia de Inovação Institucional (E-Inova), como forma de promover e incorporar a inovação como método de trabalho no ambiente institucional do IFFluminense.

Disposições Iniciais

Art. 2º Esta portaria tem como objetivo promover a criação, desenvolvimento, implementação e difusão de soluções capazes de criar novos caminhos e estratégias, e inventar, ou adaptar, ideias, processos, tecnologias, sistemas e ferramentas voltadas a melhoria da atuação institucional, visando a melhores resultados públicos, incluindo eficiência, eficácia e satisfação do usuário, comunidade acadêmica ou sociedade.

§ 1º Uma melhoria pode ser considerada inovação quando envolver um grau significativo de novidade para a instituição, no contexto em que são introduzidas.

§ 2º Uma inovação pode resultar de uma série de pequenas melhorias feitas, desde que a soma dessas pequenas melhorias resulte em uma diferença significativa na atuação institucional.

Art. 3º Para efeitos desta Portaria são adotadas as seguintes definições:

- I. **PROPONENTE:** Servidor responsável por apresentar a proposta de projeto de melhoria na atuação institucional.
- II. **EQUIPE DE TRABALHO:** Grupo de indivíduos, incluindo o proponente, que unem seus esforços com o intuito de desenvolver o projeto.

- III. PATROCINADOR: Servidor lotado em setor com interesse na melhoria proposta e que será responsável por garantir os recursos organizacionais para o desenvolvimento do projeto.
- IV. DECISOR: Servidor com poder de decisão sobre a implementação da melhoria proposta.
- V. COMITÊ DE DIFUSÃO: Grupo responsável por avaliar a viabilidade da promoção institucional da difusão da ação para implementação nas demais unidades do IFF.

§ 1º A equipe de trabalho deverá ter em sua composição indivíduos que vivenciam diretamente o problema base do projeto, inclusive quando externos à instituição. Quando não for possível, caberá à equipe de trabalho utilizar métodos que proporcionem interação direta com estes indivíduos afim de entender com profundidade suas demandas para então identificar oportunidades de melhoria.

§ 2º O patrocinador e o decisor poderão ser o mesmo servidor quando, em determinada proposta, a combinação das atribuições for considerada benéfica ao desenvolvimento do projeto e viável ao patrocinador.

§ 3º O Comitê de Difusão é vinculado à Câmara de Desenvolvimento Institucional e Planejamento, a quem caberá disciplinar o seu funcionamento.

Da Proposição de Projeto

Art. 4º Caberá ao proponente buscar apoio de um patrocinador para a proposta de projeto.

Art. 5º A proposta apresentada pelo proponente deverá conter:

- a) Título do projeto;
- b) Definição inicial do problema ou oportunidade de melhoria;
- c) Identificação de, no mínimo, três possíveis soluções;
- d) Plano de trabalho;
- e) Recursos institucionais necessários; e
- f) Resultados esperados.

§1º A definição inicial do problema poderá sofrer ajustes ao longo do processo de desenvolvimento do projeto.

§2º O plano de trabalho deverá conter a abordagem de inovação e o método a serem utilizados, sendo priorizados os que envolvam práticas colaborativas, de prototipagem e de experimentação com usuários.

§3º A aquisição de equipamentos ou *softwares* poderá compor a proposta de projeto somente quando considerada essencial para a melhoria da atuação institucional com impacto direto em outras unidades do IFFluminense.

§4º O resultado esperado do projeto deve atender a pelo menos um dos objetivos estratégicos do IFF.

Art. 6º Caso a proposta de projeto tenha recebido apoio do patrocinador, caberá a este viabilizar a sua apresentação ao decisor.

Art. 7º Caberá ao decisor avaliar o potencial do projeto para a melhoria da atuação institucional e a viabilidade do seu desenvolvimento.

Art. 8º O projeto considerado viável e oportuno pelo decisor será encaminhado à equipe de trabalho para execução do plano de trabalho.

Parágrafo único. O decisor poderá indicar membros para compor a equipe de trabalho, bem como sugerir alterações no plano de trabalho proposto.

Do Desenvolvimento e Implementação de Soluções

Art. 9º Caberá à equipe de trabalho analisar e desenvolver as soluções consideradas satisfatórias, podendo ainda construir novas soluções que não haviam sido inicialmente propostas.

Art. 10. A(s) solução(ões) desenvolvida(s) será(ão) apresentada(s) pela equipe de trabalho ao decisor para análise da oportunidade e conveniência de sua implementação.

§1º Não haverá obrigatoriedade da implementação de qualquer solução desenvolvida.

§2º Todas as soluções desenvolvidas que forem encaminhadas ao decisor serão publicizadas no portal institucional, independente da sua implementação.

Da Avaliação dos Resultados e Difusão de Soluções

Art. 11. A solução cuja implementação tenha sido aprovada pelo decisor será enviada pelo proponente ao Comitê de Difusão para acompanhamento dos resultados alcançados.

Parágrafo único. As informações referentes a solução implementada serão enviadas em formato definido pelo Comitê de Difusão.

Art. 12. Caberá ao Comitê de Difusão, após análise dos resultados obtidos pela solução implementada, avaliar a viabilidade da promoção institucional da sua difusão para as demais unidades do IFF.

Das Disposições Gerais

Art. 13. Os procedimentos para a proposição de projetos que promovam a melhoria e inovação na atuação institucional do Instituto Federal Fluminense, contidos nesta portaria, poderão ser adaptados quando identificado novo método que proporcione melhor desenvolvimento do projeto proposto.

Art. 14. A proposição de projetos de melhoria da atuação institucional poderá ocorrer em fluxo contínuo ou em períodos determinados por meio de chamada interna.

Parágrafo único. Em caso de chamada interna para proposição de projetos, os proponentes deverão atender os procedimentos, prazos e formulários definidos na chamada.

Art. 15. Poderá ser atribuída carga horária semanal aos membros da equipe de trabalho durante o período necessário para o desenvolvimento do projeto.

Art. 16. Será fomentado pelo IFF a capacitação de servidores que possam atuar como membros da equipe de trabalho na função de facilitadores, com o intuito de orientar os demais membros na utilização de metodologias adequadas para o desenvolvimento de cada projeto.

Art. 17. Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

APÊNDICE B1 – Relatório de proposição de melhoria na atuação institucional

O número de documentos normativos na administração pública cresce à medida que as instituições passam a regulamentar suas políticas e procedimentos administrativos. Mesmo quando devidamente publicizados, a busca por documentos torna-se tarefa árdua devido às limitações das ferramentas existentes.

Assim, foi idealizado o projeto denominado “Publicização efetiva de documentos normativos institucionais”, proposto, desenvolvido e implementado a partir das orientações dispostas na minuta da *Estratégia de Inovação Institucional* (Apêndice A) conforme descrito a seguir:

1. Proposição do projeto ao Patrocinador

Dentro da estrutura organizacional do IFFluminense cabe ao Gabinete da Reitoria publicizar os documentos emitidos pelo Reitor ou pelo Conselho Superior. Por conta disso, o proponente do projeto buscou apoio de um servidor vinculado ao gabinete da reitoria para exercer as atribuições de patrocinador do projeto, conforme previsto Art. 4º do Apêndice A.

A proposta de projeto contendo as informações requeridas no Art. 5º do Apêndice A foi apresentada em uma reunião remota previamente agendada. Abaixo seguem as informações que foram apresentadas na reunião:

1.1 Título do projeto

Publicização efetiva de documentos normativos institucionais.

1.2 Definição inicial do problema ou oportunidade de melhoria

Atualmente os meios oficiais pelos quais os servidores do IFFluminense buscam os documentos oficiais da instituição são o CDD e o Suap. Embora ambos os sistemas possuam funcionalidades que representaram avanços na elaboração e publicização dos documentos institucionais, nenhum deles proporciona ao usuário um acesso intuitivo e efetivo aos documentos normativos institucionais vigentes.

O Centro de Documentação Digital – CDD, repositório de documentos oficiais do IFF em formato digital, foi estabelecido pela Portaria IFF nº 739, de 25 de novembro de 2014, como meio de publicização de atos oficiais do Instituto Federal Fluminense em formato digital. Na tela inicial do CDD aparecem os últimos documentos institucionais publicados, sem distinção entre documentos de caráter normativo e de pessoal. Os documentos publicados no CDD são estruturados em pastas, conforme o tipo de documento (Atas, Deliberações, Recomendações, Editais, Ordens de Serviço, Portarias, Resoluções ou Notas Técnicas), e respectivas subpastas, conforme unidade/setor que expediu o documento. Todos os documentos são organizados por ordem cronológica, podendo haver subpastas conforme data de publicação, conforme demonstrado na Figura 3.

A busca por documento específico por meio do CDD se dá pela navegação entre as pastas e subpastas do sistema. Dado o volume de documentos publicados, torna-se inviável a exploração de todas as subpastas publicadas. Sendo assim, o usuário, geralmente servidor do IFF, precisa ter conhecimento de informações como tipo de documento, órgão expedidor e/ou período de publicação para encontrar o documento desejado em tempo hábil. Não há mecanismos para que o servidor visualize diretamente os documentos normativos vinculados a sua área de atuação.

Conforme apontado no Relatório de Autoavaliação Institucional 2020 (IFF, 2021c, p. 36) “o CDD tem a característica nata de ser o diário oficial da instituição, abrigando os documentos em sua forma bruta e sendo de interesse apenas daquele público que busca determinado documento”. Neste mesmo relatório, o CDD foi considerado um canal de comunicação interna eficiente por apenas 18,86% dos respondentes.

