

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ATENDIMENTO
AO PÚBLICO NO ÂMBITO DA COMPANHIA DE SANEAMENTO
AMBIENTAL DO DISTRITO FEDERAL

ANA PAULA PACHECO DA SILVA SOUZA

Brasília-DF, 2023

ANA PAULA PACHECO DA SILVA SOUZA

**PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:
ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO ÂMBITO DA
COMPANHIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL DO
DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professora Doutora Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo

Brasília-DF 2023

ANA PAULA PACHECO DA SILVA SOUZA

PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO ÂMBITO DA COMPANHIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 20 / 07 / 2023

Banca Examinadora

Prof.^a. Dr.^a Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo - Orientador

Prof. Dr. Rafael Silveira e Silva – Examinador Interno (IDP)

Prof. Dr. Antônio Sérgio Araújo Fernandes – Examinador Externo - UFBA

S729p Souza, Ana Paula Pacheco da Silva
Processo de transformação digital: atendimento ao público no âmbito da
Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal / Ana Paula
Pacheco da Silva Souza. – Brasília: IDP, 2024.

121 p.
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de
Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Curso de Mestrado Profissional
em Administração Pública, Brasília, 2023.
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo.

1. Governo digital. 2. Qualidade no serviço público. 3. Atendimento ao
público – processo digital. I. Título.

CDD 351

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a Deus e a Virgem Maria, por trilharem meu caminho e me mostrarem que tudo é possível.

Sede alegres na esperança, pacientes na tribulação e perseverantes na oração. "Romanos, 12 – 12."

AGRADECIMENTOS

É irrefutável que cursar o mestrado nos exige uma dedicação intensa, e em determinados momentos quase que exclusiva. Entretanto, é evidente que alguns companheiros percorrem conosco a laboriosa estrada. Tenho o dever de agradecer a cada um deles, na devida ordem: Aos meus pais, por desde cedo me ensinarem o valor da educação, do respeito ao próximo, e da importância da resiliência na caminhada.

Ao meu esposo e minhas Marias pela compreensão em minhas ausências, e pelo incentivo e carinho a mim ofertados.

À minha orientadora, professora Suely Araújo, que acreditou no meu potencial sem que eu lhe desse indícios de qualquer aptidão diferenciada, e por me apoiar e segurar a minha mão em momentos de fragilidade.

Ao meu chefe, Fábio Carneiro Mesquita, e à minha equipe da Gerência de Auditoria Operacional e Administrativa, que abdicou do meu olhar exclusivo para o trabalho, mas que prosseguiu de maneira irretocável enquanto eu me dedicava simultaneamente ao mestrado. Talvez eu nem fizesse melhor do que o que fizeram na minha reduzida presença.

Aos meus familiares e amigos queridos, que me motivaram, compreenderam a minha ausência, fizeram com que eu me sentisse amada

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa foi responder se a digitalização contribui para que a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - Caesb alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos, e analisar as melhorias que poderão ser proporcionadas aos clientes da companhia, a partir da utilização do conceito de governo digital e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nos processos de atendimento. A pesquisa bibliográfica, a análise dos dados da Caesb, o estudo de caso e as entrevistas estruturadas com gestores públicos da Caesb foram as bases do estudo. No capítulo 2, uma pesquisa bibliográfica limitada abordou os conceitos de digitalização e governo digital, bem como as concepções da Lei nº 14.129/2021. No capítulo 3, foi analisada uma pesquisa sobre os aspectos culturais da Companhia, evidenciando a necessidade de desenvolvimento de um processo de transformação e harmonização da estrutura e da liderança da empresa com base em seus valores a fim de aumentar a eficiência e a gestão sistêmica. O estudo de caso constatou que manter as operações do escritório de Brazlândia tornou-se dispensável porque os serviços digitados e o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão atendem às necessidades da população da região administrativa. Uma análise dos dados do "Business Intelligence" da Caesb revelou que o portal da internet representou a maior parte das demandas da empresa, e que quando somado aos canais virtuais, que incluem ChatBot, Central 115, WhatsApp, URA, App Caesb, e Escritório Online, representa aproximadamente dois terços dos atendimentos da companhia. A análise das entrevistas realizadas revelou o que os gestores da Caesb pensam sobre a digitalização da empresa. Considera-se que os resultados dessas entrevistas são essenciais para entender as perspectivas e desafios a serem enfrentados para assegurar avanços não apenas na digitalização do atendimento, mas para que a empresa realmente avance na perspectiva do governo digital.

Palavras-chaves: Atendimento; Caesb; Digitalização; Governo Digital; Lei N° 14.129/2021; Qualidade; Serviço Público

ABSTRACT

The main objective of this research was to answer whether digitization contributes to the Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - Caesb achieving greater quality in the service provided to citizens, and to analyze the improvements that can be provided to the company's customers, based on the use of the concept of digital government and Information and Communication Technologies (ICTs) in the service processes. Bibliographical research, analysis of Caesb data, case study and structured interviews with public managers at Caesb were the bases of the study. In chapter 2, a limited bibliographical research addressed the concepts of digitalization and digital government, as well as the concepts of Law n° 14.129/2021. In chapter 3, research on the Company's cultural aspects was analyzed, highlighting the need to develop a process of transformation and harmonization of the company's structure and leadership based on its values in order to increase efficiency and systemic management. The case study found that maintaining operations at the Brazlândia office became unnecessary because the digital services and the Immediate Citizen Assistance Service meet the needs of the population in the administrative region. An analysis of Caesb's "Business Intelligence" data revealed that the internet portal represented most of the company's demands, and that when added to the virtual channels, which include ChatBot, Central 115, WhatsApp, IVR, Caesb App, and Online Office, it represents approximately two thirds of the company's services. The analysis of the interviews carried out revealed what Caesb managers think about the digitalization of the company. It is considered that the results of these interviews are essential to understand the perspectives and challenges to be faced to ensure advances not only in the digitalization of care, but for the company to really advance in the perspective of digital government.

Keywords: Service; Caesb; Scanning; Digital Government; Law no. 14.129/2021; Quality; Public Service

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADASA	Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal.
ANA	Agência Nacional de Águas.
ANS	Acordo de Nível de Serviço.
AUD	Unidade de Auditoria Interna.
BI	<i>Business Intelligence.</i>
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento Econômico.
CAC	Superintendência de Comercialização.
CAESB	Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal.
CEGE	Comitê Executivo de Governo Eletrônico.
CIN	Carteira de Identidade Nacional.
CODEPLAN	Companhia de Planejamento.
DC	Diretoria Financeira e Comercial.
DF	Distrito Federal.
E-DIGITAL	Estratégia Brasileira para a Transformação Digital
EGD	Estratégia de Governança Digital.
E-GOV	Governo Eletrônico. Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico.
E-MAG	Correio eletrônico.
E-MAIL	Grupo de Transformação Digital dos Estados e Distrito Federal.
GTD.GOV	Grupo de Trabalho Interministerial.
GTTI	Banco Mundial na iniciativa Identification for development.
ICP-BRASIL	Instituto Nacional do Seguro Social.
ID4D	Internet das Coisas.
INSS	Lei do Governo Digital.
IoT	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão.
LGD	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico.

MCTI	Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios.
NA HORA	Plano Diretor de Água e Esgotos.
OCDE	Pagamento instantâneo.
PDAD	Plano Nacional de Saneamento Básico.
PDAE	Plano Plurianual.
PIX	Unidade Gestora da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.
PLANSAB	Assessoria de Governança, Riscos e Conformidade.
PPA	Gerência de Conformidade e Controle Interno.
PRD	Ouvidoria.
PRG	Assessoria de Planejamento e Modernização Empresarial.
PRGC	Assessoria de Tecnologia da Informação e Telecomunicações.
PRO	Gerência de Ciência de Dados e Inteligência Artificial.
PRP	Gerência de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Telecomunicações
PRT	Região Administrativa.
PRTA	Rede de Governo Eletrônico da América Latina e Caribe.
PRTI	Rede Nacional de Governo Digital.
RA	Registro geral.
REDE GEALC	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores.
REDE GOV.BR	<i>Short Message Service</i>
RG	Sistema Nacional de Informações em Saneamento
SICAF	Superintendência de Suporte Administrativo.
SMS	Tribunal de Contas da união.
SNIS	Tecnologia da Informação.
SSA	Tecnologias de Informação e Comunicação
TCU	Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal.
TI	Agência Nacional de Águas.
TICS	Acordo de Nível de Serviço.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Canais de atendimento utilizados pelos usuários, em 2021	25
Figura 2 Nível de resolubilidade dos canais de atendimento	26
Figura 3 Motivação para a busca de atendimento	26
Figura 4 Motivos para avaliações abaixo de 7	27
Figura 5 Panorama evolutivo da Administração Pública a partir da Revolução Industrial	37
Figura 6 Marcos de governo digital na Administração Pública federal (2000 – 2015)	40
Figura 7 GovTech Maturity Index 2022	52
Figura 8 Serviços da Rede RS, por categoria	58
Figura 9 Organograma da Caesb	65
Figura 10 Percepção dos gestores da Caesb em relação a visão focada nos cidadãos	90
Figura 11 Pontos de avanços descritos pelos gestores da Caesb	92
Figura 12 Resistências que costumam serem encontradas na ampliação da digitalização, segundo os gestores da Caesb	95
Figura 13 Percepção dos gestores quanto ao tipo de resistência a digitalização tem gerado entre os empregados da Caesb	96
Figura 14 Percepção dos gestores se a cultura organizacional da Caesb se ajusta bem as propostas de atendimento digital	99

Figura 15
 Percepção de quais impactos que a digitalização dos serviços da Caesb pode oferecer para a sociedade**99**

Figura 16
 Percepção se a digitalização poderia melhorar os resultados da pesquisa da Adasa**100**

Figura 17
 Percepção sobre o fechamento do escritório de Brazlândia com a migração dos serviços para o Na Hora**101**

Figura 18
 Percepção se o Atendimento prestado ao público pela Caesb poderia ser 100% digital**102**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Evolução do conceito de qualidade.

.....21

Quadro 2

Notas atribuídas, por aspectos de adesão

.....55

Quadro 3

Serviços e canais de atendimentos da Caesb

.....73

Quadro 4

Perfil do Atendente Escritório x Atendente Na Hora

.....78

Quadro 5

Cargos/ Funções dos Entrevistados

.....87

Quadro 6

Questões de pesquisa (QP)

.....88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Serviços transformados por ano	48
Tabela 2 Ranking de serviços públicos e órgãos integrados ao gov.br	56
Tabela 3 Dados Gerenciais da Caesb	66
Tabela 4 Quantidade de Ordens de serviço, por canal de origem	74
Tabela 5 Atendimentos por Região Administrativa	76
Tabela 6 Unidade de Lotação dos Gestores Entrevistados	86

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
----------	-------------------	-----------

2	GOVERNO DIGITAL	33
----------	------------------------	-----------

2.1	O QUE É O GOVERNO DIGITAL	34
2.2	CONTEXTO ANTECEDENTE À LEI DO GOVERNO DIGITAL	36
2.3	A LEI Nº 14.129/2021	45
2.4	DIGITALIZAÇÃO DE SERVIÇOS	49
2.5	TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS	50
2.6	EXPERIÊNCIAS COM GOVERNO DIGITAL	51
2.6.1	INTERNACIONAIS	51
2.6.2	NACIONAIS	54
2.7	PRINCIPAIS DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOVERNO DIGITAL	59
2.7.1	INFLUÊNCIA DO MODELO BUROCRÁTICO	61

3.A	COMPANHIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL DO DISTRITO FEDERAL (CAESB)	64
------------	----------------------------------------------------------------------	-----------

3.1	ESTRUTURA	64
3.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	66
3.3	A PESQUISA SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA CAESB	68

4.	ANÁLISE DOS DADOS SOBRE A CAESB	72
-----------	----------------------------------------	-----------

4.1	DADOS GERAIS	72
4.1.1	ATENDIMENTOS POR CANAL DE ORIGEM	73
4.1.2	ATENDIMENTOS POR REGIÃO ADMINISTRATIVA	76
4.1.3	PERFIL DE ATENDIMENTO	78
4.2	ESTUDO DE CASO – O ESCRITÓRIO DE BRAZLÂNDIA	79
4.2.1	AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DO NA HORA - PESQUISA DA CODEPLAN	82
4.2.2	CONCLUSÃO SOBRE O CASO DE BRAZLÂNDIA	83

5	A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO GOVERNO DIGITAL	86
----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

5.1	DAS ENTREVISTAS	86
-----	-----------------	----

5.1.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	87
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	88
5.2.1 PERCEPÇÃO QUANTO À VISÃO DA CAESB FOCADA NO CIDADÃO	89
5.2.2 PERCEPÇÃO QUANTO À CONTRIBUIÇÃO E AOS EFEITOS POSITIVOS DA DIGITALIZAÇÃO PARA QUE A CAESB ALCANCE MAIOR QUALIDADE NO ATENDIMENTO PRESTADO AOS CIDADÃOS.....	90
5.2.3 PERCEPÇÃO QUANTO AO PONTO QUE A CAESB PODE AVANÇAR NA DIGITALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO.....	91
5.2.4 PERCEPÇÃO QUANTO AO CONFORTO E EFICIÊNCIA QUE A DIGITALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO PODE PROPORCIONAR.....	93
5.2.5 PERCEPÇÃO QUANTO AOS RISCOS E DIFICULDADES DA AMPLIAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS.....	93
5.2.6 PERCEPÇÃO QUANTO ÀS RESISTÊNCIAS A SEREM ENCONTRADAS NA AMPLIAÇÃO DA DIGITALIZAÇÃO.....	95
5.2.7 PERCEPÇÃO QUANTO AO TIPO DE RESISTÊNCIA A DIGITALIZAÇÃO TEM GERADO ENTRE OS EMPREGADOS DA CAESB.....	96
5.2.8 PERCEPÇÃO SE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA CAESB SE AJUSTA BEM ÀS PROPOSTAS DE ATENDIMENTO DIGITAL.....	97
5.2.9 PERCEPÇÃO SE A DIGITALIZAÇÃO PODE CONTRIBUIR PARA QUE A CAESB ALCANCE A PRIMAZIA NO ATENDIMENTO AOS CIDADÃOS.....	98
5.2.10 PERCEPÇÃO DE QUAIS IMPACTOS A DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DA CAESB PODE OFERECER PARA A SOCIEDADE.....	98
5.2.11 PERCEPÇÃO SE A DIGITALIZAÇÃO PODERIA MELHORAR OS RESULTADOS DA PESQUISA DA ADASA.....	100
5.2.12 PERCEPÇÃO SOBRE O FECHAMENTO DO ESCRITÓRIO DE BRAZLÂNDIA COM A MIGRAÇÃO DOS SERVIÇOS PARA O NA HORA.....	101
5.2.13 PERCEPÇÃO SE O ATENDIMENTO PRESTADO AO PÚBLICO PELA CAESB PODERIA SER 100% DIGITAL.....	102

5 CONCLUSÕES 106

SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	107
REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICE.....	119
APÊNDICE A: CRONOGRAMA.....	119
APÊNDICE B: QUESTÕES DE PESQUISA.....	119



1

INTRODUÇÃO

Os tempos atuais trouxeram inúmeros recursos ao homem médio, entre eles a informação e o conhecimento que vêm se tornando ativos cada vez mais valiosos na sociedade. Chiavenato (2012, p. 266 e 267) remete reiteradamente à Era da Informação, a fim de historizar o valor econômico da informação.

Chiavenato (2012, p. 266 e 267) traz que:

O começo da década de 1990 marca o surgimento da Era da Informação, graças ao tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação e comunicação.

[...]

Na era da informação, o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual

[...]

A Era da Informação trouxe o conceito de escritório virtual ou não territorial.

[...]

As comunicações tornaram-se móveis, flexíveis, rápidas, diretas e em tempo real, permitindo maior tempo de dedicação ao cliente. A instantaneidade passa a ser a nova dimensão temporal fornecida pela TIC.

[...]

A informação em tempo real e on-line permite a integração de vários processos nas organizações e passou a ser a nova dimensão temporal fornecida pela TIC.

[...]

Na transformação da informação analógica para digital, as coisas físicas podem tornar-se virtuais, como a empresa virtual, escritório virtual, emprego virtual, congresso virtual, realidade virtual, loja virtual etc.

Há uma tendência global nos meios privados e públicos pela digitalização dos serviços já ofertados, a fim de ofertar celeridade, priorizar a satisfação e envolvimento dos usuários e proporcionar outras vantagens quando comparados ao modelo não digital.

Com o intuito de aprimorar as suas atuações e universalizar os serviços, diversos órgãos públicos passaram a adotar os conceitos de governo digital em suas atividades legalmente estabelecidas.

A participação e aceitação dos cidadãos fomenta o êxito da implementação do governo eletrônico, e de seus canais digitais. Esse respaldo auxilia na ampliação dos serviços ofertados, na redução de custos e no avanço sustentável com a redução de papéis e outros insumos.

Além disso, há uma expansão do controle e da governança a partir da disponibilização de um maior quantitativo de informações, e de interações e engajamentos mais intensivos.

Assim, é perceptível que o aumento do conhecimento e da informação tem trazido inúmeras mudanças na sociedade, onde, cotidianamente, os cidadãos reivindicam que os serviços públicos sejam prestados com mais qualidade, exigência que está se equiparando às condições impostas ao setor privado.

Esta pesquisa trata do processo de transformação digital de uma empresa estadual de saneamento, a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito federal (Caesb). O tema é inerente à ciência social da Administração, que, conforme Chiavenato (2003), trata da condução racional das atividades de uma organização.¹

No Brasil, os serviços de saneamento básico são um direito constitucional dos cidadãos, englobando o fornecimento à população brasileira de abastecimento de água, esgotamento sanitário, drenagem e limpeza urbana². No artigo 23, inciso IX, da Constituição Federal, fica

¹ Disponível em: <https://cfa.org.br/decida-se-pela-ciencia-da-administracao/>. Acesso em: 07 jul. 2023.

² O artigo 3º, inciso I, da Lei nº 11.445/2007 define como saneamento básico o conjunto de serviços públicos, infraestruturas e instalações operacionais de: abastecimento de água potável; esgotamento sanitário; limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos; e drenagem e manejo de águas pluviais urbanas (BRASIL, 2007; 2020). Ver: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11445.htm e https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14026.htm#art6. Acesso em: 30 abr. 2023.

expresso que compete à União, estados, Distrito Federal e municípios “promover programas de construção de moradias e a melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico” (BRASIL, 1988). Trata-se, portanto, de um dever compartilhado entre os entes federados.

A diretrizes de saneamento básico do país previstas no artigo 21, inciso XX, da Constituição, estão consolidadas na Lei nº 11.445/2007. O marco legal do saneamento básico foi atualizado pela Lei nº 14.026/2020, que, entre outras modificações e complementações, concedeu à Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico, também conhecida como ANA, autoridade para criar normas que regulem os serviços públicos de saneamento básico.

Os serviços públicos de saneamento podem ser prestados tanto por autarquias e empresas públicas, quanto por empresas privadas, desde que cumpridos os requisitos legais do contrato de concessão, e observando-se, quando aplicável, o programa estadual ou municipal de desestatização. Entretanto, cabe ressaltar que o foco deste trabalho estará no âmbito das empresas estatais de saneamento. As companhias estaduais controlam a maior parte dos serviços de abastecimento de água potável e esgotamento sanitário no país desde a década de 1970, quando foi implementado o Plano Nacional de Saneamento Básico -Planasa (COUTINHO, 2021).

Vale evidenciar que, apesar da previsão constitucional e da forte regulação, as estatais de saneamento habitualmente são rotuladas como não eficazes e eficientes, por não proporcionarem atendimento satisfatório e de qualidade à população. A atração do capital privado tem sido genericamente apontada como caminho e sustentou a aprovação do novo marco legal do saneamento (COUTINHO, 2021).³

Por lidar habitualmente com o sistema de monopólio, essas entidades estatais têm que utilizar a preocupação alicerçada no dever. O governo, por meio dos serviços públicos, tem como tarefa oferecer serviços essenciais a toda sociedade com qualidade, eficácia e eficiência, sem distinção ou discriminação.

Conseqüentemente, é preciso gerar e desenvolver capacidades basilares na Administração Pública, com a finalidade de produzir os

³ Disponível em: <http://www.redap.com.br/index.php/redap/article/view/225/221>. Acesso em: 30 abr. 2023.

resultados desejados pelos cidadãos, o que envolve construção de novas habilidades, e novas práticas de gestão na prestação de serviços.

Neste diapasão, cabe invocar Shiozawa (1993) para expor a evolução do conceito de qualidade, como mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Evolução do conceito de qualidade		
Ano	Autor	Definição
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

Fonte: SHIOZAWA, 1993, *apud* SANTOS, 2006.

O conceito da qualidade recebeu uma contribuição significativa dos teóricos Deming, Feigenbaum, Juran, e Crosby no século XX. Na década de 1960 no período pós-guerra houve o desenvolvimento de técnicas e teorias da qualidade, especialmente a partir da disseminação de tabelas e planos de amostragem. Já entre 1960 e 1979 surgiram novas ramificações do conceito básico de qualidade, e a criação da qualidade total que abrange métodos e ferramentas empregados no processo produtivo das organizações.

De forma complementar, Campos (1992, p. 2) define que a qualidade de um produto ou serviço: “É aquela que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Cabe ressaltar que a Constituição Federal também abrange a qualidade na Administração Pública, como forma de se atingir o princípio constitucional da eficiência.

Como destaca Pinho (2008), a relação Estado-cidadão acontece, usualmente, através da utilização de portais governamentais

eletrônicos, onde o Estado disponibiliza e expõe dados e informações sobre suas atividades e ações, o que permite uma maior interação e participação. Ademais, essas ferramentas permitem que a população interaja com o serviço público de modo mais célere.

Sendo assim, há a possibilidade de inferir que a Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC apresenta um imenso potencial democrático, para o controle social, lançando mão da participação popular e da transparência.

Portanto, é fundamental conhecer quais são as reais necessidades e expectativas dos usuários para que a estatal possa orientar e capacitar seus processos e sua força de trabalho, com vista a satisfazê-las a partir da digitalização, e da utilização potencial de novas tecnologias.

Logo, é muito importante e necessário capacitar os gestores públicos para identificar ineficiências, avaliar as preocupações dos usuários e expressar preocupações e compromissos administrativos para fornecer serviços de qualidade.

Para Lévy (1993), modernas formas de pensamento e de convivência estão sendo formatadas no âmbito das telecomunicações e da informática, e vêm tornando as interações humanas mais simplificadas e abertas a todos, promovendo a integração cultural e a barganha global de conhecimento entre os indivíduos.

No ambiente de serviços, essas transformações intentam abranger os seus níveis de produtividade com adequação das táticas mercadológicas, com alterações no ambiente corporativo e nos processos regulatórios, e com revisão dos processos de atendimento aos clientes para otimização da performance da organização.

Para Schumpeter (1934), inovação seria a introdução comercial de um novo produto ou “uma nova combinação de algo já existente” criados a partir de uma invenção que por sua vez pertence ao campo da ciência e tecnologia.

Nesse ínterim, cabe mencionar as legislações que contemplam a promoção de solução inovadoras de fomento do Estado, de colaboração da sociedade, de resolução de demandas públicas que exijam inovação, e de promoção da inovação no setor produtivo por meio do Estado.