FIGURA 3 – Interface de busca por documentos por meio do CDD do IFF

The screenshot displays the website interface for the Instituto Federal Fluminense's (IFF) digital documentation center. At the top, there is a green header with navigation links: 'Ir para o conteúdo', 'Ir para o menu', 'Ir para a busca', and 'Ir para o rodapé'. The header also includes the IFF logo, the text 'Centro de Documentação Digital', a search bar with the placeholder 'Buscar no portal', and social media icons for YouTube, Facebook, and Instagram. A 'Contato' link is located in the bottom right of the header.

Below the header, a breadcrumb trail reads: 'VOCÊ ESTÁ AQUI: PÁGINA INICIAL > DOCUMENTOS > PORTARIAS > REITORIA > GABINETE > 2021 > DEZEMBRO'. On the left side, there is a 'NAVEGAÇÃO' (Navigation) menu with categories: Atas, Deliberações, Recomendações, Editais, Ordens de Serviço, and Portarias. Under 'Portarias', there is a sub-menu for 'Reitoria' and 'Gabinete', with a list of years from 2013 to 2022. The '2021' year is selected, and a list of months from January to December is shown, with 'Dezembro' highlighted.

The main content area displays a list of documents for December 2021. Each entry includes a title, the author, the publication date, and a brief description. The documents listed are:

- PORTARIA Nº 880/2021 - REIT/IFFLU**: por Dilma Gomes da Silva Souza — publicado 02/12/2021 09h51, última modificação 02/12/2021 09h51. HOMOLOGAR a autorização do AFASTAMENTO INTEGRAL do servidor GUSTAVO STENIO MAGNAGO NEITZEL, Matrícula SIAPE 1042565, ocupante do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, lotado no Campus Bom Jesus de Itabapoana, para cursar Pós-Graduação Stricto Sensu - Mestrado em Ensino de Ciências Exatas, junto à Universidade do Vale do Taquari – Univates, no período de 23/11/2021 a 22/11/2022. [Leia mais...](#)
- PORTARIA Nº 881/2021 - REIT/IFFLU**: por Mayra Machado da Veiga — publicado 03/12/2021 07h00, última modificação 03/12/2021 07h00. PUBLICAR os dados dos participantes que fizeram jus ao Certificado de Conclusão do Ensino Médio com base nos resultados de desempenho obtidos no Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos - Enceja, que optaram pelo Instituto Federal Fluminense como Instituição Certificadora, conforme relação constante no Art. 2º. [Leia mais...](#)
- PORTARIA Nº 882/2021 - REIT/IFFLU**: por Mayra Machado da Veiga — publicado 01/12/2021 11h45, última modificação 01/12/2021 11h45. DESIGNAR os servidores relacionados, para integrar a Comissão de Inventário de Materiais de Consumo do Instituto Federal Fluminense (REVOGA A PORTARIA Nº 2046/2019 - REIT/IFFLU, DE 20 DE DEZEMBRO DE 2019). [Leia mais...](#)
- PORTARIA Nº 883/2021 - REIT/IFFLU**: por Mayra Machado da Veiga — publicado 01/12/2021 11h52, última modificação 01/12/2021 11h52. DESIGNAR os membros relacionados, para integrar o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto Federal Fluminense, para o biênio 2021-2023 (REVOGA A PORTARIA Nº 817/2021 - REIT/IFFLU, DE 9 DE NOVEMBRO DE 2021). [Leia mais...](#)
- PORTARIA Nº 884/2021 - REIT/IFFLU**: por Mayra Machado da Veiga — publicado 03/12/2021 07h03, última modificação 03/12/2021 07h03. DESIGNAR o servidor RICARDO LUIZ MANHAES SAMPAIO JUNIOR, Matrícula SIAPE 1662570, do quadro permanente deste IFFluminense, ocupante do cargo de Técnico de Tecnologia da Informação, para exercer no Campus Campos Centro, a função de Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação Substituto, Código CD-4, nas ausências, afastamentos e impedimentos legais do titular. [Leia mais...](#)
- PORTARIA Nº 885/2021 - REIT/IFFLU**: por Mayra Machado da Veiga — publicado 03/12/2021 07h04, última modificação 03/12/2021 07h04. DISPENSAR, a pedido, a servidora FLAVIA PINTO DA SILVA, Matrícula SIAPE 2270216, do quadro permanente deste IFFluminense, ocupante do cargo de Auxiliar em Administração, lotada na Reitoria, da função de Coordenadora de Registro de Diplomas Substituta, código FG-1. [Leia mais...](#)
- PORTARIA Nº 886/2021 - REIT/IFFLU**: por Mayra Machado da Veiga — publicado 06/12/2021 11h09, última modificação 06/12/2021 11h10. DESIGNAR o servidor Magno Luiz Tavares Bessa, matrícula SIAPE nº 1094487, como secretário acadêmico do Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) (REVOGA A PORTARIA Nº 290/2020 - REIT/IFFLU, DE 5 DE MAIO DE 2020). [Leia mais...](#)
- PORTARIA Nº 887/2021 - REIT/IFFLU**: por Dilma Gomes da Silva Souza — publicado 07/12/2021 09h50, última modificação 07/12/2021 09h50. NOMEAR, para o biênio 2021/2023, com mandato de 2 (dois) anos, os membros do Conselho de Campus do campus Campos Guarus, abaixo relacionados, conforme disposto no parágrafo 3º do Art. 8º do Regimento Geral do IFFluminense, instituído pela Resolução/CONSUP/ nº 04, de 03 de março de 2011. [Leia mais...](#)
- PORTARIA Nº 888/2021 - REIT/IFFLU**: por Mayra Machado da Veiga — publicado 07/12/2021 10h37, última modificação 07/12/2021 10h37. DESIGNAR os membros relacionados, para integrar a comissão para condução do processo seletivo de acesso acadêmico 2022 do Programa de Pós-Graduação em Modelagem e Tecnologia para Meio Ambiente Aplicadas em Recursos Hídricos (AmbHidro) do Instituto Federal Fluminense.

Fonte: IFF (2022a)

Já o Sistema Unificado de Administração Pública – Suap, projeto de código aberto idealizado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), tem como principal objetivo informatizar e otimizar os processos administrativos da instituição. O módulo “Documento Eletrônico” do Suap permite a produção, a edição, a assinatura e o compartilhamento de documentos produzido dentro do próprio sistema, conferindo maior celeridade, eficiência e eficácia nos procedimentos administrativos (IFF, 2014).

Para buscar, por meio do Suap, o documento normativo institucional de interesse, o usuário dispõe de alguns filtros de busca, conforme apresentado na Figura 4. O filtro “texto” não busca o termo indicado no corpo do documento, apenas em seu título. Os demais filtros possuem limitação semelhante à apresentada no CDD, embora no Suap seja possível utilizar mais de um filtro ao mesmo tempo. Dessa forma, apesar da possibilidade dos usuários do Suap utilizarem a ferramenta filtro, o sistema ainda não oferece ferramentas para uma busca efetiva por documentos normativos

FIGURA 4 – Interface de busca por documentos por meio do módulo de Documento Eletrônico do Suap

The screenshot shows the Suap system interface. On the left is a dark sidebar menu with the user's name 'Paulo Vidal' and various navigation options like 'INÍCIO', 'DOCUMENTOS/PROCESSOS', 'ENSINO', 'GESTÃO DE PESSOAS', etc. The main content area is titled 'Documentos de Texto' and features a search filter section with fields for 'Texto', 'Agrupamento', 'Campus dono', 'Setor dono', 'Tipo', 'Nível de Acesso', and 'Situação'. Below the filters is a date range selector and a table of search results.

#	Setor Dono	Tipo de Documento	Identificador do Documento	Assunto	Situação do Documento	Nível de Acesso	Autor	Data de Criação	Data da Primeira Assinatura	Data de Finalização	Fa
1	REIT	Portaria	Portaria Nº 1/2020 - REIT/IFLU	Autorizar o afastamento do País - Juliana de Souza Alves Fingolo	Finalizado	Público	Nathalia Sepulveda	30/12/2019 14:59	02/01/2020 11:58	02/01/2020 13:17	
2	REIT	Portaria	Portaria Nº 16/2020 - REIT/IFLU	Retificação da Portaria nº 1976, de 28/11/2019 - Substituição de Chefe de Ursula Maria Soares Faria Ribeiro por Ana Carolina Pereira Monteiro Manhães e Leandro da Silva Maciel - Reitoria	Finalizado	Público	Monique Lima	30/12/2019 13:26	03/01/2020 11:30	06/01/2020 13:06	
3	PROGEP	Portaria	Portaria Nº 4/2020 - PROGEP/REIT/IFLU	Retificação da Portaria Nº 194, de 26 de dezembro de 2019 - RSC III - Alfredo Antunes de Barros Junior - CAC	Finalizado	Público	Monique Lima	30/12/2019 12:34	07/01/2020 15:44	08/01/2020 11:03	
4	REIT	Portaria	Portaria Nº 19/2020 - REIT/IFLU	Designação de Responsável por Setor - Wagner Vianna Bretas - Reitoria	Finalizado	Público	Monique Lima	27/12/2019 11:17	06/01/2020 15:36	07/01/2020 09:09	
5	PROGEP	Portaria	Portaria Nº 195/2019 - PROGEP/REIT/IFLU	Progressão Funcional - Elaine Rodrigues Figueiredo Gonçalves - CCG	Finalizado	Público	Monique Lima	27/12/2019 10:35	27/12/2019 11:19	27/12/2019 11:47	

Fonte: IFF (2022b)

Dessa forma, tem-se que a utilização do repositório CDD ou do sistema Suap como ferramenta de busca por documentos normativos institucionais pode ser útil nos casos em que o usuário tem conhecimento da existência do documento oficial e ainda possui determinadas informações que permitam utilizar as ferramentas de filtro ou navegação em algum desses sistemas. No entanto, na maior parte dos casos, os usuários, geralmente servidores do IFF, não têm à disposição os termos de busca que levariam ao documento de interesse, o que torna ineficaz a utilização de qualquer desses sistemas. As ferramentas disponíveis se tornam ainda mais ineficazes na situação onde o usuário não tem conhecimento da existência de documentos normativos institucionais relacionados a determinada área de atuação do instituto.

1.3 Identificação de possíveis soluções

Foram apresentadas três soluções preliminares ao problema identificado:

- *Criação de uma página no portal institucional* para divulgação da lista de documentos normativos institucionais vigentes;
- *A Melhoria no módulo de documento eletrônico do Suap*, com a inclusão de novos filtros e campos de pesquisa ou aperfeiçoamento dos existentes;
- *Construção de motor de busca semântica.*

1.4 Plano de trabalho

Para o desenvolvimento do projeto será utilizada a abordagem de *design* etnográfico, onde o pesquisador tem a oportunidade de mergulhar na realidade vivenciada pelo usuário de um serviço, identificando oportunidades de inovação a partir das necessidades e contextos do próprio usuário (METELLO, 2018). Serão realizadas as seguintes etapas:

Etapa 1. Entrevista com usuários extremos

Etapa 2. Geração de *insights*

Etapa 3. Análise de possíveis soluções

Etapa 4. Desenvolvimento da solução e construção do protótipo

Etapa 5. Avaliação do protótipo

Etapa 6. Apresentação da solução desenvolvida ao decisor

Na utilização da abordagem de *design*, não se pretende na etapa de entrevistas obter uma avaliação estatística, mas um conhecimento do problema e elaboração de solução satisfatória. Dessa forma, para entender com profundidade as demandas dos usuários, ou prováveis usuários, as entrevistas com usuários extremos, isto é, aqueles usuários que representam algum extremo na utilização de determinado serviço ou produto, apresentam-se como uma estratégia relevante porque as observações sobre o serviço são mais intensas (METELLO, 2018). Em resumo, adota-se a premissa de que ao atender as demandas dos usuários extremos, as demandas da maior parte dos usuários também serão atendidas.

1.5 Recursos institucionais necessários

O desenvolvimento do projeto se dará sem ônus financeiro para a instituição. As entrevistas serão realizadas remotamente conforme disponibilidade de servidores que se voluntariem a compartilhar sua experiência de busca por documentos normativos institucionais.

1.6 Resultados esperados

Espera-se que o projeto resulte em uma solução para publicização dos documentos normativos institucionais de forma coerente, disponível e sistemática, com o propósito de não apenas dar publicidade a essas informações, mas possibilitar a sua busca e o seu acesso efetivo pelos usuários. Com isso, pretende-se contribuir para o fortalecimento da execução das políticas institucionais de forma sistêmica e padronizada.

O resultado esperado está alinhado ao do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do IFFluminense (IFF, 2018), especificamente no objetivo estratégico número 14: *Padronizar os processos de trabalho*, que trata de “Desenvolver e coordenar projetos e ações de modernização e de simplificação administrativa com vistas ao desenvolvimento de ferramentas digitais de apoio à gestão da instituição, sobretudo, à melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos”.

2. Proposição do projeto ao Decisor

A função de decisor e patrocinador do projeto foram exercidas pelo mesmo servidor, tendo em vista a simplificação do andamento do projeto, o que, conforme prevê o parágrafo 2º do Art. 3º do Apêndice A, pode ocorrer quando isso for considerado benéfico ao desenvolvimento do projeto e viável ao patrocinador

O projeto, considerado viável e oportuno pelo decisor, foi então encaminhado para execução do plano de trabalho, conforme Art. 8º do Apêndice A.

3. Desenvolvimento de soluções

O desenvolvimento de soluções, mencionada no Art. 9º do Apêndice A, ocorreu conforme etapas previstas no plano de trabalho.

Etapa 1. Entrevistas com usuários extremos

A etapa de entrevistas teve como objetivo principal aprofundar na experiência dos usuários na busca por documentos institucionais, a fim de gerar insumos para o desenvolvimento de soluções. Foram considerados como usuários extremos do serviço de busca os servidores cuja atividade desenvolvida envolva consulta constante a documentos normativos institucionais de diversas áreas de atuação do IFFluminense. Dessa forma, foram qualificados como usuários-extremos os servidores que exercem atividades nos gabinetes dos *campi* e reitoria e membros dos órgãos superiores da instituição (Conselho Superior e Colégio de Dirigentes).

Com o objetivo e público definidos, foi elaborado o roteiro da entrevista semiestruturada. As entrevistas, previamente agendadas com os servidores, foram realizadas até que fosse atingida a saturação, isto é, as informações dos novos entrevistados passaram a não acrescentar novas informações. Ao todo, o grupo de entrevistados nesta etapa somou seis usuários extremos com atuação nos gabinetes, Conselho Superior e Colégio de Dirigentes do IFFluminense.

Etapa 2. Geração de insights

O objetivo principal do *design* etnográfico é gerar *insights* sobre determinado assunto (METELLO, 2018). Importante destacar que na abordagem de *design*, o conceito de *insight* é diferente de ideia. O *insight* é uma compreensão do problema, ou, conforme Vianna et al. (2012), o achado proveniente da imersão, a identificação de uma oportunidade. A partir dos *insights* é que as ideias se estruturam.

A etapa de entrevistas possibilitou entender o problema a partir de outros pontos de vista. Foi possível constatar a dificuldade de busca por documentos normativos pelos atuais sistemas institucionais. Para contornar essa situação, os usuários informaram ter uma lista própria de documentos normativos de interesse e, na ausência de conhecimento sobre determinado normativo, recorriam a outros servidores. A frequência com que os entrevistados manifestaram realizar busca por novos documentos normativos institucionais foi considerada baixa, embora o impacto da ineficiência dos atuais sistemas institucionais na rotina de trabalho dos servidores tenha sido considerado alto.

Os entrevistados que atuavam nos gabinetes dos *campi* e reitoria destacaram a recorrência com que são procurados pelos servidores para auxiliarem na busca por determinados documentos institucionais, visto a dificuldade dos colegas de trabalho em encontrar tais documentos pelos atuais sistemas de busca utilizados.

Etapa 3. Análise de possíveis soluções

Os *insights* gerados durante as entrevistas possibilitaram analisar e mesmo aprimorar possíveis soluções. Para a *construção de motor de busca semântica* seria necessário o desenvolvimento de uma ontologia que especifique de forma explícita e precisa os conceitos e relações que existam no domínio de interesse. A dificuldade para criar, implementar e manter a ontologia dos documentos normativos institucionais indicou que essa solução fosse considerada inviável.

Para a implementação de *melhoria no módulo de documento eletrônico do Suap*, com a inclusão de novos filtros e campos de pesquisa ou aperfeiçoamento dos existentes, seria necessário a inserção da demanda no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) do IFFluminense, que possui vigência de dois anos. Por conta do custo operacional associado e tempo para implementação, houve o entendimento de que as alterações no módulo de documento eletrônico no Suap poderiam ser propostas futuramente a partir da

avaliação dos futuros usuários da página de divulgação da lista de documentos normativos institucionais, quando haveria melhor análise da praticidade de funcionalidades testadas antes de demandas o desenvolvimento pela equipe de TIC do IFFluminense.

Dessa forma, a opção considerada mais viável para desenvolvimento foi a *criação de uma página no portal institucional* para divulgação da lista documentos normativos institucionais vigentes, dada a simplicidade de implementação, manutenção, atualização e uso, visto que durante a etapa de entrevistas foi identificado que parte dos usuários extremos desenvolveu sua própria lista de documentos normativos.

Etapa 4. Desenvolvimento da solução e construção do protótipo

Para o desenvolvimento da *página no portal institucional*, foi realizado inicialmente um levantamento dos documentos normativos vigentes. Por meio do Suap e CDD foram encontradas 175 portarias, resoluções e notas técnicas vigentes que normatizavam o funcionamento das atividades do IFFluminense. Merece destaque a dificuldade em identificar, em meio ao grande volume de documentos publicados, quais documentos teriam caráter normativo e mesmo se já não haviam sido revogados.

Os documentos normativos identificados foram então classificados por assunto conforme temas de atuação institucional, definidos por meio de um processo iterativo com servidores que atuavam em diversas áreas. Os temas utilizados para classificação dos documentos foram:

- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
- TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- COMUNICAÇÃO SOCIAL
- GABINETE
- ADMINISTRAÇÃO
- GESTÃO DE PESSOAS
- ENSINO
- POLÍTICAS ESTUDANTIS

- PESQUISA, EXTENSÃO E INOVAÇÃO
- PROJETOS PEDAGÓGICOS DE CURSOS – PPC
- PERÍODO PANDÊMICO (COVID-19)

Aqueles temas que apresentaram grande quantidade de documentos normativos relacionados foram divididos em subtemas. A classificação dos documentos por assunto proporciona ao usuário não apenas a busca por documentos de interesse, mas a identificação de normativos institucionais desconhecidos de determinadas áreas.

O protótipo da solução, apresentado na Figura 5, foi então construído em uma página *web*. A escolha de ter apenas uma página, apesar da quantidade de documentos, foi para dar ao usuário uma visão unificada das áreas que compõem a atuação do IFF, além de facilitar a ferramenta de busca do navegador por todos os documentos.