O artigo 218 da Constituição Federal de 1988 traz a inovação e desenvolvimento como forma de garantir o bem-estar de todos.⁴

Notem-se as colocações de Motta e Valle (2022, p. 44) sobre as legislações inerentes ao tema:

Várias iniciativas de incorporação dos potenciais da tecnologia digital já se tinham enunciadas no cenário nacional, em legislações esparsas. A título de ilustração, considere-se a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso às Informações), aludindo em seu art. 8º ao dever de órgãos e entidades públicas proverem informações de interesse coletivo ou geral em sítios eletrônicos; e a Lei nº 12.965/2011 (Lei do Marco Civil da Internet) em seu art. 24, III, já enunciava a diretriz de “promoção da racionalização e da interoperabilidade tecnológica dos serviços de governo eletrônico , entre os diferentes Poderes e âmbitos da federação, para permitir o intercâmbio de informações e a celeridade de procedimentos”. Mais recentemente, a Lei nº 14.133/2021, em seu art. 174, alude ao Portal nacional de Contratações Públicas, que congrega num só ambiente digital: plataformas de informação (v.g., art. 174, § 3º, I), integração de sistemas antes existentes (art. 174, § 3º, V), gestão compartilhada de informações com a sociedade (art. 174, § 3º, VI); tudo no formato de dados abertos (art. 174, § 4º), fortalecendo com isso o potencial de acesso e controle institucional e social das contratações públicas.

Similarmente, a Lei nº 13.303/2016 traz a inovação como forma de assegurar função social de interesse coletivo.⁵

A Lei Complementar nº 182/2021⁶ estabelece o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador, e o Decreto nº 8.945/2017, artigo 44, § 1º, inciso II, estabelece a competência nacional incentiva o desenvolvimento ou uso de tecnologia brasileira para a produção e fornecimento de produtos. Fornecer sempre os produtos e serviços da estatal de forma comercialmente viável.⁷

⁴ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 06. jul. 2023.

⁵ Disponível em: L13303 (planalto.gov.br). Acesso em: 01 mai. 2023.

⁶ Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/34125302#:~:text=Institui%20o%20marco%20legal%20das,14%20de%20dezembro%20de%202006>. Acesso em: 01 mai. 2023.

⁷ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8945.htm#:~:text=D8945&text=Regulamenta%2C%20no%20C3%A2mbito%20da%20Uni%C3%A3o,Distrito%20Federal%20e%20dos%20Munic%C3%A2Dpios%20. Acesso em: 02 mai. 2023.

Em complementação, tratando da conceituação de governo digital, destaca-se que a Lei nº 14.129/2021⁸ dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da Administração Pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão. Entre vários outros pontos, a referida lei, em seu artigo 4º, inciso II, conceitua autosserviço como “acesso pelo cidadão a serviço público prestado por meio digital, sem necessidade de mediação humana”.

Nesse contexto, associando todos esses fatores ao ambiente regulatório do marco legal do saneamento básico introduzido por meio da Lei nº 14.026/2020, devem ser destacadas inovações relevantes, como: a obrigatoriedade de previsão nos contratos de metas de desempenho e de universalização dos serviços; a adoção da regionalização dos serviços de saneamento como princípio; a promoção de mudanças substanciais na forma de regulação; e o estímulo a concorrência e a privatização das empresas estatais de saneamento (LAFUENTE *et al.*, 2021). Assim, tem-se um cenário propício ao estudo dos impactos da implementação da digitalização na estatal selecionada, a Caesb.

Cabe acrescentar que, em 2021, a Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal (Adasa) realizou pesquisa de satisfação para avaliar a percepção dos usuários dos serviços de água e esgoto do Distrito Federal, na qual um dos objetivos específicos era identificar o nível de conhecimento e utilização dos canais de atendimento da Caesb, bem como a satisfação com eles.⁹

Na referida pesquisa, os respondentes da pesquisa foram convidados a avaliar o atendimento da Caesb, por ocasião da necessidade de resolver algum problema, nas solicitações de informações ou ainda para reclamar de algum serviço.

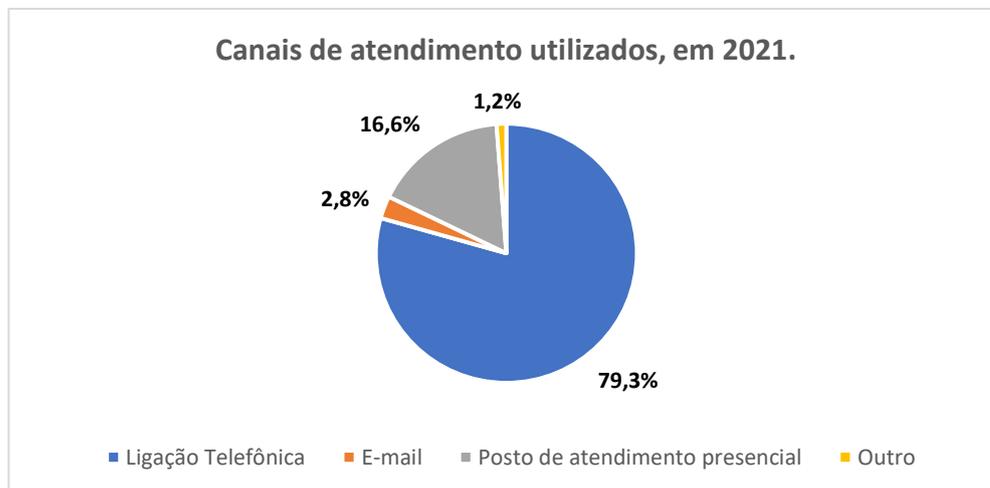
Entre os questionamentos exauridos na referida pesquisa, foi perguntado por qual canal o usuário procurou a Caesb e, como resultado, conforme referenciado na Figura 1, a maior parte dos

⁸ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14026.htm#art6. Acesso em: 30 abr. 2023.

⁹ Disponível em: https://www.adasa.df.gov.br/images/storage/area_de_atuacao/abastecimento_agua_esgotamento_sanitario/Resultados_Pesquisa_de_Satisfacao/Relat%C3%B3rio_Final_v.4.2_versao_final_2021.pdf. Acesso em: 01 mai. 2023.

atendimentos (79,3%) ocorreram a partir de ligações telefônicas, e em seguida nos postos de atendimento presencial (16,6%).

Figura 1: Canais de atendimento utilizados pelos usuários da Caesb (2021)



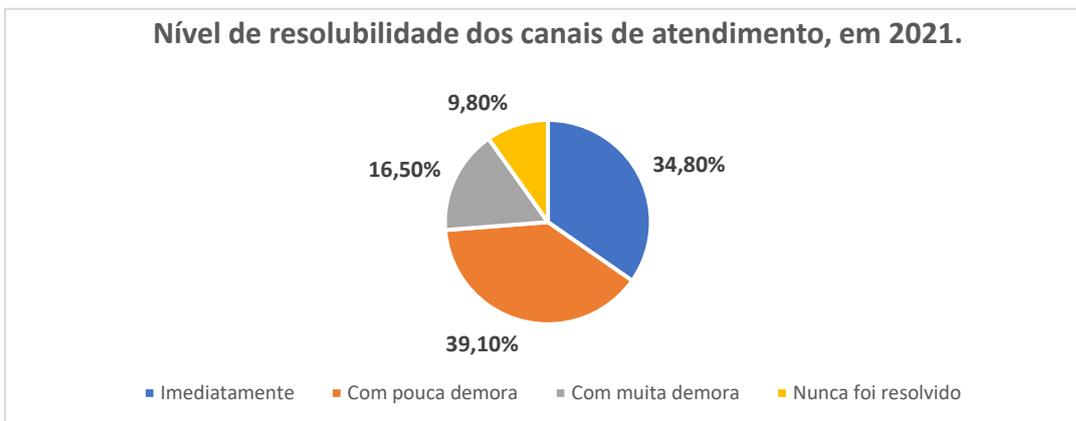
Fonte: Pesquisa Foco Opinião e Mercado.¹⁰

Outro item da pesquisa trouxe questionamento quanto ao nível de resolubilidade dos canais de atendimento. Em resposta, um percentual de aproximadamente (10%) dos usuários informaram que não tiveram as solicitações resolvidas pela Caesb, e um percentual de (16,50%) que tiveram as solicitações resolvidas com muita demora, como mostra a Figura 2.

¹⁰

Disponível em: https://www.adasa.df.gov.br/images/storage/area_de_atuacao/abastecimento_aqua_esgotamento_sanitario/Resultados_Pesquisa_de_Satisfacao/Relat%C3%B3rio_Final_v.4.2_versao_final_2021.pdf. Acesso em: 01 mai. 2023.

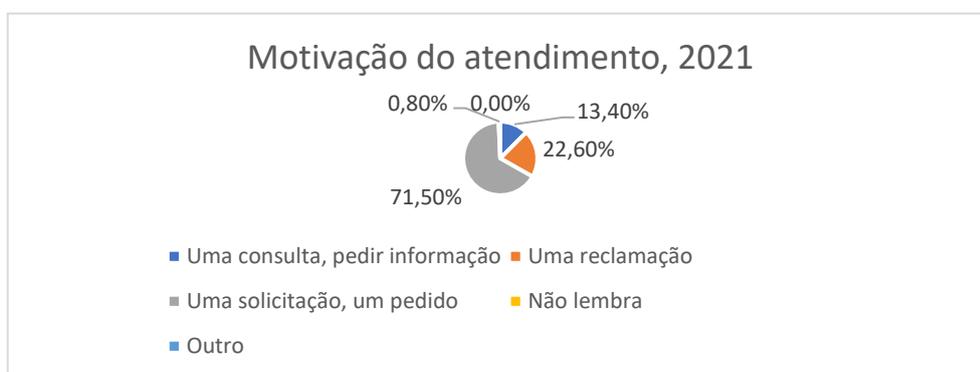
Figura 2: Nível de resolubilidade dos canais de atendimento da 2021



Fonte: Pesquisa Foco Opinião e Mercado¹¹.

Conforme a Figura 3, aproximadamente (23%) dos usuários respondentes da pesquisa afirmaram que o motivo de buscarem atendimento na Caesb era em razão de reclamação.

Figura 3: Motivação para a busca de atendimento na Caesb (2021)



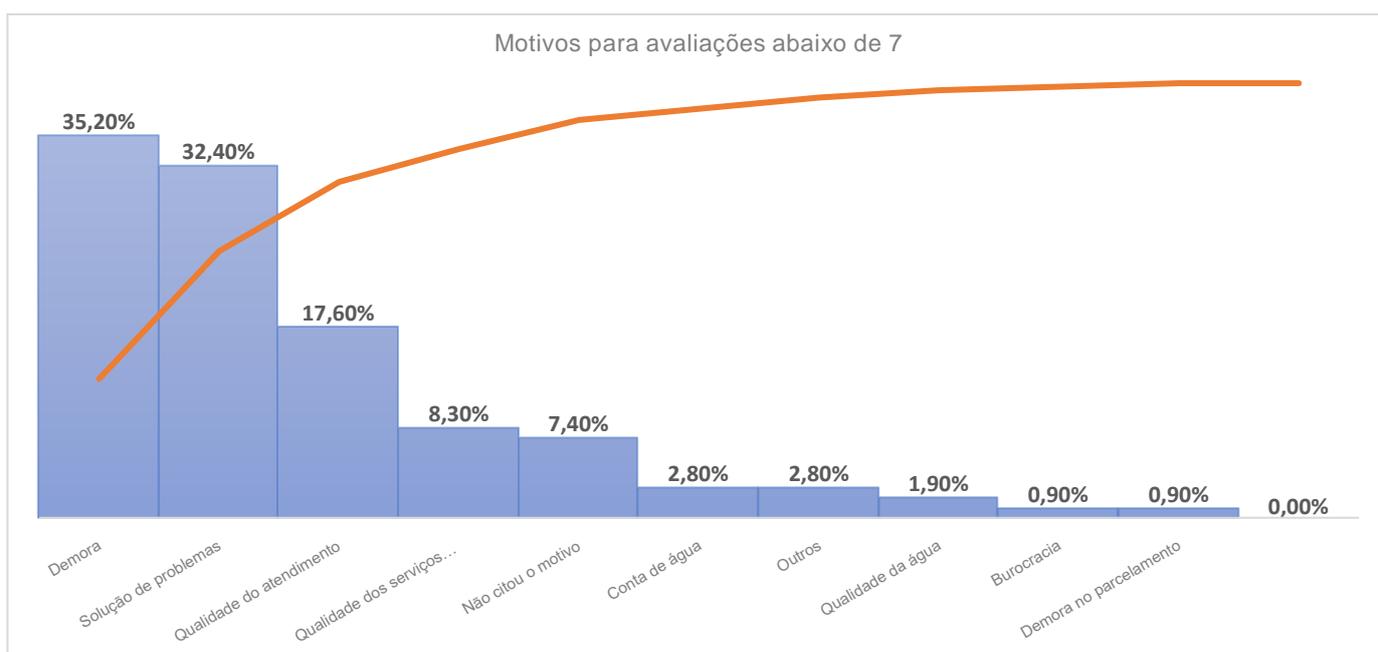
Fonte: Pesquisa Foco Opinião e Mercado. ¹²

¹¹ disponível em: https://www.adasa.df.gov.br/images/storage/area_de_atuacao/abastecimento_agua_esgotamento_sanitario/Resultados_Pesquisa_de_Satisfacao/Relat%C3%B3rio_Final_v.4.2_versao_final_2021.pdf. Acesso em: 01 mai. 2023.

¹² Disponível em: https://www.adasa.df.gov.br/images/storage/area_de_atuacao/abastecimento_agua_esgotamento_sanitario/Resultados_Pesquisa_de_Satisfacao/Relat%C3%B3rio_Final_v.4.2_versao_final_2021.pdf. Acesso em: 01 mai. 2023.

A pesquisa da Adasa abordou ainda os motivos para avaliações abaixo de 7 (sete), em uma escala de 0 a 10, no item que questionou a satisfação geral com o atendimento recebido, que estão apresentados agrupados por tema, na Figura 4.

Figura 4: Motivos para avaliações abaixo de 7 (sete) no quesito satisfação com o atendimento recebido



Fonte: Pesquisa Foco Opinião e Mercado.¹³

As carências nos serviços apontadas na pesquisa da Adasa balizaram o presente estudo.

A pergunta que se busca responder ao final desta pesquisa é: **A digitalização contribui para que a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - CAESB alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos?**

A hipótese é que o avanço digital impacta positivamente a Caesb e transforma progressivamente o nível da experiência percebida pelos

¹³

Disponível em: https://www.adasa.df.gov.br/images/storage/area_de_atuacao/abastecimento_agua_esgotamento_sanitario/Resultados_Pesquisa_de_Satisfacao/Relat%C3%B3rio_Final_v.4.2_versao_final_2021.pdf. Acesso em: 01 mai. 2023.

usuários na prestação de seus serviços, propiciando processos otimizados com informações seguras e de fácil acesso.

Dessa forma, há necessidade de analisar se, com a digitalização, há avanços efetivos no atendimento aos usuários da Caesb e elevação da interação entre Estado e população, dando maior transparência às informações públicas no atendimento.

Almeja-se também analisar a viabilidade da implementação do atendimento digital de forma majoritária, buscando a melhoria do serviço prestado à sociedade, e visando a supremacia do interesse público.

Partindo da premissa de que há necessidade de ofertar um atendimento com qualidade à população, assume-se como objetivo geral verificar o atendimento ao público nos canais presenciais e digitais, e analisar as melhorias que podem ser proporcionadas aos clientes da Caesb, a partir da utilização do conceito de governo digital e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nos processos de atendimento.

Colocam-se como objetivos específicos para se atingir o objetivo geral:

a) analisar na literatura as principais abordagens que tratam dos conceitos de governo digital, TICs e atendimento de qualidade no setor público;

b) analisar os indicadores de atendimentos presenciais e digitais da Caesb e identificar possíveis deficiências na prestação de serviços pela companhia;

c) verificar a viabilidade e a oportunidade, ou não, de se manterem as atividades do escritório de Brazlândia, considerando na análise a perspectiva do governo digital;

d) analisar os aspectos impactantes e seus principais desafios na implementação da digitalização no atendimento ao público da Caesb; e

e) apresentar se há possibilidade de melhorias no atendimento ao público com a ampliação do atendimento digital pela companhia.

Conforme Cervo e Bervian (2002), a metodologia é um conjunto de métodos, processos e técnicas seguidos para averiguar um problema de pesquisa e achar elementos que atendam os objetivos propostos da pesquisa.

Para eles, a metodologia demonstra o fluxo de elaboração da pesquisa, desde sua classificação teórica, até o tratamento dos dados, e é também um enredo, sistemático e crítico, que possibilita a descoberta de fatos, dados e informações inéditos nas diversas área do conhecimento.

Esta pesquisa se classifica como exploratória com levantamento bibliográfico, pesquisa documental, coleta de dados no sistema da Caesb, análise dos dados do “*business intelligence*” (BI) da companhia, detalhando informações dos serviços e dos canais de atendimento, para verificar a existência de deficiências na prestação de serviços que possam ser mitigados com a utilização da tecnologia. Também se aplicaram entrevistas tendo em vista verificar e analisar a percepção dos servidores envolvidos com os serviços públicos em foco.

A análise documental pretende avaliar sobretudo relatórios técnicos referentes à Caesb e a seus serviços. Também estão englobados outros documentos relacionados aos serviços de abastecimento de água potável e esgotamento sanitário no país. O Brasil dispõe de dados consolidados sobre o setor no Sistema Nacional de Informações em Saneamento – Snis¹⁴. Ao mesmo tempo, foram levantados – e analisados com ênfase – documentos sobre o governo digital, no país e internacionalmente.

Realizou-se um estudo de caso em Brazlândia (DF). O escritório regional da Caesb em Brazlândia foi fechado recentemente e os serviços migrados para a unidade compartilhada de serviços ao cidadão Na Hora. Nesse contexto, considera-se que o caso é indicado para estudo da ampliação do uso das ferramentas de atendimento digital ao cidadão.

¹⁴ Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/saneamento/snis> e <http://antigo.snis.gov.br/>. Acesso em: 30 abr. 2023.

Os dados coletados pelas diferentes fontes de evidência – pesquisa bibliográfica, análise documental e registros em arquivos, visam identificar deficiências no atendimento e verificar conceitos da administração que podem ser aplicados para garantir a efetividade dos atendimentos prestados aos cidadãos.

As entrevistas aos gestores da Caesb abrangem Brazlândia e o DF como um todo, e abordaram risco, dificuldades e benefícios da ampliação dos canais digitais. Foram selecionados gestores que atuam em áreas correlatas com o problema pesquisado, bem como servidores que atendem ou atendiam diretamente o cidadão.

As respostas obtidas nas entrevistas compõem o capítulo sobre a percepção dos gestores da companhia conhecedores da matéria. Com o exame desse conjunto de dados e informações, acredita-se que será possível responder à pergunta de pesquisa e, ainda, indicar caminhos para o aperfeiçoamento da atuação da Caesb no que se refere ao atendimento aos cidadãos.

A dissertação será apresentada em seis capítulos, descritos a seguir.

Em suma, o **capítulo 1**, introdutório, demarca os aspectos do atendimento ao público, incluindo pontos relacionados à sua aplicabilidade, às imposições legais, aos aspectos da qualidade e ao marco legal do saneamento. Também se apresentam pergunta da pesquisa, hipótese, objetivos e metodologia.

Na sequência, o **capítulo 2** contextualiza o governo digital e a utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), abrangendo o desenvolvimento histórico do tema, a intensificação de sua utilização e experiências no Brasil e no mundo.

O **capítulo 3** trata da estrutura da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (Caesb), considerando o seu planejamento estratégico.

O **capítulo 4** apresenta a caracterização e a análise dos dados do “*business intelligence*” – BI da Caesb, detalhando informações dos serviços e dos canais de atendimento, para verificar se existem deficiências na prestação de serviços pela companhia que possam ser mitigados com a utilização da tecnologia.

Dando continuidade, o **capítulo 5** traz a percepção dos gestores da Caesb quanto ao alcance da qualidade e oferecimento de serviços mais efetivos aos cidadãos, bem como se discutirá a possibilidade de modernização e melhoria na prestação do atendimento com a implementação da digitalização.

Ao final, a conclusão do estudo é apresentada no **capítulo 6**, onde será analisado se houve o alcance dos objetivos propostos para a pesquisa e serão apresentadas propostas para a expansão de estudos sobre o tema analisado.



?

2

GOVERNO DIGITAL

Neste capítulo abordam-se os conceitos considerados relevantes acerca do governo digital e da sua evolução histórica.

Viana (2021) afirma que:

A sociedade, ao seu turno, busca utilizar essas tecnologias para alcançar os seus direitos. Com a transição do mundo analógico para digital, o uso de plataformas, aplicativos e páginas virtuais tornam-se atos cotidianos. O emprego de tais dispositivos no dia a dia faz com que haja uma relação do seu uso também no âmbito dos serviços prestados pelo governo. O Estado, por sua vez, busca se amoldar e propõe uma simplificação de acesso e promoção de seus serviços¹⁵

Oliveira (2016), por sua vez, menciona que:

Historicamente, sabe-se que a evolução das necessidades humanas, o progresso científico e desenvolvimento tecnológico têm provocado, de tempo em tempos, o surgimento de pontos de ruptura na forma de organização do trabalho e nas competências exigidas dos trabalhadores. Esses movimentos, por sua vez, dão origem a ciclos cada vez mais rápidos de transformação social, econômica e cultural, e impõem, como consequência, novas demandas sobre as instituições públicas.

[...]

Em movimento que se iniciou nos países mais desenvolvidos, mas chegou rapidamente ao restante do mundo, pessoas de todas as idades e classes passam a maior parte do dia conectados à Internet e às redes sociais por meio de dispositivos móveis, e utilizam essa plataforma para se relacionar também com empresas de forma simples e ágil; como consequência natural, passam a exigir o mesmo em suas interações com as instâncias do poder público. Afinal, se vivemos em uma era digital, não se admite mais que o Estado continue sendo analógico, amarrado a papéis, carimbos e processos burocrático.”

¹⁵Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6559/655969720005/655969720005.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2023.

Á vista disso, a pandemia do COVID-19 levou à reflexão e mudanças nos hábitos cotidianos das pessoas, incluindo a restrição do acesso a serviços presenciais, como serviços de atendimento ao público oferecidos por organizações governamentais.

Blundell, Costa Dias, Joyce, & Xu, (2020), relatam que as pessoas passaram a adotar o teletrabalho e as novas tecnologias, que se tornaram ponto de inflexão para mudanças na forma como trabalhamos. Nesse sentido, é claro que novas práticas associadas a ferramentas digitais e novas soluções técnicas substituirão procedimentos antigos e ultrapassados.

Diversos serviços que foram paralisados no período pandêmico forçaram os gestores públicos a mudarem de mentalidade e a cogitarem a implementação de uma cultura de inovação com a migração de muitas atividades para as plataformas digitais, desencadeando em uma significativa aceleração da transformação digital nos serviços públicos.¹⁶

2.1 O QUE É O GOVERNO DIGITAL

Governo digital refere-se ao uso de tecnologias digitais para melhorar e transformar a governança e os serviços públicos de uma nação. O governo digital busca utilizar o potencial das TIC para aprimorar a forma como o governo, os cidadãos, as empresas interagem entre si. A digitalização de processos governamentais, criação de portais eletrônicos que proporcionem acesso a serviços e informações, instalação de sistemas de gestão e compartilhamento de dados e automação de processos burocráticos são algumas das possibilidades.

A Lei nº 14.129 (Lei do Governo Digital), sancionada em 30 de março de 2021¹⁷, dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o governo digital e para o aumento da eficiência pública. Com ela, busca-

¹⁶Disponível em: <https://ascenty.com/blog/artigos/transformacao-digital/>. Acesso em: 04 mai. 2023.

¹⁷ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14026.htm#art6. Acesso em: 30 abr. 2023.

se consolidar a base normativa necessária para assegurar ampliação e inovações estruturantes em termos do governo digital.

Nesse sentido, para Nunes *apud* Motta e Valle (2022, p. 47):

Optar por governo digital implica em transpor para o ambiente telemático a operação do conjunto de influências, interações e condições que hão de se estabelecer entre Administração Pública e cidadania. Isso implica uma transformação radical do modelo até o momento aplicado para a materialização desses mesmos intercâmbios.