Figura 5 – Protótipo da página construída como protótipo da solução

Ir para o conteúdo
Ir para o menu
Ir para a busca
Ir para o rodapé
ACESSIBILIDADE
HIGH CONTRAST
MAPA DO SITE

INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
Fluminense

🔍

📧
📺
📱
📷
📺

Contato
Sala de Imprensa Virtual
Webmail
Painel do Servidor
Painel Transparência IFF
SUAP
Sistema Acadêmico
CDD
Portal da TIC

CAMPUS SÃO JOÃO DA BARRA

VOCE ESTÁ AQUI: [PÁGINA INICIAL](#) > [NOSSOS CAMPI](#) > [SÃO JOÃO DA BARRA](#) > [INSTITUCIONAL](#) > [DOCUMENTOS NORMATIVOS DO IFFLUMINENSE](#)

NOSSOS CAMPI

São João da Barra

- [Apresentação](#)
- [Avisos](#)
- [Biblioteca](#)
- [Colegiados](#)
- [Contatos](#)
- [Cursos](#)
- [Educação a Distância](#)
- [Eventos](#)
- [Extensão](#)
- [Fotos](#)
- [Notícias](#)
- [Painel do Estudante](#)
- [Painel do Servidor](#)
- [Pesquisa](#)
- [Licitações](#)
- [Institucional](#)
- [Mural Virtual](#)
- [Documentos normativos do IFFluminense](#)
- [Santo Antônio de Pádua](#)

DOCUMENTOS NORMATIVOS INSTITUCIONAIS VIGENTES CLASSIFICADOS POR ASSUNTO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

RESOLUÇÃO CONSUP Nº 40/2017 (alterada pela RESOLUÇÃO Nº 04/2022)	ESTATUTO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE
PORTARIA IFF Nº 1781/2017	REGIMENTO GERAL DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE
Colegiados superiores	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 15/2019 (Retificada pela RESOLUÇÃO Nº 18/2019 e alterada pela RESOLUÇÃO Nº 05/2022)	Regimento do Conselho Superior (CONSUP do IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 23/2021	Regimento Interno do Colégio de Dirigentes (COLDIR do IFFluminense)
Assessoramento	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 15/2018	Regimento Interno da Comissão de Ética Profissional dos Servidores do IFFluminense
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 48/2020	Regimento Interno do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CENPEI do IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 57/2021	Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação (CPA do IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 12/2019 (Retificada pela RESOLUÇÃO Nº 14/2019)	Regimento da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD do IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 25/2018	Regimento Interno da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos (CISPCCTAE do IFFluminense)
PORTARIA IFF Nº 1319/2018	Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares (CPPAD do IFFluminense)
Controle interno	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 63/2016	Regimento da Auditoria Interna
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 14/2021	Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade da Auditoria Interna (PAMQ do IFFluminense)
Campi	
REGIMENTO INTERNO DOS CAMPI	Bom Jesus do Itabapoana Cabo Frio Cambuci Campos Centro Campos Guarus Itaboraí Itaperuna Macaé Maricá Quissamã São João da Barra Santo Antônio de Pádua
REGIMENTO INTERNO DOS CONSELHOS DE CAMPUS	Bom Jesus do Itabapoana Cabo Frio Cambuci Campos Centro Campos Guarus Itaboraí Itaperuna Macaé Maricá Quissamã São João da Barra Santo Antônio de Pádua
Centro de Referência	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 10/2015	Centro de Referência em Tecnologia, Informação e Comunicação na Educação do IFFluminense
IN DIRCREF Nº 3/2021	Orientações para avaliar e atualizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem Moodle
Polo de Inovação	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 20/2019	Regimento do Polo de Inovação Campos dos Goytacazes (PICG)
PORTARIA IFF Nº 687/2017	Comitê de Projetos do Polo de Inovação (CPPI)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 27/2020 (Anexo IX - Política de inovação e empreendedorismo)	Regimento do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT do IFFluminense)
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 43/2018 (Revisada pela RESOLUÇÃO Nº 59/2020)	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI do IFFluminense), vigência de 2018 a 2022. - Capítulo 1 – Perfil Institucional - Capítulo 2 - Projeto Político-Pedagógico Institucional - PPI - Capítulo 3 – Plano Estratégico - Capítulo 4 – Plano de Oferta de Cursos e Vagas - POVC - Capítulo 5 – Plano Diretor de Infraestrutura Física - Capítulo 6 – Organização e gestão de pessoal - Capítulo 7 – Organização administrativa - Capítulo 8 – Políticas de atendimento aos discentes - Capítulo 9 – Capacidade e sustentabilidade financeira - Capítulo 10 – Educação à distância - Capítulo 11 – Políticas de tecnologias de informação e comunicação (TIC) - Capítulo 12 – Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional

Fonte: Autor.

Etapa 5. Avaliação do protótipo

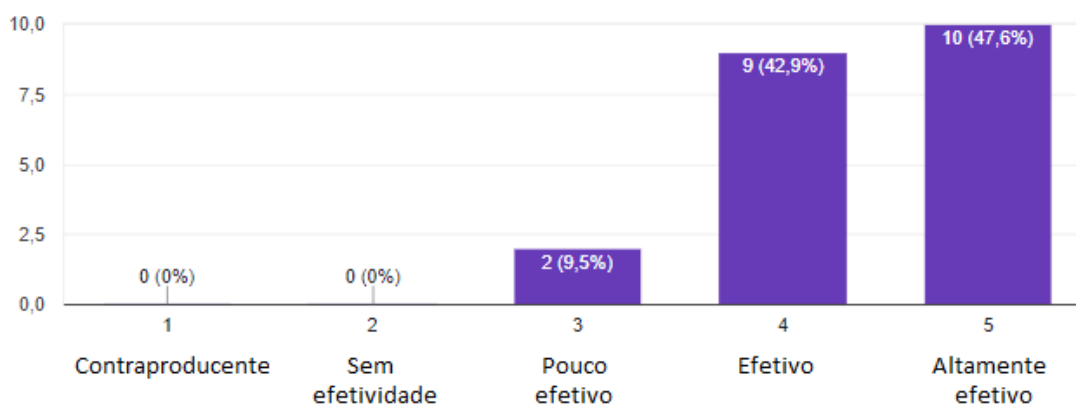
O protótipo foi então submetido a avaliação de todos os servidores considerados usuários extremos, isto é, os servidores com atuação no gabinete dos *campi* e reitoria, colégio de dirigentes e conselho superior, independente de terem participado das entrevistas. Foi enviado um formulário eletrônico contendo o *link* para acessar o protótipo e questionários de avaliação.

Foram colhidas 21 respostas, o que representa 26,5% de um total de 79 servidores com atuação classificada como usuário extremo. Na caracterização dos respondentes, 90,5% informou precisar acessar algum documento normativos institucionais pelo menos uma vez na semana, sendo 61,9% com frequência aproximadamente diária. A insatisfação desses usuários com os atuais sistemas do IFFluminense (CDD e Suap) atingiu um terço dos respondentes, que classificou a experiência de busca por documentos normativos institucionais como ruim ou péssima. Mais da metade, 52,4%, classificou a sua experiência como regular e apenas 14,3 % como ótima ou boa.

Após terem acesso ao protótipo, os respondentes puderam avaliar o impacto da solução na busca por documentos normativos institucionais. Entre os respondentes, 95,2% afirmou que o protótipo permite encontrar os normativos institucionais de interesse com facilidade, sendo que todos apontaram a classificação dos documentos por assunto como facilitadora da busca. Chamou atenção o fato de 71,4% dos respondentes terem identificado pelo menos um documento normativo da sua área de atuação que não tinha conhecimento.

Em uma escala que avaliou a efetividade do protótipo na busca por documentos normativos, 90,5% dos respondentes consideraram a solução efetiva ou muito efetiva, conforme Figura 6. Por fim, a posição favorável à implementação efetiva da solução pelo IFFluminense, com atualização periódica e divulgação no portal institucional, atingiu 100% dos respondentes.

FIGURA 6 - Resposta quando à efetividade do protótipo.



Fonte: Autor.

Foram ainda sugeridas diversas melhorias na solução, como o uso de filtros para busca por palavra-chave, novas classificações e integração com o Suap e CDD. Tais considerações foram reunidas para apresentação ao decisor como possibilidade de melhoria posterior da proposta.

Etapa 6. Apresentação da solução desenvolvida ao decisor

O protótipo da solução desenvolvida foi então apresentada ao decisor para análise da oportunidade e conveniência de sua implementação, conforme previsto no Art. 10 do Apêndice A. A avaliação positiva do protótipo junto aos usuários extremos foi destacada, especialmente na posição unanimemente favorável à implementação da solução como ferramenta institucional.

Foi ponderado pelo decisor que a Portaria nº 739/2014 do IFF estabelece o Centro Digital de Documentação - CDD como meio de publicização de atos oficiais do Instituto Federal Fluminense em formato digital, e que, portanto, a construção da página no portal institucional com os documentos normativos institucionais teria função auxiliar. A partir disto, foi proposta a inserção deste alerta aos servidores na página a ser implementada.

Por fim, considerando a melhoria apresentada e a viabilidade de sua execução, o decisor manifestou favorável à implementação da solução proposta.


4. Implementação da solução construída

O protótipo foi então encaminhado pelo decisor ao setor responsável por operacionalizar a implementação da solução, que ficou incumbido de criar a página dentro do portal institucional, na área de Acesso à Informação.