Viana (2021) traz que:

Os primeiros serviços eletrônicos pelas administrações públicas datam do fim da década de 1980. Como políticas públicas dos governos, a inserção das TICS se deu a partir da década de 90, de modo gradual e em um aspecto global. De todo modo, a literatura relata que foi a disseminação do comércio eletrônico que impulsionou o desenvolvimento da concepção do governo eletrônico, que se referia ao uso das tecnologias pelos governos.

Inicialmente, portanto, o governo eletrônico foi concebido sob duas perspectivas, uma mais restrita, e outra mais geral. Daí foram sendo desenvolvidos modos de interação e áreas de intervenção. Além disso, etapas e fases de implementação foram delimitadas a fim de facilitar a compreensão da extensão do uso. Finalmente, conceitos mais específicos como Governo 2.0 e governança eletrônica foram criados.

No seu sentido mais restrito, o governo eletrônico reside no uso das Tecnologias da Informação – TICS pelos governos.

Em uma perspectiva mais ampla, governo eletrônico pode ser definido como o uso de tecnologias da informação – TICS para:

- i) garantir acesso e entrega por parte do governo aos indivíduos de informações e uso de serviços;
- ii) possibilitar e implementar eficiência mediante a aplicação destes serviços no âmbito do governo;
- iii) cobrir larga escala de serviços;
- iv) transformar governos.

Silva (2018) afirma que o conceito de governo digital surgiu na década de 1990 especialmente nos Estados Unidos e vem se consolidando ao longo do tempo com propostas de reforma e modernização da Administração Pública.

O Tribunal de Contas da União – TCU traz em sua página que:

A intensificação do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) conduziu a uma nova forma de governos ao redor do mundo interagirem com a sociedade. O uso destas tecnologias possibilitou aos cidadãos maior comodidade e conveniência no acesso e uso de serviços privados e governamentais, o que se denominou governo eletrônico (e-Gov).

Com a incessante evolução das tecnologias, o Governo Eletrônico foi substituído pelo governo digital. Com o objetivo de modernizar a administração do Estado Brasileiro, o governo digital, através da TI, reconstrói processos e utiliza dados disponíveis para otimizar e transformar os serviços públicos aos olhos do cidadão, além de reduzir a burocracia.¹⁸

Kreuz e Viana (2018) *apud* Viana (2021) afirmam que dois são os eixos do governo digital. Um deles são as novas tecnologias digitais que englobam computação em nuvem, inteligência artificial, *big data*, internet das coisas e *blockchain*, entre outras, para melhorar a eficiência, transparência e qualidade dos serviços públicos, e o outro é a nova perspectiva, em que há a necessidade de um governo com uma nova visão que siga e aproveite as oportunidades criadas pela tecnologia moderna. Isso requer que os gestores e servidores públicos mudem sua cultura para adotar abordagens mais flexíveis, ágeis e centradas no cidadão.

2.2 Contexto Antecedente À Lei Do Governo Digital

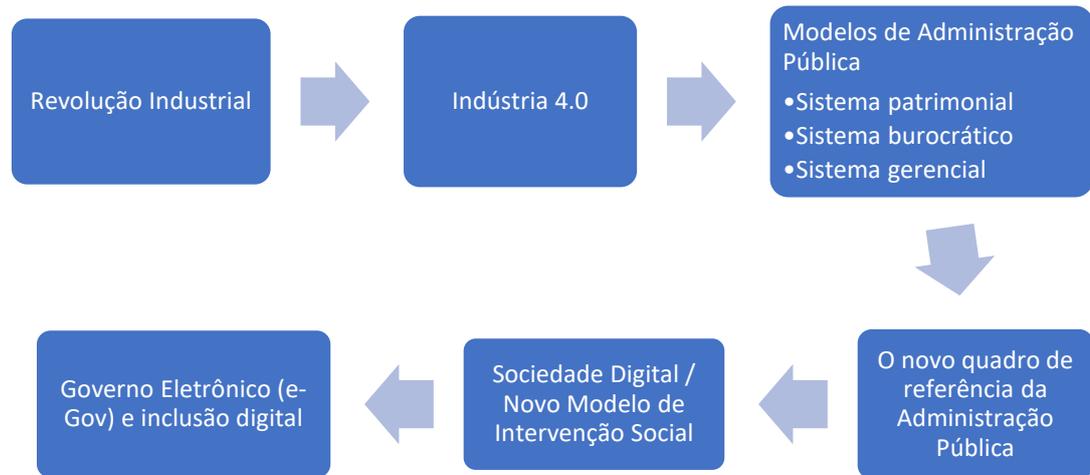
Inicialmente, invoca-se Nogueira *apud* Oliveira (2016, p. 51):

Atualmente está em curso um vigoroso ciclo de inovação que repercute sobre os mais diversos ambientes – corporativo, tecnológico, institucional e social -, e que pode ensejar a quebra definitiva de velhos paradigmas organizacionais e, com isso, provocar a reestruturação política e administrativa das sociedades modernas, obrigando-as, inclusive, a redesenhar o futuro de seus governos e instituições.

Na citada obra é traçado por Nogueira um breve panorama evolutivo da Administração Pública, que é ilustrado na Figura 5.

¹⁸ Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-de-tecnologia-da-informacao/atuacao/governo-digital/#:~:text=Fiscaliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20tecnologia%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o&text=Com%20o%20objetivo%20de%20modernizar,al%C3%A9m%20de%20reduzir%20a%20burocracia>. Acesso em: 23 abr. 2023.

Figura 5: Panorama evolutivo da Administração Pública a partir da Revolução Industrial



Fonte: Elaborado pela autora

A Revolução Industrial acelerou a urbanização, o crescimento industrial e o surgimento de novas tecnologias, bem como a exigência de administrações mais complexas e adaptadas às necessidades dos tempos.

Nesse sentido, a Indústria 4.0 que concerne à Quarta Revolução Industrial, é caracterizada pela integração de tecnologias avançadas e digitalização de processos industriais que trouxe uma mudança significativa na forma como os produtos eram fabricados, e na maneira de como as indústrias operavam.

Seguidamente, o modelo administrativo sofreu uma grande mudança com a introdução dos princípios de liderança na administração pública. Sob a influência dos teóricos Taylor, Fayol e Weber, os estados iniciaram uma abordagem mais científica e eficiente da administração pública, que enfatizavam a divisão do trabalho, a especialização, a hierarquia e o controle racional.

Sucessivamente, o novo quadro de referência na administração pública relacionou- as transformações ocorridas na sociedade e na gestão, que culminaram em avanços tecnológicos e demandas por transparência e eficiência dos governos.

Na sociedade digital, a tecnologia digital permeou e impactou a vida diária das pessoas, e passou a desempenhar um importante papel na maneira como elas se comunicam, trabalham, consomem

informações, interagem com o mundo e realizam suas atividades diárias.

Na mesma perspectiva de Nogueira, Batista Júnior *apud* Motta e Valle (2022, p.43) afirma que:

A busca da eficiência se apresenta como consideração central à Administração Pública desde a promulgação da Carta de 1988. Afinal, optando o constituinte pela orientação finalística do poder, superada estava a possibilidade de dissociar-se a ação administrativa do seu resultado – e com isso, inaugurado o debate em torno de qual seja a eficiência almejada pelo Estado, e ainda, de quais meios disponíveis ou necessários para a conquista deste signo.

Acrescenta-se, na mesma linha, as colocações de Garcia-Pelayo *apud* Motta e Valle (2022, p. 44):

Finda a segunda década do século XXI, tem-se por evidenciado que o advento de novas tecnologias não mais depende do aleatório da descoberta, e muitas vezes, não exige o mais longo intervalo de tempo para que esse mesmo achado revele seu potencial de aplicação técnica e se transforme em produto.

Também Gouveia *apud* Motta e Valle (2022, p. 44) traz que:

Com esse direcionamento e aceleração do processo de desenvolvimento de novas tecnologias, inevitável que elas sejam identificadas como ferramenta para alcance do desejável resultado eficiente, seja funcionando diretamente como meio para a oferta de prestações públicas, seja oferecendo o suporte de informação e predição necessário ao desenvolvimento de estratégias, bem como ao monitoramento de resultados e aperfeiçoamento da ação pública.

Para Bresser-Pereira (2015), nos anos 1990, o Brasil tinha como objetivo reintegrar competitivamente o país na economia mundial assinalada pela globalização e modernização dos serviços públicos, e atender à progressiva demanda interna do cidadão por serviços mais ágeis e efetivos, que, conforme ele, estão relacionados à busca de maior eficácia, eficiência e efetividade da Administração Pública a partir de práticas gerenciais.

Castells (2002), por sua vez, traz que inovações tecnológicas foram propagadas entre as décadas de 1970 e 1990, e trouxeram uma série de mudanças na sociedade e na economia, especialmente nos sistemas de eletrônica e informação, com grande impacto nos processos de produção, distribuição e consumo de bens e serviços, bem

como uma competição global pelo desenvolvimento tecnológico, que ficou conhecida como Revolução Tecnológica.

Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) explicam que:¹⁹

O final do século XX vem marcado por profundas mudanças no cenário global. Nesse espectro, o avanço tecnológico é, sem dúvida, uma das principais alterações, impactando diretamente na forma como a Sociedade estabelece seus relacionamentos e negócios. Uma Sociedade em rede, conectada, construída a partir de uma noção de globalização, que conduz à emergência de novos pontos de comunicação e informação, a revelar-se como ponto para o desenvolvimento, especialmente nos países periféricos. A chamada era tecnológica traz para a realidade mundial a dinâmica contínua de produção de aparatos e plataformas capazes de tornar possível a realização de vários procedimentos em massa, com eficiência e praticidade.

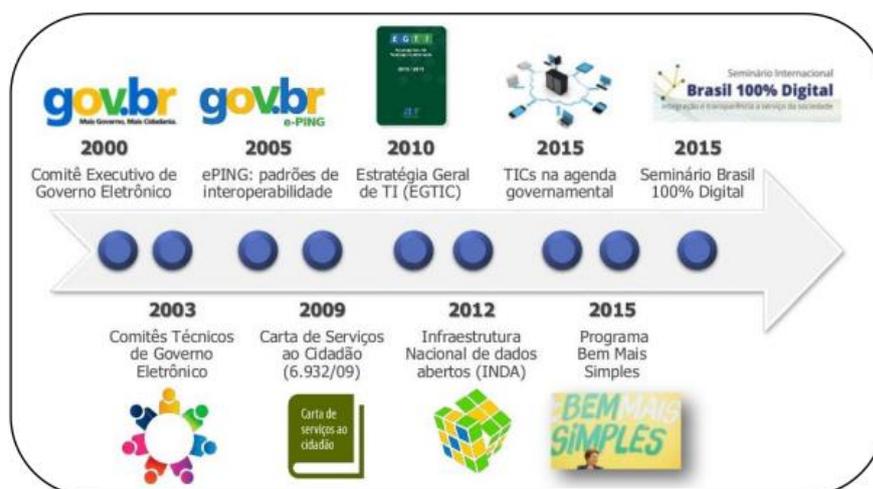
Como resultado do desenvolvimento tecnológico, ações privadas e públicas foram amplamente reconfiguradas. Não é espantoso que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tenham, então, induzido novas percepções dos espaços e ações públicas. No Brasil, desde a reforma administrativa da década de 1990, a Administração Pública tem empregado as TICs como forma de consolidação do chamado Governo eletrônico, notadamente em sua rotina burocrática e na promoção/ampliação de acesso à informação.

Para Castells (2002), a partir do final do século XX, começa uma era completamente nova associada ao rápido desenvolvimento das tecnologias da informação; a passagem da cultura material para um informacional é o resultado desse desenvolvimento.

Os principais marcos de governo digital na Administração Pública Federal, entre os anos de 2000 e 2015, são apresentados nas Figura 6.

¹⁹ Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/f9mk84ktBCQJFzc87BnYgZv/>. Acesso em: 02 mai. 2023

Figura 6: Marcos de governo digital na Administração Pública federal (2000 – 2015)



Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br>. Acesso em: 30 abr. 2023.

O conceito de governo eletrônico surgiu na década de 2000 como resultado do avanço das tecnologias de informação e comunicação. Este conceito busca estabelecer uma nova relação entre as pessoas e o governo. De acordo com Paludo (2013), o governo eletrônico é o instrumento que utiliza as tecnologias da informação e comunicação para melhorar os serviços públicos com a interação em grande escala com a sociedade, por meio da utilização das tecnologias da informação e comunicação.

Ainda em 2000, um grupo de trabalho interministerial (GTTI) foi designado por meio de Decreto de 3 de abril de 2000,²⁰ para estudar e criar regras, políticas, diretrizes relacionadas às novas formas eletrônicas de interação com a sociedade.²¹

O referido grupo interministerial identificou diversos serviços que já eram oferecidos à população nas plataformas eletrônicas do governo federal, mas que eram administradas de forma deficitária e isolada. Os trabalhos abrangeram também a exclusão digital, especialmente com relação à dificuldade de acesso dos usuários e ao alto custo dos equipamentos de informática.

²⁰Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/2000/dnn8917.htm#:~:text=DECRETO%20DE%203%20DE%20ABRIL,novas%20formas%20eletr%C3%B4nicas%20de%20intera%C3%A7%C3%A3o.&text=O%20PRESIDENTE%20DA%20REP%C3%9ABLICA%2C%20no,que%20lhe%20confere%20o%20art. Acesso em: 04 mai. 2023.

²¹ Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 23 abr. 2023.

Os trabalhos do GTTI foram formalizados pela Portaria da Casa Civil nº 23/2000 e estavam divididos nas seguintes linhas:

- 1) universalização de serviços;
- 2) governo ao alcance de todos; e

3) infraestrutura avançada. As ações do grupo se somaram às metas do programa Sociedade da Informação, coordenado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia.²²

Além disso, a política de governo eletrônico foi apresentada pelo GTTI ao poder executivo federal. Em outubro do mesmo ano, o governo conferiu o Decreto 18 de outubro de 2000²³, que criou o Comitê Executivo de Governo Eletrônico (Cege), responsável por criar políticas, estabelecer diretrizes, coordenar e articular os esforços para implementar o governo eletrônico.

Nesse contexto, o programa de governo eletrônico brasileiro - eGOV surgiu com foco na transformação das relações entre cidadãos, Estado, empresas e outros órgãos do próprio governo, de maneira a aperfeiçoar os serviços prestados, e buscou, entre outros pontos, estabelecer padrões, normatizações, a articulação da conexão de serviços eletrônicos, a sistematização de boas práticas, e a constituição de infraestrutura tecnológica.

O Cege também teve importante contribuição para a criação, em junho de 2001, da Infraestrutura de Chaves Públicas (ICP-Brasil)²⁴, que viabilizou o uso de assinaturas eletrônicas, a certificação digital e a validação dos documentos que tramitam virtualmente.

Em 4 de dezembro de 2001, foi publicado decreto que criou, no âmbito do Cege, o Subcomitê da Rede Brasil.gov.br.²⁵ Entre as competências desse subcomitê, foram inclusos o planejamento da execução, a operação e a evolução do projeto de integração das redes

²² Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 23 abr. 2023.

²³ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/dnn9067.htm. Acesso em: 04 mai. 2023

²⁴ Ver Medida Provisória nº 2.200, de 24 de agosto de 2001. Esta medida provisória passou a valer indefinidamente, até manifestação do Congresso Nacional, por força da Emenda Constitucional nº 32.

²⁵ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/2001/Dnn9402.htm. Acesso em: 30 abr. 2023. Acesso em: 06 jun. 2023.

de dados do governo federal, bem como o gerenciamento do ambiente compartilhado.

Em 2002, o Cege disponibilizou um balanço das realizações e dos desafios do governo eletrônico no Brasil. Na referida publicação foram apresentados os avanços e as limitações identificadas durante os dois anos avaliados, assim como boas práticas internacionais de governo eletrônico que tinham consonância com as diretrizes adotadas pelo governo brasileiro (BRASIL, 2002).

Em continuidade, em julho de 2004, o Decreto nº 5.134²⁶, criou o Departamento de Governo Eletrônico do governo federal para supervisionar e coordenar ações de governo eletrônico integradas e unificadas, atividades relacionadas à prestação de serviços públicos por meio eletrônico e a normatização e difusão de iniciativas relacionadas ao governo eletrônico no nível federal.

Já o Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico (e-MAG) foi lançado em 2005 para ajudar as pessoas com necessidades especiais²⁷ a acessar portais e sites da Administração Pública.

Os Padrões Brasil e-GOV foram publicados em 2008, como recomendações de boas práticas disponibilizadas mediante cartilhas, para melhorar a comunicação e o fornecimento de informações e serviços do governo federal por meio de plataformas eletrônicas.

Em 2011, o governo federal publicou a Instrução Normativa nº 1, para fortalecer o modelo do *Software* Público.²⁸ O novo Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (Sicaf) foi lançado no mesmo ano.

Viana (2015) explica que a informatização dos processos internos de trabalho começou com o paradigma do governo eletrônico em 2015. Isso levou ao conceito de **governo digital**, que se concentra no cidadão e em serviços e acessos mais simples, acessíveis e eficientes.

²⁶Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/D5134.htm. Acesso em: 30 abr. 2023.

²⁷Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/acessibilidade-digital/modelo-de-acessibilidade>. Acesso em: 30 abr. 2023.

²⁸ Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 30 abr. 2023.

Nessa perspectiva, foi publicado o Decreto nº 8.638 em 2016²⁹, instituindo a Política de Governança Digital para o Poder Executivo federal e dando ao Ministério do Planejamento a tarefa de criar uma Estratégia de Governança Digital (EGD).

O artigo 5º do referido decreto dispõe:

Art. 5º O Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão editará a Estratégia de Governança Digital – EGD da administração pública federal, documento que **definirá os objetivos estratégicos, as metas, os indicadores e as iniciativas da Política de Governança Digital** e norteará programas, projetos, serviços, sistemas e atividades a ela relacionados.

Parágrafo único. O período de vigência da EGD coincidirá com o prazo de vigência do Plano Plurianual - PPA. [Grifou-se]

A página do governo digital do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços, traz a informação de que a versão inicial da EGD foi publicada em 2016 e revisada em 2018, com detalhes sobre as ações e métricas para os três eixos estratégicos definidos: acesso à informação, fornecimento de serviços e participação social.³⁰

A Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital)³¹, foi lançada pelo governo federal em 2018, para a política pública que inclui 100 (cem) ações de curto e médio prazo e fornece um diagnóstico abrangente dos problemas a serem enfrentados e uma visão futura para a transformação digital da economia, do governo e da sociedade brasileira.

Em 2019, o Decreto 9.756³² criou um portal único, o gov.br, para fornecer serviços aos cidadãos e informações sobre as operações do governo federal.

²⁹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8638impresao.htm. Acesso em: 30 abr. 2023.

³⁰ Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 06 mai. 2023.

³¹ Versão atualizada disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/estrategia-digital>. Acesso em: 30 abr. 2023.

³² Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9756.htm. Acesso em: 30 abr. 2023.

No mesmo ano, no mês abril, foi criada a Rede Nacional de Governo Digital (Rede Gov.Br),³³ que, conforme Lafuente, Leite, Porruá e Valenti (2021, p. 3), foi constituída:

com o objetivo de promover a colaboração, o intercâmbio, a articulação e a criação de iniciativas inovadoras relacionadas à temática de governo digital no setor público, incluindo as três esferas de governo.

De acordo com Lafuente, Leite, Porruá e Valenti (2021, p. 3), em maio de 2019, também foi criado o Grupo de Transformação Digital dos Estados e Distrito Federal (GTD.GOV):

O GTD.GOV é uma rede nacional que reúne os gestores, autoridades e técnicos responsáveis pela agenda de governo digital nos estados e no Distrito Federal, com o objetivo de acelerar a transformação digital.

No ano seguinte, a Assinatura Eletrônica do gov.br foi regulamentada pelo Decreto nº 10.543³⁴. Assim, os cidadãos podem assinar documentos digitais usando sua conta gov.br, com a mesma validade que uma assinatura manuscrita.

Cabe acrescentar informação disponibilizada pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços, de que no ano de 2021 o programa Startup gov.br foi desenvolvido para acelerar o lançamento de projetos de transformação digital, priorizando o emprego de especialistas em TIC em projetos estratégicos de alto impacto para a população.³⁵

Nesse mesmo ano foi sancionada a Lei nº 14.129, a Lei do Governo digital - LGD, que será analisada na seção 2.3.

Nesse contexto, Cristovam *et al* (2020) trazem que a implementação de novos modelos de prestação de serviços estatais a partir do paradigma do governo digital não se limita apenas à reforma do aparelho administrativo, mas sim uma reforma estatal mais abrangente que apresenta grandes desafios para sua plena execução, como aumentar o acesso da população brasileira à tecnologia, renovar

³³ Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-nacional-de-governo-digital>. Acesso em: 05 mai. 2023.

³⁴ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10543.htm. Acesso em: 30 abr. 2023.

³⁵ Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 06 mai. 2023

a estrutura tecnológica das instituições e órgãos públicos e promover uma cultura organizacional focada na inovação.

Recentemente, em 2022, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) divulgou uma atualização da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital (2022–2026). Essa atualização inclui um diagnóstico dos desafios enfrentados pelo Brasil na transformação digital e sugestões de ações para implementar nos próximos anos³⁶.

No mesmo ano, o governo também publicou o Decreto nº 10.977, que cria a Carteira de Identidade Nacional (CIN), aderindo o Cadastro de Pessoa Física (CPF) como o número de registro geral em todo o país.³⁷

2.3 A LEI Nº14.129/2021.

Como referido anteriormente, a Lei nº 14.129/2021, ou Lei do governo digital – LGD, sancionada em 30 de março de 2021, dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o governo digital e para o aumento da eficiência pública.³⁸

No seu artigo 1º, a LGD traz que:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública, **especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão.**

Parágrafo único. Na aplicação desta Lei deverá ser observado o disposto nas Leis nºs 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), 13.460, de 26 de junho de 2017, 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais),

³⁶ As ações estratégicas para 2022-2026 podem ser lidas em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/estrategia-digital-acoas-2022-2026>. Acesso em: 30 abr. 2023.

³⁷ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d10977.htm. Acesso em: 30 abr. 2023.

³⁸ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em: 30 abr. 2023.

e 5.172, de 25 de outubro de 1966 (Código Tributário Nacional), e na Lei Complementar nº 105, de 10 de janeiro de 2001. [Grifou-se]

Nesse contexto, a norma visa aprimorar a implementação do governo como plataforma digital no Brasil, baseada em inovação, transformação digital e participação cidadã, e incentivar melhorias para aumentar a eficiência da administração pública.

A LGD se aplica: aos órgãos da administração pública federal direta, que inclui os poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, incluindo o Tribunal de Contas da União e o Ministério Público da União; e a administração pública indireta federal, que incluem as empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, bem como as autarquias e fundações públicas que prestam serviços públicos; [e às administrações diretas e indiretas dos demais entes federados, desde que adotem os comandos da LGD por meio de atos normativos próprios](#) (artigo 2º da lei). Dessa forma, há espaço para aplicação dessa lei aos entes subnacionais, entre eles o Distrito Federal.

A LGD possui o objetivo de maximizar os serviços governamentais digitais e simplificar o acesso aos cidadãos brasileiros com a utilização de soluções tecnológicas disponíveis em aplicativos de dispositivos móveis, e em plataforma única de acesso a serviços e informações: o gov.br, bem como de incentivar o emprego das assinaturas digitais na solicitação e prestação de serviços públicos. Consolida, portanto, os esforços desenvolvidos em pouco mais de duas décadas apresentados na seção 2.2.