Por fim, a solução desenvolvida e aprovada pelo decisor foi implementada no Instituto Federal Fluminense no mês de julho de 2022 e pode ser acessada pelo *link* <https://portal1.iff.edu.br/Acesso-a-Informacao/normas/>. A atualização da página ficou a cargo do Gabinete da Reitoria, visto ser o mesmo setor que realiza as publicações dos atos oficiais do IFFluminense. Em relação ao protótipo, a solução implementada, conforme Figura 7, passou a conter um campo com observações para esclarecimento a respeito da função da página, além da incrementação do *layout*, com produção de arte para composição e fluidez na navegação e um novo quadro contendo os últimos documentos normativos publicados pela Instituição.

FIGURA 7 - Página de publicização de documentos normativos institucionais

Ir para o conteúdo | Ir para o menu | Ir para a busca | Ir para o rodapé
ACESSIBILIDADE | HIGH CONTRAST | MAPA DO SITE



**INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
Fluminense


Contato
Sala de Imprensa Virtual
Webmail
Painel do Servidor
Painel Transparência IFF
SUAP
Sistema Acadêmico
CDD
Portal da TIC

VOCE ESTÁ AQUI: [PÁGINA INICIAL](#) > [ACESSO À INFORMAÇÃO](#) > [DOCUMENTOS NORMATIVOS DO IFFLUMINENSE](#)

- Últimas notícias
- Seleções e Concursos
- COVID-19
- Transparência e Prestação de Contas

ACESSO A INFORMAÇÃO

- Institucional
- Ações e Programas
- Participação Social
- Auditorias
- Convênios e Transferências
- Receitas e Despesas
- Licitações e Contratos
- Servidores
- Informações Classificadas
- Serviço de Informação ao Cidadão - SIC
- Perguntas Frequentes
- Dados Abertos
- Obras em Andamento e Concluídas
- Fundação Pró-IFF
- Processos Administrativos Disciplinares
- Atos Oficiais
- Carta de Serviços ao Usuário
- Proteção de Dados Pessoais no IFFluminense
- Painel Transparência IFF
- Documentos Normativos do IFFluminense**



Documentos Normativos do IFFluminense

Documentos organizados por área finalística

A Portaria nº 739/2014 do IFF estabelece o Centro Digital de Documentação - CDD como meio de publicização de atos oficiais do Instituto Federal Fluminense em formato digital. Portanto, esta página tem função apenas auxiliar na busca por documentos normativos.

As tabelas abaixo referem-se a documentos publicados até **15/07/2022**. Caso identifique documentos vigentes que não estão relacionados na tabela abaixo ou tenha sugestões de reorganização das áreas finalísticas, favor enviar email para reitoria@iff.edu.br.

DOCUMENTOS NORMATIVOS INSTITUCIONAIS VIGENTES CLASSIFICADOS POR ASSUNTO	
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 40/2017 (alterada pela RESOLUÇÃO Nº 04/2022)	ESTATUTO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE
PORTARIA IFF Nº 1781/2017	REGIMENTO GERAL DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE
Colegiados superiores	
RESOLUÇÃO CONSUP 16/2019 (Retificada pela RESOLUÇÃO Nº 18/2019 e alterada pela RESOLUÇÃO Nº 05/2022)	Regimento do Conselho Superior (CONSUP do IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 23/2021	Regimento Interno do Colégio de Dirigentes (COLDIR do IFFluminense)
Assessoramento	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 15/2018	Regimento Interno da Comissão de Ética Profissional dos Servidores do IFFluminense
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 48/2020	Regimento Interno do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CENPEI do IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 57/2021	Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação (CPA do IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 12/2019 (Retificada pela RESOLUÇÃO Nº 14/2019)	Regimento da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD do IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 25/2018	Regimento Interno da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos (CISPCTAE do IFFluminense)
PORTARIA IFF Nº 1319/2018	Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares (CPPAD do IFFluminense)
Controle interno	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 63/2016	Regimento da Auditoria Interna
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 14/2021	Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade da Auditoria Interna (PAMQ do IFFluminense)

Para dar maior visibilidade à solução implementada, a criação da página Documentos Normativos do IFFluminense foi noticiada no Portal Institucional do IFFluminense, conforme Figura 8. A notícia foi ainda encaminhada pela Assessoria de Comunicação para o e-mail institucional de todos os servidores do IFF.

FIGURA 8 - Notícia no Portal Institucional sobre a página de implementação da melhoria

VOCE ESTÁ AQUI: [PÁGINA INICIAL](#) > [REITORIA](#) > [NOTÍCIAS](#) > [NOVA PÁGINA FACILITA ACESSO A INFORMAÇÕES SOBRE OS DOCUMENTOS NORMATIVOS DO IFF](#)

Últimas notícias

- Seleções e Concursos
- COVID-19
- Transparência e Prestação de Contas

REITORIA

- Página Inicial da Reitoria
- Agenda do Reitor
- Auditoria Interna
- Contatos
- Diretorias Sistêmicas
- Escola de Formação Continuada dos Trabalhadores da Educação
- Fundação Pró-IFF
- Horário de Funcionamento
- Licitações
- Nossas Unidades
- Notícias**
 - Cobertura Jif Sudeste
 - Nova página facilita acesso a informações sobre os documentos**

NOTÍCIAS

Nova página facilita acesso a informações sobre os documentos normativos do IFF

Acesso à Informação

Documentos normativos vigentes foram reunidos em uma única página e classificados conforme área finalística do Instituto.

por Campus São João da Barra com Comunicação Social da Reitoria
Publicado 04/07/2022 07h00.
Última modificação 19/07/2022 09h25

[Tweeter](#) [Curtir 0](#)
[Imprimir](#) [Compartilhar 0](#)

 Com o objetivo de proporcionar aos servidores e sociedade uma busca mais intuitiva e o acesso efetivo aos documentos normativos institucionais vigentes do IFFluminense, foi implementada a página Documentos Normativos do IFFluminense, dentro da área de Acesso à Informação, no portal institucional. A construção da página visa contribuir para o fortalecimento da execução das políticas institucionais de forma sistêmica e padronizada.

A página Documentos Normativos do IFFluminense está na área de Acesso à Informação, no portal institucional (Imagem: Programação Visual IFF)

A ideia foi desenvolvida pelo servidor do *Campus* Avançado São João da Barra, professor Paulo Vidal, durante o mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – Profnit, cursado no ponto focal do IFF. “O trabalho de conclusão de curso do mestrado teve como tema o desenvolvimento de uma estratégia de inovação institucional focada em estruturar um ambiente propício à implementação de melhorias incrementais de forma contínua, concentrando esforços nas pequenas melhorias que geram resultados em curto prazo com menores custos. Então, a ideia da página de documentos normativos surgiu como forma de avaliar o artefato de pesquisa”, explicou o professor.

Para elaborar a proposta, foram realizadas entrevistas e enviado questionário de avaliação da solução. “As entrevistas proporcionaram uma grande geração de *insights* que deram base para desenvolvimento da proposta. Havia outras soluções que poderiam ser utilizadas, mas envolviam uma complexidade maior, o que poderia inviabilizar sua implementação. Esta foi a mais simples e direta. Ao ser avaliada pelos usuários-extremos do serviço, a proposta da página de documentos normativos teve posição unânime entre os respondentes sobre a necessidade de sua implementação”, destacou Vidal.

O Centro de Documentação Digital (CDD) continua sendo o meio oficial de publicação dos documentos normativos do Instituto Federal Fluminense em formato digital, conforme estabelece a Portaria 739/2014 do IFF. A nova página, que será atualizada rotineiramente, tem função auxiliar na publicação dos documentos normativos.

Fonte: IFF (2022d)

5. Avaliação dos resultados e difusão da solução implementada

O Art. 11 do Apêndice A prevê o acompanhamento dos resultados alcançados pela solução implementada. Para realizar tais atividades, deve ser instituída um Comitê de Difusão, a quem (também) caberia, nos termos do Art. 12 do mesmo apêndice, avaliar a viabilidade de promover institucionalmente a difusão da solução nas demais unidades do IFFluminense.

A instituição do Comitê de Difusão faz parte da *E-Inova*, cuja implementação no IFFluminense será analisada pelo seu reitor. Assim, o tempo necessário para essa última etapa é incompatível com o prazo para apresentação do trabalho de conclusão de curso, motivo pelo qual a etapa de avaliação dos resultados e difusão da solução implementada não pôde ser executada.

APÊNDICE B2 – Documentos normativos institucionais

Os quadros foram atualizados com documentos normativos institucionais publicados até **31/12/2021**.