A LGD se orienta por 26 princípios e diretrizes (artigo 3º da lei), entre eles os seguintes, *in verbis*: a desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis; a disponibilização em plataforma única do acesso às informações e aos serviços públicos, observadas as restrições legalmente previstas e sem prejuízo, quando indispensável, da prestação de caráter presencial; a possibilidade aos cidadãos, às pessoas jurídicas e aos outros entes públicos de demandar e de acessar serviços públicos por meio digital, sem necessidade de solicitação presencial; a transparência na execução dos serviços públicos e o monitoramento da qualidade desses serviços; o incentivo à participação social no controle e na fiscalização; o uso de linguagem

clara e compreensível a qualquer cidadão; o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho; e o apoio técnico aos entes federados para implantação e adoção de estratégias que visem à transformação digital do Estado.³⁹

É importante registrar que a LGD prevê que a digitalização ocorra por meio de tecnologias com amplo acesso aos cidadãos de todas as classes sociais, inclusive moradores de áreas rurais e isoladas (artigo 14, *caput*, da lei).

O governo é qualificado como plataforma (artigos 29 a 37 da lei), e utiliza a inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) como chave primária para associar o acesso de cada usuário aos serviços prestados pelos diversos órgãos governamentais.

Entre as inúmeras ofertas de autosserviços, é importante destacar o PIX, a prova de vida do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), a carteira digital de trânsito, o auxílio emergencial, a carteira de trabalho digital e as ouvidorias digitais.

Além dos dispositivos legais propriamente ditos, parece evidente que a LGD traz incentivo direto para desenvolver conceitos, ferramentas e métodos inovadores no campo da administração Pública, bem como para a troca ágil de informações entre os diferentes órgãos públicos.

O sítio do governo digital traz os seguintes dados da transformação digital:⁴⁰

- a) Números da transformação digital:
 - 4.103 serviços no portal gov.br;
 - 86% de serviços digitais;
 - 4,5 bilhões de economia anual.

- b) Serviços transformados por ano:

³⁹ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em: 01 dez. 2022

⁴⁰ Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br>. Acesso em: 27 dez. 2022.

Tabela 1: Serviços transformados por ano

Lista Geral	2019	2020	2021
Quantidade de Serviços	511	582	493

Fonte: Elaborado pela autora.⁴¹

Em seu artigo 17, a LGD também traz a possibilidade de o governo executivo federal fomentar redes de conhecimento, composta por todos os entes públicos em que a lei é aplicável, com quatro objetivos:

- 1) **gerar, compartilhar e disseminar conhecimento e experiências;**
- 2) **formular propostas de padrões, políticas, guias e manuais;**
- 3) **discutir sobre os desafios enfrentados e as possibilidades de ação quanto ao governo digital e à eficiência pública; e**
- 4) **prospectar novas tecnologias para facilitar a prestação de serviços públicos disponibilizados em meio digital, o fornecimento de informações e a participação social por meios digitais.**

Essa rede deve permitir o acesso a instituições de pesquisa, tecnologia e inovação. Também deve haver um canal permanente de comunicação com o órgão federal designado para coordenar as atividades da rede.

Outro ponto importante contemplado nos artigos 44.º e 45.º da LGD é a criação de laboratórios de inovação por diversas entidades públicas com vista ao desenvolvimento de ideias, ferramentas e tecnologias inovadoras em benefício dos cidadãos.

Entre as diretrizes para esses laboratórios, estão: a colaboração interinstitucional e com a sociedade; a promoção e experimentação de tecnologias abertas e livres; o uso de práticas de desenvolvimento e prototipação de *softwares* e de métodos ágeis para formulação e implementação de políticas públicas; o foco na sociedade e no cidadão;

⁴¹ Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br>. Acesso em: 27 dez. 2022.

o fomento à participação social e à transparência pública; e o incentivo à inovação.

Para Motta e Valle (2022, p. 48):

Pretende a Lei do Governo Digital uma mudança no *mindset* das organizações públicas, impulsionada por profundas modificações havidas nas exigências formuladas pelo ambiente que circunda estas mesmas estruturas.

Segundo Giannini *apud* Motta e Valle (2022, p. 48), em tempos em que a cidadania e a sociedade estão interconectadas, “na medida em que o governo vai ficando desconectado, perde sua capacidade de governar”.

2.4 DIGITALIZAÇÃO DE SERVIÇOS

A conjuntura tecnológica mundial presume proximidade entre o Estado e a população. Os governos passam a exercer uma abordagem orientada em que vislumbra as opiniões e necessidades já apontadas pelos cidadãos e atualiza os seus processos incessantemente de forma a atendê-los (OCDE, 2018).⁴²

A OCDE fornece para estratégia para implementação de governo digital com diversas linhas basilares em que deve ser capaz de:

- 1) Garantir maior transparência, abertura e inclusão de processos e operações do governo;
- 2) Encorajar o engajamento e a participação do público;
- 3) Criar uma cultura movida por dados no setor público; e
- 4) Refletir uma abordagem de gerenciamento de riscos robusta.

Ainda de acordo com a OCDE, existem medidas e atitudes relevantes que os países devem adotar ao desenvolver uma estratégia de governo digital. Essas configurações incluem: garantir o compromisso com a liderança e a estratégia; garantir o uso uniforme

⁴² Disponível em: <https://www.oecd.org/governance/>. Acesso em: 30 jun. 2023.

de tecnologias digitais em diferentes níveis de governo e criar uma estrutura organizacional; estabelecer governança para coordenar a implementação de estratégias digitais em diferentes níveis de governo.

2.5 TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS

As Tecnologias Disruptivas são inovações que mudam significativamente o funcionamento dos modelos de negócios, processos e até mesmo a evolução da sociedade como um todo, e que proporcionam maior eficiência, qualidade e benefícios para os consumidores e para a organização.

Viana (2021) informa que:

Big Data, Internet das Coisas – IoT, inteligência artificial, e cloud computing e blockchain são todas tecnologias disruptivas que impactam de modo profundo a sociedade e alteram também as estruturas da administração pública. Diz-se que com elas se inaugura uma nova era de políticas e tomada de decisões.

Isso porque elas conferem um processo de digitalização de ponta a ponta de modelos de negócios, desenvolvimento e prestação de serviços. Com a cloud computing (computação em nuvem), por exemplo, permite-se acesso “on-demand” a diversos recursos, sejam eles redes, armazenamento, aplicações ou serviços. Assim, os departamentos não são precisas hospedar e gerenciar sua própria infraestrutura de TICS, o que traz mais agilidade e redução de custos operacionais.

Tendo em vista o impacto profundo e a possibilidade de uma nova engenharia da organização estatal, que pode utilizar dessas comodidades de um modo que altere sua própria estrutura, essas tecnologias colocam os modelos tradicionais de governo eletrônico “ultrapassados” Emerge, daí, a necessidade de a administração mudar o foco da automação e redução de custos (presente na proposta de governo eletrônico) para enfatizar na cocriação com cidadãos e empresas. Este novo estágio de amadurecimento das tecnologias e seu emprego pelos governos é o símbolo da transformação para o governo digital.

A tecnologia disruptiva tem o potencial de desenvolver de novos mercados, onde os modelos tradicionais são deixados de lado e novas

ferramentas e tecnologias são introduzidas para otimizar os resultados de negócios. Porém, isso requer uma mudança de mentalidade para permitir que o capital humano se adapte a essas novas oportunidades e obtenha o máximo de benefícios

2.6 EXPERIÊNCIAS COM GOVERNO DIGITAL

2.6.1. Internacionais

O Estado brasileiro integra redes internacionais de intercâmbio para compartilhar experiências em questões de governo digital. Entre essas experiências, destacam-se as descritas a seguir, com informações baseadas no sítio da transformação digital.⁴³

1. O Brasil participa como país convidado do evento E-Leaders da OCDE⁴⁴, e aderiu à revisão por pares de estratégias de governo digital do referido organismo internacional.
2. Desde 2003, a Rede Interamericana de Autoridades Governamentais Digitais (Red Gealc) reúne líderes de agências governamentais digitais dos países da América Latina e Caribe, promovendo a cooperação horizontal a partir de intercâmbio de soluções e do diálogo entre especialistas⁴⁵.
3. A cooperação com o BID nas temáticas afetas ao governo digital traz experiências internacionais para o Brasil, especialmente de como o banco tem apoiado as iniciativas do governo do Uruguai nesse campo.
4. O Brasil foi reconhecido no GovTech Maturity Index 2022, avaliação realizada pelo Banco Mundial que considera o estado atual da transformação digital do serviço público em 198 países, como o segundo país do mundo com a mais alta maturidade em termos de governo digital (Figura 7).⁴⁶

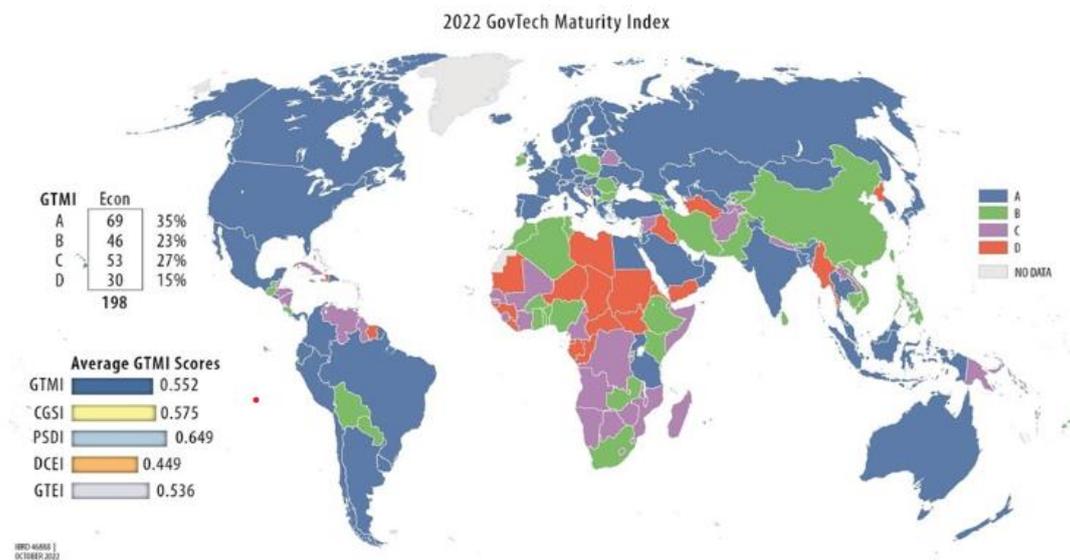
⁴³ Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/redes-internacionais-de-compartilhamento-de-governo-digital>. Acesso em: 30 abr. 2023.

⁴⁴ Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-leaders-handbook-on-the-governance-of-digital-government_ac7f2531-en.

⁴⁵ Disponível em: <https://www.redgealc.org/sobre-red-gealc/que-es-la-red-gealc/>. Acesso em: 30 abr. 2023.

⁴⁶ Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi> e <https://www.hojeemdia.com.br/geral/brasil-se-torna-segundo-pais-em-maturidade-de-governo-digital-1.933162>. Acesso em: 30 abr. 2023.

Figura 7: GovTech Maturity Index 2022



Fonte: Estado do GovTech ao redor do mundo, por GTMI Groups, 2022.

Para o cálculo do índice, o Banco Mundial baseia-se em quatro eixos: sistemas governamentais centrais, prestação de serviços públicos, engajamento do cidadão e habilitadores GovTech. Em todos esses eixos, o Brasil atingiu a nota máxima em 2022.

Como um dos fundamentos que levaram a esse índice, deve ser dito que a plataforma GOV.BR possui aproximadamente 140 milhões de brasileiros acima de 18 anos cadastrados, ou seja, aproximadamente 80% da população adulta brasileira.⁴⁷

A título de exemplo, estão elencadas a seguir ações importantes de outros países, que contribuíram para digitalização mundial, apontando diretrizes nessa perspectiva:

1. **Emirados Árabes Unidos:** O líder da UAE Innovates no Mohammed bin Rashid Center for Government Innovation, dos Emirados Árabes Unidos, Maryam AlMansoori recebeu elogios internacionais por supervisionar mais de duzentos iniciativas, programas, campanhas e eventos relacionados ao governo digital. O trabalho considerou sete etapas para o processo de inovação do governo:

⁴⁷ Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/11/mais-de-140-milhoes-de-brasileiros-ja-estao-cadastrados-no-gov.br>. Acesso em: 03 mai. 2023.

- a) Ter visão e estratégia claras;
- b) Experimentar inovações em projetos centrais;
- c) Enriquecer a cultura de inovação, capacitar servidores e mudar mentalidades;
- d) Fornecer espaço para novas experiências e abraçar o futuro;
- e) Alavancar parcerias privadas e globais;
- f) Incentivar a colaboração e a criação; e
- g) Celebrar e premiar o sucesso.⁴⁸

2. **Cingapura:** Em sua tese de doutorado na Blavatnik School of Government de Oxford, Aaron Maniam, um jovem líder global do Fórum Econômico Mundial que supervisiona uma economia digital, alfabetização e acesso digital e parcerias digitais internacionais de Cingapura, fez um estudo comparativo de projetos de governo digital na Estônia, Nova Zelândia e Cingapura e listou ideias sobre como inovar no serviço público:

- a) Regulamentação ágil precisa funcionar de uma maneira que promova a inovação e não apenas para gerenciamento de riscos;
- b) Ter em mente a importância do longo prazo;
- c) Parcerias Internacionais;
- d) Parcerias internas;
- e) Treinamento certo;
- f) Gameificação; e
- g) Equilibrar uma mentalidade de escassez e uma mentalidade de abundância.

Aaron também exalta a abundância de conhecimento disponível, como mostra esta fala em curso na Escola Nacional de Administração Pública – Enap:

⁴⁸ Disponível em: <https://www.enap.gov.br/en/?view=article&id=3914:experiencias-internacionais-sao-inspiracao-para-o-brasil&catid=12>. Acesso em: 30 abr. 2023.

Quanto mais usamos dados, mais geramos mais dados e mais podemos usar esses dados. De uma maneira que nos permite ter *insights* sobre diferentes questões que estamos realmente governando como um setor público. Dados, conhecimento e informações não se esgotam.⁴⁹

3. **Nigéria:** Por meio de Edima Otuokon, assessora especial do Ministério de Assuntos Humanitários, Enfrentamento de Desastres e Desenvolvimento Social da Nigéria, o país testado experiência na solução de questões humanitárias em áreas de conflito com inovação, destacando os seguintes pontos:

- a) definir o resultado desejado para criar estruturas proativas em um ambiente reativo;
- b) Solucionar os problemas objetivamente;
- c) colaborar com os *stakeholders*;
- d) trabalhar com parceiros internacionais que possam ter passado por isso e entenda como resolver o problema; e
- e) ter mulheres na equipe.⁵⁰

2.6.2 Nacionais

Ponderando o cenário nacional verificam-se iniciativas do governo federal com a criação de políticas, programas, diretrizes e suporte aos órgãos e entidades com relação ao governo eletrônico e à governança e cidadania digital, como foi mostrado na evolução trabalhada na seção 2.2.

Merece destaque a publicação do Decreto nº 10.332/2020, que instituiu a Estratégia de governo digital (EGD) e estabeleceu objetivos estratégicos, metas e indicadores específicos para a Política de Governança Digital, e ainda aspira promover a eficácia da gestão

⁴⁹ Disponível em: <https://www.enap.gov.br/en/?view=article&id=3914:experiencias-internacionais-sao-inspiracao-para-o-brasil&catid=12>. Acesso em: 30 abr. 2023.

⁵⁰ Disponível em: <https://www.enap.gov.br/en/?view=article&id=3914:experiencias-internacionais-sao-inspiracao-para-o-brasil&catid=12>. Acesso em: 30 abr. 2023.

pública a partir da facilitação e celeridade dos serviços, e da promoção de desenvolvimentos dos negócios.⁵¹

A estratégia assente a demanda de **evolução do estágio de governo eletrônico para governança digital** no Estado brasileiro, condição que incluirá a participação social na construção de políticas públicas de digitalização.

2.6.2.1 Ranking De Serviços Públicos E Órgãos Integrados Ao Gov.Br

Os rankings de serviços e equipamentos públicos, integrados à plataforma gov.br, mostram a satisfação dos usuários com os serviços e equipamentos públicos que estão funcionando bem ou que precisam ser melhorados.

O *ranking de serviços e órgãos públicos integrados* na plataforma gov.br é baseado em um índice com dois indicadores.

Nota de satisfação: reflete a avaliação de satisfação dos usuários com o conjunto de serviços do órgão;

Nota de adesão à avaliação de satisfação: mede a adesão do órgão à ferramenta de avaliação de satisfação.⁵²

A seguir, o Quadro 2 a título de exemplificação, descreve as notas atribuídas ponderando os aspectos adesão e volume.

Quadro 2: Notas de adesão, por aspectos de adesão e volume			
Nota de Adesão	Órgão pequeno (até 20 serviços)	Órgão médio (de 21 até 80 serviços)	Órgão grande (81 ou mais serviços)
Nota 3	Até 60% dos serviços aderentes	Até 50% dos serviços aderentes	Até 40 % dos serviços aderentes
Nota 4	61% a 90% dos serviços aderentes	51% a 80 dos serviços aderentes	41% a 70% dos serviços aderentes

⁵¹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm#art14 Acesso em: 06 jul. 2023.

⁵² Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/central-de-qualidade/ranking-de-servicos-e-de-orgaos> . Acesso em: 30 abr. 2023.

Nota 5	Mais de 90% dos serviços aderentes	Mais de 80% dos serviços aderentes	Mais de 70% dos serviços aderentes
---------------	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/central-de-qualidade/ranking-de-servicos-e-de-orgaos>. Acesso em: 30 abr. 2023.

A seguir, a Tabela 2 mostra os dez primeiros colocados no *ranking* atual, correspondente ao período de avaliação abril de 2022 a março de 2023.

Tabela 2: <i>Ranking</i> de serviços públicos e órgãos integrados ao gov.br		FINAL	NOTAS			OFERECIDOS	SERVIÇOS INTEGRADOS
			SATISFAÇÃO	ADESÃO	%		
1º	Ministério dos Transportes	4,914	4,83	5	100%	1	1
2º	Ministério dos direitos Humanos e Cidadania	4,798	4,6	5	100%	1	1
3º	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas	4,795	4,59	5	100%	20	20
4º	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	4,786	4,57	5	100%	8	8
5º	Instituto Nacional de Seguro Social	4,556	4,11	5	77,32%	97	75
6º	Instituto Nacional de Tecnologia e Informação	4,555	4,11	5	100%	11	11
7º	Comando da Aeronáutica	4,450	3,9	5	100%	5	5
8º	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia	4,381	4,76	4	56,1%	41	23
9º	Ministério da Comunicação	4,366	4,73	4	60%	35	21
10º	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	4,354	4,71	4	64,29%	14	9

Fonte: Elaboração da Autora com base em informações da página do governo digital⁵³

2.6.2.2 Rede Rs De Governo Digital

É a plataforma unificada de serviços digitais que o governo do Estado do Rio Grande do Sul lançou em 2019, na qual os cidadãos podem acessar os serviços oferecidos pelo estado virtualmente, combinando conveniência, facilidade e agilidade.⁵⁴

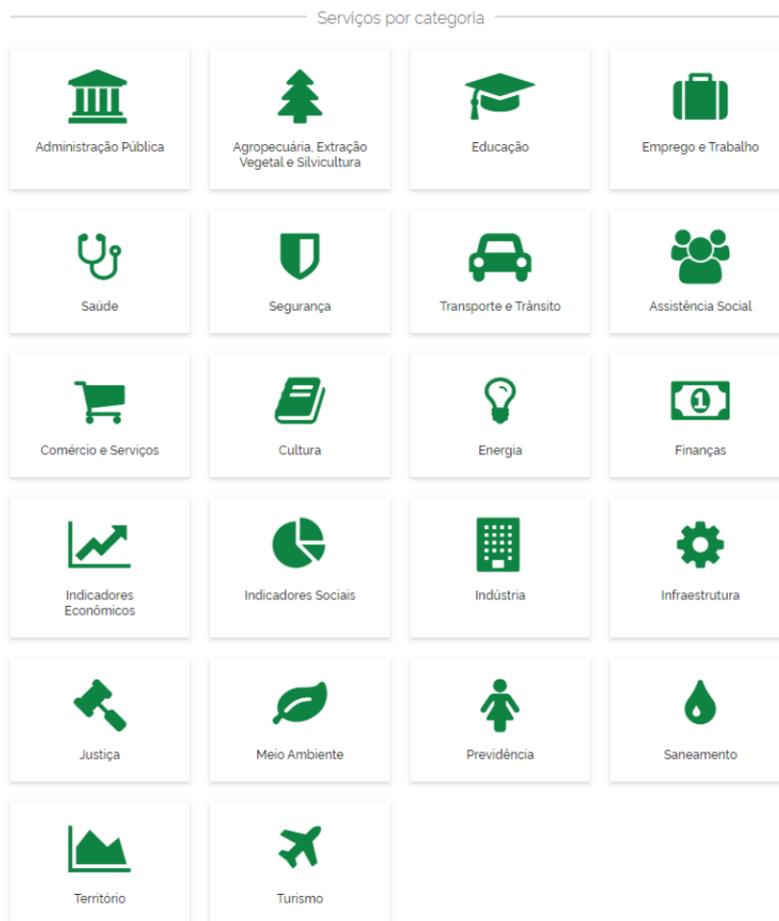
A Rede RS foi projetada com a finalidade de fornecer novos serviços digitais. Ela conta com 739 serviços estaduais, 5,5 milhões de acessos mensais e 94% de serviços digitais.

Os serviços estão classificados conforme as categorias constantes na Figura 8.

⁵³ Disponível em: Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/central-de-qualidade/ranking-de-servicos-e-de-orgaos>. Acesso em: 30 abr. 2023.

⁵⁴ Disponível em: [22132305-27173943-livro-governo-digital-2-0.pdf](https://www.planejamento.rs.gov.br/22132305-27173943-livro-governo-digital-2-0.pdf) (planejamento.rs.gov.br). Acesso em: 6 jul. 2023.

Figura 8: Serviços da Rede RS, por categoria



Fonte: Catálogo de Serviços do Estado do RS

Como ações de destaque, cabe citar:

a) A política de TIC: Resultado de convênio de cooperação nacional com a PUC-RS visando o desenvolvimento de um modelo de política moderna de informática;

b) FACILITA-RS: O objetivo é melhorar a forma como os serviços públicos são prestados aos usuários por meio de técnicas de gestão, leis reguladoras, ferramentas tecnológicas e integração entre órgãos e entidades;

c) Programa Sustentare: gerencia a destinação e o descarte de dispositivos eletrônicos de entidades e órgãos públicos de acordo com as políticas de resíduos sólidos nacionais e estaduais, seguindo práticas de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social.

2.6.2.2.1 Companhia Riograndense De Saneamento Corsan

Pela proximidade com o tema desta pesquisa, cabe destacar os dados sobre a Companhia Riograndense de Saneamento (Corsan), que atende aproximadamente 3 milhões de pessoas em 320 municípios do Estado do Rio Grande do Sul. Em 2017, eles se comunicaram com mais de 32 milhões de pessoas por meio de seus canais digitais e presenciais.⁵⁵

Atualmente, é possível solicitar os serviços da Corsan por meio dos canais de atendimento presenciais ou por meio dos canais digitais, 0800, chat, aplicativo, mídia social, SMS e e-mail.

O processo de transformação digital da Corsan envolve a criação e melhoria de canais de comunicação para vários fins, desde o atendimento e registro de solicitações até a execução e conclusão dos serviços e o retorno do cliente.

A implementação dos serviços para atender às necessidades do cliente pode ser feita no momento do pedido ou no serviço de campo, exigindo uma mudança na equipe da Corsan ao tratar de questões administrativas que podem ser resolvidas por meio dos sistemas da empresa. Nessa situação, as ordens de serviço são criadas digitalmente e recebidas no tablet da equipe de serviço de campo.

Caso não seja efetuada qualquer devolução ao cliente no momento do pedido, esta será efetuada por e-mail, SMS ou consulta por registro de serviço. Depois que o serviço for concluído e a ordem de serviço for fechada, ela estará disponível para eventuais consultas.

Nesse contexto, vislumbrando o modelo já em aplicação pela Corsan, que cabe ressaltar, pertence ao mesmo ramo de prestação de serviços da Caesb, é possível identificar algumas práticas relevantes da digitalização da companhia que poderão ser avaliadas para implementação na Caesb.

2.7 PRINCIPAIS DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOVERNO DIGITAL

⁵⁵ Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/202104/22132305-27173943-livro-governo-digital-2-0.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2023.

A digitalização dos governos no Brasil apresenta desafios além da comodidade e praticidade para a população.

Para Motta e Valle (2022, p. 48 e p.49):

A internalização de novas tecnologias não se revela processo simples para as organizações administrativas. Os bloqueios vão desde a ausência de *expertise* para identificar e definir mesmo quais as soluções tecnológicas inovadoras oferecidas pelo mercado que possam ser úteis à Administração, passando ainda pelo sempre sofrido processo de contratação dessas mesmas tecnologias, até a normalização do seu uso pelos servidores que com ela eventualmente devam lidar.

[...]

Na perspectiva das relações internas, entre as diversas estruturas do Estado, a mudança de mentalidade também não se apresenta como providência simples.

[...]

Em resumo, incorporar um modo de relacionamento que contemple o ambiente digital era inevitável para a Administração – mas os obstáculos serão de várias ordens. Indispensável será o desenvolvimento de um intenso esforço de alfabetização digital, que compreenda não só o aprendizado funcional dos sistemas disponíveis, mas também o contexto em que eles foram gerados, e os potenciais efeitos de esforço de alfabetização deve ser dirigido não apenas aos agentes públicos, responsáveis por uma dimensão operacional do governo digital, mas também aos usuários desta mesma plataforma – que por vezes, hão de conjugar o aprendizado do que sejam as estruturas de governo, com aquele do uso adequado das ferramentas disponibilizadas para a prestação dos serviços públicos.

[...]

O esforço é grande, e necessariamente de longo prazo, dificultado muitas vezes por resistências associadas às mudanças previstas haver nas organizações. O primeiro passo para o processo de longo termo de transformação da cultura organizacional requerido pela Lei nº 14.129/2021 é a identificação de pontos de resistências que sejam auto evidentes.

Para mitigar os desafios já previstos na Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, que apresentou um amplo diagnóstico dos desafios a serem enfrentados, é essencial o estabelecimento de uma cultura digital pelas organizações públicas. Essa cultura representa uma mudança na forma como o governo funciona, desde a compreensão dos projetos até os seus resultados.

2.7.1 Influência Do Modelo Burocrático

Para Motta e Valle, o modelo burocrático inspirado na Carta de 1988 ainda se faz presente nas organizações públicas brasileiras. Tendo em vista que a ideia central no referido modelo é o exercício do poder racional-legal, e a sua associação aos princípios constitucionais da impessoalidade, eficiência e legalidade. Dessa forma, as normas abstratas do aparelho administrativo conferem legitimidade à ação estatal e as condutas por ela adotadas.

Sendo assim, para os citados autores, ao invocar a Lei do Governo Digital – Lei nº 14.429/2021 se verifica um conflito com o modelo burocrático, pois em seu art. 1º a lei trás que:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da **desburocratização**, da **inovação**, da transformação digital e da participação do cidadão.⁵⁶(grifo nosso)

A partir desse conflito, Motta e Valle (2022, p. 50 a p.53) ponderam que:

Tem-se aí de partida a reafirmação de que a determinação constitucional de eficiência como traço imperativo do agir administrativo confere base constitucional da chamada legalidade finalística, exigindo a administração de resultado. A Lei nº 14.129/2021 incorpora essa diretriz constitucional e reconhece na desburocratização e na inovação atributos que, observadas as condições presentes de Estado e sociedade, contribuirão para o desejado resultado eficiente da ação estatal. Tem-se nisso mais uma sinalização legislativa no sentido de que o modelo puramente burocrático de administração não se revele mais apto a disciplinar a atuação desse mesmo aparato estatal, considerada a orientação valorativa que foi a ele assinalada pela Carta de 1988.

Em suma, o governo digital requer flexibilidade e a ausência da rigidez estatal para sua efetiva implantação.

Por fim, com base nos conceitos apresentados no capítulo 2, compreende-se que é inquestionável que o ambiente digital será uma

⁵⁶ Disponível em: [LEI Nº 14.129, DE 29 DE MARÇO DE 2021 - LEI Nº 14.129, DE 29 DE MARÇO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional](#). Consultado em: 04 Jul. 2023.

realidade, e os diversos benefícios que ele pode oferecer para a relação entre cidadãos e o Governo são imensos.

Com uma incorporação progressiva de novas tecnologias à ação pública, os desafios se multiplicam exponencialmente. A Lei 14.129 propõe um modelo de governo digital para estabelecer um novo tipo de relação entre uma administração pública e os indivíduos que o acompanham. Isso inclui ferramentas para alterar a dinâmica convencional que regula essas relações.

Na sequência, o capítulo 3 traz informações referentes à Caesb.



3



3

A COMPANHIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL DO DISTRITO FEDERAL (CAESB)

Este breve capítulo tem por escopo versar sobre o resumo histórico Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal e apresentar, na sequência, sua atual estrutura. Tais informações são necessárias para fins de contextualização quanto à delimitação institucional de estudo proposta nos capítulos subsequentes

3.1 ESTRUTURA

A Caesb foi criada em 08 de abril de 1969, através do Decreto-Lei nº 524/1969, que autorizou o prefeito do Distrito Federal a constituir a Companhia de Água e Esgotos de Brasília. Não existia ainda autonomia política do Distrito Federal.⁵⁷

Em 06 de julho de 1999, com a sanção da Lei Distrital nº 2.416, a Companhia teve mudança de denominação e atuação ampliada, com a autorização de diversificação de seus serviços em todo território nacional. Posteriormente, a partir da sanção da Lei Distrital nº 3.559/2005, sofreu nova mudança de nomeação, ampliação da área de atuação da empresa para outros países e a inclusão, entre suas competências, da possibilidade de prestar serviços na área de resíduos sólidos. Historicamente, as companhias estaduais de saneamento focaram mais os serviços de abastecimento de água potável e esgotamento sanitário (COUTINHO, 2021).

Atualmente, a Caesb tem como negócio a gestão e soluções na perspectiva mais ampla do saneamento ambiental e é uma das maiores empresas do setor no país. Ela tem sede e foro em Águas Claras, Distrito Federal, constituindo uma sociedade de economia mista de capital fechado, controlada pelo Governo do Distrito Federal – GDF.⁵⁸

A Caesb está estruturada em órgão colegiados (Assembleia Geral; Comitê de elegibilidade; Conselho de Administração; Conselho

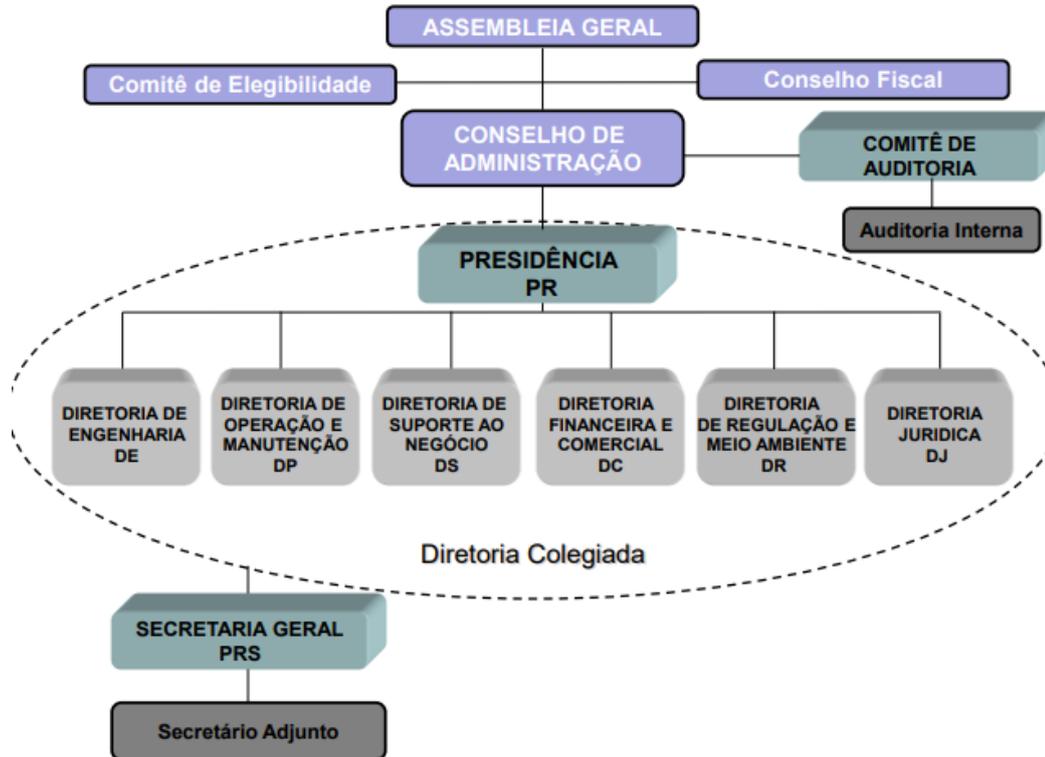
⁵⁷ Disponível em: <https://www.caesb.df.gov.br/empresa/a-caesb/historico.html>. Acesso em 04 mai. 2023.

⁵⁸ Disponível em: https://www.caesb.df.gov.br/images/governanca/programa_integridade2021.pdf. Acesso em 04 mai. 2023.

Fiscal; e Comitê de Auditoria), e Diretoria Colegiada, Conforme detalhado na figura 9.

Figura 9: Organograma da Caesb

59



Fonte::Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – Caesb

O Programa de Integridade da Caesb (2021) traz que:

“A Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – Caesb é uma sociedade de economia mista, de capital fechado, autorizada pelo Decreto-Lei nº 524/1969, com sede e foro na cidade de Brasília-DF, e tem como Acionistas o Governo do Distrito Federal Controlador, a Companhia Imobiliária de Brasília-Terracap, a Companhia Urbanizadora da Nova Capital-Novacap e a Sociedade de Abastecimento de Brasília-SAB.”

Os dados a seguir apresentam a Caesb em números (Tabela 3).

⁵⁹ Disponível em: https://caesb.df.gov.br/images/arquivos_pdf/arquivos_Lai/Estrutura-Organizacional-agosto2022.pdf. Acesso em 10 jul. 2023.

Tabela 3: Dados gerenciais da Caesb

Dado	Valor
Receita operacional total	R\$ 2 bilhões
Investimentos totais	R\$ 143,6 milhões
Empregados	2.050
Índice de atendimento (água)	3,117 milhões de habitantes / 99% da população do DF
Índice de atendimento (esgoto)	2,906 milhões de habitantes / 92,31% da população do DF

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Relatório da Administração da Caesb (2022).

Por fim, importa destacar que a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016)⁶⁰, o novo Marco Legal do Saneamento Básico (Lei nº 14.026/2020)⁶¹, o Plano Distrital de Saneamento Básico (PDSB)⁶², o Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab)⁶³ e o Plano Diretor de Água e Esgotos do Distrito Federal (Pdae-DF)⁶⁴ impõem que a estratégia da Caesb esteja atualizada e fundamentada por análises de riscos e oportunidades para os próximos anos. A companhia também trabalha considerando o extenso conjunto de normativos inclusos no campo da política ambiental brasileira.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Com o fito de entender a cultura organizacional da Caesb, destacaram-se primeiramente a visão de alguns teóricos do tema e suas concepções sobre a construção e transformação da cultura no ambiente organizacional.

Torquato (1991) assenta cultura como a somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos e táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõe fatores humanos e individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais.

Na visão de Schein (1989),

⁶⁰ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 01 mai. 2023.

⁶¹ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14026.htm. Acesso em: 01 mai. 2023.

⁶² Disponível em: <https://www.so.df.gov.br/pdsb/>. Acesso em: 01 mai. 2023.

⁶³ Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/saneamento/plansab>. Acesso em: 01 mai. 2023.

⁶⁴ Disponível em: https://www.caesb.df.gov.br/images/arquivos_pdf/PDAE-2019-SL.pdf. Acesso em: 06 mai. 2023.

[...] cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros com forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Para Robbins (2009, p. 226), cultura é: “O conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.”

Outro aspecto que contribui para a formação da cultura organizacional diz respeito aos ritos. Bayer e Harrison, *apud* Fleury (1989, p.5) expõem a existência de seis tipos de ritos. São eles: ⁶⁵

1. ritos de passagem como, por exemplo, a admissão e treinamento de um novo funcionário;
2. ritos de degradação como o processo de demissão;
3. ritos de confirmação como reuniões para ratificar a postura e união da empresa;
4. ritos de reprodução como atividades de desenvolvimento organizacional;
5. ritos para redução de conflito, por exemplo, processos de negociação coletiva; e
6. ritos de integração como festas na organização.

Esses ritos permitem a construção de diversos elementos que compõem a imagem da organização, ou seja, diante de diversos comportamentos e símbolos, as organizações passam a ter imagens relacionadas a eles.

Morgan (1996) explica que as imagens são associadas às leituras que são feitas sobre as organizações. Em função dessas leituras, que envolvem situações diferentes e conjunturas específicas, as empresas passam a se caracterizar como algo específico associado a elas.

Nesse sentido, conforme Cooke e Lafferty (1989), o inventário da cultura organizacional tem como propósito conhecer comportamentos e práticas no ambiente organizacional, possibilitando correções de forma tempestiva das inconsistências evidenciadas, bem como alinhamento com relação às expectativas e demandas dos *stakeholders*, além de gerar vantagem competitiva por meio de estratégias para fornecer valor aos clientes, não só com produtos e serviços diferenciados, como também adequando comportamentos com foco nas demandas de forma eficiente, ágil e ambientalmente sustentável.⁶⁶

A cultura precisa ser refletida nos costumes e crenças estabelecidos por meio de princípios, regras e condutas compartilhadas pelos membros da organização. Nessa perspectiva, o estudo da cultura organizacional é relevante e deve ser realizado constantemente, apoiando a entrega de valor à parte interessada e contribuindo com a organização na realização de seus objetivos estratégicos e a concretização de sua missão institucional.

3.3 A PESQUISA SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA CAESB

No ano de 2018, a Escola Corporativa da Caesb contratou a empresa Master Qual Serviços especializados Eireli para realizar uma pesquisa sobre sua cultura organizacional. Este trabalho, além da análise dos principais aspectos da cultura organizacional da empresa, abordou a aderência dos fundamentos estratégicos da Caesb (missão, visão de futuro e princípios) à cultura organizacional vigente. Também foi analisada a cultura futura desejada pelos empregados e a cultura vivenciada na companhia.

A metodologia utilizada pela empresa contratada foi a de Richard Barrett (2006), que promove a identificação e análise da cultura atual da empresa e da cultura desejada, investigando valores pessoais do grupo, valores vivenciados e valores desejados para a cultura

⁶⁶ Disponível em: https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=+Organizational+Culture+Inventory&author=Cooke+R.+A&author=Lafferty+J.+C&publication_year=1989. Acesso em: 08 mai. 2023.

organizacional, contemplando cinco elementos: gestor, não gestor, tempo de empresa, cargo ocupado, local de trabalho e lotação. A pesquisa foi disponibilizada para um total de 2.231 empregados.

As bases de dados foram extraídas da pesquisa *online*, das entrevistas individuais realizadas com cada membro da diretoria da Caesb, com o principal gestor de RH e da pesquisa vivencial realizada.

Ao final dos trabalhos de levantamento da cultura organizacional, foram identificadas dimensões da cultura na Caesb com as considerações sintetizadas e apresentadas nos seguintes termos (COMPANHIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL DO DISTRITO FEDERAL, 2019):

- 1) Os empregados da Caesb consideraram a cultura organizacional da empresa com predominância do tipo hierárquico, seguido da cultura de resultados.
- 2) O perfil cultural, na visão dos empregados, apresenta a seguinte ordem de predominância:

I.Cultura hierárquica;
II.Cultura de resultados;
III.Cultura de ambiência/empregados; e
IV.Cultura de inovação.

- 3) A hierarquia exerce forte controle sobre os empregados e processos.
- 4) Há muita centralização de poder na mão dos gestores e baixa autonomia por parte dos empregados em geral.
- 5) A segunda maior predominância é da cultura de resultados. Ou seja, os empregados consideram que há esforço por desempenho e pelo cumprimento das metas definidas e resultados desejados.
- 6) A cultura de ambiência/empregados apresenta a terceira maior ênfase. Essa cultura é caracterizada pelo foco nos aspectos humanos e na promoção de um bom clima organizacional. Nesse tipo de cultura, geralmente há boas relações interpessoais dentro de cada área e um bom ambiente de trabalho, e a relação dos empregados com a empresa é cordial.
- 7) A menor ênfase verificada na Caesb foi a da cultura de inovação, caracterizada pela promoção de um ambiente de trabalho criativo, onde as pessoas estão dispostas a inovar mesmo correndo risco de falhar ao longo do processo de inovação. Nesse tipo de cultura, há compromisso com a experimentação, buscando a vanguarda.
- 8) As mudanças de cultura organizacional que os empregados da Caesb esperam são:

- a) Cultura menos hierárquica (redução de 3,17 para 1,67);
- b) Cultura mais inovadora (aumento de 2,14 para 2,78);

- c) Cultura mais voltada para ambiência/empregados (aumento de 2,27 para 2,80);
- d) Cultura mais voltada para resultados (aumento de 2,42 para 2,75).

9) O perfil cultural final desejado pelos empregados apresenta um equilíbrio entre as culturas de “Ambiência/Empregados”, “Inovação” e “Resultados”. Já a cultura “Hierárquica” não deve ser priorizada na visão dos empregados.

10)

A pesquisa demonstrou ainda a necessidade de desenvolver processo de transformação cultural, que tenha como alvo o alinhamento pessoal dos líderes e o alinhamento estrutural da companhia alicerçado em seus valores, com o objetivo de aumentar a eficiência e gestão sistêmica (COMPANHIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL DO DISTRITO FEDERAL, 2019).

O capítulo seguinte trará dados dos atendimentos realizados pela Caesb, e a análise desses dados.



4

4

ANÁLISE DOS DADOS SOBRE A CAESB

O presente capítulo tem por finalidade apresentar dados referentes aos serviços e canais de atendimento da Caesb, bem como evidenciar o estudo de caso do Escritório de Brazlândia

4.1 DADOS GERAIS

Os dados expostos a seguir foram extraídos do *software* de análise de negócios e dados “Power BI” da Caesb e nas informações cedidas pela Ouvidoria e pela Superintendência Comercial, da Companhia. A Caesb conta com os serviços e canais de atendimentos mostrados no Quadro 3.



Quadro 3: Serviços e canais de atendimentos da CaesB

Serviços	Canais de atendimento						
	Autoatendimento	App Caesb	Agência Virtual	Central 115	Escrit. Regionais	Postos Na Hora	Whatsapp*
2ª via de contas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2ª via de contas pagas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Agendamento de atendimento	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Alteração de titularidade	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Alterar dia do vencimento	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Cadastrar/informar autoleitura	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Carta de aceite para fins de HABITE-SE	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗
Consulta de andamento de protocolos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consulta interferência de rede	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Consultar consumo de água	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Declaração de situação do usuário	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Desmembramento de ligação de água	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Desobstrução de esgoto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Informar falta d'água	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Informar vazamento na rua	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Informar vazamento no hidrômetro/cavalete	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Interposição de defesa/recurso de multa	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Parcelamento de débitos	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Programa de Negociação de Débitos - PND	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Religação de água por corte a pedido	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Religação de água por corte por inadimplência	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Remanejamento da ligação de água	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Ressarcimento de danos	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Restituição de créditos	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗
Revisão de contas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Simulação de tarifa	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Solicitar ligação de água	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Solicitar ligação de esgoto	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Suspensão do fornecimento a pedido	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Vistoria para remanejamento ou nova ligação	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓

* O atendimento por whatsapp está disponível apenas para as regiões de Taguatinga, Ceilândia, Samambaia, Sobradinho e Planaltina.

Fonte: https://www.caesb.df.gov.br/images//arquivos_pdf/Carta_Servicos/Servicos-e-Canais-de-Atendimento-PRC.pdf. Acesso em: 01 mai. 2023.

4.1.1 Atendimentos Por Canal De Origem

A Caesb possui as seguintes origens de abertura de ordens de serviço no atendimento aos seus usuários: 115 (central telefônica), apoio comercial, app Caesb, cadastro, *chatbot*, consumidor especial, escritório, escritório *online*, faturamento, faturamento em análise, fiscalização, internet, laboratório, manutenção, micromedição, Na Hora,

novos consumidores, ouvidoria, posto de fiscalização, posto de serviço, URA e WhatsApp.

Entre os anos de 2018 e 2022, os dados referentes a essas ordens de serviço foram os mostrados na Tabela 4.

Tabela 4: Quantidade de Ordens de serviço, por canal de origem								
Ano	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL	%	Ano
Origem do Atendimento								
Internet	5030	11682	55.085	96.199	74.532	242.528	28,7%	5030
115	70856	76459	30.498	28.623	22.947	229.383	27,2%	70856
Escritório	72387	81086	26.060	25.301	23.798	228.632	27,1%	72387
Na Hora	21187	28095	6.638	5.942	11.275	73.137	8,7%	21187
URA	0	0	17.871	19.057	9.439	46.367	5,5%	0
Escritório Online	2734	3619	1.054	3.520	3.233	14.160	1,7%	2734
WhatsApp	0	70	1.569	1.192	915	3.746	0,4%	0
Posto de Fiscalização	643	1024	6	5	4	1.682	0,2%	643
Cadastro	822	19	3	0	1	845	0,1%	822
App Caesb	27	9	4	242	432	714	0,1%	27
Manutenção	222	362	12	15	28	639	0,1%	222
ChatBot	0	0	25	356	182	563	0,1%	0
Ouvidoria	122	111	93	118	93	537	0,1%	122
Consumidor Especial	93	109	39	13	9	263	0,0%	93

Apoio comercial	23	23	44	26	34	150	0,0%	23
Micromedição	91	30	7	8	13	149	0,0%	91
Posto de Serviço	5	16	3	4	7	35	0,0%	5
Novos Consumidores	24	6	1	0	0	31	0,0%	24
Faturamento em Análise	0	0	2	1	11	14	0,0%	0
Faturamento	0	1	0	1	11	13	0,0%	0
Fiscalização	0	1	0	1	0	2	0,0%	0
Laboratório	0	0	1	0	0	1	0,0%	0
Portal de Serviços	0	0	0	0	1	1	0,0%	0
TOTAL	174.266	202.722	139.015	180.624	146.965	843.592	100,0%	174.266

Fonte: Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – Caesb

De acordo com a análise das informações das Ordens de Serviço detalhadas na tabela 4, referentes aos anos de 2018 a 2022, o portal da internet concentrou a maior parte da demanda (28,7%). Somado aos canais virtuais, que incluem ChatBot, Central 115, WhatsApp, URA, App Caesb, Escritório Online, respondem por 63,7% do total, representando aproximadamente dois terços dos atendimentos da companhia. Os escritórios comerciais responderam por 27,1%.

Na série histórica da tabela é perceptível a redução da utilização do Escritório físico e um aumento do emprego do canal internet, que mesmo com uma queda de utilização no ano de 2022 quando comparado ao ano anterior, continua sendo o canal de utilização mais expressiva pelos usuários.

4.1.2 Atendimentos Por Região Administrativa

De acordo com a Secretaria de Estado de Governo do Distrito Federal (SEGOV), ⁶⁷o DF é composto por 35 regiões administrativas que possuem a finalidade de descentralização administrativa e coordenação dos serviços públicos.