QUADRO 1 - Documentos normativos institucionais classificados por assunto.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		
RESOLUÇÃO 40/2017	CONSUP	Nº ESTATUTO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE
PORTARIA IFF Nº 1781/2017		REGIMENTO GERAL DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE
COLEGIADOS SUPERIORES		
RESOLUÇÃO CONSUP 16/2019 (Retificado pela RESOLUÇÃO Nº 18/2019)		Regimento do Conselho Superior (CONSUP do IFFluminense)
RESOLUÇÃO 23/2021	CONSUP	Nº Regimento Interno do Colégio de Dirigentes (COLDIR do IFFluminense)
ASSESSORAMENTO		
RESOLUÇÃO 48/2020	CONSUP	Nº Regimento Interno do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CENPEI do IFFluminense)
RESOLUÇÃO 57/2021	CONSUP	Nº Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação (CPA do IFFluminense)
RESOLUÇÃO 12/2019 (Retificado pela RESOLUÇÃO Nº 14/2019)	CONSUP	Nº Regimento da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD do IFFluminense)

RESOLUÇÃO 25/2018	CONSUP	Nº	Regimento Interno da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos (CISPCCTAE do IFFluminense)
PORTARIA IFF Nº 1319/2018			Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares (CPPAD do IFFluminense)
RESOLUÇÃO 15/2018	CONSUP	Nº	Regimento Interno da Comissão de Ética Profissional dos Servidores do IFFluminense
CONTROLE INTERNO			
RESOLUÇÃO 63/2016	CONSUP	Nº	Regimento da Auditoria Interna
RESOLUÇÃO 14/2021	CONSUP	Nº	Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade da Auditoria Interna (PAMQ do IFFluminense)
CAMPI			
REGIMENTO CAMPI	INTERNO	DOS	Bom Jesus do Itabapoana Cabo Frio Cambuci Campos Centro Campos Guarus Itaboraí Itaperuna Macaé Maricá Quissamã São João da Barra Santo Antônio de Pádua
REGIMENTO CONSELHOS DE	INTERNO	DOS	Bom Jesus do Itabapoana Cabo Frio Cambuci Campos Centro Campos Guarus Itaboraí Itaperuna Macaé Maricá Quissamã São João da Barra Santo Antônio de Pádua
CENTRO DE REFERÊNCIA			
RESOLUÇÃO 10/2015	CONSUP	Nº	Centro de Referência em Tecnologia, Informação e Comunicação na Educação do IFFluminense
POLO DE INOVAÇÃO			
RESOLUÇÃO 20/2019	CONSUP	Nº	Regimento do Polo de Inovação Campos dos Goytacazes (PICG)
PORTARIA IFF Nº 687/2017			Comitê de Projetos do Polo de Inovação (CPPI)

RESOLUÇÃO CONSUP Nº 27/2020 (Anexo IX - Política de inovação e empreendedorismo)	Regimento do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT do IFFluminense)
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 43/2018 (Revisado pela RESOLUÇÃO Nº 59/2020)	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI do IFFluminense), vigência de 2018 a 2022. <ul style="list-style-type: none"> - Capítulo 1 – Perfil institucional - Capítulo 2 - Projeto Político-Pedagógico Institucional - PPI - Capítulo 3 – Plano Estratégico - Capítulo 4 – Plano de Oferta de Cursos e Vagas - POVC - Capítulo 5 – Plano Diretor de Infraestrutura Física - Capítulo 6 – Organização e gestão de pessoal - Capítulo 7 – Organização administrativa - Capítulo 8 – Políticas de atendimento aos discentes - Capítulo 9 – Capacidade e sustentabilidade financeira - Capítulo 10 – Educação à distância - Capítulo 11 - Políticas de tecnologias de informação e comunicação (tic) - Capítulo 12 – Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional
PORTARIA IFF Nº 318/2021	Câmara de Desenvolvimento Institucional e Planejamento
PORTARIA IFF Nº 477/2020	Orientações e prazos para a elaboração do Plano de Ação Anual (PAA)
PORTARIA IFF Nº 913/2019	Escritório de Processos e Projetos Estratégicos (EPPE do IFFluminense)
Governança e Integridade	
PORTARIA IFF Nº 898/2021	Comitê Interno de Governança do IFFluminense
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 25/2021	Regimento Interno do Comitê de Governança Digital (CGD do IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 42/2018	Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (PGR do IFFluminense)

PORTARIA IFF Nº 899/2021	Núcleo de Gestão de Riscos (NUGER do IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 25/2020 (Atualizada pela PORTARIA IFF Nº 879/2021)	Plano de Integridade do IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 832/2021	Unidade de Gestão da Integridade (UGI do IFFluminense)
Planos e Políticas diversas	
PORTARIA IFF Nº 537/2020	Plano de Dados Abertos (PDA do IFFluminense)
PORTARIA IFF Nº 531/2017	Regulamenta a Inclusão de Nome Social e o reconhecimento da identidade de gênero de pessoas travestis e transexuais
PORTARIA IFF Nº 109/2021	Núcleo de Sustentabilidade do IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 795/2021	Plano de Transformação Digital do IFFluminense
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
PORTARIA IFF Nº 1767/2018	Política de Segurança da Informação e da Comunicação (POSIC do IFFluminense)
PORTARIA IFF Nº 742/2021	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) 2021/2022
PORTARIA IFF Nº 1794/2018	Regulamentação do uso do correio eletrônico institucional e Normatização das regras para funcionamento
PORTARIA IFF Nº 1795/2018	Regulamentação do uso das listas de comunicação oficial de e-mail institucional e normatização das regras para funcionamento
COMUNICAÇÃO SOCIAL	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 21/2016	Política de Comunicação do IFFluminense

PORTARIA IFF Nº 875/2016	Estabelece a grafia do nome do Instituto em sua forma completa, a saber: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense; ou em sua forma abreviada, a saber: IFFluminense;
PORTARIA IFF Nº 1557/2016	Torna oficial a sigla “IFF” para a representação do nome da instituição em documentos, ações, materiais gráficos e quaisquer outros meios de divulgação voltados para o público interno ou externo.
PORTARIA IFF Nº 309/2016	Normatiza a construção de páginas com o domínio iff.edu.br
PORTARIA IFF Nº 401/2020	Fluxo de formalização dos eventos disponível na Plataforma de Eventos do SUAP
PORTARIA IFF Nº 284/2018	Normas, fluxos e prazos para os pedidos de divulgação de notícias e eventos, para a execução de atividades da Programação Visual e da Produção Audiovisual
GABINETE	
PORTARIA IFF Nº 02/2021	Critérios, perfil profissional e procedimentos gerais a serem observados para o desempenho dos Cargos de Direção (CD), Função Gratificada (FG) e Função de Coordenador de Curso (FCC)
PORTARIA IFF Nº 618/2020	Delegação de competência aos Diretores-Gerais do IFFluminense para emissão de Portaria acerca de atos normativo
PORTARIA IFF Nº 694/2020	Delegação de competências para emissão de portarias e assinatura de documentos a Diretores-Gerais e Pró-Reitores para os temas especificados
PORTARIA IFF Nº 49/2013	Concede aos diretores gerais dos <i>campi</i> a prerrogativa de presidir a cerimônia de colação de grau dos estudantes concluintes dos cursos técnicos de nível médio, no impedimento da presença do Reitor ou de seu representante
SISTEMAS E PROCEDIMENTOS	
PORTARIA IFF Nº 1873/2017	Estabelece a realização dos atos processuais relativos aos processos administrativos do IFF em meio eletrônico via Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), exceto em caso de indisponibilidade do meio eletrônico cujo prolongamento cause danos relevante à celeridade dos processos
PORTARIA IFF Nº 739/2014	Estabelece o Centro Digital de Documentação (CDD) como meio de publicização de atos oficiais do IFFluminense em formato digital.

PORTARIA IFF Nº 275/2016	Procedimentos relativos à emissão e publicação de editais
PORTARIA IFF Nº 219/2016	Rotina operacional para a inclusão, a alteração ou a exclusão no rol de Responsáveis, por meio de registros no Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI a fim de constar os responsáveis pela gestão em cada exercício
PORTARIA IFF Nº 272/2013 (Alterada pela PORTARIA IFF Nº 439/2013)	Dispõe sobre o uso do SUAP módulo Protocolo
PORTARIA IFF Nº 815/2021	Reconhece o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) como forma de assinatura eletrônica avançada para interações com entes públicos, privados e pessoas externas e o IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 1728/2018	Procedimento de tramitação de documentos originários do Tribunal de Contas da União - TCU e do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU
PORTARIA IFF Nº 464/2019	Procedimentos relativos ao acompanhamento de demandas oriundas da Controladoria-Geral da União - CGU
ADMINISTRAÇÃO	
PORTARIA IFF Nº 776/2016	Estabelece o quantitativo mínimo de número de servidores necessário para execução das operações relacionadas às atividades meio, especificamente, em relação à composição das Diretorias Administrativas ou unidades equivalentes em cada <i>campus</i> do IFFluminense.
LICITAÇÕES E COMPRAS	
PORTARIA IFF Nº 266/2013	Guia Orientador para preenchimento dos formulários referentes à solicitação de compras e de prestação de serviços
PORTARIA IFF Nº 281/2013	Macrofluxo relativo às solicitações de compras e de prestação de serviços que se configuram em instrumento de planejamento, fluxos e procedimentos a serem adotados em cada etapa do processo de compras e de prestação de serviços
PORTARIA IFF Nº 572/2013	Normas processos de aquisição TI

PORTARIA IFF Nº 1095/2016	Fluxo contratações serviços e compras de material de consumo e equipamentos de TI
INFRAESTRUTURA	
PORTARIA IFF Nº 1243/2019	Regulamentação dos Procedimentos de Gerenciamento de Imóveis.
PORTARIA IFF Nº 221/2020	Plano de Prevenção e Combate a Incêndio e Pânico e Plano de Emergência (PPCIP e PE do IFFluminense)
PORTARIA IFF Nº 1275/2018	Rotina de controle para garantir a adequada manutenção dos dispositivos de combate à incêndio
PORTARIA IFF Nº 202/2020	Manual de Procedimentos e Rotinas de Conservação e Manutenção Predial
PORTARIA IFF Nº 1251/2018	Rotina para requerimento de obras ou serviços de engenharia.
PATRIMÔNIO E ALMOXARIFADO	
PORTARIA IFF Nº 360/2015	Manual de Administração Patrimonial de Bens Móveis Permanentes
PORTARIA IFF Nº 1245/2019	Regulamentação dos Procedimentos de Gerenciamento de bens permanentes móveis.
PORTARIA IFF Nº 1244/2019	Regulamentação dos Procedimentos de Gerenciamento de Materiais de Consumo
TRANSPORTE	
PORTARIA IFF Nº 764/2012	Normatiza o uso de veículos oficiais pertencentes ao IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 1276/2018	Utilização do MÓDULO FROTA, disponível no SUAP, para gestão da frota de veículos oficiais
GESTÃO DE PESSOAS	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 53/2021	Regulamento do Programa de Gestão do IFFluminense.
PORTARIA IFF Nº 1957/2019	Programa de Mapeamento e Gestão por Competências
CONTROLE DE FREQUÊNCIA E JORNADA DE TRABALHO	

RESOLUÇÃO CONSUP Nº 31/2020	Regulamento do controle de frequência e da compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação do IFFluminense.
PORTARIA IFF Nº 575/2021	Orientações quanto ao novo módulo do registro de frequência do Sistema Único de Administração Pública - SUAP
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 01/2018	Regulamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos servidores do IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 72/2020	Regulamenta os procedimentos relativos ao afastamento da sede e do país e à concessão de diárias e à emissão de passagens, nacionais e internacionais, realizadas no interesse da Administração Pública
MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL	
PORTARIA IFF Nº 846/2012 (Alterada pela PORTARIA IFF Nº 491/2016 e retificada pela PORTARIA IFF Nº 1006/2019)	Diretrizes para a mobilidade de servidores do IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 254/2017 (Retificada pela PORTARIA IFF Nº 1609/2018)	Regulamenta o processo de remoção por permuta dos servidores do IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 337/2021	Regulamento para equilíbrio de quadros de servidores dos <i>campi</i> /unidades, em decorrência de remoção permanente ou temporária por motivo de saúde do(a) próprio(a) servidor(a) ou dos dependentes, para acompanhar cônjuge ou companheiro ou por determinação judicial, entre os <i>campi</i> /unidades do IFFluminense.
PORTARIA IFF Nº 751/2020	Regulamenta o Processo de Compartilhamento Temporário de Exercício Intercampi dos servidores do IFFluminense
DESENVOLVIMENTO HUMANO E CAPACITAÇÃO	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº	Política de Desenvolvimento Humano do IFFluminense

42/2016	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 24/2021	Programa de Apoio ao Desenvolvimento Acadêmico- Profissional e à Formação Continuada dos servidores
PORTARIA IFF Nº 336/2020	Orientações para a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP do IFFluminense), ano de 2021.
PORTARIA IFF Nº 198/2021	Orientações para solicitação de participação em ações de capacitação dos servidores do IFFluminense para o cumprimento das etapas de execução e monitoramento do PDP IFF do ano corrente
SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 50/2020	Política de Qualidade de Vida no Trabalho do IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 604/2018	Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor (PASST IFFluminense)
PORTARIA IFF Nº 577/2016	Fluxo dos atestados médicos/odontológicos
PORTARIA IFF Nº 520/2019	Fluxo para Entrega de Atestados Médicos/Odontológicos no SIASS
AUXÍLIOS, BOLSAS E GRATIFICAÇÕES FINANCEIRAS A SERVIDORES	
PORTARIA IFF Nº 1148/2016 (Alterada pela PORTARIA IFF Nº 648/2017)	Bases de concessão e valores a serem pagos aos servidores públicos federais pelo desempenho eventual de atividades desenvolvidas na execução de processos seletivos
PORTARIA IFF Nº 847/2016	Regulamenta Pagamento ao Avaliador de RSC
PORTARIA IFF Nº 1071/2017	Disciplina as concessões do benefício de auxílio-funeral pelo IFFluminense
VIDA FUNCIONAL DOS SERVIDORES	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 20/2015 (Alterada pela	Regulamentação da Atividade Docente (RAD do IFFluminense)

RESOLUÇÃO Nº 43/2015)	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 56/2016	Regulamentação da Atividade do Servidor em Cargos Técnico- Administrativos em Educação (RAT do IFFluminense)
MANUAL (1998)	Manual de Normas e Critérios da Vida Funcional dos Docentes
PORTARIA IFF Nº 1152/2015	Sistema de Registro da Planilha da Atividade Docente como Sistema de Gestão das Atividades Docentes no Sistema Unificado de Administração Pessoal – SUAP
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 36/2019	Regulamentação para a concessão de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC)
PORTARIA IFF Nº 1366/2016	Estabelece que as concessões de Retribuição por Titulação RT, Incentivo à Qualificação e Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), deverão estar fundamentadas em diplomas ou certificados, devidamente autenticados e registrados em órgão competente
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 23/2014	Regulamentação que trata do acesso à Classe de Titular da Carreira do Magistério do EBTT do IFFluminense
ENSINO	
RDP (Alterada pela RESOLUÇÃO Nº 19/2011)	Regulamentação Didático-Pedagógica (RDP do IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 13/2011	Regulamentação da Câmara de Ensino
PORTARIA IFF Nº 1442/2017	Orienta os procedimentos para a elaboração do Calendário Acadêmico dos <i>campi</i> do IFFluminense.
PORTARIA IFF Nº 956/2019	Preenchida a carga horária da disciplina Educação Física dos Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs) nos Campi, atribuir até 4 aulas ao Treinamento Desportivo, desde que devidamente registradas as atividades, configurando como turma no sistema acadêmico (QA) e autorizadas pela Direção de Ensino do <i>Campus</i>

REGISTRO ACADÊMICO		
PORTARIA IFF Nº 908/2013	Regimento da Comissão de Processos Seletivos para ingresso de estudantes do IFFluminense	
PORTARIA IFF Nº 1179/2015	Regulamenta procedimentos que orientam processos de expedição de documentos e registro de diplomas	
PORTARIA IFF Nº 1822/2017	Renovação automática de matrícula nos <i>campi</i> do IFFluminense.	
BIBLIOTECA		
PORTARIA IFF Nº 712/2013	Define a destinação do uso do acervo e dos espaços das bibliotecas dos <i>campi</i> do IFFluminense	
COORDENAÇÕES DE CURSO		
RESOLUÇÃO 24/2014	CONSUP Nº	Atribuições dos Coordenadores dos Cursos do IFFluminense
RESOLUÇÃO 25/2014	CONSUP Nº	Regulamento para Consulta à Comunidade Acadêmica para o Cargo de Coordenador dos Cursos Técnicos e Superiores
PORTARIA IFF Nº 1388/2015	Regulamento de constituição e funcionamento do Núcleo Docente Estruturante (NDE) dos Cursos de Técnicos de Nível Médio do IFFluminense	
PORTARIA IFF Nº 1387/2015	Regulamento de constituição e funcionamento do Núcleo Docente Estruturante (NDE) dos Cursos de Graduação do IFFluminense	
RESOLUÇÃO 36/2020	CONSUP Nº	Regulamento de Colegiado de Curso Superior do IFFluminense
RESOLUÇÃO 38/2013 RESOLUÇÃO Nº 23/2015)	CONSUP Nº (Alterada pela	Mobilidade Acadêmica, nacional e internacional, de estudantes de cursos de graduação do IFFluminense
POLÍTICAS ESTUDANTIS		
RESOLUÇÃO	CONSUP Nº	Programa de Acessibilidade Educacional do IFFluminense

33/2018	
PORTARIA IFF Nº 1831/2018	Regulamento da Câmara de Políticas Estudantis do IFFluminense
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 39/2016 (Alterada pela RESOLUÇÃO Nº 41/2020)	Programa de Assistência Estudantil do IFFluminense
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 41/2020	Aprova e regulamenta o Auxílio Inclusão Digital
PORTARIA IFF Nº 1765/2018	Atualização dos valores de auxílios e bolsas do Programa de Assistência Estudantil com recursos do PNAES
PORTARIA IFF Nº 716/2017	Concessão de Apoio Emergencial de Permanência
PORTARIA IFF Nº 1500/2018	Fórum de Nutricionistas do IFFluminense
PESQUISA, EXTENSÃO E INOVAÇÃO	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 27/2020	Regulamentação das Atividades de Pesquisa, Extensão e Inovação do IFFluminense Anexo I - Regulamentação das Atividades de Pesquisa Anexo II - Regulamentação das Atividades de Extensão Anexo III - Programa de Bolsas Institucionais de incentivo à pesquisa, à extensão e ao empreendedorismo Anexo IV - Programa de Apoio à Produção Acadêmica Anexo V- Proposta de criação de Núcleo de Pesquisa Anexo VI - Eventos de Extensão Anexo VII - Regulamento para oferta de Cursos de Extensão Anexo VIII - Certificação de Ações de Extensão e Pesquisa Anexo IX - Política de Inovação e Empreendedorismo
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 39/2016 Capítulo III – das modalidades de bolsas e auxílio de desenvolvimento artístico,	Programa de Assistência Estudantil do IFFluminense

esportivo, técnico-científico, de pesquisa e de extensão	
NOTA TÉCNICA DIPECE Nº 01/2017	Procedimentos para a seleção e acompanhamento dos projetos e bolsistas de Desenvolvimento Acadêmico e Apoio Tecnológico do IFFluminense
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 39/2013	Regimento da Essentia Editora do IFFluminense.
PORTARIA IFF Nº 373/2020	Política Editorial da Essentia Editora do IFFluminense.
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 25/2012	Normas que regulamentam as relações entre o IFFluminense e a(s) Fundação(ões) de apoio credenciadas, quanto à execução e acompanhamento de contratos e convênios, concessão de bolsas e aplicação de recursos providos dos mesmos, nos termos que seguem
PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO	
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 36/2020	Regulamento de Colegiado de Curso Superior do IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 495/2015	Regimento da Comissão de Processos Seletivos de Ingresso de Estudantes dos Cursos de Pós-Graduação do IFFluminense
IN PROPPG Nº 01/2021	Dispõe sobre normas para solicitação e encaminhamento de discentes da pós-graduação stricto sensu para realização de prova de proficiência de idioma estrangeiro pelo IFFluminense
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 51/2021	Regimento Interno do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP IFFluminense)
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 23/2016	Regimento Interno da Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA IFFluminense)
PORTARIA IFF Nº 145/2019	Procedimentos para cadastro de atividades realizadas com patrimônio genético e conhecimento tradicional associado
EXTENSÃO, CULTURA, ESPORTE E DIVERSIDADE	

RESOLUÇÃO 34/2020	CONSUP	Nº	Regimento Interno do Centro de Línguas (Celiff do IFFluminense)
RESOLUÇÃO 03/2021	CONSUP	Nº	Regimento dos Centros de Programação de Robótica do IFFluminense (CPRIFF - "CODIFFQUE")
PORTARIA IFF Nº 401/2020			Fluxo de formalização dos eventos disponível na Plataforma de Eventos do SUAP
NOTA 04/2019	TÉCNICA	PROEN	Documento orientador para realização de Visitas Técnicas com recursos financeiros procedentes de Emendas Parlamentares
RESOLUÇÃO 09/2018	CONSUP	Nº	Plano de Cultura do IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 128/2018			Programa de Registro Institucional para Coletivos Culturais do IFFluminense
CURSOS			
RESOLUÇÃO 27/2020 (Anexo VII - Regulamento para oferta de cursos de extensão)	CONSUP	Nº	Regulamentação das Atividades de Pesquisa, Extensão e Inovação do IFFluminense
RESOLUÇÃO 33/2016	CONSUP	Nº	Concepções e Orientações Gerais para Oferta de Cursos de Formação Inicial e Continuada – FIC
RESOLUÇÃO 36/2018	CONSUP	Nº	Organização Curricular para oferta de Curso Técnico de Nível Médio por Itinerário Formativo no IFFluminense
RESOLUÇÃO 29/2018	CONSUP	Nº	Organização Curricular da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio no IFFluminense
NOTA 03/2018	TÉCNICA	PROEN	Implementação da revisitação curricular a partir das Orientações Normativas para a Organização Curricular para a Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio
RESOLUÇÃO	CONSUP	Nº	Regimento dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, em nível de Especialização

58/2020			
RESOLUÇÃO 34/2018	CONSUP	Nº	Regulamento das Atividades da Bolsa-Formação do PRONATEC
Procedimentos			
PORTARIA IFF Nº 1776/2019			Diretrizes para a criação e reformulação de Projetos Pedagógicos de Cursos do IFFluminense (Valida NT PROEN Nº 3/2019)
NOTA TÉCNICA 01/2018	PROEN	Nº	Orientações quanto aos procedimentos acerca dos trâmites para análise, alteração, reformulação e aprovação de Projetos Pedagógicos de Cursos Técnicos e de Graduação
RESOLUÇÃO 01/2019	CONSUP	Nº	Orientações Normativas para Desativação Temporária e Extinção de Cursos Técnicos e Superiores
Atividades dos cursos			
RESOLUÇÃO 34/2016	CONSUP	Nº	Regulamento Geral de Estágio do IFFluminense
RESOLUÇÃO 02/2019	CONSUP	Nº	Programa de Preceptoría na Área de Saúde do IFFluminense
RESOLUÇÃO 35/2020	CONSUP	Nº	Regulamento das Atividades Complementares de Curso Técnico e Superior do IFFluminense.
RESOLUÇÃO 42/2020 (Retificada pela RESOLUÇÃO Nº 54/2020 e RESOLUÇÃO Nº 63/2021)	CONSUP	Nº	Regulamento de Trabalho de Conclusão de Curso e Trabalho Final de Graduação (TCC/TFG) dos Cursos de Graduação do IFF, conforme o anexo a esta Resolução (Anexo)
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA)			
RESOLUÇÃO	CONSUP	Nº	Diretrizes Institucionais de Articulação da Educação Profissional com Educação de Jovens e Adultos (EJA)

07/2019	no IFFluminense
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)	
RESOLUÇÃO CONSUP 08/2018	Diretrizes Gerais para a Educação a Distância (EAD) no IFFluminense
IN DIRCREP Nº 3/2021	Orientações para avaliar e atualizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem Moodle
PORTARIA IFF Nº 570/2013	Procedimentos para solicitação de oferta de curso técnico na modalidade a distância e criação de polo de Educação a Distância
IN PROEN Nº 02/2021	Orientações para a elaboração de Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs), de Nível Técnico e de Graduação, na modalidade a distância
IN PROEN Nº 03/2021	Orientações para a elaboração de Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs) de Nível Médio e de Graduação, na modalidade presencial com previsão de carga horária a distância
IN PROEN Nº 04/2021	Orientações para a elaboração de materiais didáticos na modalidade a distância
PERÍODO PANDÊMICO (COVID-19)	
PORTARIA IFF N.º 164/2020	Orientações COVID-19
PORTARIA IFF N.º 167/2020 (Prorrogada pela PORTARIA N.º 209/2020 e PORTARIA N.º 281/2020)	Orientações complementares às rotinas de trabalho e os procedimentos administrativos
PORTARIA IFF N.º 211/2020	Proposta de Capacitação dos Servidores
PORTARIA IFF N.º 233/2020	Rotinas e Procedimentos Administrativos
ATIVIDADES PEDAGÓGICAS	
PORTARIA IFF Nº 208/2020	Atuação dos cursos de pós-graduação

RESOLUÇÃO CONSUP N.º 38/2020 (Retificada pela RESOLUÇÃO N.º 55/2020)	Diretrizes das Atividades Pedagógicas Não Presenciais (APNP) para os cursos presenciais de Formação Inicial e Continuada, da Educação Profissional Técnica de Nível Médio, de Graduação e da Pós-Graduação.
RESOLUÇÃO CONSUP N.º 10/2021	Amplia as Diretrizes para a realização das Atividades Pedagógicas Não Presenciais (APNP), de forma exclusiva ou combinada com atividades presenciais a partir da inserção gradual da oferta do Ensino Híbrido, para os cursos presenciais de Formação Inicial e Continuada, da Educação Profissional Técnica de nível médio, de Graduação e Pós-graduação do IFFluminense.
RESOLUÇÃO CONSUP N.º 58/2021	Diretrizes para o retorno gradual e seguro às Atividades Pedagógicas Presenciais (APP), combinadas com Atividades Pedagógicas Não Presenciais (APNP) e a finalização dos calendários acadêmicos 2020 e 2021, em concordância com as fases de implementação das atividades acadêmicas e administrativas do IFFluminense
IN PROEN N.º 01/2020	Instituir normas de direitos autorais, de imagem, conexos e afins, regulando a disponibilização e utilização de obras protegidas por direitos autorais de e por servidores e discentes durante o desenvolvimento das Atividades Pedagógicas Não Presenciais (APNP)
IN PROEN N.º 01/2021	Estabelece orientações sobre o fluxo de atendimento aos discentes que não estão frequentando as Atividades Pedagógicas Não Presenciais (APNP), a ser seguido nos <i>campi</i> do IFFluminense
IN PROEN N.º 02/2020	Regulamento para realização de Estágio Curricular Obrigatório, exclusivamente na forma Não Presencial, excepcional e exclusivamente enquanto durar o período das ações tomadas para o enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente da pandemia
IN PROEN N.º 05/2021	ESTABELECER a concepção do diagnóstico de aprendizagem durante o período das APNP combinadas, ou não, com APP nos Cursos Técnicos e Graduação previstos na Resolução nº 58/2021 CONSUP/IFF
IN PROPPG N.º 01/2020	Instituir ações/atos unificados na pós-graduação lato e stricto sensu para processo seletivo, Atividades Pedagógicas Não Presenciais (APNP) e forma de funcionamento das bancas de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), em conformidade com a Resolução IFF N.º 38, de 27 de agosto de 2020
BIOSSEGURANÇA	

RESOLUÇÃO CONSUP Nº 54/2021 (Retificada pela RESOLUÇÃO 61/2021 , alterada pela RESOLUÇÃO 68/2021 e RESOLUÇÃO 01/2022)	Plano de retorno às atividades presenciais no IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 628/2020	Protocolos Gerais de Biossegurança para as Unidades do IFFluminense
PORTARIA IFF Nº 681/2020	Protocolos Específicos de Biossegurança para as Unidades do IFFluminense
FUNCIONAMENTO INSTITUCIONAL	
PORTARIA IFF Nº 744/2021	ESTABELEECER que os servidores que completaram o ciclo vacinal de imunização contra a covid-19, poderão retornar ao trabalho presencial, respeitando-se as diretrizes estabelecidas na Resolução nº 54/2021 – CONSUP/IFFLU e mediante assinatura da AUTODECLARAÇÃO PARA RETORNO AO TRABALHO PRESENCIAL, disponível no Sistema Unificado de Administração Pública – SUAP.
RESOLUÇÃO CONSUP Nº 61/2021	AUTORIZAR que os processos eleitorais para o cargo de Coordenador dos Cursos Técnicos e Superiores do IFFluminense possam ser postergados, automaticamente levando à extensão do prazo do mandato vigente dos coordenadores até o prazo máximo de 30 de junho de 2022

Fonte: Autor.