A tabela seguinte detalha os atendimentos prestados pela Caesb entre os anos de 2018 e 2022, de acordo com a região administrativa de residência do usuário

Tabela 5: Atendimentos por região administrativa							
Qtd. de OS por RA							
Ano	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL	%
RA							
Água Quente	8.655	11.603	299	420	314	21.291	2,5%
Águas Claras	4.006	3.015	6.903	8.634	5.608	28.166	3,3%
Arapoanga	1.284	1.162	1.879	2.619	2.463	9.407	1,1%
Arniqueira	10.652	10.670	2.373	3.361	2.401	29.457	3,5%
Brasília	2.426	3.738	6.922	8.842	6.821	28.749	3,4%
Brazlândia	898	1.142	1.895	2.518	1.767	8.220	1,0%
Candangolândia	16.612	20.078	853	1.043	805	39.391	4,7%
Ceilândia	4.154	3.619	14.722	19.020	17.572	59.087	7,0%
Ceilândia II	1.548	1.352	2.740	3.346	3.296	12.282	1,5%
Cruzeiro	1.568	1.814	1.460	1.645	1.395	7.882	0,9%
Estrutural	473	671	778	1.093	738	3.753	0,4%
Fercal	8.938	11.300	154	197	291	20.880	2,5%
Gama	7.770	8.434	6.781	7.956	6.233	37.174	4,4%
Guara	3.443	4.083	7.563	9.177	5.942	30.208	3,6%
Itapoã	1.721	1.985	2.649	3.748	2.814	12.917	1,5%
Jardim Botânico	54	77	2.110	2.882	2.068	7.191	0,9%
Jardins Mangueiral	2.499	2.670	253	174	184	5.780	0,7%
Lago Norte	4.211	3.819	3.041	2.779	2.224	16.074	1,9%
Lago Sul	2.999	2.637	4.142	3.847	2.882	16.507	2,0%
Mestre Darnas	149	177	1.699	2.133	2.151	6.309	0,7%

⁶⁷ Disponível em: <https://segov.df.gov.br/category/administracoes-regionais/>. Consultado em: 10 jul. 2023.

Metropolitana - NB	1.223	1.684	151	179	81	3.318	0,4%
Não Informado	233	344	16.084	26.120	19.921	62.702	7,4%
Noroeste	1.943	2.232	240	296	191	4.902	0,6%
Núcleo Bandeirante	124	116	1.622	2.111	1.655	5.628	0,7%
Octogonal	3.088	4.895	82	164	149	8.378	1,0%
Paranoá	1.349	1.339	2.039	2.719	2.099	9.545	1,1%
Park Way	6.998	7.322	1.431	1.617	1.130	18.498	2,2%
Planaltina	8.673	9.477	4.776	6.166	6.055	35.147	4,2%
Recanto das Emas	3.417	3.354	5.344	7.349	6.324	25.788	3,1%
Riacho Fundo	2.838	4.491	2.811	3.607	3.100	16.847	2,0%
Riacho Fundo II	14.817	17.100	2.393	3.449	2.714	40.473	4,8%
Samambaia			11.889	16.298	13.614	41.801	5,0%
Santa Maria	6.967	8.665	6.511	6.680	6.973	35.796	4,2%
São Sebastião	4.027	4.437	2.636	3.807	3.327	18.234	2,2%
Setor de Ind. e Abastecimento	655	766	452	612	481	2.966	0,4%
SMLIN/SMLN Lago Norte	315	276	163	227	142	1.123	0,1%
Sobradinho	4.533	5.640	3.623	4.268	3.776	21.840	2,6%
Sobradinho II	6.197	6.600	4.748	5.947	4.704	28.196	3,3%
St Compl. Ind. e Abastecimento	183	218	111	164	171	847	0,1%
Sudoeste	1.673	1.959	1.446	1.960	1.391	8.429	1,0%
Taguatinga	14.143	18.789	509	600	421	34.462	4,1%
Taquari/Lago Norte	272	379	312	296	218	1.477	0,2%
Varjão	626	925	426	528	353	2.858	0,3%
Vicente Pires	5.912	7.668		26	6	13.612	1,6%
TOTAL	174.266	202.722	139.015	180.624	146.965	843.592	100,0%

Fonte: Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – CAESB

Conforme a tabela 5 entre 2018 e 2022 Ceilândia foi a RA com maior quantidade de OS (7%), e o SIA a menor com (0,1)%. Já na cidade em que foi realizado o estudo de caso, Brazlândia, o percentual foi de 1% das ordens de serviço.

Essa realidade diversa das RAs (econômica, populacional, social e cultural) pode ser um desafio na implementação da digitalização na Caesb.

4.1.3 Perfil De Atendimento

O quadro 4 traz uma comparação do perfil do atendente comercia da Caesb que atua no escritório com o perfil do atendente lotado no Na Hora. Como é demonstrado, o atendente do escritório possui uma quantidade muito maior de funções liberadas para operação do que o atendente do Na Hora.

Quadro 4: Perfil do Atendente Escritório x Atendente do Na Hora		
Serviço	Escritório	Na Hora
Pesquisar Pagamento com Anormalidade	X	
Concessão de Crédito	X	
Pesquisar e Realizar Agendamento	X	
Cadastrar e Pesquisar Atendimento	X	X
Baixar Ordem de Serviço	X	
Acrescentar dados na OS baixada	X	
Acompanhamento Imóvel	X	X
Cadastrar e Alterar Usuário Pessoa Física e Jurídica	X	X
Pesquisar Cliente	X	X
Pesquisar Imóvel	X	X
Pesquisar Processo de Autuação	X	X
Cadastrar Defesa, Recurso e Recurso de Revisão	X	X
Pesquisar e Cadastrar Cobrança	X	X
Parcelamento Normal	X	X
Parcelamento Recred	X	X
Quitação	X	X
Cadastrar Processo Administrativo	X	X
Pesquisar PGO	X	
Pesquisar INPC	X	
Administrar e Cadastrar Conta	X	X
Alterar Data de Vencimento da Conta	X	
Restaurar Conta	X	
Distribuir Consumo	X	X
Administrar e Pesquisar Leitura	X	
Corrigir Leitura	X	
Excluir do Cálculo da Média	X	
Gerar Carta Resposta	X	
Simular Faturamento	X	X
Pesquisar Tabela de Tarifas	X	X
Consultar Falta D'Água	X	
Administrar Lacre	X	
Pesquisar e Alterar Hidrômetro	X	

Fonte: Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - CAESB

Acredita-se a partir da análise do quadro 4 que a inclusão de empregados da Caesb que já possuem o perfil de atendente de escritório e o treinamento adequado, nas unidades do Na Hora, oportunizará a disponibilidade dos serviços que atualmente não estão sendo oferecidos. Ou seja, neste ponto não há ligação com a estrutura física ou digital do atendimento, e sim dos acessos liberados no perfil de cada colaborador.

4.2 ESTUDO DE CASO – O ESCRITÓRIO DE BRAZLÂNDIA

Intenta-se verificar a viabilidade e a oportunidade, ou não, de se manterem as atividades do escritório de Brazlândia, considerando na análise a perspectiva do governo digital.

Para tanto, serão apresentadas informações da composição populacional na região administrativa em foco, bem como do uso de tecnologia e rede móvel de comunicação, e da presença de unidade de serviço de atendimento público do Governo do Distrito Federal, com apoio nos dados da Companhia de Planejamento do Distrito Federal (Codeplan).⁶⁸

A Região Administrativa de Brazlândia – RA IV – completou noventa anos no corrente ano e possui uma área de 4.7018,36 hectares.

A pesquisa distrital por amostra de domicílio (PDAD 2021), da Codeplan, trouxe que a região administrativa de Brazlândia possuía naquele ano uma população estimada em **55.879 habitantes**, correspondendo a 1,8% dos moradores do Distrito Federal, sendo que 9,1% da população de Brazlândia possui 60 anos ou mais.

Quanto à renda, o estudo realizado pela Codeplan apresentou a remuneração de trabalho principal de R\$ 2.106,33 em média. Já a renda familiar estimada foi de R\$ 3.425,60, ou R\$ 1.213,60 por pessoa.

Sobre a escolaridade, 94,7% dos indivíduos com seis anos ou mais disseram saber ler e escrever.

Sobre o assunto do acesso à comunicação, 80,7% dos entrevistados disseram ter ao menos um celular para uso pessoal, enquanto 7,4% ao menos um *tablet*.

⁶⁸ Disponível em: <https://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2022/05/Brazlandia.pdf>. Acesso em: 01 mai.2023.

Dos entrevistados 82,5% responderam afirmativamente que acessaram a *internet* nos últimos três meses; 97,5% afirmaram acessar a *internet* todos os dias. Em termos de formas de acesso, 21,4% usaram um microcomputador, 97,3% usaram um celular ou *tablet* e 12,4% usaram outros métodos, como televisão, videogames ou outros dispositivos eletrônicos.

Outra pergunta foi sobre os motivos para o acesso à *internet*, e as respostas foram as seguintes: 80,2% para comunicação; 81,7% para lazer, multimídia e cultura; 61,2% para informações e notícias; 43,9% para criação e compartilhamento de conteúdo; 41,5% para transações financeiras ou comerciais; 49,7% para educação ou cursos; e 37% para trabalho.

Em relação ao fornecimento de água tratada, as descobertas da pesquisa apreciaram que 97,3% dos domicílios tiveram acesso à rede geral da Caesb e 97,5% dos domicílios tiveram uma conexão à rede geral de esgotamento sanitário. Com base nesse cenário, é possível considerar que o atendimento universal da região foi alcançado, portanto a região demandará outro tipo de ação por parte da Caesb, na perspectiva de um serviço de mais qualidade, com destaque para o atendimento dos cidadãos, assim como dispõe a **LGD** em seu artigo 1º:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão.

Com base nos dados coletados no *software* de análise de negócios e dados “Power BI” da Caesb e nas informações cedidas pela Ouvidoria e pela Superintendência Comercial, foi possível realizar os comentários e as análises apresentadas a seguir.

O escritório regional de Brazlândia foi fechado recentemente e os serviços migrados para a unidade de serviços ao cidadão Na Hora localizado na mesma região. Informações coletadas no Google Maps dão conta que a unidade de serviços Na Hora se encontra a 1,3 km do escritório comercial da Caesb e a 2,1 km do Terminal Rodoviário da região administrativa.

O deslocamento, em relação ao escritório, demanda quinze minutos de caminhada; de carro ou bicicleta são três minutos; pelo transporte coletivo leva nove minutos. Para mais, no entorno do Na Hora encontra-se o Cartório de 4º Ofício, a Administração Regional, o

Fórum, a Unidade de Distribuição dos Correios, o Conselho Tutelar, a Emater e o Hospital Regional. O deslocamento a partir do Terminal Rodoviário demanda cinco minutos de carro.

Após a fase aguda da pandemia, o atendimento no escritório ficou estabelecido das 11 às 17 horas, por agendamento. No entanto, as atividades na unidade de serviços ao cidadão Na Hora ocorrem de segunda a sexta-feira, das 7h30 às 18h30, e aos sábados das 7h30 às 12h30. Dada a diferença de horário, foi possível adequar a jornada da equipe para maior disponibilidade de atendimento aos clientes.

A unidade de serviços ao cidadão Na Hora de Brazlândia oferece ao público atendimento dos seguintes órgãos: BRB, Mobilidade/Semob - Passe Estudantil, CAESB, Neoenergia (antiga CEB), Pcdf (Carteira de Identidade), Procon (Instituto de Defesa do Consumidor), Secretaria de Economia (antiga Secretaria de Fazenda), Secretaria de Desenvolvimento Social (CADÚnico, agendamento 156), Secretaria Regional do Trabalho – Ministério do Trabalho. Todos os atendimentos devem ser agendados previamente, pelo telefone 156, no site do Na Hora / Agendamento *online*.

Dos serviços que eram prestados pelo escritório e dos oferecidos no Na Hora, apenas dois não foram migrados para a unidade de serviços ao cidadão, a saber:

- a) Carta de aceite para fins de habite-se; e
- b) Interposição de defesa/recurso de multa.

A carta de aceite para fins de habite-se pode ser solicitada na agência virtual, tendo seu encaminhamento por meio eletrônico. O segundo serviço carece de ajustes no Peticionamento Web (GDOC), a fim de evitar o deslocamento dos requerentes a qualquer unidade para entrega de documentações em meio físico, que são passíveis de extravio.

Neste ponto cabe informar, que o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Purificação e Distribuição de Água e em Serviços de Esgotos do Distrito Federal (Sindágua), representante dos empregados da Companhia emitiu em fevereiro de 2022 nota de repúdio⁶⁹ao

⁶⁹ Disponível em: <http://sindaguadf.org.br/sindagua-df-informa-4/>.

fechamento do escritório e reivindicou providências no sentido de reavaliar e não fechar o escritório.

4.2.1 Avaliação Dos Serviços Do Na Hora - Pesquisa Da Codeplan

A pedido da Gestão do Na Hora, a Codeplan realizou uma pesquisa em maio de 2022 para avaliar a satisfação do público usuário com os serviços oferecidos nessas unidades. O estudo possui representatividade estatística, o que significa que os resultados podem ser extrapolados para a população do DF. Os resultados mostram que 61,92% (2.387) dos participantes foram ao menos quatro vezes nas unidades e 38,17% (1.468) foram entre 5 e 10 vezes. De acordo com a pesquisa, o nível de satisfação com o atendimento, recepção, horário de funcionamento e tempo de espera teve uma pontuação acima de 4 em uma escala de 1 a 5, sendo 5 uma condição ótima. Além disso, adicionou a frequência de cada unidade em locais diferentes.

Em relação à unidade de Brazlândia, a pesquisa mostrou que 76,3% dos visitantes atendidos são residentes da RA, contudo consta no estudo que além desse atendimento na própria cidade, alguns residentes compareceram a outras unidades do Na Hora como Ceilândia, Rodoviária e Taguatinga, com 1% de frequência em cada uma.

Quanto as facilidades, foi apontado a expectativa dos entrevistados com relação à implantação de ferramentas tecnológicas, tais como:

- a) Atendimento por meio do WhatsApp: apontado por 1.987 (51,54%);
- b) Aplicativos com diversas funcionalidades de serviços dos órgãos: 1.796 (46,59%);
- c) Agendamento telefônico via Central, apontado por 995 (25,81%);
- d) Atendimento por meio de Chat (atendimento on-line): 534 (13,85%).

O resultado e conclusão da pesquisa indica que os serviços das unidades são bem avaliados pela população. Que as unidades mais visitadas são as da Rodoviária, Taguatinga e Ceilândia; havendo expectativa/demanda por unidades de serviços ao cidadão nas demais RAs.

Outro aspecto que a pesquisa abordou foi quanto ao período do dia preferido dos entrevistados que vão ao Na Hora, apurou-se o horário da manhã, entre 8 e 12h, com 36,19% de suporte ao horário. O segundo mais indicado é o entre 18 e 20h (27,73%). Como comparação, o período do almoço, 12 às 14h, representou 16,52%.

São oito (8) unidades do Na Hora no Distrito Federal: Brazlândia, Ceilândia, Gama, Riacho Fundo, Rodoviária do Plano Piloto, Sobradinho, Taguatinga e Perícia Médica (Setor Comercial Sul). Os serviços das unidades atenderam aos padrões de qualidade, eficiência e rapidez, de acordo com a avaliação do público.

4.2.2 Conclusão Sobre O Caso De Brazlândia

Verificou-se, conforme estudo apresentado no item 4.2 que a manutenção das atividades no escritório de Brazlândia tornou se dispensável, tendo em vista os serviços ofertados nos canais digitados e no Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão atendem à demanda da população daquela Região Administrativa.

Compreende-se também, que futuramente a partir do acompanhamento da série histórica dos dados de atendimento de Brazlândia, será possível realizar uma análise mais detalhada sobre a percepção da população quanto a utilização dos serviços migrados para o Na Hora e para os canais virtuais, identificando assim, qual o canal teve maior crescimento após a transferência dos serviços.

Infere-se ainda, que a utilização dos canais digitais pode ser maximizada, tendo em vista que a pesquisa da Codeplan relatada também no item 4.2, informou acerca do acesso à comunicação, que, 80,7% dos entrevistados disseram ter ao menos um celular para uso pessoal, e 82,5% responderam afirmativamente que acessaram a internet nos últimos três meses. Dessa forma, subentende-se que existam meios para conexão da maior parte da população daquela cidade, mas há a necessidade de incentivo e investimento governamental para propiciar a utilização dos canais digitais.

Por fim, invocando o princípio da eficiência, em que o conceito se baseia na ideia de que a Administração Pública deve servir aos cidadãos na medida de suas necessidades, de forma ágil e racionalizando os recursos públicos, com uma organização interna que atenda a esse objetivo, cabe citar que a Caesb obteve redução de seus



custos de estrutura física e de manutenção com o fechamento do escritório de Brasília.





5

5

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO GOVERNO DIGITAL

O presente capítulo apresenta os resultados e a discussão das entrevistas realizadas para verificar a percepção dos gestores da Caesb com relação aos desafios para implementação do atendimento digital na companhia.

5.1 DAS ENTREVISTAS

Complementando a análise quantitativa dos dados gerenciais da Caesb, e amparada em pesquisa bibliográfica, procurou-se extrair a percepção dos gestores da Companhia conhecedores da matéria a partir da aplicação de entrevistas de roteiro estruturado (Apêndice 2).

Utilizou-se o método de pesquisa qualitativo que a ênfase se concentra na obtenção de extração de informações detalhadas e contextuais sobre as experiências, opiniões e perspectivas dos participantes do estudo.

A percepções explanam os aspectos apontados pelos gestores no processo de digitalização da Caesb, bem como barreiras e desafios indicados por eles conforme suas áreas de atuação.

Ao todo foram realizadas 15 entrevistas que contemplaram 6 empregados da Presidência, 6 da Diretoria Financeira e Comercial, 2 da Diretoria de Suporte ao Negócio e 1 da Auditoria Interna da Caesb (Tabela 6).

Tabela 6: Unidade de lotação dos entrevistados	
Unidade	Quantidade de Entrevistados
Assessorias da Presidência	6
Diretoria Financeira e Comercial	6
Diretoria de Suporte ao Negócio	2
Auditoria Interna	1
Total de Entrevistados	15

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe mencionar que algumas unidades administrativas foram convidadas a participar dos estudos, mas não responderam à pesquisa no prazo estabelecido, a saber: Secretaria Geral; Assessoria de Tecnologia da Informação e Telecomunicações; e Assessoria de Projetos Especiais e Novos Negócios.

Detalhando essas estruturas de lotação dos respondentes das pesquisas (Quadro 5) temos empregados lotados na Auditoria, na Assessoria de Governança, Risco e Conformidade (Gerência de Gestão de Riscos, Gerência e Conformidade e Controle Interno), na Assessoria de Planejamento e Modernização Empresarial; na Unidade Gestora de Lei Geral de Proteção de Dados; na Ouvidoria; na Superintendência de Comercialização; na Superintendência de Suporte Administrativo; na Gerência de Ciência de Dados Inteligência Artificial; e na Gerência de Infraestrutura de Tecnologia da Informação.

Quadro 5: Cargos e Funções dos entrevistados	
Cargo/Função	Unidade
Analista de Suporte ao Negócio	1
Assessor / Superintendente	7
Diretor	1
Gerente	6

Fonte: Elaborado pela autora.

Após aplicação das entrevistas, as respostas foram agregadas por tópicos comuns favorecendo a percepção associada, e a segregação das percepções que compõem a seção 5.2.

As percepções explanam os aspectos apontados pelos gestores no processo de digitalização da Caesb, bem como barreiras e desafios indicados por eles conforme suas áreas de atuação.

5.1.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As Questões de Pesquisa (QP), constantes no Quadro 6, foram definidas com a finalidade de extrair de informações detalhadas e contextuais sobre as experiências, opiniões e perspectivas dos participantes do estudo:

Quadro 6: Questões de pesquisa (QP)

Questão	Descrição
RQ.1	Fale sobre a sua experiência e unidade de atuação na Caesb.
RQ.2	Na sua opinião a Caesb possui uma visão focada no cidadão. Justifique de forma sintética.
RQ.3	A digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos, que efeitos positivos podem ter?
RQ.4	Na sua opinião, até que ponto a Caesb pode avançar na Digitalização do atendimento ao público?
RQ.5	A Digitalização do atendimento proporcionaria mais conforto e eficiência. Justifique.
RQ.6	Quais os principais riscos, dificuldades da ampliação dos canais digitais. Justifique.
RQ.7	Que tipo de resistência costuma ser encontrada na ampliação da digitalização e por qual razão?
RQ.8	Que tipo de resistência a digitalização tem gerado entre os empregados da Caesb?
RQ.9	Na sua opinião, a cultura organizacional da Caesb se ajusta bem as propostas de atendimento digital?
RQ.10	A digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance a primazia no atendimento aos cidadãos. Justifique brevemente.
RQ.11	Tendo em vista a pesquisa da Adasa realizada em 2021 com a finalidade de avaliar a percepção dos usuários dos serviços de água e esgoto do Distrito Federal, trouxe em seus resultados que 26,3% dos usuários não conseguiram resolver os seus problemas ou resolveram com muita demora, ou seja, mais de 1/4 dos respondentes não ficaram satisfeitos com o atendimento. Dessa forma, quais impactos que a digitalização dos serviços da Caesb pode oferecer para a sociedade?
RQ.12	Na mesma pesquisa, quando perguntados sobre a razão de terem realizados avaliações com notas menores que 7 (sete), 35,2% dos usuários informaram que foram em razão da demora no atendimento, 17,6% da qualidade do atendimento, e 32,4% na demora na resolução dos problemas. Nesse contexto, a digitalização poderia melhorar esses resultados?
RQ.13	Qual a sua avaliação sobre o fechamento do escritório de Brazlândia com a migração dos serviços para o Na Hora ?
RQ.14	Tendo em vista que o Brasil é segundo colocado no ranking de governo digital do Banco Mundial (atualizado em 16.nov.2022), que avalia a maturidade em governo digital de 198 países, e que o portal Gov.Br conta com 140 milhões de usuários, e dá acesso a documentos digitais como as carteiras de trabalho, de trânsito e de vacinação. O Atendimento prestado ao público pela Caesb poderia ser 100% digital?

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com André e Lüdke (1986, p. 45):

Analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos das

observações, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis.

Conforme ressaltado, foram realizadas 15 entrevistas. Via de regra os selecionados para entrevista mostraram-se receptivos à pesquisa, acredita-se que em razão desta pesquisadora pertencer aos quadros da companhia. As entrevistas foram aplicadas remotamente utilizando o software google formulários.

Optou-se por anonimizar os entrevistados e não utilizar transcrições diretas que permitam a identificação do interlocutor.

O estudo pormenorizado dos dados da pesquisa denotou informações relevantes, algumas em consonância com a literatura, outras divergentes, como se exporá Nos itens seguintes.

Inicialmente, foi questionado aos empregados quanto a experiência e unidade de atuação na Caesb, sendo obtido o seguinte panorama:

Os empregados possuem em média 14 anos de trabalho na companhia, sendo que o com menor tempo possui 2 anos de empresa, e o com maior tempo possui 38 anos de atuação na Caesb.

Nenhum entrevistado relatou a experiência como negativa.

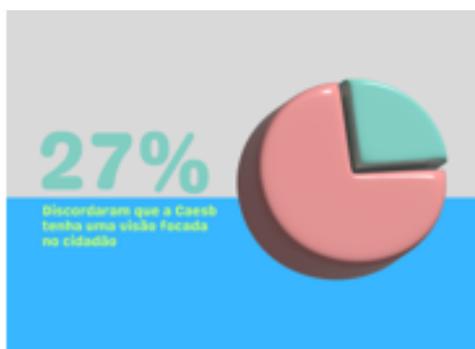
Os respondentes mencionaram suas experiências de trabalho na Caesb como: interessante, desafiadora, instigante e resiliente com foco nos resultados e processos, que resultam em inovações em processos e crescimento pessoal e profissional das pessoas

Também informaram que contribuem com questões que resultam em inovações em processos e crescimento pessoal e profissional das pessoas.

5.2.1 PERCEPÇÃO QUANTO À VISÃO DA CAESB FOCADA NO CIDADÃO

Na Figura 10 são apresentados os resultados com a percepção dos gestores da Caesb em relação à visão focada nos cidadãos.

Figura 10: Percepção dos gestores em relação à visão focada nos cidadãos



Fonte: Elaboração da Autora

A pesquisa demonstra que 11 gestores (73%) afirmaram que a Caesb possui uma visão focada nos cidadãos, e 4 respondentes (27%) discordaram que a Caesb tem uma visão focada no cidadão, conforme transcrições seguintes:

1. "...a Caesb precisa se ajustar de modo a evidenciar mais claramente na sua razão de existir a atenção ao cidadão como elemento central."
2. "...a centralidade do cliente somente será alcançada quando pudermos contar com uma unidade específica de relacionamento com o cliente em primeiro nível, dado que, atualmente, tal atividade divide-se em mais de uma área."
3. "...a Caesb tem uma visão parcial em relação ao cidadão. Na minha opinião, entendo que os serviços deveriam ser desburocratizados, humanizados e realizados com maior preocupação com a outra parte."
4. "...poderia ser melhor, entender nosso usuário como cliente na acepção da palavra, isto é, nossa razão de existir."

Desse modo, verifica-se um alinhamento entre maioria das respostas dos gestores da Caesb, com o foco na óptica do cidadão, pensando-se em acessos e serviços mais simples, mais acessíveis e mais eficientes aos cidadãos trazidos por Viana (2015), a respeito do governo digital.

5.2.2 Percepção Quanto À Contribuição E Aos Efeitos Positivos Da Digitalização Para Que A Caesb Alcance Maior Qualidade No Atendimento Prestado Aos Cidadãos

Neste item 100% dos entrevistados entenderam que a digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos.

Os respondentes enfatizaram a necessidade de manter o foco no cliente, considerar todos os atores do processo, ser acompanhada de modernização e automatização dos processos.

Como possíveis efeitos positivos os participantes trouxeram:

1. Acessibilidade e praticidade nos serviços;
2. Agilidade nas consultas processuais e no atendimento;
3. Aumento da sustentabilidade, da Eficiência, efetividade e eficácia nos processos informatizados;
4. Economia de tempo e recursos (financeiro e pessoal);
5. Fortalecimento da integração entre as unidades da empresa;
6. Inovação no sistema operacional e Comercial;
7. Melhoria na avaliação e satisfação dos usuários, e nos indicadores de acordo de nível de serviço dos contratos de atendimento aos usuários;
8. Melhoria na imagem da empresa perante a sociedade, na comunicação interna e externa; na qualidade dos serviços entregues; no tempo de qualidade aos cidadãos, e na programação de serviços;
9. Percepção dos cidadãos mais acentuada e positiva;
10. Redução na utilização de papéis, no número de reclamações, nos custos (companhia e usuário), e nos deslocamentos;
11. Simplificação e celeridade na recepção e tratamento de demandas.

No que se refere aos aspectos positivos, aplica-se o mencionado raciocínio de Gouveia *apud* Motta e Valle (2022), que descreve que, ao direcionar e acelerar o processo de desenvolvimento de novas tecnologias, é inevitável que elas sejam identificadas como um meio eficiente para alcançar os resultados desejados, seja diretamente como meio para a entrega de prestações públicas, seja fornecendo o suporte de informações e previsões necessárias para o desenvolvimento de estratégias, ou monitorando os resultados e aprimorando a ação pública.

5.2.3 Percepção Quanto Ao Ponto Que A Caesb Pode Avançar Na Digitalização Do Atendimento Ao Público

Parte dos gestores mencionaram que a Caesb já se encontra em estado médio e avançado de digitalização, por disponibilizar aos cidadãos vários canais de comunicação (Agência virtual, *site*, WhatsApp, *e-mails*, *chat*, central 115) e vários serviços digitalizados (peticionamento eletrônico, gestão de documentos, e-mails com canais

de denúncia e ouvidoria geral), e por estar digitalizando e realizando tratamento de todos os documentos históricos e em fase de arquivamento.

Um participante ressaltou a importância de uma visão especial para o atendimento social com prestação de atendimento inclusivo e, caso se faça necessária, a manutenção de atendimento presencial aos cidadãos que não possuem acesso ou habilidade com os novos recursos tecnológicos.

Na Figura 11 são apresentados pontos de avanço citados pelos gestores da Caesb quanto à digitalização do atendimento ao público.

Figura 11: Pontos de avanços descritos pelos gestores da Caesb



Fonte: Elaboração da Autora

Somado ao raciocínio dos gestores, cabe retornar a hipótese do presente trabalho, de que o avanço digital impacta positivamente a Caesb e transforma progressivamente o nível da experiência percebida pelos usuários na prestação de seus serviços, propiciando processos otimizados com informações seguras e de fácil acesso.

Apontou-se na Introdução a necessidade de analisar se, com a digitalização, haverá avanços efetivos no atendimento aos usuários da Caesb e elevação da interação entre Estado e população, dando maior transparência às informações públicas.

Nesse sentido, a pesquisa neste ponto revelou congruência com a hipótese, considerada a percepção dos gestores entrevistados.

5.2.4 Percepção Quanto Ao Conforto E Eficiência Que A Digitalização Do Atendimento Ao Público Pode Proporcionar

Os respondentes foram unânimes na afirmativa de conforto e eficiência a serem proporcionados pela digitalização.

Mencionam desconfortos a serem evitados:

1. exposição ao perigo durante o trajeto até o local de atendimento;
2. gastos financeiros com deslocamentos;
3. más condições climáticas;
4. tempo gasto com deslocamento;
5. tempo de espera para o atendimento presencial ou eletrônico.

Além disso, explicitaram como vantagem da digitalização:

1. possibilitar a escolha pelo cliente do horário, local (Residência, Trabalho) e forma de comunicação com a Caesb;
2. aumento dos níveis de controle e transparência.

Reforçando os pontos citados pelos gestores, há uma tendência global nos meios públicos e privados para digitalizar os serviços já oferecidos, com o objetivo de priorizar a celeridade, priorizar a satisfação dos usuários e oferecer outras vantagens em comparação ao modelo não digital.

Como frisado no capítulo 2, Pinho (2008), entre outros autores, traz que a utilização de portais governamentais eletrônicos permite uma maior participação e interação dos cidadãos e possibilita que as pessoas interajam mais rapidamente com os serviços públicos.

5.2.5 PERCEPÇÃO QUANTO AOS RISCOS E DIFICULDADES DA AMPLIAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS

Um respondente informou que não vislumbra efeitos negativos na ampliação de canais digitais, e outros descreveram os seguintes riscos:

1. riscos na manutenção de contratos, visto que mudanças nos fornecedores implica em riscos de continuidade e transferência de conhecimento;

2. maior risco de segurança de cibernética, visto que os serviços devem ser disponibilizados publicamente por meio da internet, dentre outros;
3. duplicidade de demandas abertas pelo mesmo cliente em canais diferentes;
4. a morosidade natural dos processos que dependem de desenvolvimento de TI, licitação ou incorporação aos sistemas atuais refletem de forma negativa na ampliação dos canais digitais;
5. recursos escassos para investimento ser um dos entraves para qualquer implantação de novo serviço, incorre-se na possibilidade desse novo serviço não ser acessível a todos os cidadãos devido à indisponibilidade de acesso à internet e/ou expertise na operação dos aplicativos;
6. não avançar no sentido da digitalização, uma vez que todos os serviços e produtos estão caminhando nesse sentido
7. cultura organizacional é uma dificuldade, pois muitos colaboradores são de gerações em que o trabalho era executado de maneira analógica.
8. riscos associados à fragilidade digital (hackers, malwares etc.) e à fragilidade energética (apagões, quedas de energia), bem como a falhas humanas relativas à gestão de contratos e fiscalização.
9. perfil de usuário sem condições e sem ferramentas para acessar nossos serviços, conhecimento e interligação das informações, capacitação e atuação dos envolvidos nesse processo.
10. perda de registros, perda de prazo, necessidade de retrabalho. Dificuldades: eficiência operacional e sistêmica (procedimentos atrelados aos serviços digitais).
11. privar o acesso daqueles que ainda não utilizam como habitual os meios digitais;
12. tornar digital os principais serviços, com plataformas simples e intuitivas que facilitem a vida do usuário;
13. segurança da informação, fraudes etc. as dificuldades são em torno do custo de aquisição e implantação;
14. não alcançar pessoas que não tem recursos ou dificuldade com tecnologia.

Percebe-se, a partir das colocações dos gestores, que a digitalização pode trazer novos riscos para as companhias, requerendo a implementação de controles, ferramentas e processos de segurança mais integrados e adequados para atenuar os possíveis riscos.

5.2.6 Percepção Quanto Às Resistências A Serem Encontradas Na Ampliação Da Digitalização

Os participantes da pesquisa descreveram os itens ilustrados na Figura 12 como possíveis tipos de resistências que costumam serem encontradas na ampliação da digitalização.

Figura 12: Resistências que costumam serem encontradas na ampliação da digitalização, segundo os gestores da



Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere a resistências encontradas na ampliação da digitalização, os gestores informaram como possíveis barreiras: os próprios empregados, os usuários, as culturais, as sindicais, os custos, as tecnológicas, as mudanças, a ausência de confiança no modelo, o choque geracional, a transferência de conhecimento, as integrações com outros sistemas, a burocratização, e a utilização e sobrecarga de TI.

Ressalte-se, neste ponto, a pesquisa sobre cultura da Caesb apresentada no tópico 3.3 do presente trabalho, que demonstrou a necessidade de desenvolver processo de transformação cultural, que tenha como alvo o alinhamento pessoal dos líderes e o alinhamento estrutural da companhia alicerçado em seus valores, com o objetivo de aumentar a eficiência e gestão sistêmica.

Nesse sentido, e considerando a necessidade de afastamento dessas barreiras, é fundamental trabalhar a cultura organizacional de maneira estratégica, quebrar paradigmas, olhar para as soluções e serviços tecnológicos como base dos negócios atuais e garantir que os fornecedores atuem dentro das legislações vigentes a fim de garantir a segurança das informações.

5.2.7 Percepção Quanto Ao Tipo De Resistência A Digitalização Tem Gerado Entre Os Empregados Da Caesb

Figura 13: Percepção dos gestores quanto ao tipo de resistência a digitalização tem gerado entre os empregados da Caesb



Fonte: Elaborado pela autora.

Os respondentes informaram como possíveis resistências geradas entre os empregados da Caesb os pontos elencados na figura 13.

Conforme observado, entre os entrevistados as resistências dos empregados apontadas foram: a terceirização, as novas tecnologias e segurança da informação, as mudanças na rotina e forma de trabalho, a extinção de cargos, a perda de poder, a exposição de fragilidades internas, a cultural, o manuseio e aprendizado de novos sistemas, e a do movimento sindical.

Considerando a similaridade das respostas com as identificadas na questão anterior, reforça-se a necessidade de trabalhar a cultura organizacional, quebrar paradigmas, reforçar apoio as soluções e serviços tecnológicos e certificar que as partes relacionadas atuem dentro das legislações vigentes.

5.2.8 PERCEPÇÃO SE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA CAESB SE AJUSTA BEM ÀS PROPOSTAS DE ATENDIMENTO DIGITAL

Com relação à percepção dos gestores se a cultura organizacional da Caesb se ajusta bem as propostas de atendimento digital, nove (9) respondentes informaram que sim; cinco (5) que parcialmente ou em fase de ajustamento e um (1) gestor informou que não.

Figura 14: Percepção dos gestores se a cultura organizacional da Caesb se ajusta bem às propostas de atendimento digital



Fonte: Elaborado pela autora.

Parte considerável dos entrevistados (60%) na pesquisa afirmou que, em sua opinião, a cultura organizacional da Caesb se ajusta bem às propostas de atendimento digital.

De forma antagônica, na pesquisa realizada no ano de 2018 pela Escola Corporativa da Caesb, trouxe que cultura de inovação, que é definida como uma situação de trabalho onde as pessoas estão dispostas a inovar mesmo correndo o risco de fracassar, foi a área em que se obteve o menor foco, como exposto no capítulo 3.

Oliveira (2016) traz que, ao longo da história, sabe-se que a evolução das necessidades humanas, os avanços científicos e a tecnologia têm provocado pontos de ruptura na organização do trabalho e nas competências necessárias para os funcionários. Ciclos de transformação social, econômica e cultural impulsionados por esses

movimentos impõem demandas sobre as organizações provedoras de serviços públicos.

5.2.9 Percepção Se A Digitalização Pode Contribuir Para Que A Caesb Alcance A Primazia No Atendimento Aos Cidadãos

Acerca da percepção se a digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance a primazia no atendimento aos cidadãos, a maior parte dos gestores (73%) assentiu, e a menor parte (27%) discordou.

Alguns entrevistados revelaram que, em sua opinião, deveria haver melhorias nas estruturas de atendimento, nas demandas operacionais e comerciais, nas ambientais, na manutenção do atendimento presencial, na plena integração entre suas unidades e no enfoque das metas de Acordo de Nível de Serviço – ANS⁷⁰.

Em suma, melhorar processos e produtividade, controlar custos, gerenciar riscos comerciais e melhorar a experiência do cliente e do funcionário são pontos a serem observados e aplicados na implementação da digitalização. Nessa mesma linha, Viana (2021) traz que “este novo estágio de amadurecimento das tecnologias e seu emprego pelos governos é o símbolo da transformação para o governo digital”.

5.2.10 Percepção De Quais Impactos A Digitalização Dos Serviços Da Caesb Pode Oferecer Para A Sociedade

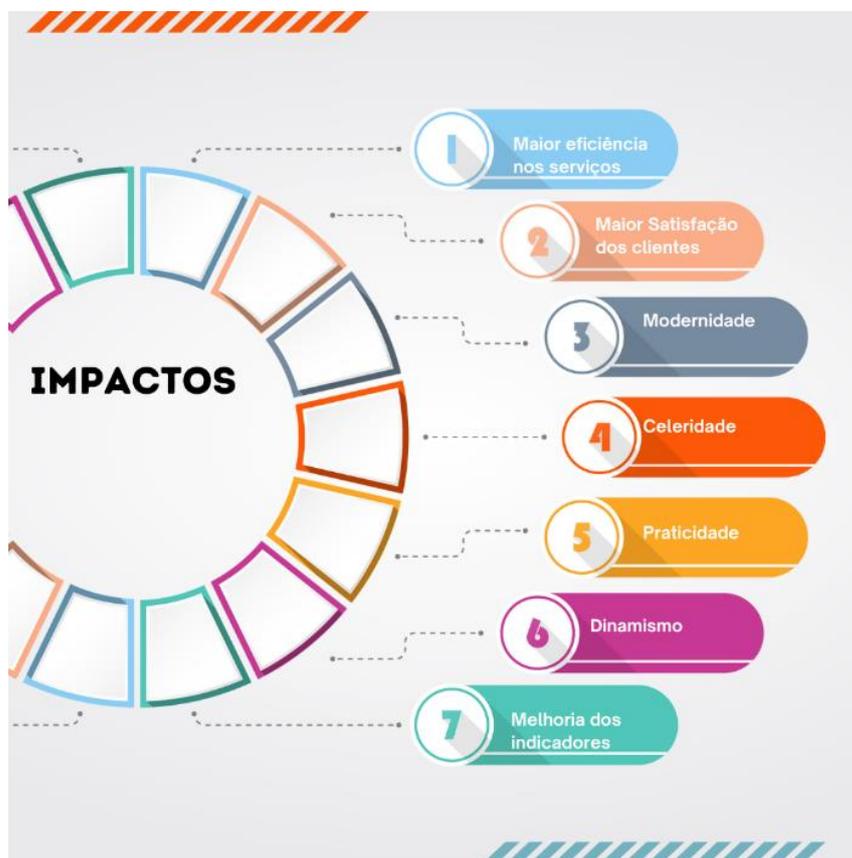
Três gestores consideraram que o atendimento é apenas um canal para diversos serviços, sendo que somente a digitalização do atendimento não irá satisfazer a melhora dos serviços prestados, sendo necessárias melhorias na comunicação, integração entre equipes e aperfeiçoamento dos processos. Nessa perspectiva, vários impactos poderão ser sentidos, como: melhoria nos indicadores e na imagem da empresa, maior valor entregue a sociedade e maior satisfação dos clientes.

⁷⁰ É um documento formal que estabelece os termos e condições do contrato entre o prestador de serviços e o cliente, definindo os níveis de serviço esperados e as responsabilidades de cada parte.

Um gestor destacou que a digitalização não seria suficiente, havendo a necessidade de automatização de todas as etapas dos processos, sem que haja necessidade de interação humana em qualquer fase. E outro frisou que, para responder a essa questão, seria necessário entender a motivação das queixas.

Os outros dez (10) gestores apontaram os impactos destacados na Figura 15.

Figura 15: Percepção de quais impactos a digitalização dos serviços da Caesb pode oferecer para a sociedade



Fonte: Elaborado pela autora

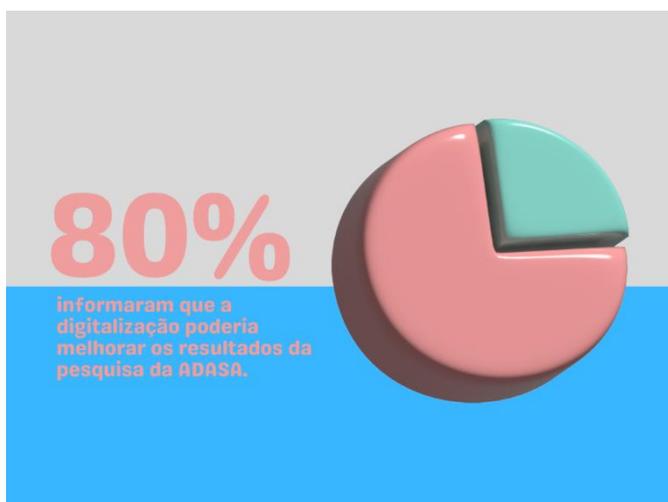
Verifica-se a partir da percepção dos gestores que a transformação digital está causando o surgimento de uma ruptura sociocultural. Ela abrange a mudança de comportamentos, processos e paradigmas no âmbito corporativo, começando com a incorporação das vantagens ou soluções que a tecnologia contemporânea oferece. Com a ampliação na perspectiva do governo digital, tende a se chegar à revolução disruptiva.

Neste diapasão, a resposta dos gestores está alinhada à **EGD**, que visa melhorar a eficiência da gestão pública ao facilitar e acelerar os serviços e incentivar o desenvolvimento no ambiente de negócios.

5.2.11 Percepção Se A Digitalização Poderia Melhorar Os Resultados Da Pesquisa Da Adasa

A percepção dos gestores quanto à melhoria dos resultados da pesquisa da Adasa proveniente da digitalização, é de que doze (12) gestores acreditam na melhoria dos indicadores de resultados, e de que três (3) entendem que não e que há necessidade de interações e esforços humanos no processo, na execução dos serviços pelas equipes físicas. Os resultados são mostrados na Figura 16.

Figura 16: Percepção se a digitalização poderia melhorar os resultados da pesquisa da Adasa



Fonte: Elaborado pela autora.

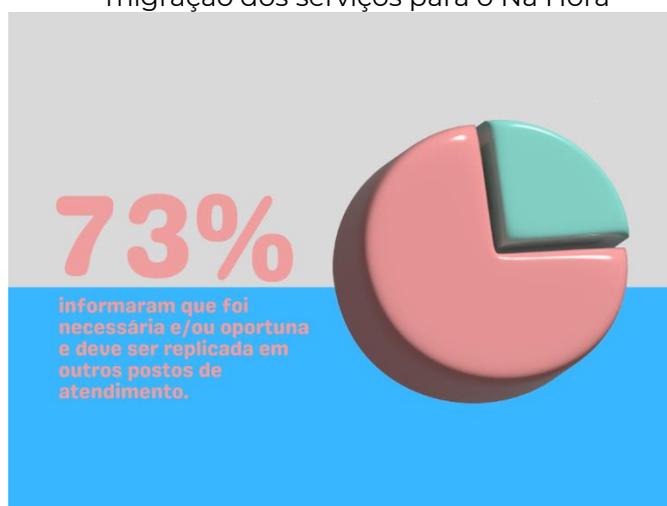
Na análise dos resultados das entrevistas, se verifica que (80%) dos gestores acredita que a digitalização dos serviços possibilitará o alcance de melhores notas na avaliação do órgão regulador.

Nesse sentido, parafraseando Deming (1990): “Não se gerencia o que não se mede”, a digitalização proporciona o acesso a dados em tempo real, o que possibilita a criação de *dashboards* para identificação e correção das falhas, e para tomada de decisão mais assertiva a fim de atender as demandas do órgão regulador.

5.2.12 Percepção Sobre O Fechamento Do Escritório De Brazlândia Com A Migração Dos Serviços Para O Na Hora

Quanto ao fechamento do escritório de Brazlândia com a migração dos serviços para o Na Hora, as percepções dos gestores foram as seguintes: quatro (4) gestores informaram não ter conhecimento ou não conseguir avaliar a migração, e onze (11) disseram que foi necessária, oportuna, ou que deve ser replicada em outros postos de atendimento, como ilustra a Figura 17.

Figura 17: Percepção sobre o fechamento do escritório de Brazlândia com a migração dos serviços para o Na Hora



Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo a percepção de (73%) dos gestores entrevistados na pesquisa, o fechamento do escritório de Brazlândia com a migração dos serviços para o Na Hora foi uma decisão necessária, oportuna, ou que deve ser replicada em outros postos de atendimento.

Cabe ressaltar, que o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Purificação e Distribuição de Água e em Serviços de Esgotos do Distrito Federal (Sindágua), representante dos empregados da Companhia emitiu em fevereiro de 2022 nota de repúdio⁷¹ ao fechamento do escritório e reivindicou providências no sentido de reavaliar e não fechar o escritório.

Como exposto no capítulo 4, a partir deste fechamento ocorrido em fevereiro de 2022, a Caesb obteve redução de seus custos de

⁷¹ Disponível em: <http://sindaguadf.org.br/sindagua-df-informa-4/>.

manutenção, passando a ofertar os serviços no formato digital, e disponibilizando um atendimento físico compartilhado no Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão (Na Hora).

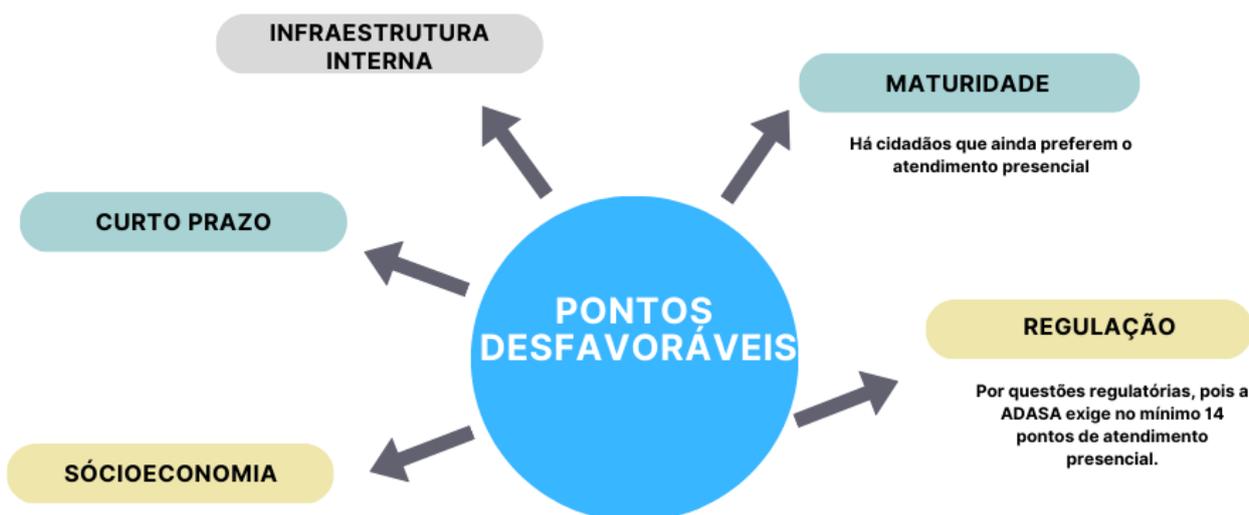
5.2.13 Percepção Se O Atendimento Prestado Ao Público Pela Caesb Poderia Ser 100% Digital

Sete (7) gestores responderam que o atendimento prestado ao público pela Caesb poderia ser realizado 100% de forma digital, porém, foram apresentadas as seguintes ressalvas:

1. Manter alguns pontos de atendimento presencial para população idosa e para os cidadãos sem acesso à internet;
2. Revisar os dados dos canais de atendimento de forma quantitativa e regionalizada para decidir sobre a manutenção de atendimento nos escritórios ou unidades Na Hora.

E oito (8) gestores afirmaram que o atendimento prestado ao público pela Caesb não poderia ser prestado de forma 100% digital, em virtude dos pontos desfavoráveis apresentados na Figura 18.

Figura 18: Percepção se o Atendimento prestado ao público pela Caesb poderia ser 100% digital



Fonte: Elaborado pela Autora.

A maior parte dos gestores (53%) gestores afirmaram que o atendimento prestado ao público pela Caesb ainda não poderia ser prestado de forma 100% digital. Vejamos:

- 1) Ainda não, devido a questão socioeconômica do País, nem todos tem acesso à tecnologia e temos ainda uma geração analógicas, no DF 14,7 % da população e da terceira idade;
- 2) Acredito que ainda não, pela especificidade e por questões de infraestrutura interna, mas precisamos trabalhar para chegar a esse patamar;
- 3) Não, a maturidade na utilização dos serviços por meios digitais não é unânime, há cidadãos que ainda preferem o atendimento presencial;
- 4) Acredito que ainda não seja momento mais adequado para que isso ocorra, mas estamos caminhando para esse objetivo;
- 5) Não. Até mesmo por questões regulatórias, pois a ADASA exige no mínimo 14 pontos de atendimento presencial;
- 6) Não. Pois a clientela da Caesb ainda não está "madura" e apta a exclusão total do atendimento presencial;
- 7) Não acredito, pelo menos a curto prazo;
- 8) Não.

Entre os gestores favoráveis à prestação do atendimento de forma 100% digital pela Caesb, destacam-se os seguintes apontamentos:

- 1) Acredito que os serviços da Caesb devem estar na sua totalidade oferecidos de forma digital, porém, por sermos uma empresa pública e que presta serviço para os mais diversos clientes, entendo que os outros meios não precisam ser totalmente extintos, mas, drasticamente reduzidos, o que fará com que a população migre naturalmente para os meios digitais;
- 2) Sim, inevitavelmente chegará a ser 100% digital, mas não será em um espaço de tempo inferior a 10 anos, mas periodicamente devem ser revisados os dados dos canais de atendimento de forma quantitativa e regionalizada para decidir sobre a manutenção de atendimento nos escritórios ou unidades Na Hora;
- 3) Todos os serviços oferecidos devem ser oferecidos de forma 100% digital, no entanto, deve-se manter um atendimento presencial em alguma medida;
- 4) Eu acredito que sim, mas eu penso que também deve haver espaço para atendimento para pessoas com dificuldades.

Com base nos relatos tanto dos gestores favoráveis quanto aos contrários ao atendimento 100% digital, é perceptível que há uma preocupação social com os idosos e com pessoas que possam ter dificuldade na operação do atendimento digital. Além disso, questões de infraestrutura, regulatórias e de manutenção de postos presenciais de atendimento também foram citadas.

Desse modo, é possível identificar a presença do fator cultural e social como impeditivos à implementação imediata de um atendimento 100% digital.

Por fim, retornando a pergunta de pesquisa constituída para este trabalho verifica-se que conforme as percepções dos gestores da Caesb a digitalização dentre todos os fatores abordados pode contribuir de diferentes maneiras para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos pela Caesb.

Abordados, detalhadamente, os resultados da pesquisa com os gestores neste capítulo, passa-se às conclusões



6



6

CONCLUSÕES

A pesquisa aqui apresentada foi moldada pelo objetivo principal de responder se a digitalização contribui para que a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - Caesb alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos, e analisar as melhorias que poderão ser proporcionadas aos clientes da companhia, a partir da utilização do conceito de governo digital e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nos processos de atendimento.

Em síntese, a pesquisa visa fornecer conhecimento na área de governo digital e digitalização de serviços identificando métodos para que esses serviços tenham excelência e as condições necessárias para engajar a utilização pelos cidadãos, aumentando a satisfação dos envolvidos no processo.

A revisão sistemática da literatura sobre o governo digital e a digitalização de serviços permitiu a localização de trabalhos científicos, técnicos e publicações sobre o assunto.

A literatura evoluiu e vários autores vem contribuindo para a compreensão do conceito de governo digital e as principais ferramentas para estudar o fenômeno e modernizá-lo. As referências escolhidas serviram como base para esta pesquisa e ajudaram a identificar as iniciativas de outros países e estados na oferta de serviços públicos digitalizados, e suas respectivas soluções potenciais para promover a digitalização dos serviços.

O estudo foi empreendido com base em pesquisa bibliográfica, análise de dados da Caesb, realização de estudo de caso e aplicação de entrevistas estruturadas direcionadas a gestores públicos da Caesb. Como resultado da pesquisa, foram obtidos importantes percepções sobre digitalização na companhia.

Apresentam-se aqui as principais conclusões da análise dessas informações coletadas junto aos gestores, que permitem uma síntese dos resultados e uma comparação com os objetivos da pesquisa.



SÍNTESE DOS RESULTADOS

O estudo bibliográfico delimitado no capítulo 2 trouxe os conceitos de digitalização e de governo digital e evidenciou que a digitalização pode melhorar e transformar a governança e os serviços públicos.

Porém, existem desafios de contratação das tecnologias, e de transformação da mentalidade dos servidores públicos e dos cidadãos para sua utilização - com esforços de alfabetização digital que também abranja os efeitos positivos de sua adesão. Nesse sentido, estabelecer uma cultura digital nas instituições públicas é essencial para enfrentar os desafios já previstos na estratégia de transformação digital do Brasil.

A análise da pesquisa sobre os aspectos culturais apresentada no capítulo 3 demonstrou a necessidade de desenvolver processo de transformação nesse campo, que tenha como alvo o alinhamento da liderança e da estrutura da companhia baseado em seus valores, com o objetivo de aumentar a eficiência e gestão sistêmica.

O estudo de caso constatou que a manutenção das atividades no escritório de Brazlândia tornou-se dispensável tendo em vista que, com os serviços ofertados nos canais digitados e no Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão, se atende à demanda da população daquela região administrativa.

Compreende-se também, que futuramente a partir da disponibilização pela Companhia de nova série histórica dos dados de atendimento de Brazlândia, será possível realizar uma análise mais detalhada sobre a percepção da população quanto a utilização dos serviços migrados para o Na Hora e para os canais virtuais, identificando assim, qual o canal teve maior crescimento após a transferência dos serviços.

A análise dos dados do “*Business Intelligence*” da Caesb demonstrou que o portal da internet concentrou a maior parte das demandas da companhia, e que quando somado aos canais virtuais, que incluem ChatBot, Central 115, WhatsApp, URA, App Caesb, e Escritório Online, representa aproximadamente dois terços dos atendimentos da companhia.

A análise demonstrou ainda que os escritórios comerciais responderam por 27,1%, e que na apreciação da série histórica dos

dados é perceptível a redução da utilização do escritório físico e o aumento do emprego dos canais digitais.

A avaliação das entrevistas obtidas trouxe constatações que ressaltaram a percepção dos gestores da Caesb a respeito da digitalização da companhia. Considera-se que os achados obtidos nessas entrevistas são fundamentais para compreender as perspectivas e desafios a serem enfrentados para assegurar avanços não apenas na digitalização do atendimento, mas para que a empresa realmente avance na perspectiva do governo digital.

Tais constatações foram interpretadas a partir de catorze questões que abordaram a experiência e atuação dos gestores, e os demais pontos que constarão no detalhamento de cada questão.

A primeira questão tratou do perfil dos empregados entrevistados, que possuem em média catorze anos de trabalho na companhia.

A segunda questão tratou de visão focada no cidadão a partir da percepção dos gestores, e a constatação foi de um alinhamento entre os gestores da Caesb, no sentido de que a companhia possui foco na óptica do cidadão, considerando acessos e serviços mais simples, mais acessíveis e mais eficientes.

A terceira questão discutiu se a digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos, e os seus possíveis efeitos positivos. A constatação foi de que unanimemente os gestores entrevistados percebem que a digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos, e que pode ter diversos efeitos positivos, como: acessibilidade; agilidade; sustentabilidade, eficiência, efetividade e eficácia; fortalecimento da integração; inovação; melhoria na avaliação e satisfação dos usuários, e nos indicadores de acordo de nível de serviço, e nos custos da companhia e dos usuários.

A quarta questão buscou avaliar se a Caesb pode avançar na digitalização do atendimento ao público. Os gestores percebem que o avanço digital impacta positivamente a Caesb e transforma progressivamente o nível da experiência percebida pelos usuários na prestação de seus serviços, propiciando processos otimizados com informações seguras e de fácil acesso. Nesse sentido, a pesquisa revelou

congruência com a hipótese, considerada a percepção dos gestores entrevistados.

A quinta questão verificou se a digitalização do atendimento proporcionaria mais conforto e eficiência. A constatação foi de uma afirmativa de conforto e eficiência a serem proporcionados pela digitalização, percebida de forma unânime pelos gestores.

A sexta questão avaliou os principais riscos, e as dificuldades da ampliação dos canais digitais. O achado foi de que, na percepção dos gestores, a digitalização pode trazer novos riscos para a companhia, requerendo a implementação de controles, ferramentas e processos de segurança mais integrados e adequados para atenuar os possíveis riscos.

A sétima questão verificou as resistências que costumam serem encontradas na ampliação da digitalização, e a oitava questão verificou que tipo de resistência a digitalização tem gerado entre os empregados da Caesb. Considerando a similaridade das respostas identificadas nas duas questões relacionadas as resistências essas foram agrupadas, e como resultados foram detalhadas pelos gestores como possíveis barreiras e resistências: os próprios empregados, os usuários, as barreiras culturais, as mobilizações sindicais, os custos, as dificuldades tecnológicas, as mudanças da forma de trabalho, a ausência de confiança no modelo, o choque geracional, a transferência de conhecimento, as integrações com outros sistemas, a burocratização e a utilização e sobrecarga de TI.

A nona questão interrogou se a cultura organizacional da Caesb se ajusta bem as propostas de atendimento digital. E a constatação foi que parte considerável dos entrevistados (60%) entendem que sim, o que tem de ser ponderado assumindo as barreiras e resistências anteriormente apresentadas. Esse ponto tem relação com a pesquisa sobre cultura organizacional realizada pela Caesb e descrita na seção 3.3, em que é demonstrado em seus resultados que a inovação obteve o menor foco no âmbito da companhia.

A décima questão avaliou se a digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance a primazia no atendimento aos cidadãos. E a constatação foi de que a maior parte dos gestores (73%) assente com a afirmativa.

A décima primeira questão trouxe dados da pesquisa da Adasa realizada em 2021, com a finalidade de avaliar a percepção dos usuários dos serviços da Caesb, e verificou quais impactos que a digitalização dos serviços da Caesb pode oferecer para a sociedade. Na percepção dos gestores, a transformação digital está causando o surgimento de uma ruptura sociocultural, alinhada à estratégia de governo digital que visa melhorar a eficiência da gestão pública ao facilitar e acelerar os serviços e incentivar o desenvolvimento no ambiente de negócios.

A décima segunda questão foi examinada a partir dos resultados com notas inferiores a sete na pesquisa da Adasa, se a digitalização poderia trazer melhorias nesses resultados. A constatação foi de que (80%) dos gestores acredita que a digitalização dos serviços possibilitará o alcance de melhores notas na avaliação do órgão regulador.

A décima terceira questão focou o fechamento do escritório de Brazlândia com a migração dos serviços para o Na Hora. Para (73%) dos gestores entrevistados na pesquisa, o fechamento do escritório de Brazlândia com a migração dos serviços para o Na Hora foi uma decisão necessária, oportuna, ou que deve ser replicada em outros postos de atendimento.

Nesse ponto questão cabe ressaltar que o sindicato representante dos empregados da Caesb emitiu uma nota de repúdio ao fechamento do escritório e reivindicou providências no sentido de reavaliar e não fechar o escritório.

A décima quarta questão, por fim, avaliou se o atendimento prestado ao público pela Caesb poderia ser 100% digital. A percepção dos gestores foi de que o atendimento prestado ao público pela Caesb ainda não pode ser prestado de forma 100% digital.

Nesse contexto, apesar das inúmeras vantagens e melhorias advindas do processo de digitalização relatadas pelos gestores, é possível identificar a presença de fatores sobretudo culturais como impeditivos à implementação de um atendimento 100% digital no curto prazo. Desta forma, reforça-se a necessidade de trabalhar a cultura organizacional, quebrar paradigmas, reforçar apoio as soluções e serviços tecnológicos e certificar que as partes relacionadas atuem dentro das legislações vigentes para a completa digitalização do atendimento da Caesb.

A pesquisa alcançou a maior parte dos objetivos esperados, e a hipótese que o avanço digital impacta positivamente a Caesb e transforma progressivamente o nível da experiência percebida pelos usuários na prestação de seus serviços, propiciando processos otimizados com informações seguras e de fácil acesso, foi confirmada.

Como limitação a pesquisa, no que diz respeito a um atendimento 100% digital não foi encontrada a aprovação desejada na pesquisa com os gestores. Mesmo que exista favorabilidade desses líderes em expandir a digitalização na Companhia, permanece uma resistência a um atendimento totalmente digitalizado.

Por fim, retornando a pergunta de pesquisa constituída para este trabalho verifica-se que conforme as percepções dos gestores da Caesb a digitalização dentre todos os fatores abordados pode contribuir de diferentes maneiras para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos pela Caesb.

Como trabalhos futuros, pretende-se:

- a) acompanhar a utilização dos canais de atendimento pela população de Brazlândia;**
- b) avaliar a revisão da Resolução 14 da Adasa que impõe à Caesb a manutenção de 14 postos de atendimento físico;**
- c) ampliar o escopo da revisão da literatura para incluir trabalhos relacionados a custos da digitalização, migração do atendimento dos escritórios para os postos do Na Hora, bem como sobre a redução de custos com a implementação de *home office* aos empregados da Caesb a partir da digitalização dos serviços.**



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm

BRASIL. **DECRETO nº. 8.945**, de 27 de dezembro de 2016, Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8945.htm

BRASIL. **DECRETO nº. 9.756**, de 11 de abril de 2019, Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9756.htm

BRASIL. **DECRETO nº. 10.332**, de 28 de abril de 2020, Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm#art14

BRASIL. **DECRETO LEI nº 524**, de 8 de abril de 1969, https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0524.htm

BRASIL. **LEI DISTRITAL nº. 2.416**, de 6 de julho de 1999, Brasília. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/50374/Lei_2416_1999.html

BRASIL. **LEI nº. 11.445**, de 5 de janeiro de 2007, Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11445.htm

BRASIL. **LEI nº. 12.527**, de 18 de novembro de 2011, Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm

BRASIL. **LEI nº. 12.965**, de 23 de abril de 2014, Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm

BRASIL. **LEI nº. 13.303**, de 30 de junho 2016, Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm

BRASIL. **LEI nº. 13.460**, de 26 de junho 2017, Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm

BRASIL. **LEI n.º. 13.709**, de 14 de agosto 2018, Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm

BRASIL. **Lei n.º. 14.026**, de 15 de julho de 2020, Brasília. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.026-de-15-de-julho-de-2020-267035421>

BRASIL. **LEI n.º. 14.129**, de 30 de março de 2021, Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm

BRASIL. **LEI n.º. 14.133**, de 1º de abril de 2021, Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

BRASIL. **LEI COMPLEMENTAR n.º.182**, de 1º de junho de 2021, Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp182.htm

BLUNDELL, R., COSTA DIAS, M., Joyce, R., & XU, X. **COVID-19 and Inequalities. Fiscal Studies**, 41(2), 291-319. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista Do Serviço Público, 2015.

CAMPOS, Vicente F. TQC – **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**, QFCO, Belo Horizonte, 1992.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**, Vol. I,A Sociedade em Rede. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. 2002.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOKE, R. A. & LAFFERTY, J. C. **Organizational Culture Inventory. Plymouth**, MI: Human Sinergistics. 1989.

COUTINHO, Rodrigo Pereira Anjo. **Trajетória Político-Institucional do Saneamento Básico no Brasil: DO PLANASA À LEI 14.026/2020**. Revista de Direito da Administração Pública. Edição especial: Dossiê Estado e Política Pública, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo, 6a. ed. - Editora Campus, Rio de Janeiro. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. – 3.ed. – Barueri, SP: Manole, 2012.

CRISTÓVAM, J. S. da S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. de. **Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil**. Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos, Florianópolis, v. 43, n. 84, p. 209-22, abr. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura Organizacional – Os Modismos, as Pesquisas, as Intervenções: Uma Discussão Metodológica**. Revista da Administração, São Paulo 24(1): 3-9, janeiro/março 1989.

KREUZ, Leticia Regina Camargo; VIANA, Ana Cristina Aguilar. **4ª Revolução Industrial e Governo Digital: Exame de Experiências Implementadas no Brasil**. Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, Santa Fe, vol. 5, n. 2, p. 267-286, jul./dic., 2018.

LAFUENTE, Mariano; LEITE, Rafael; PORRUÁ, Miguel; VALENTI, Pablo. **Transformação Digital dos Governos Brasileiros: Tendências na Transformação Digital em Governos Estaduais e no Distrito Federal do Brasil**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2021.

LÉVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, SP: Atlas. 1996.

MOTTA, Fabricio; VALLE, Vanice regina Lírio do (Coords.). **Governo Digital e a Busca por Inovação na Administração Pública: a Lei 14.129, de 29 de março de 2021**. Belo Horizonte: Fórum, 2022.

OCDE, **Revisão do Governo Digital do Brasil Rumo à Transformação Digital do Setor Público**. Enap, 2018. 28p.

OLIVEIRA, Aroldo Cedraz de (Coord.). **O Controle da Administração na Era Digital**. Belo Horizonte. Fórum, 2016. 483 p.

PALUDO, A Augustinho Vicente. **Administração Pública: Teoria e Mais de 700 Questões**. Imprensa: Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, 2013. 586p.

PINHO, José Antônio Gomes de. **Investigando Portais de Governo Eletrônico De Estados no Brasil: Muita Tecnologia, Pouca Democracia**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. 2008.

Regimento Interno – RD nº 18, de 23.02.2022 – que define as atribuições do conjunto das Unidades Organizacionais que compõe a Estrutura Orgânica da Caesb. Disponível em: https://www.caesb.df.gov.br/images/arquivos_pdf/arquivos_Lai/regimento-interno-fevereiro2022.pdf.

ROBBINS. Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo. Pearson Prentice Hall 2009.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture: **What it is and How to Change it? In: Evans, p., ed., Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, and Innovation**. London, McMillan, 1989.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

SILVA, Elton Rodolfo Assunção da. **Continuidades, Inovações e Retrocessos na Evolução do Governo Digital Em Pernambuco** / Elton Rodolfo Assunção da Silva. - 2018.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacese. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

STRAUSS A; CORBIN J. **Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: Fundamentos da Nova Empresa**. São Paulo, SP: Pioneira, 1991.

VIANA, Ana Cristina Aguilar. **Transformação Digital na Administração Pública: Do Governo Eletrônico ao Governo Digital**. Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, Santa Fe, vol. 8, n. 1, 2021.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE

Apêndice A: Cronograma

Ano 2023												
Atividades	Meses											
Reunião de orientação	X	X	X	X	X	X						
Introdução - contextualização, justificativa, pergunta norteadora, objetivos e hipóteses	X											
Revisão Bibliográfica	X	X	X	X	X	X						
Coleta de dados		X	X	X								
Exame de Qualificação					X							
Elaboração da entrevista					X							
Seleção dos participantes					X							
Aplicação das entrevistas					X							
Tabulação dos dados					X							
Análise dos dados					X							
Conclusão da redação do capítulo 4					X							
Revisão Bibliográfica						X						
Redação do capítulo 5						X	X					
Redação e submissão da Dissertação							X					
Defesa do trabalho							X					
Depósito da versão final da dissertação								X				
Elaboração do artigo científico								X	X			

APÊNDICE B: QUESTÕES DE PESQUISA

Caro gestor,

Ana Paula Pacheco da Silva Souza, acadêmica do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, devidamente matriculada e, como trabalho de dissertação, está realizando a pesquisa intitulada “A digitalização contribui para que a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - CAESB alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos?”.

O desenvolvimento dos estudos tem como orientadora a Professora Dra. Suely Mara Vaz Guimarães, Docente do Mestrado Profissional em Administração Pública.

Queremos informar que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes.

Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento do pesquisador em possibilitar, aos participantes, um retorno dos resultados da pesquisa.

Agradecemos sua compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento deste trabalho. Em caso de dúvida, por gentileza entrar em contato através do e-mail: anapsouza@caesb.df.gov.br.

Dessa forma, responda as questões seguintes:

Questão	Descrição
RQ.1.	Fale sobre a sua experiência e unidade de atuação na Caesb.
RQ.2.	Na sua opinião a Caesb possui uma visão focada no cidadão. Justifique de forma sintética.
RQ.3.	A digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos, que efeitos positivos podem ter?
RQ.4.	Na sua opinião, até que ponto a Caesb pode avançar na Digitalização do atendimento ao público?
RQ.5.	A Digitalização do atendimento proporcionaria mais conforto e eficiência. Justifique.
RQ.6.	Quais os principais riscos, dificuldades da ampliação dos canais digitais. Justifique.

RQ.7.	Que tipo de resistência costuma ser encontrada na ampliação da digitalização e por qual razão?
RQ.8.	Que tipo de resistência a digitalização tem gerado entre os empregados da Caesb?
RQ.9.	Na sua opinião, a cultura organizacional da Caesb se ajusta bem as propostas de atendimento digital?
RQ.10.	A digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance a primazia no atendimento aos cidadãos. Justifique brevemente.
RQ.11.	Tendo em vista a pesquisa da Adasa realizada em 2021 com a finalidade de avaliar a percepção dos usuários dos serviços de água e esgoto do Distrito Federal, trouxe em seus resultados que 26,3% dos usuários não conseguiram resolver os seus problemas ou resolveram com muita demora, ou seja, mais de 1/4 dos respondentes não ficaram satisfeitos com o atendimento. Dessa forma, quais impactos que a digitalização dos serviços da Caesb pode oferecer para a sociedade?
RQ.12.	Na mesma pesquisa, quando perguntados sobre a razão de terem realizados avaliações com notas menores que 7 (sete), 35,2% dos usuários informaram que foram em razão da demora no atendimento, 17,6% da qualidade do atendimento, e 32,4% na demora na resolução dos problemas. Nesse contexto, a digitalização poderia melhorar esses resultados?
RQ.13.	Qual a sua avaliação sobre o fechamento do escritório de Brazlândia com a migração dos serviços para o Na Hora ?
RQ.14.	Tendo em vista que o Brasil é segundo colocado no ranking de governo digital do Banco Mundial (atualizado em 16.nov.2022), que avalia a maturidade em governo digital de 198 países, e que o portal Gov.Br conta com 140 milhões de usuários, e dá acesso a documentos digitais como as carteiras de trabalho, de trânsito e de vacinação. O Atendimento prestado ao público pela Caesb poderia ser 100% digital?



idp

Bo
pro
cit
ref
Noss
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO