



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - FACE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA - ECO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ECONÔMICA DE
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

LÍVIA THAYANE MOREIRA CRUZ

**AS TECNOLOGIAS DIGITAIS E A QUALIDADE DA GESTÃO
DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO
DISCENTE NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA UNB**

Brasília/DF

2023

LÍVIA THAYANE MOREIRA CRUZ

As tecnologias digitais e a qualidade da gestão da prestação dos serviços de atendimento discente no setor público: o caso da UnB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia (PPGE), área de concentração: Gestão Econômica de Inovação Tecnológica, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientador(a): Prof^a Dra. Andrea Felipe Cabello.

Brasília/DF

2023

LÍVIA THAYANE MOREIRA CRUZ

**AS TECNOLOGIAS DIGITAIS E A QUALIDADE DA GESTÃO DA
PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO DISCENTE NO
SETOR PÚBLICO: O CASO DA UNB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia (PPGE), área de concentração: Gestão Econômica de Inovação Tecnológica, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Economia.

Aprovada em 10 de março de 2023

Banca Examinadora

Prof^a Dra. Andrea Felipe Cabello - Orientadora FACE/ECO/UnB

Prof^a Dra. Michele Cristina Silva Melo – Membro Interno FACE/ECO/UnB

Prof Dr. Juliano Vargas - Membro Externo UFPI

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado primeiramente a Deus, ao qual devo a minha vida e toda a determinação que me fez chegar até aqui, colocando em meu caminho as pessoas certas e acalmando o meu coração quando tudo parecia ser caos. Dedico, ainda, às crianças da minha vida, que representam o futuro e são minha fonte de motivação e inspiração, com seu sorriso e alegria: Minha irmã Júlia e minha filha Livy, meu milagre. Que a minha dedicação neste trabalho, que para mim é uma vitória, lhes sirva de exemplo, para que também percorram seus caminhos com determinação e curiosidade em cada vez mais aprender.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha tão querida, resiliente e generosa mãe, Marília Jaqueline, a qual, além de genitora, é também minha colega de trabalho e classe, bem como a melhor amiga que a vida poderia me dar. Obrigada, mãezinha, por acreditar no meu potencial quando nem mesmo eu pude e por sempre me incentivar, auxiliar e vibrar pelas minhas vitórias como se fossem suas. Sou grata por cada ensinamento e por seu imenso esforço em me proporcionar o melhor que poderia, sempre apostando em meus estudos como forma de emancipação pessoal. Tenho imenso orgulho, admiração e amor por você.

Agradeço também ao meu amor e amigo, companheiro de jornada, Renato, por tão bem cuidar de mim, do nosso lar e de nossa filha, para que eu pudesse me dedicar a concluir mais este projeto de vida. Obrigada, pelas trocas diárias ao longo dos anos, que mesmo sem saber, me fizeram assimilar melhor o conteúdo e abrir a minha mente, me mostrando perspectivas antes não vistas. Sou grata e muito feliz por tê-lo ao meu lado, realizando nossos sonhos em comum. Torço muito por seu sucesso.

Estendo a minha gratidão aos meus médicos, os Drs. Nestor Sabatowiks, Marilda Ferraz, Maurício Jaramillo e Antônio P. Filomeno, interventores de Deus em minha vida, que carinhosamente trataram do meu coração ao longo deste processo, bem como às psicólogas Célia Gatinho e Thiara Almeida, que cuidaram da minha mente, para que eu pudesse passar pelas tribulações com sabedoria e discernimento.

Em meus agradecimentos, não poderia faltar o de todos meus professores, que ao compartilharem seu conhecimento, puderam ampliar o meu, trazendo também um autoconhecimento acerca de meus talentos latentes. Gratidão especial à minha orientadora, a prof. Dra. Andrea Cabello, pelos aconselhamentos que me serviram de bússola norteadora rumo ao êxito deste trabalho, desde o princípio.

Agradeço, ainda, às minhas poucas, mas fiéis amigas, por compreenderem meu momento, demonstrando que as verdadeiras perduram independente do tempo e da distância, ao grupo “Mães que oram pelos filhos”, o qual estive em prece, intercedendo por mim e vibrando em benefício da minha saúde, e ao meu novo colega, Diego da Silva, que de forma despretensiosa e altruísta, dedicou alguns de seus dias para me auxiliar na compreensão do conteúdo, assim como os demais, que estiveram comigo em classe, trocando experiências e conhecimento.

Por fim, agradeço à nação do meu país, que indiretamente me proporcionou esta oportunidade. Espero poder contribuir em meu ofício com o conhecimento adquirido, de modo a melhor servi-la.

EPÍGRAFE

A instrução é mais especialmente a aprendizagem da ciência, a educação é a aprendizagem da vida; a instrução desenvolve e enriquece a inteligência, a educação dirige e fortifica o coração; a instrução forma o talento, a educação, o caráter.

Zêus Wantuil e Francisco Thiesen.

RESUMO

Este estudo de caso visa analisar a relação entre as estratégias de inovação tecnológica adotadas em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública brasileira e a qualidade da gestão de seus serviços de atendimento. A partir de um levantamento bibliográfico, foi realizado um levantamento acerca das estratégias de inovação tecnológica adequadas à gestão do atendimento no setor público. Já a análise descritiva foi feita a partir de pesquisa documental, em relatórios e sites institucionais, para identificar seus principais serviços de atendimento, bem como da coleta de dados realizada na Universidade de Brasília, através de um questionamento feito às áreas correlatas sobre a coleta e os registros dos dados relacionados a estas atividades. Dentre os principais achados, foi identificado que, muito embora a teoria indique que elas impactem positivamente na tomada de decisão organizacional, bem como na padronização, na transparência, na coparticipação da sociedade, na melhor utilização de recursos e na interação entre e intra setores, restam nas evidências empíricas o baixo ou inadequado controle dos dados relacionados ao atendimento ao público, como a ausência de uniformidade, continuidade e padronização em sua coleta e que isso muito se dá pela defasagem institucional acerca da implementação de ferramentas digitais de gestão e coleta de dados relacionadas a estas atividades. Além disso, é explícita a necessidade da figura do gestor para a estruturação e implementação do conceito e da estratégia de Governo Digital dentro dessa temática, para a contextualização da implementação das tecnologias digitais em cada atividade, para a elaboração de políticas internas de incentivo e valorização à cultura de coleta de dados, transparência pública e coparticipação cidadã, bem como para se pensar na inclusão digital, tendo em vista o cenário do setor público.

Palavras-chave: Gestão pública, governo digital, atendimento ao público.

ABSTRACT

This case study aims to analyze the relationship between the technological innovation strategies adopted in a Brazilian Public Higher Education Institution (HEI) and the quality of management of its customer service. Based on a bibliographical survey, a survey was carried out on the technological innovation strategies appropriate to the management of care in the public sector. The descriptive analysis was carried out based on documentary research, in reports and institutional websites, in order to identify their main care services, as well as data collection carried out at the University of Brasília, through questioning the related areas about the collection and records of data related to these activities. Among the main findings, it was identified that, although the theory indicates that they positively impact organizational decision-making, as well as standardization, transparency, co-participation of society, better use of resources and interaction between and within sectors, what remains in the empirical evidence is the low or inadequate control of data related to customer service, such as the lack of uniformity, continuity and standardization in its collection and that this is largely due to the institutional lag regarding the implementation of digital management and data collection tools related to these activities. In addition, there is an explicit need for a manager to structure and implement the Digital Government concept and strategy within this theme, to contextualize the implementation of digital technologies in each activity, to draw up internal policies to encourage and enhance to the culture of data collection, public transparency and citizen co-participation, as well as thinking about digital inclusion, considering the scenario of the public sector.

Keywords: Public Administration, Digital Government, Customer Service.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação do caráter das atividades de atendimento discente na UnB	29
Quadro 2: Compilação das respostas das unidades acadêmicas da UnB em relação ao atendimento ao público	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Governo Digital: Governo aberto + Governo eletrônico	21
Figura 2: Quadro resumo: Gestão econômica de inovação tecnológica no setor público.....	25

LISTA DE SIGLAS

ACE – Arquivo Central

BI&A – *Business Intelligence and Analytics*

DCS – Diploma de Curso Superior

FACE/ECO – Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública

FT/ENC – Faculdade de Tecnologia / Departamento de Engenharia Civil e Ambiental

IDA/DIN – Instituto de Artes / Departamento de Design

IE/CIC – Instituto de Exatas / Departamento de Ciências da Computação

IES – Instituição de Ensino Superior

IPOL/CGrad – Instituto de Ciências Políticas - Cordenação de Graduação

RG – Registro Geral

SAA – Secretaria de Administração Acadêmica

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

STI – Secretaria de Tecnologia da Informação

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	MÉTODOS E TÉCNICAS	16
3	AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E A GESTÃO DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO: UM PANORAMA GERAL SOBRE O SETOR PÚBLICO.	18
4	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	27
4.1	LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES ACADÊMICAS RELACIONADAS COM A PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO	27
4.2	PEDIDOS DE INFORMAÇÃO SOBRE OS SERVIÇOS ACADÊMICOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO QUE POSSUEM CARÁTER DE EXECUÇÃO.	29
4.3	PEDIDOS DE INFORMAÇÃO SOBRE OS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO ACADÊMICOS DE ACOLHIMENTO AO PÚBLICO.	30
4.3.1	<i>Registro dos atendimentos realizados em modo presencial:</i>	<i>34</i>
4.3.2	<i>Registro dos atendimentos realizados via e-mail:</i>	<i>35</i>
4.3.3	<i>Registro nas demais plataformas digitais institucionais:</i>	<i>36</i>
4.3.4	<i>Registro em outras plataformas digitais:</i>	<i>37</i>
4.4	LEVANTAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NA UNB PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DE SEUS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO.	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1 INTRODUÇÃO

Após o isolamento social provocado pela pandemia da Covid-19, ficou ainda mais evidente a necessidade de se pensar em alternativas que acelerassem e aprimorassem o processo de digitalização de serviços públicos, com a intenção de suprir as diversas demandas e transformações da sociedade.

Desta feita, e também visando a redução da máquina pública, lançando mão da automação, em 28 de abril de 2020, o governo federal lançou o Decreto de nº 10.332, a fim de instituir a Estratégia de Governo Digital. No mesmo sentido, sancionou a Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, a qual dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública.

Em tempos em que a tecnologia se faz cada vez mais presente em nossa rotina, a informatização das instituições públicas e a ampliação da digitalização de seus serviços têm um papel fundamental para a desburocratização e simplificação na efetivação de seu acesso pela população.

Assim, ambos normativos tornam-se relevantes pois sinalizam a preocupação da administração em acompanhar essas transformações sociais, bem como convergem para a busca de uma experiência mais satisfatória de atendimento, tanto para o cidadão que o recebe, quanto para a instituição que o oferta, reduzindo os ônus na busca de seus direitos (tempo de locomoção, gastos com transporte, tempo de espera, etc). Além disso, visam a promoção da integração da administração pública, e, com isso, a redução de custos com uma oferta ampliada.

Economicamente, os reflexos são visíveis. Sobre um balanço realizado pela até então Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, entre a gestão de 2019 à 2022, a Agência Brasil publicou que a “digitalização dos serviços públicos gerou economia de R\$ 2 bilhões por ano, sendo R\$ 1,5 bilhão para a população e R\$ 500 milhões para o governo” (AGÊNCIA BRASIL, 2021).

Diante disso, os gestores públicos dos mais diversos órgãos e entidades têm se desdobrado para se adequar a esta nova realidade que vem surgindo, isto é, a de uma administração pública cada vez mais inteligente, na intenção de romper, inclusive, com os estigmas de uma máquina pública ineficiente e burocrática, possibilitando o acesso aos serviços e a garantia de seus direitos em meio remoto e a interação com o cidadão de forma ágil e simplificada.

Dentre outros serviços, os que lidam diretamente com o atendimento ao público-cidadão vêm sofrendo estas transformações e buscando se reinventar, especialmente após a imposição legal do isolamento social ocasionado pela Covid-19, a qual impediu o acesso físico aos postos de atendimento.

Na Universidade de Brasília (UnB) não foi diferente. Assim como em suas congêneres, foi às pressas que esta Instituição de Ensino Superior pública precisou buscar alternativas para planejar, executar e dar continuidade às suas atividades de ensino-aprendizagem, bem como o apoio acadêmico de forma remota. Foi lançando mão de plataformas digitais que pôde alcançar este objetivo. Contudo, a hipótese levantada por este trabalho é de que ela ainda não está preparada completamente para prestar um atendimento discente de qualidade, especialmente nestes moldes a outra é a de que, por isso, os gestores dessas áreas encontram dificuldades para gerir todas as atividades.

Ocorre que, no setor público, o qual contempla as mais variadas áreas e contém uma cartela de serviços e clientela extremamente diversa e ampla, torna-se complexo definir estratégias adequadas que supram as necessidades de cada realidade e de suas especificidades.

Deste modo, para que se obtenha êxito no alcance dos objetivos que constam nos supracitados normativos e haja a manutenção da qualidade e melhoria constante na prestação dos serviços públicos, é importante realizar uma análise de diagnóstico acerca das estratégias que vêm sendo implementadas, de modo a verificar de que forma estão impactando no desempenho de cada atividade da organização.

Essa é uma informação imprescindível para a tomada de decisão dos gestores, pois, com isso, têm a oportunidade de realizar prognósticos mais assertivos acerca da situação de sua instituição. Além disso, serve como um termômetro, dando o *feedback* do que tem ou não funcionado e como, além de possibilitar traçar estratégias que intervenham positivamente para a solução de problemas reais. Sem contar nos ganhos para a população com serviços cada vez mais eficientes e efetivos.

É o que este estudo se propõe a fazer ao procurar responder a seguinte questão: Como as estratégias de utilização das tecnologias digitais afetam a gestão da prestação dos serviços de atendimento ao discente da UnB? Para responder a esta pergunta, foi realizado um estudo de caso, tendo como objeto de pesquisa a UnB .

A fim de alcançar o objetivo geral proposto, que é o de, através de um estudo de caso, analisar a relação entre as estratégias de inovação tecnológica adotadas

pela UnB e a qualidade da gestão de seus serviços de atendimento ao discente, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- I. Realizar um levantamento bibliográfico acerca das estratégias de inovação tecnológica adequadas à gestão do atendimento no setor público.
- II. Identificar os principais serviços relacionados ao atendimento ao aluno/à de graduação da UnB.
- III. Investigar quais estratégias tecnológicas a UnB vem adotando para prestar seus serviços de atendimento ao aluno.
- IV. Avaliar como as estratégias de utilização de tecnologias digitais na UnB afetam a gestão de seus serviços de atendimento ao aluno.
- V. Propor melhorias na entrega dos serviços de atendimento ao aluno da UnB.

Assim, o presente trabalho foi dividido em 5 (cinco) capítulos: Neste primeiro, introdutório, consta um pano de fundo acerca do processo de digitalização do setor público dentro da temática de atendimento, a problemática da pesquisa, seus objetivos, geral e específicos, a hipótese levantada e a relevância do estudo. No segundo, cumprindo um dos objetivos propostos, consta a revisão da literatura e o referencial teórico, que contemplam conceitos como Governo Digital, *Business Intelligence and Analytics (BI&A)* e gestão e inovação do atendimento ao público. No terceiro capítulo, os métodos e as técnicas realizados para a consecução da pesquisa são. No quarto são apresentados e discutidos os resultados do levantamento empírico realizado para que fossem alcançados os objetivos II, III, IV e V. No quinto, são feitas as considerações finais. Por fim, há a listagem das referências que nortearam este trabalho.

Os serviços remotos foram tema recorrente durante a pandemia iniciada em 2020 e são o caminho fatal que o setor público Brasileiro tende a tomar, levando-se em conta a tendência mundial, que visa a digitalização e a automação dos serviços, não apenas ofertados pelo Estado, como também pela iniciativa privada. Assim, este trabalho torna-se relevante para levantar uma reflexão acerca de sua implementação e suas implicações, além de seu caráter como política pública, bem como para instigar e despertar nos gestores públicos a real necessidade de se investir em estratégias inovadoras, mas primordialmente eficientes a fim de e, de fato, a qualidade do serviço.

2 MÉTODOS E TÉCNICAS

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi desenvolvida a técnica do estudo de caso sobre a Universidade de Brasília (UnB), mais especificamente sobre as atividades de graduação realizadas que perpassam a Secretaria de Administração Acadêmica (SAA) e as secretarias de curso da UnB, em seus diversos campi. Para Lavelle e Dionni (1999, p.157), essa técnica pode ser utilizada tanto em situações amplas e complexas, tomando uma amostra da população e aprofundando-se nela para explicar o todo, ou com o fim de “precisar os conhecimentos adquiridos, esclarecê-los, aprofundá-los, destacá-los”.

Sobre a finalidade, a pesquisa caracteriza-se como do tipo aplicada, uma vez que, a partir da descrição e detalhamento do fenômeno estudado, pretende-se que o conhecimento científico adquirido neste estudo seja apresentado à instituição e utilizado para alterar a sua realidade atual, melhorando suas estratégias, políticas e processos.

Em relação aos objetivos, para a construção e escrita da revisão da literatura e das bases conceituais, foi realizado um levantamento teórico bibliográfico e documental, portanto, caracteriza-se como do tipo exploratória. Já no que diz respeito ao levantamento dos dados primários, ela se trata de uma pesquisa exploratória. A coleta das informações se deu entre os dias 27/07/2022 e 16/09/2022, aonde foi encaminhado, via Sistema Eletrônico de Informações (SEI, um questionamento para cada unidade de interesse acerca das e estratégias de gestão relacionadas ao atendimento acadêmico feito aos alunos de graduação.

Os setores selecionados para responder aos questionamentos forma: As secretarias de campi, para os serviços de acolhimento e a SAA, o Arquivo Central (ACE), que gerencia o SEI, e a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), para os serviços de execução. Estes são os setores que atuam nas principais atividades de graduação. Os pormenores estão detalhados no capítulo de análise e apresentação dos resultados. Por fim, quanto à análise dos dados, ela é do tipo descritiva e explicativa, através de análise descritiva.

No que diz respeito à abordagem para a análise dos dados da pesquisa, esta é do tipo quantitativa, a qual “se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis”, bem como utiliza o conhecimento estatístico para

coletar e analisar os dados através da estatística descritiva, que sintetiza o fenômeno e da estatística inferencial, que testa as hipóteses. (ZANELLA, 2013, p. 123) e foi feita a partir da estatística descritiva, de modo a explorar e constatar a possível relação de causalidade entre as variáveis. As estatísticas descritivas utilizam as medidas de posição, que compreendem à tendência central e separatriz e de dispersão, que servem para medir como os elementos estão distribuídos no grupo. (OLIVEIRA, 2011).

Quanto aos procedimentos, na parte teórica, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental em que a revisão da literatura foi construída a partir de um levantamento bibliográfico de artigos, com recorte temporal dos últimos 5 anos, isto é, de 2018 até 2022, visando buscar informações atualizadas sobre o tema, em bases de dados de acesso livre, tais como Google Acadêmico e SciELO, bem como no Portal de Periódicos da CAPES, uma base de dados com acesso restrito. Além disso, foram consultados normativos relacionados ao tema.

Diante da dificuldade de encontrar material que tratasse do assunto, foi utilizado um leque de palavras-chave mais amplo. As palavras-chaves buscadas foram: TICs, atendimento, atendimento ao público setor de serviços, serviço público, governo digital, universidades, inovação no setor público, gestão, *business intelligence* e gestão pública inovadora, lançando mãos dos operadores Booleanos.

Para o embasamento conceitual e/ou definições do referencial teórico, o levantamento bibliográfico ocorreu a partir de livros-texto e normativos. Foi realizado, ainda, um levantamento documental para a contextualização e identificação das atividades pesquisadas, como a Carta de Serviços ao Usuário da UnB e relatórios emitidos pela instituição, os quais serão detalhados posteriormente, além de suas respectivas e virtuais páginas oficiais.

3 AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E A GESTÃO DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO: UM PANORAMA GERAL SOBRE O SETOR PÚBLICO.

Este capítulo, visa cumprir o primeiro objetivo, o qual pretende realizar um levantamento bibliográfico do tema em artigos e normativos, bem como servir como referencial teórico norteador da pesquisa, ao contemplar conceitos como Governo Digital, *BI&A* e gestão e inovação do atendimento ao público no setor público.

Além dos desafios e altos riscos de se implementar inovações em quaisquer grandes organizações, que são compelidas pelas transformações tecnológicas e sociais a pensarem no futuro executando o presente, as organizações públicas contam ainda com limitações de tempo, dadas suas vultosa, cíclicas e contínuas demandas, e de recursos: financeiro e pessoal. Assim, as abordagens ligadas à inovação no setor público pressupõem o uso da tecnologia digital e o uso de dados (PRABHU,2022).

Desse modo, com o intuito de oferecer à sua população um serviço público de forma cada vez mais conveniente, acessível e adhocrática, os governos têm investido na adoção e/ou no aperfeiçoamento de sua infraestrutura tecnológica, para inseri-los nos meios digitais (NISHIMURA e OLIVEIRA, 2021), haja vista que uma gestão pública inovadora deve não apenas criar mais valor com menos recursos, mas primordialmente, melhor com menos.

Ao se juntar a mais sete países e assinar, em 2011, a Declaração de Governo Aberto, um “documento que ressalta o comprometimento dos governos com uma agenda de abertura, participação e colaboração com a sociedade nos assuntos públicos” (MACHADO e LINO, 2021, p.4), o Brasil selou um compromisso internacional com as iniciativas de *Open Government Partnership – OGP*, ou em português, Parceria para Governo Aberto, a qual “pretende difundir e incentivar globalmente práticas governamentais relacionadas à transparência dos governos, ao acesso à informação pública, à participação social, à melhoria da prestação de serviços públicos e ao fortalecimento da integridade” (BRASIL, 2021).

Neste sentido, o governo federal instaurou a Política de Dados Abertos, e a Política de Governo Aberto, o qual se refere a um estilo de governar que atende aos princípios da transparência pública, *accountability*, participação cidadã, tecnologia e inovação (BOECHAT, 2022).

Conforme o Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016, a Política de Dados Abertos tem por objetivo:

- I - promover a publicação de dados contidos em bases de dados de órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional sob a forma de dados abertos;
- II - aprimorar a cultura de transparência pública;
- III - franquear aos cidadãos o acesso, de forma aberta, aos dados produzidos ou acumulados pelo Poder Executivo federal, sobre os quais não recaia vedação expressa de acesso;
- IV - facilitar o intercâmbio de dados entre órgãos e entidades da administração pública federal e as diferentes esferas da federação;
- V - fomentar o controle social e o desenvolvimento de novas tecnologias destinadas à construção de ambiente de gestão pública participativa e democrática e à melhor oferta de serviços públicos para o cidadão;
- VI - fomentar a pesquisa científica de base empírica sobre a gestão pública;
- VII - promover o desenvolvimento tecnológico e a inovação nos setores público e privado e fomentar novos negócios;
- VIII - promover o compartilhamento de recursos de tecnologia da informação, de maneira a evitar a duplicidade de ações e o desperdício de recursos na disseminação de dados e informações; e
- IX - promover a oferta de serviços públicos digitais de forma integrada (BRASIL, 2019).

Já de acordo com o Decreto nº 10.160, de 9 de dezembro de 2019,

São diretrizes da Política Nacional de Governo Aberto:

- I - aumento da disponibilidade de informações sobre as atividades governamentais, incluídos os dados sobre os gastos e o desempenho das ações e dos programas do Governo federal;
- II - fomento à participação social nos processos decisórios;
- III - estímulo ao uso de novas tecnologias que fomentem a inovação, o fortalecimento da governança pública e o aumento da transparência e da participação social na gestão e na prestação de serviços públicos; e
- IV - aumento dos processos de transparência, de acesso a informação e da utilização de tecnologias que subsidiem esses processos (BRASIL, 2019).

Dando continuidade às ações e normas que incentivam e norteiam essa tendência no Brasil, em 29 de março de 2021, foi sancionada a Lei nº 14.129, a qual dispõe sobre os princípios, as diretrizes, as regras e os instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública, visando promover, dentre outras coisas, a consecução de um atendimento ao público interativo, inclusivo, qualificado e tecnológico, com o autosserviço, a inovação e a geração de banco de dados para dar suporte estratégico à gestão, bem como seu acesso e acompanhamento pelo público de forma contínua, ágil e transparente. (BRASIL, 2021)

Ao identificar as principais tendências da modelagem de processos nas organizações públicas em âmbito internacional, por exemplo, um dos padrões

observados foi o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação - TICs como ferramentas primordiais para a modernização e o aprimoramento das ações governamentais e dos serviços públicos (OLIVEIRA, 2022). Ou seja, as TICs são apresentadas como ferramentas chave para o alcance e sucesso da efetivação de inovação em seu contexto, especialmente do governo aberto, já que elas são capazes de não apenas mensurar e acompanhar, mas também demonstrar de forma simples e clara os resultados obtidos para que a população acompanhe e fiscalize o progresso de cada serviço prestado (ALBANO e JÚNIOR, 2019).

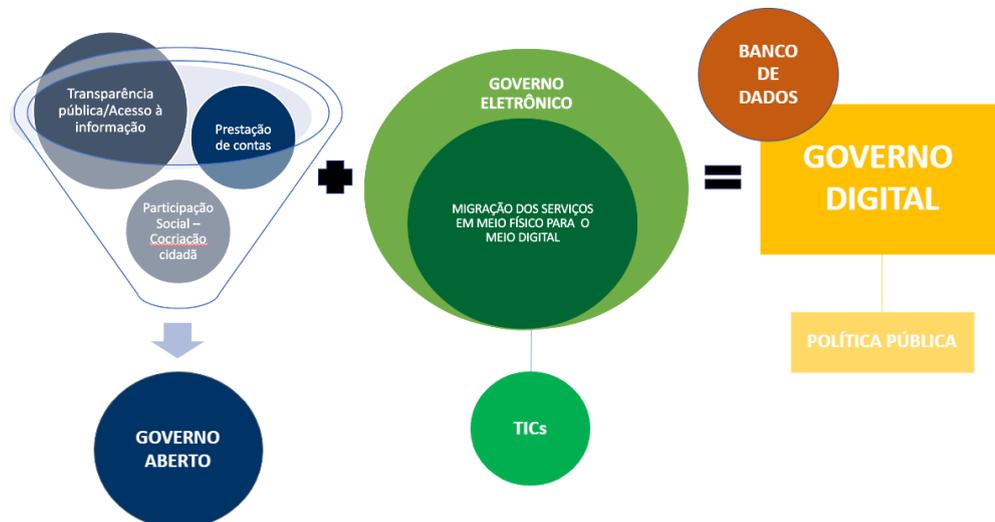
No mesmo sentido, a ampliação do uso das TICs foi identificada como um dos objetivos estratégicos da política de governança digital nacional, não apenas com relação à transparência, a fim de auxiliar na garantia do acesso à informação, mas também para contribuir com a redução da complexidade e vulto das demandas dos cidadãos e das próprias instituições públicas. (LUCIANO, WIEDENHÖFT e SANTOS, 2018). Não à toa, a produção científica nacional evidencia o uso dessas tecnologias para potencializar a ação pública e destaca seu caráter instrumental como a dimensão mais estudada dentro desta temática, em detrimento da sua aplicação e potencial dentro de uma perspectiva de política pública, capaz de promover um serviço de qualidade a quem se utiliza de seus serviços (FRANKLIN *et al*, 2021).

A proposta do Governo Digital traz para o gestor público a ideia de que as TICs devem ser utilizadas não apenas como ferramentas para a ampliação da oferta dos serviços públicos de forma digital ou para o ágil e fácil acesso à informação por parte dos cidadãos, mas principalmente para a sua ativa participação, acompanhamento e controle dos gastos e ações públicas, bem como para a garantir a concretização de seus direitos sociais e que estes estão se dando pela forma mais “vantajosa” e menos custosa (CRISTÓVAM, SAIKALI E SOUSA, 2020). Logo, o conceito de Governo Digital articula-se com o de Governo Aberto, pois rompe com o paradigma da figura do cidadão apenas como consumidor dos serviços públicos, o colocando como ator principal nos processos.

Pode-se dizer que o Governo Digital é uma evolução resultante da soma do Governo Eletrônico com o Governo Aberto, pois tem como premissa a transformação não só tecnológica da forma com que o Estado se relaciona com o cidadão na prestação de seus serviços (MACIEL, 2020), mas dos propósitos de utilização das TICs para um tipo de emancipação social (VIANA, 2021), trazendo o *status* de

Política Pública.

Figura 1: Governo Digital: Governo aberto + Governo eletrônico



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além disso, as TICs podem ser consideradas aliadas econômicas do setor público, uma vez que proporcionam uma ampla cobertura na prestação de seus serviços, bem como a redução dos custos e desperdícios. Elas também trazem a agilidade, a proximidade, a customização, a economia e a interação tão necessárias para as demandas atuais. Neste sentido, Ferreira, Vale e Bernardes (2021, p.19) afirmam:

[...] a esperança de que as novas tecnologias se mostrarão capazes de mitigar o desperdício, tanto público quanto privado, melhorando a eficiência do uso de recursos escassos da economia. A gestão mais eficiente de recursos tende, como consequência, a melhorar a qualidade de vida de grandes contingentes populacionais.

Porém, muito embora indícios apontem para o seu poder de “ampliar exponencialmente o grau de transparência, *accountability* e participação social, construindo uma base sólida na busca pela consolidação de uma governança digital” (MACIEL, 2020, p.14), para Lopes, Luciano e Macadar (2018, p. 216), “no Brasil, o governo digital tem focado fortemente nas TICs e pouca atenção tem sido dada às aspirações da sociedade, na lógica de colaboração e cocriação cidadã. [...] a busca pela eficiência e pela padronização, facilitadas pelas tecnologias, podem estar gerando um governo digital ineficaz, com baixo impacto ou utilidade ao cidadão”. Ou

seja, pouco se estuda e considera sobre o valor e a participação pública ao se implementar, na administração pública, os serviços em meios digitais. Sem contar no potencial do feedback de quem utiliza estes serviços.

No mesmo sentido, Roesler e Rezende (2020, p.19) afirmam:

Cabe aos gestores públicos buscar as melhores alternativas para oferecer à população esses serviços digitais utilizando eficientemente os recursos disponíveis. Destaca-se, também, a participação social na definição e acompanhamento da execução das estratégias e da utilização destes serviços.

Portanto, ao abrir os dados governamentais para a população, o setor público incentiva a exploração das práticas de coprodução entre governo e sociedade, as quais, muito embora ainda sejam consideradas como uma das principais lacunas do setor público, também têm como consequência a inovação e o aumento da qualidade dos serviços prestados. Assim sendo, são propositivas ações estratégicas que criem ambientes de valorização da colaboração cidadã (ALBANO; JÚNIOR, 2019).

Já segundo Melati, Janissek-Muniz e Curado (2021), são elementos essenciais, que aproximam os conceitos de Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública, o apoio da alta gestão, uso de TICs e participação das pessoas. Contudo, conforme os mesmos autores, embora os gestores públicos reconheçam a importância de tais processos para a qualidade decisória dos gestores públicos, ainda há uma defasagem no que diz respeito à sua aplicação prática e estruturada. Ou seja, o que se percebe é que normalmente propostas como esta ainda ficam no âmbito da intenção, em detrimento da ação.

De toda forma, pode-se dizer que o setor público brasileiro ainda tem muito a evoluir para inserir as TICs com plenitude em sua rotina. Além dessa questão, a produção acadêmica nacional sobre a utilização das tecnologias digitais nas práticas de governança eletrônica da gestão pública aponta diversos desafios encontrados. Dentre eles,

a subutilização do potencial interativo do ambiente virtual, a desigualdade entre os cidadãos na acessibilidade aos portais públicos, a discrepância entre os diferentes municípios no que se refere à infraestrutura e à apropriação das TICs, a inobservância de diversos aspectos da Lei de Acesso à Informação - LAI. Conclui-se que os desafios identificados se referem, principalmente, a aspectos contextuais nos quais o ritmo da mudança dos gestores públicos e a mobilização dos cidadãos encontram-se, muitas vezes, em descompasso

com as possibilidades tecnológicas contemporâneas (NEVES *et.al*, 2019, p.134).

É bem verdade que, ao inserir a Administração Pública nacional no contexto digital, pode contribuir com o atingimento das metas propostas pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, mas só apenas a partir do momento em que há um diagnóstico preciso acerca das prioridades e reais necessidades de sua implantação, bem como quando as políticas públicas voltadas para as inovações tecnológicas também contemplem a inclusão digital, não apenas em seus aspectos financeiros, mas também culturais e sociais (VALLE e CABRAL, 2022). Medeiros *et al* (2020, p.6) concordam ao afirmar que “a realização de cursos de capacitação e o desenvolvimento de plataformas e soluções próprias devem acompanhar medidas mais amplas de inclusão digital”.

Logo, não basta à Administração Pública apenas transferir para os meios digitais as funções já existentes, cabe a ela se adaptar ao complexo e ágil cenário virtual tanto para acompanhar as necessidades da sociedade, quanto para transformá-la/desenvolvê-la (MACIEL, 2020). O sucesso das estratégias de digitalização na gestão pública em muito depende de estudos prévios que visem identificar e adequar o tipo certo de ferramenta tecnológica a ser implementado em cada contexto. Só assim será possível ao gestor público uma tomada de decisão mais assertiva (CRISTÓVAM, SAIKALI e SOUZA, 2020).

Entretanto, para que a gestão pública se concretize plenamente como algo inovador, não basta apenas a implementação de novas tecnologias. Outros pontos devem ser colocados em prática, concomitantemente, tais quais: uma equipe que possua habilidades de liderança, inteligência emocional e capacitação técnica para gerir e lidar com os riscos, tendo ciência dos impactos que uma decisão inadequada pode causar, o engajamento em nível estratégico da organização com uma cultura de inovação forte, em que todos os servidores públicos, em seus variados níveis, sintam-se seguros com o apoio da alta gestão e mais livres para propor soluções, bem como a interação e participação social para desburocratizar a máquina pública (PRABHU, 2022).

Ou seja, a Administração Pública carece, sobretudo, de uma educação corporativa a qual desenvolva e capacite todos os seus colaboradores - não apenas os que ocupam cargos de comando, quanto ao seu uso e quanto a visão que têm sobre os benefícios e as possibilidades de atuação em meio digital, reduzindo as

resistências culturais, de modo a incentivar novas e melhores formas de realizar as suas funções, elevando, assim, a qualidade do serviço prestado à comunidade (GUEDES e CRUZ, 2017).

Mas esta não é uma tarefa fácil. Em Portugal, por exemplo, constatou-se que uma das barreiras de se implementar serviços públicos totalmente digitais é a dificuldade de integração e interação entre os sistemas e órgãos e, ao que tudo indica, isso se dá pela própria cultura da sociedade e das organizações (NISHIMURA e OLIVEIRA, 2021, p.300).

Há, também, o fato de que a concepção das inovações tecnológicas nem sempre condizem com a realidade das funções envolvidas nessas transformações, podendo representar uma intensificação de trabalho de quem executa o serviço, bem como impor metas de produtividade sem considerar a complexidade e diversidade das atividades. Ou seja, as transformações tecnológicas devem ser implementadas para melhorar os serviços, levando-se em consideração e regulamentando as condições de trabalho de modo a não gerar sobrecargas (PINHEIRO; SANTOS; CUNHA, 2018).

As ferramentas estratégicas de *BI&A*, ou Inteligência de Negócios, emergem como algo inovador e propositivo dentro deste cenário, no setor público e convergem para o que preconiza o Governo Digital e o Governo Aberto. Definidas como “um conjunto de soluções tecnológicas que englobam os processos de coleta, armazenamento, extração, transformação, análise e distribuição de dados para tomada de decisão”, conforme aponta a literatura atual, a sua implantação é vista como um dos principais fatores de aumento do desempenho nas organizações, o que agrega valor a elas (OLIVEIRA, AGUIAR e ARAÚJO, 2021, p.91).

Apesar de necessitar de treinamento, engajamento e aprovação dos envolvidos, paralelamente, quanto aos sistemas de *BI&A*, estudos apontam efeitos positivos na contabilidade de gestão na administração pública, além de gerarem economia de tempo e esforço para a gestão. Isto é, normalmente as consequências são positivas para a melhoria de performance no processo de tomada de decisão da gestão e dos serviços públicos (PONTES, PONTES e ANDRADE, 2021), pois permitem ao gestor um maior controle e visão holística acerca dos processos, dificuldades e prioridades da organização.

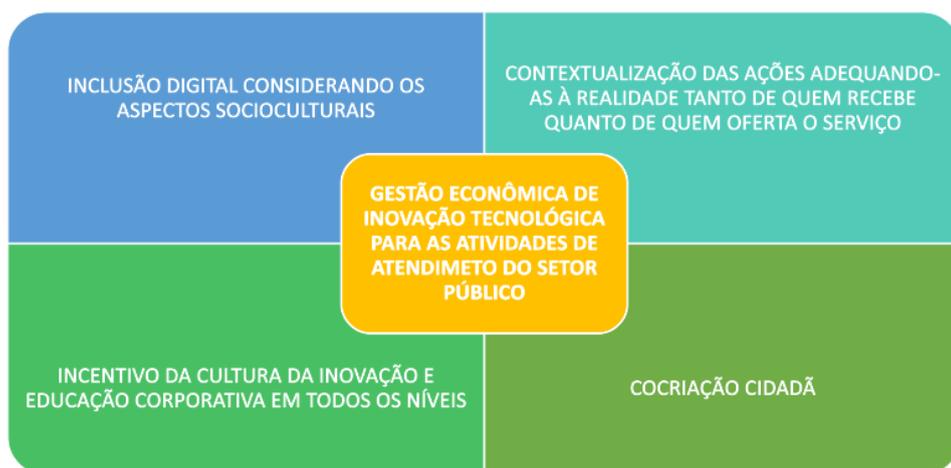
No que diz respeito ao setor público brasileiro, ao realizarem um estudo de caso acerca da implantação deste tipo de tecnologia em uma Diretoria Regional de

Saúde, Oliveira, Aguiar e Araújo (2021, p. 102), identificaram que com “a implantação da tecnologia nos procedimentos avaliados, foi possível verificar situações de aprimoramento da tomada de decisão em processos gerenciais, redução de alguns custos e fomento dos espaços de gestão colegiada”, mas ressaltam que êxitos como este só são possíveis se houver investimento no capital intelectual de sua equipe.

Ainda sobre o setor público do Brasil, ao analisar a contribuição da implementação de sistemas digitais de informação gerencial, em uma prefeitura municipal brasileira, sobretudo no que diz respeito à tomada de decisão e parametrização, Ceolin *et al* (2019) notam que, apesar de terem sido identificadas algumas limitações, como falhas na comunicação, falta de treinamento, resistência por parte do usuário e dos servidores, ausência de suporte e de algumas funcionalidades relevantes, sem contar no elevado custo de manutenção, os ganhos ainda assim são significativos não apenas nas atividades operacionais, mas nos níveis táticos e estratégicos da organização.

Isto é, com uma gestão comprometida e competente para identificar as melhores soluções para cada contexto, com a implementação de inovações digitais, é possível vislumbrar, ao longo do tempo, a redução ou até extinção dos pontos problemáticos que surgem com a implementação de ferramentas inovadoras como esta.

Figura 2: Quadro resumo: Gestão econômica de inovação tecnológica no setor público



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em se tratando mais especificamente do contexto educacional, para além das atividades relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem propriamente

dito, estão as atividades administrativas relacionadas com os serviços prestados pelas Secretarias Acadêmicas e congêneres, como é o caso da Secretaria de Administração Acadêmica na UnB, por exemplo, as quais são responsáveis por recepcionar, controlar, registrar, verificar e auxiliar toda a vida acadêmica do aluno, bem como a fazer a guarda de todo o dossiê relacionado a sua vida acadêmica desde o seu ingresso até após o seu desligamento da instituição.

Vale e Brito (2022) ressaltam a importância das secretarias não apenas para o bom funcionamento administrativo das instituições de ensino, mas também por representar o elo entre a escola, seus alunos e comunidade, que através de seus serviços estabelecem uma relação e dão o suporte necessário para seu acesso e a permanência. Para eles, a ação administrativa e pedagógica está interligada, produzindo condições adequadas para o alcance de metas educacionais em consonância com as demandas e necessidades de todos os setores da escola e da comunidade local. Por isso a importância de inovações para a manutenção da qualidade de seus serviços.

Neste sentido, Cavalcante e Nascimento (2022), identificaram em um Centro de Pesquisa de Ensino que, ao se informatizar as secretarias, há uma melhoria no andamento interno da instituição, pois simplifica suas operações e os atos administrativos, bem como na prestação dos serviços à comunidade acadêmica, sem contar na redução de custos e aumento da produtividade de quem o executa. Assim, argumentam que, ao se implementar uma Secretaria Acadêmica Digital é possível perceber mais agilidade e precisão das informações, gerando reconhecimento e satisfação dos usuários pelos serviços prestados pela instituição.

Apesar de relatar a necessidade de melhorias, especialmente no que diz respeito a uma interface mais amigável ao usuário, em um outro estudo realizado para analisar o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), em um Instituto Federal brasileiro, a partir da perspectiva dos alunos e dos docentes, concluiu-se que a sua implementação contribuiu de forma positiva para a gestão, justamente porque este tipo de ferramenta propicia a integração entre as atividades meio e fim, “facilitando a análise dos dados para geração de informações úteis à instituição com maior celeridade e praticidade” (MALLMANN, 2018, p.29).

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De modo a alcançar os objetivos propostos e facilitar a compreensão do conteúdo, a discussão deste capítulo foi dividida em 4 (quatro) seções. A primeira trata do levantamento realizado para identificar as principais atividades acadêmicas relacionadas com a prestação dos serviços de atendimento ao público. Na segunda e terceira seções, é feita uma análise acerca do questionamento realizado com os setores chave envolvidos nessas atividades para uma melhor compreensão de como e se a gestão da UnB vem lidando com a coleta e com os dados. Já a quarta seção refere-se às estratégias adotadas na UnB para a melhoria da qualidade de seus serviços de atendimento ao público.

4.1 LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES ACADÊMICAS RELACIONADAS COM A PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Deve-se observar a dificuldade de identificar as atividades acadêmicas relacionadas com a prestação dos serviços de atendimento ao aluno de graduação da UnB, em suas páginas virtuais e redes sociais, já que as informações são disponibilizadas de forma dispersa, em sites distintos dos respectivos setores e, ainda assim, com caminhos pouco intuitivos. Por isso, foi utilizado como base para este trabalho, o relatório final da Comissão de Desenvolvimento do ACOLHE UnB, a qual ficou responsável por organizar e planejar as atividades relacionadas ao atendimento dos alunos, realizando seu mapeamento e descrição.

A Referida comissão está prevista no ato da Comissão da Política Integrada da Vida Estudantil 001/2022, (processo de nº 23106.051335/2022-27, do SEI). O referido relatório consta no documento de nº 8656224, do processo de nº 23106.106125/2022-83, do SEI, e foi elaborado em concomitância/paralelo a este projeto de pesquisa.

Assim, diante da lista extensa de atividades elencadas, o que já demonstra uma complexidade para gerenciá-las, foram consideradas como pertinentes a esta pesquisa as atividades relacionadas à:

- Trancamentos, geral e parcial de matrícula, justificados e automáticos.
- Aproveitamento de Estudos cursados em outras IES.

- Aproveitamento de estudos de disciplinas eletivas para o novo curso (ex: aluno regular)
- Aproveitamento de estudos de disciplinas obrigatórias para o novo curso (ex: aluno regular)
- Concessão de créditos de língua estrangeira
- Atividades complementares
- Atividades de extensão
- Monitoria
- Reintegração
- Mudança de curso
- Dupla diplomação
- Alteração de dados cadastrais, tais como: nome social, dados de identificação (Nome/RG/Estado civil/Título/Passaporte/Reservista/Dados bancários), alteração do e-mail alternativo no SIGAA
- Desligamento voluntário
- Transferências, obrigatória (ex-ofício), facultativa e para portadores de diploma de cursos superior (DCS)
- Ingresso, registro e matrícula em disciplina como aluno especial
- Ingresso de refugiado
- Ingresso com matrícula cortesia
- Solicitação e emissão de diploma
- Matrícula em disciplina
- Alteração de nota e/ou frequência
- Recursos relacionados aos itens anteriores
- Revalidação de diploma
- Outorga antecipada de grau
- Estágio obrigatório e voluntário
- Exercícios domiciliares (para gestantes e portadores de afecções)
- Mobilidade acadêmica nacional e internacional
- Processos intercorrentes (utilizados em recursos e revisões)
- Cadastros no SEI (para realizar os petições eletrônicos, recursos e revisões respectivos)
- Emissão de declarações

Apesar de existirem documentos digitais, como a carta de serviços e o manual do estudante, bem como a página de Boas Vindas à UnB, foi apenas neste documento interno que foi possível encontrar essa informação de forma mais completa e unificada. Isto sinaliza que, apesar de possuir as ferramentas (site, rede social e etc) a instituição pode não estar gerenciando bem a comunicação das informações em seu favor, gerando possíveis gargalos no setor de atendimento com a demanda de informações que poderiam ser divulgadas de forma mais completa, unificada e simples ao seu público, através de suas ferramentas digitais.

Neste ponto, com base nessa análise preliminar dos tipos de serviços ofertados, sentiu-se a necessidade de propor uma classificação dos tipos de serviços ofertados, pois notou-se que uma atividade pode dividir-se em dois tipos, dado o caráter distinto que apresenta. O quadro 1, abaixo, ilustra de forma sintética esta proposta:

Quadro 1: Classificação do caráter das atividades de atendimento discente na UnB

CLASSIFICAÇÃO - CARÁTER DAS ATIVIDADES	
ACOLHIMENTO/ORIENTAÇÃO	EXECUÇÃO
Caracterizam-se por orientar, informar, esclarecimentos de dúvidas, receber as demandas, escutar. Normalmente resolvidos via e-mail, ou em conversas presenciais.	Geralmente culminam na criação e tramitação de um processo, bem como na implementação e/ou alteração de status no sistema acadêmico

Fonte: Elaborado pela autora.

Ou seja, uma mesma atividade deve ser observada quanto ao seu caráter de acolhimento, que se refere à orientação que é dada ao discente, com o intuito de tirar dúvidas e informar sobre um determinado assunto e/ou atividade, ou como solicitar uma demanda e também quanto ao seu caráter de execução, que se refere às atividades que geram os processos, requerendo uma análise aprofundada e/ou que implemente ou altere o status nos sistemas acadêmicos. Essa percepção facilitou, inclusive, o cumprimento da análise das etapas posteriores da pesquisa e serve como sugestão à instituição ao refletir sobre estratégias que pensem nessas duas nuances.

4.2 PEDIDOS DE INFORMAÇÃO SOBRE OS SERVIÇOS ACADÊMICOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO QUE POSSUEM CARÁTER DE EXECUÇÃO.

Sobre as atividades relacionadas à prestação dos serviços de atendimento ao público que possuem caráter de execução, isto é, que geram processos, requerem uma análise aprofundada e/ou relacionam-se à implementação ou alteração de status nos sistemas acadêmicos, a fim de um diagnóstico mais preciso, foram encaminhados aos setores SAA, STI e ACE pedidos de informações para levantar os dados referentes aos registros das demandas relacionadas aos seguintes itens:

- a) Número de processos/peticionamentos relacionados às supracitadas atividades gerados, por mês e ano, desde 2016.
- b) Quantidade de alterações realizadas no sistema relacionadas com as supracitadas atividades, por mês e ano, desde 2016.
- c) Quantidade total de documentos (exemplo: declaração, histórico, etc.) emitidos pelos alunos, de forma autônoma, por mês e ano, desde 2016.
- d) Tempo médio de tramitação processual, desde que o processo é gerado, até a sua conclusão.
- e) Quantidade média de tramitações (quantas instâncias/setores).
- f) Quantidade média de documentos inseridos no processo.

Contudo, apesar do SEI-UnB gerenciar *“mais de 7 milhões de documentos, distribuídos em cerca de 900 mil processos eletrônicos”*, segundo o Arquivo Central da UnB (ACE), o que indica um volume expressivo de demanda só nesta plataforma, todas as unidades argumentaram haver uma impossibilidade de extração destes dados. Além do ACE informar que *“a elaboração de relatórios gerenciais do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é limitada, não permitindo a composição dos relatórios”*, explicitou, tal como a STI, a ausência de ferramentas gerenciais de BI&A como motivo, o que deixa evidente a carência da UnB em tecnologias de registro e monitoramento de dados relativos ao atendimento ao aluno, bem como de políticas em nível estratégico que as institucionalize na Instituição, tendo em vista as suas especificidades.

4.3 PEDIDOS DE INFORMAÇÃO SOBRE OS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO ACADÊMICOS DE ACOLHIMENTO AO PÚBLICO

Feito o levantamento das atividades de atendimento de execução

relacionadas aos serviços acadêmicos prestados aos alunos de graduação, em relação às demandas relacionadas ao acolhimento do público, ou seja: orientações, dúvidas e informações, foi encaminhado, a 64 unidades acadêmicas, um questionamento acerca dos registros dos atendimentos realizados na instituição. Dentre este universo, apenas 15 foram as unidades que retornaram com resposta, o que significa 23,43 do total questionado. O quadro 2 mostra a esquematização das respostas obtidas.

Quadro 2: Compilação das respostas das unidades acadêmicas da UnB em relação ao atendimento ao público

(continua)

UNIDADE	E-MAIL	PRESENCIAL	TEAMS	SIGAA	OUTROS
FACE/ECO	O registro que temos é de 02/01/2019 até o presente momento um total de 5475 e-mails, não temos a possibilidade de ver por semestre.	De 2017 a 2020 antes da pandemia temos o registro de 5422 atendimentos presenciais. E de abril de 2022 até o presente momento 120 atendimentos.	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Não há
FCE/SECGRAD	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Não há
FM/SECGRAD	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Não há
FT/ENC	Não há registros de 2016 a 2019. Quanto aos registros dos anos posteriores, o número levantado aqui foi apenas no e-mail do ENC, sem contar os e-mails individuais dos servidores. Além disso, na contagem foi considerado como se o semestre tivesse início na data do calendário da UnB até o início do próximo semestre de acordo também com o calendário,	Não há registro de atendimentos presenciais de 2016 até junho de 2019. 2019/1: 13/03/19 a 11/08/19 - 192 atendimentos (apenas junho e início de julho, não encontramos os relatórios até o próximo período); 2019/2: 12/08/19 a 10/12/19 - 630 atendimentos; 2021/2: 17/01/22 a 05/06/22 - 329 atendimentos (os relatórios só voltaram a ser	Não há registro	A primeira demanda foi registrada dia 25/06/2020. (Período pandemia: 11/12/2019 a 16/08/20 - 280 atendimentos; 2020/1: 17/08/20 a 31/01/21 - 125 atendimentos; 2020/2: 01/02/21 a 18/07/21 - 74 atendimentos; 2021/1: 19/07/21 a 16/01/22 -	Há poucos atendimentos a alunos via WhatsApp e não mantemos registros dos números destes atendimentos;

(continuação)

FT/ENC	senão haveria um intervalo entre um semestre e outro sem contagem. (2019/1: 13/03/19 a 11/08/19 - 49 e-mails; 2019/2: 12/08/19 a 10/12/19 - 52 e-mails; Período pandemia: 11/12/2019 a	preenchidos em 08/04/22); 2022/1: 06/06 até a presente data - 265 atendimentos)		25 atendimentos; 2021/2: 17/01/22 a 05/06/22 - 19 atendimentos; 2022 /1: 06/06/22 até a presente data - 18 atendimentos)	
FT/ENE	Não há registros	Não há registros	Não há registros	Não há registros	Não há registros
FT/ENM	Há atendimento, mas não há registros	Desde junho deste ano, foram contabilizados 22 atendimentos.	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Não há
FUP/ SECGRAD	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Não há
IB/CEL	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Não há
IB/FIT	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Não há
ICS/DAN	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Não há
IDA/DIN	De 2016/1 até 2018/2: a maioria dos atendimentos ocorriam de forma presencial, pois os documentos (Declarações de Aluno regular, matrícula, formando etc. Necessitavam do carimbo da Secretaria) então as demandas por e-mail compunham cerca de 20% (25 por semestre). De 2019/1 até 2022/2: a maioria dos atendimentos ocorreram e ocorrem por meio dos e-mails, devido ao trabalho remoto e a	De 2016/1 até 2019/2: a maioria dos atendimentos ocorriam de forma presencial, pois os documentos (Declarações de Aluno regular, Matrícula, formando etc. necessitavam do carimbo da Secretaria) então as demandas por atendimento presencial compunham cerca de 90% (cerca de 650 por semestre). De 2020/1 até 2021/2: zero atendimento presencial, pois o trabalho passou a	Há atendimento, mas não há registros	44 atendimentos em 2020/2; 28 atendimentos em 2021/1; 7 atendimentos em 2022/1; 1 atendimento em 2022/2.	Não há

(continuação)

	implantação do sistema SIGAA. Embora os documentos possam ser retirados pelos próprios alunos e as matrículas possam ser efetuadas também pelos alunos, ainda há muitas dúvidas com relação ao sistema. Então a quantidade de e-mails aumentou 90% (cerca de 500 por semestre)	ser efetuado de forma remota (pandemia). De 2022/1: a maioria dos atendimentos ocorreram e ocorrem por meio dos e-mails. Então a quantidade de atendimentos presenciais diminuiu bastante (cerca de 20 por semestre)			
IE/CIC	Há atendimento, mas não há registros	Registros não são precisos devido à alta rotatividade de servidores, mas os computados são: 671 atendimentos, em 2017/1 - de 21/02/2017 a 17/07/2017, (sem registro -2017/2 a 2018/2), (223 atendimentos Registros em 2019/1 - de 20/05/2019 a 16/07/2019 (antes do fim do semestre)), (14 atendimentos entre semestre - de 17/07/2019 a 22/07/2019) e (468 atendimentos em 2019/2 - de 23/07/2022 a 07/10/2019 (antes do fim do semestre).	Infelizmente o Teams não oferece a possibilidade de puxar estatísticas de chat. Além disso, os atendimentos ocorrem tanto no chat do Departamento (cic@unb.br) quanto no chat dos nossos servidores e estagiários - e muitos não fazem mais parte do nosso quadro atual. Mas o atendimento nesse canal começou a ocorrer a partir de julho de 2020.	Há atendimento, mas não há registros	Sim: Fórum tira dúvidas (equipe no Teams), Atendimento automatizado, via formulário (com estatísticas precisas de atendimento), Instagram e Facebook.
IE/EST	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Não há
IL/ILDSA /SECGRAD	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Há atendimento, mas não há registros	Não há

Fonte: Elaborado pela autora.

Logo, o quadro 2 demonstra que, muito embora a porcentagem de respondentes diante da quantidade de setores questionados indique uma baixa adesão à pesquisa, já que dentre o universo pesquisado, apenas 15 foram as unidades que retornaram com resposta, o que significa 23,43 do total questionado, estes setores provavelmente a ignoraram justamente por não terem condições de responder, isto é, por não terem os dados, ou pela própria falta de cultura interna de valorização da transparência e coleta de dados na instituição, a resposta da maioria dos setores converge num mesmo sentido:

Há demanda, mas seu registro não está sendo feito na grande parte dos casos e que, quando ocorre, falta uniformidade e padronização em sua execução. Isso revela e evidencia uma carência institucional na coleta de dados nos setores e atividades relacionadas ao atendimento dos alunos e o baixo ou inadequado controle dos dados. Diante disso, sugere-se à gestão, que se utilize de seus talentos internos, ou seja, dos cursos que dispõem desse tipo de saber, que proponham novas maneiras concretas de realizar este registros, por exemplo.

Nas subseções posteriores é feita a análise pormenorizada de cada aspecto pesquisado.

4.3.1 Registro dos atendimentos realizados em modo presencial:

Em relação ao registro dos atendimentos prestados de forma presencial, apenas 5 (cinco) de 15 (quinze) setores respondentes informaram que estes foram realizados, o que corresponde a apenas 33,33%. Este número justifica-se devido ao isolamento social ocasionado pela pandemia, já que o período pesquisado coincide com quando a universidade precisou fornecer formas alternativas e remotas de atendimento de sua demanda. Provavelmente, com o retorno gradual às aulas presenciais, os atendimentos em mesmo modo voltou a ocorrer. Os 10 restantes, (66,66%) indicaram possuir demanda, mas não efetivarem seu registro.

Aqui, é possível notar que os registros são e/ou eram feitos de forma manual em uma espécie de relatório em meio físico, como, por exemplo, um caderno que compila dia, hora e motivo do atendimento realizado. Neste sentido, há ausência de padronização entre setores, além da inconstância nos registros, justificada pela alta rotatividade dos servidores que a realizam e/ou realizavam, pela ausência de dados em alguns períodos em que os registros foram interrompidos ou não encontrados,

bem como pela falta de definição de um período de registro igual entre todas as unidades (algumas consideram o período entre semestre enquanto outras não, por exemplo).

Essas questões, inclusive, dificultaram a presente análise, pois não há registros lineares para realizar a comparação entre eles e entre períodos, nem mesmo para constatar se houve ou não uma tendência à redução das demandas presenciais após o período de isolamento social, em que muitos dos serviços de atendimento passaram a ser efetivados de forma remota até mesmo após a pandemia, comparado aos anos que a antecederam, conforme relato de um dos setores, o Departamento de Design do Instituto de Artes (IDA/DIN), que indicou perceber uma redução significativa.

Tudo que é possível dizer é que há uma demanda expressiva. O Departamento de Economia da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública (FACE/ECO), que realiza um registro consistente desse tipo de atendimento, por exemplo, registrou, desde 2017 até 2020 (antes do isolamento social ocasionado pela última pandemia), um total de 5422 atendimentos realizados presencialmente. Ou seja, uma média de 677,5 por semestre.

Deste ponto, conclui-se que, embora haja atendimento presencial, a UnB carece de estratégias eficientes e eficazes para quantificar seus atendimentos, no que diz respeito a volume e tipo de demanda.

4.3.2 Registro dos atendimentos realizados via e-mail:

A respeito do atendimento prestado via e-mail, 12 (doze) setores, isto é, 80%, informaram realizá-lo, mas não fazem um acompanhamento de sua quantidade, tempo de espera e também de resposta (que seria o tempo total de tramitação do processo e/ou e-mail). Já os 3 (três) que disseram registrar, o que corresponde a 20%, não possuem os registros referentes aos anos de 2016, 2017 e 2018, justificando que nestes anos o atendimento ainda era realizado de forma presencial (nenhum setor informou haver registros acerca do atendimento neste período) devido à alta procura por documentos físicos, que necessitavam do carimbo e assinatura dos servidores representantes da Instituição.

A partir de 2019, o registro dos atendimentos via e-mail passou a ocorrer nestes setores, mas sempre de forma descontinuada, apresentado lapsos de tempo

sem o devido registro e de forma manual/artesanal, já que não há um protocolo de registro padronizado dentro do próprio setor, tampouco entre um setor e outro. Um ponto em destaque é o fato de que estes setores não contam com um canal único de atendimento, o que acarreta, inclusive no direcionamento das demandas diretamente ao e-mail institucional dos diversos servidores envolvidos no processo.

Há, ainda, uma dificuldade para contabilizar os e-mails encaminhados entre semestres, bem como a dependência da “*boa vontade*” dos servidores envolvidos em realizar a guarda destes registros, além do próprio e-mail ter espaço para tal, já que é só através dos “e-mails enviados” que é possível a coleta desses dados. Outra característica do registro dos atendimentos realizados via e-mail é o fato de que não é possível distinguir, dividir e contabilizar as demandas por assunto.

Apesar disso, ficou clara a enorme quantidade de e-mails que algumas unidades recebem (por exemplo, a FACE/ECO registrou, desde o semestre de 2019/1 até o presente semestre um total de 5.475 e-mails) e há indícios de que o número tenha se elevado durante a pandemia. A FT/ENC, por exemplo, tinha uma média de 50,5 e-mails por semestre antes do isolamento social. Após isso, a média passou a ser 607,2. Em consonância, o IDA/DIN informa que houve um aumento de 90% de suas demandas atendidas via e-mail.

Conclui-se que, embora haja atendimento via e-mail, a UnB carece de estratégias eficientes e eficazes para quantificar seus atendimentos, no que diz respeito a volume e tipo de demanda.

4.3.3 Registro nas demais plataformas digitais institucionais:

Levando em conta o período de isolamento social ocasionado pela pandemia iniciada em 2020, bem como a implementação de alguns canais virtuais para o atendimento das demandas dos alunos neste período, foram considerados para fins dessa pesquisa dois principais constantes no pacote adotado pela UnB, o Microsoft Teams (TEAMS) e o SIGAA.

Quanto ao chat/reunião do TEAMS, todos os respondentes (100%) informaram apenas não haver registro. Tirando a Coordenação de Graduação do Instituto de Ciências Políticas (IPOL/CGrad), que indicou não se utilizar dessa ferramenta e o Departamento de Computação do Instituto de Exatas (IE/CIC), que o utiliza de forma pulverizada, isto é, direcionada ao setor e aos servidores, os demais

não deixaram claro se a utilizam ou não como canal para prestar seus serviços de atendimento. O IE/CIC, apontou a limitação do próprio sistema em realizar as estatísticas, já que esta aplicação não a oferta. E também por que não há a possibilidade de se restringir que os interessados direcionem suas demandas diretamente para os contatos dos servidores e estagiários do setor, os quais muitos destes sequer fazem parte do quadro atual.

Sobre o SIGAA, por sua vez, apenas 3 (três) dos 15 respondentes, ou seja, 20%, informaram registrar seus atendimentos por essa plataforma. Um setor informou não haver atendimento por este canal, o que indica um desconhecimento sobre as práticas institucionais adotadas. Os 11 restantes (80%) indicaram haver demanda, mas não registro. Com isso, pode-se inferir que há um desconhecimento por parte dos demais setores de que existe a possibilidade deste registro, ou de encontrá-lo, já que a plataforma utilizada por todas as unidades é a mesma.

Nos 3 (três) setores que informaram o registro, foi detectado o fato de que no período de implementação do sistema, que coincide com o primeiro semestre em pandemia, houve um boom de demandas por este canal, apresentando uma queda na quantidade com o passar dos semestres. Isso pode ser explicado porque os alunos também estavam em fase de testes e adaptação da nova plataforma.

Conclui-se, portanto, que, embora haja atendimento pelas plataformas digitais institucionais, a UnB ainda carece de estratégias eficientes e eficazes para quantificar seus atendimentos, no que diz respeito a volume e tipo de demanda.

4.3.4 Registro em outras plataformas digitais:

Houve, ainda, o questionamento quanto ao registro dos atendimentos em outras plataformas tecnológicas não citadas anteriormente. Neste sentido, de todas as unidades respondentes, apenas uma (FT/ENC) indicou o WhatsApp como meio, mas sem registros, o que não conta para esta análise. Outra unidade (IE/CIC) citou o uso do Instagram e do Facebook, os quais são utilizados para interações constantes com os alunos e comunidade, bem como para reforçar as informações mais relevantes que são identificadas nas métricas de desempenho das postagens.

Além destes canais, aparentemente, o IE/CIC também pode ser considerado pioneiro em conseguir automatizar, medir e monitorar seu serviço de atendimento ao se utilizar de um formulário digital, o qual denomina de “*Formulário de Atendimento*” -

Interno e Externo” que, segundo ele, o(a) “discente, docente ou público externo coloca a sua demanda e o script é acionado para dar o devido encaminhamento”

Com esta ferramenta, é possível produzir uma resposta instantânea ao interessado, contendo um ticket de seu atendimento, bem como o “*controle detalhado e atualizado em tempo real de cada solicitação que chega nesse formulário (dia, hora, curso, tipo de solicitação, providências tomadas, servidor responsável, tempo em aberto)*”. A ferramenta conta, ainda, com um painel com as métricas do atendimento, como a quantidade total de atendimentos realizados, a quantidade por curso, os tipos e as quantidades de demanda por assunto, o tipo de assunto por pessoa e a evolução das demandas ao longo do tempo.

Este setor representa apenas 6,6% de nossa amostra de respondentes, muito embora presume-se que este seja realmente o único setor com as características pesquisadas que realize este tipo de registro em toda a instituição, o que tornaria essa percentagem ainda menor.

4.4 LEVANTAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NA UNB PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DE SEUS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO.

A constituição da Política Integrada da Vida Estudantil (PIVE), que tem seu acompanhamento e implementação garantidos por uma comissão permanente multidisciplinar de gestores da UnB e “busca a otimização de tempo e qualidade no atendimento das demandas apresentadas pela comunidade discente, levando em consideração a diversidade do corpo estudantil, bem como o acompanhamento e o apoio aos discentes” (UNB), sinaliza que a respectiva universidade já vem caminhando em estratégias voltadas para identificar, acolher, divulgar, esclarecer e dar suporte ao atendimento do aluno, visando a melhoria de sua qualidade.

O registro acadêmico on-line, a participação nos editais de mudança de curso e dupla diplomação por meio de formulário digital, o acolhimento das demandas via e-mail, o peticionamento eletrônico, via SEI, a reformulação do processo de matrícula em meio virtual, com a implementação do SIGAA, a reformulação no processo de estágio, a emissão de documentos digitais, como declarações, diplomas e certificados e a própria implementação emergencial do ensino remoto na Pandemia, lançando mão das plataformas digitais, foram passos importantes alcançados pela Instituição.

Contudo, ao realizar o mapeamento das principais demandas, através do relatório produzido pela comissão de desenvolvimento do ACOLHE UnB, é possível perceber que ainda faltam ações concretas no sentido de mitigar outros problemas que a UnB ainda enfrenta neste sentido, especialmente para realizar o diagnóstico e acompanhamento do impacto dessas ações.

Este documento identifica os pontos críticos acerca da carência e da possível inadequação das ferramentas tecnológicas em uso perante o contexto acadêmico. Nele, por diversas ocasiões, é sugerida a necessidade de automação de alguns processos, de padronização e uniformidade dos procedimentos, preferencialmente em canais únicos, da reformulação das informações de forma mais simplificada e em um site único, para que o(a) aluno(a) encontre suas demandas de maneira mais ágil e fácil, da pesquisa de satisfação dos usuários para feedback, entre outros. Além disso, aponta a “necessidade de organização e quantificação das demandas que surgem presencialmente, por e-mail e por outras formas de atendimento em termos de quantidade de processos, tipos de demanda e tempo de reposta”

Ou seja, é perceptível a real necessidade de se investir em tecnologias digitais não apenas de execução das tarefas, mas também de gestão, para que haja um panorama da organização, de suas maiores demandas ou de demandas que estão gerando gargalos. Assim a tomada decisão, baseadas em dados concretos, pode reduzir significativamente possíveis erros e consequentes retrabalhos, além de custos e sobrecarga. Ela também pode aumentar a produtividade dos setores, ao utilizar os recursos humanos de forma mais inteligente, bem como a satisfação tanto para quem oferta quanto para quem recebe o serviço, pela possibilidade de traçar um perfil mais preciso dos anseios de seu público.

O resultado dos questionamentos realizados sobre as atividades acadêmicas relacionadas com a prestação dos serviços de atendimento ao público corroboraram com este entendimento, conforme foi possível observar nas seções anteriores, já que, de modo geral foi possível perceber, *in loco*, a defasagem institucional quanto à implementação de ferramentas de gestão e monitoramento de dados.

Resta saber, entretanto, se a instituição está disposta a compreender a situação como um investimento necessário para ao aprimoramento de suas ações e serviços, incentivando de maneira real a sua implementação, ou se atenderá a esta tendência mundial apenas sob imposição legal, ou por necessidade, como ocorreu nesta recente pandemia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração que, com a pesquisa teórica e empírica, este trabalho objetivou analisar a relação entre as estratégias de inovação tecnológica adotadas pela UnB e a qualidade da gestão de seus serviços de atendimento ao discente, visando responder como as estratégias de utilização das tecnologias digitais afetam a gestão da prestação dos serviços de atendimento ao discente desta instituição, é possível concluir que as estratégias de inovação tecnológicas afetam positivamente a qualidade da gestão se implementadas de forma estratégica e contextualizada, não apenas para ampliar o alcance e agilizar seus serviços, mas de modo que se possa verificar os efeitos de sua aplicabilidade tanto para a instituição quanto para os usuários, isto é, metrificando e monitorando os dados, transformando-os em informação útil à gestão.

Resta evidente, portanto, que as ferramentas digitais não apenas de execução, mas principalmente de gestão, como as de *BI&A*, que surgem como algo inovador dentro da temática de Governo Digital, podem auxiliar na melhoria da qualidade do atendimento ao público, especialmente em ambientes como os do setor público, onde a tecnologia é capaz de suprir seus alto vultos, tanto por realizarem um diagnóstico do momento presente e dos passados, quanto para fundamentar previsões e tomadas de decisão futura de maneira mais eficaz e eficiente, trazendo economicidade tanto para quem oferta o serviço quanto para quem o recebe, bem como economia de tempo e esforço para a gestão.

Assim, é imprescindível que haja um estímulo de políticas e ações, por parte da administração pública e também do governo, que estimulem e viabilizem a inovação tecnológica no setor público, bem como a capacitação e seus servidores e uma transformação em sua cultura para que os benefícios não sejam colhidos de forma isolada em um ou outro setor, como foi o caso do IE/CIC na universidade pesquisada.

Diante de todo exposto, contudo, é possível perceber a carência institucional da UnB no que diz respeito ao uso de ferramentas digitais de gestão e coleta de dados, como as de *BI&A* e que o conceito e a estratégia de Governo Digital ainda não foi implementado de forma estruturada na respectiva instituição dentro dessa temática de atendimento ao público, o que indica que ambas as hipóteses levantada, de que a UnB ainda não está preparada completamente para prestar um atendimento discente

de qualidade, e de que, por isso, os gestores dessas áreas encontram dificuldades para gerir todas as atividades, não foram rejeitadas.

Intra e entre setores, há uma ausência de protocolos que uniformizem e padronizem suas atividades relacionadas ao atendimento ao aluno, tanto na forma de realizá-lo, quanto para gerenciá-lo: metrificando-o e monitorando-o.

Tudo isso dificulta o trabalho de tomada de decisão da gestão. Sem a padronização nos processos e procedimentos, bem como sem o registro dos dados atualizados de forma contínua, não é possível o monitoramento, o diagnóstico e a análise precisa da situação para que a instituição se muna de informações e conhecimento para atuar em ações que melhorem a eficiência e a qualidade do seu atendimento ao público, tomando decisões que contemplem todas as perspectivas, bem como o aproveitamento racional de recursos humanos, do capital intelectual e dos recursos financeiros da instituição, gerando ônus inclusive para quem usufrui de seus serviços.

Isso nos leva às seguintes reflexões: Se não há dados, ou estes se mostram insuficientes, descontínuos e não fidedignos, como medir impactos e ter um panorama fiel da realidade? Se não há como medir impactos, como a gestão poderá tomar decisões estratégicas para investir em ações de melhoria, alocando da melhor forma seus recursos? Deste modo, sugere-se a elaboração de políticas internas de incentivo e valorização à cultura de inovação tecnológica para a coleta de dados e transparência pública.

Outro ponto que merece destaque nesta pesquisa é a falta diálogo entre os setores, o que culmina em uma assincronia entre eles. Isto fica evidente quando há um que já avançou significativamente em termos de inovações tecnológicas voltadas para uma boa gestão do atendimento de seu público e outros que executam as mesmas atividades, ou similares, ainda estão, de certo modo, estagnadas em um *modus operandi* antiquado.

Assim, sugere-se, também, que sejam feitas ações de *benchmarking* externo, em instituições congêneres, mas também interno, de modo a valorizar os talentos da instituição. Sugere-se, ainda, que a instituição, em se tratando de um ambiente acadêmico, incentive e aproveite os conhecimentos gerados por seus alunos, os convidando a sugerir e/ou pesquisar inovações para o bem da própria instituição nos assuntos de seu interesse, com a elaboração de programas e/ou concursos voltados para essa finalidade.

Existem, ainda, indícios de que os a forma com que as informações prestadas pelos setores relacionados com as demandas de atendimento ao aluno e a comunicação institucional não têm sido gerenciadas de modo a favorecê-los. Por isso, sugere-se que as informações relacionadas aos serviços acadêmicos sejam expostas em um site único, de forma mais atrativa, simples e interativa, bem como seja possível acompanhar as métricas de desempenho.

Mais uma questão a ser considerada pela gestão é a falta de conhecimento que a instituição possui acerca das preferências e necessidades de seu público e isso repercute na ausência de planejamento organizacional eficaz, voltado para o atendimento ao aluno. Sugere-se, portanto, que as plataformas digitais sejam utilizadas também para a avaliação institucional frequente, com pesquisas de satisfação e de opinião, por exemplo, visando uma maior participação de seu público na tomada de decisão.

Esse feedback é importante pois ao levar em conta a opinião de quem se utiliza do serviço, possibilita à instituição ter uma perspectiva do problema que possa não estar sendo observada por quem a gerencia, já que não detém da vivência e das necessidades pontuais de quem necessita do serviço, com soluções simples, que contemplem as especificidades locais, por exemplo. Além de fortalecer o vínculo e a imagem institucional. Estratégias de *design thinkin* poderiam ser utilizadas neste sentido.

É certo que, ao pesquisar uma única instituição, o trabalho pode não refletir a realidade de todas as instituições congêneres, sendo necessária uma apuração mais abrangente, inclusive como forma de *benchmarking*. De modo a complementar este estudo torna-se pertinente, também, realizar uma pesquisa de opinião e de satisfação, tanto com os usuários do serviço quanto com quem os oferta, de modo a estudar e avaliar outros aspectos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR VIANA, A. C. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 115–136, 2021. DOI: 10.14409/redoeda.v8i1.10330. Disponível em: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/Redoeda/article/view/10330>. Acesso em: 4 dez. 2022.

ALBANO, C. S.; LEAES JÚNIOR, W. Condições para coprodução e inovação aberta: um estudo no ecossistema brasileiro de dados governamentais abertos. 14 Ago de 2019. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 54, p. 60-76, Agosto. 2019. UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa. Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2019.e59728/pdf>. Acesso em: 03 dez. 2022.

BOECHAT, Gabriela. Contratações Abertas: uma análise da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (nº 14.133/2021) à luz dos princípios de Governo Aberto. **Revista da CGU**, [S. l.], v. 14, n. 25, p. 63–79, 2022. DOI: 10.36428/revistadacgu.v14 i25.493. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/493. Acesso em: 4 dez. 2022.

BRASIL. **Decreto 8.777, de 12 de maio de 2016**. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Brasília, DF. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm. Acesso em: 02 dez. 2022.

_____. **Decreto 10.160, 09 de dezembro de 2019**. Institui a Política Nacional de Governo Aberto e o Comitê Interministerial de Governo Aberto. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10160.htm. Acesso em: 02 dez. 2022.

_____. **Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020**. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm. Acesso em: 2 dez. 2022.

_____. **Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961**. Autoriza o Poder Executivo a Instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências. Brasília, DF, 1961. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=3998&ano=1961&ato=99fcXUU5keVRVTf90>. Acesso em: 1 nov. 2022.

_____. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília, DF, 2021. Disponível em:

<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=14129&ano=2021&ato=d7cMTSE5UMZpWT475>. Acesso em: 1 nov. 2022.

CAVALCANTE, A. P.; NASCIMENTO, F. M. S. Gestão da informação acadêmica: uma proposta de Secretaria Acadêmica Digital em um Centro de Pesquisa e Ensino. **Revista Conhecimento em Ação**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, Jul/Dez. 2020. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rca/article/view/34597/21689>. Acesso em 3 dez. 2022.

CAVALCANTE JUNIOR, F. C. *et al.* A contribuição dos Sistemas de Informação Gerenciais nas áreas de finanças e contabilidade de uma Prefeitura do estado de Pernambuco. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, v. 6, n. 2, p. 33–50, nov. 2019. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/359>. Acesso em: 4 dez. 2022.

CRISTÓVAM, . S. S.; SAIKALI, B.; SOUSA, P. de. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. **Seqüência Estudos Jurídicos e Políticos**, [S. l.], v. 41, n. 84, p. 209-242, 2020. DOI: 10.5007/2177-7055.2020v43n84p209. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/2177-7055.2020v43n84p209>. Acesso em: 4 dez. 2022.

FERREIRA, W. S. S.; VALEB, G. M. V.; BERNARDES, P. Inovação, Rupturas e Ciclos Econômicos em Plataformas Tecnológicas: Proposta de um Modelo de Análise. **Revista Organizações & Sociedade**, 2021, Bahia, 28 (98), p. 487-511. DOI 10.1590/1984-92302021v28n9802PT. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/dws6rFY8nGXPP9NST8LHnnL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 4 dez 2022

FRANCO, Nádia. Digitalização de serviços públicos gera economia de R\$ 2 bi por ano. **Agência Brasil**, Brasília. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-01/digitalizacao-de-servicos-publicos-gera-economia-de-r-2-bi-por-ano>. Acesso em: 27 jul.2022.

FRANKLIN, L. A. S. *et al.* Tecnologias da Informação e Comunicação no contexto democrático brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 28, n. 2, e-117173, abr./jun. 2022. DOI: <https://doi.org/10.19132/1808-5245282.117173>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4656/465669993012/html/>. Acesso em: 4 dez.2022

GOVERNO DIGITAL. **Políticas e Planos de ação para Governo Aberto**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-politicas-digitais/politicas-e-planos-de-acao-para-governo-aberto>. Acesso em: 16 agosto de 2021, 21horas.

_____. **O que é Governo Aberto**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/governo-aberto-no-brasil/o-que-e-governo-aberto>. Acesso em: 16 agosto de 2021, 21horas.

_____. **Declaração de Governo Aberto**. Brasília, 2011. Disponível em:

<https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/central-de-conteudo/documentos/arquivos/declaracao-governo-aberto.pdf>. Setembro de 2011. Acesso em: 16 agosto de 2021, 21horas.

GUEDES, E. C.; CRUZ, J. C. T. Educação corporativa e inclusão digital no cenário da administração pública. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, p. 1736–1748, 2017. DOI: 10.22633/rpge.v21.n.esp3.2017.11603. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/11603>. Acesso em: 4 dez. 2022.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A. **Construção do Saber - Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Editora UFMG, 1999.

LOPES, K. M. G.; LUCIANO, E. M.; MACADAR, M. A. Criando Valor Público em Serviços Digitais: uma proposta de conceito. **Revista Gestão.Org**, v. 16, Edição Especial, p. 207-221, dez. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272018v16Ed.p207-221>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/239271/31623>. Acesso em 3 dez. 2022.

LUCIANO, E. M.; WIEDENHÖFT, G. C.; SANTOS, F. P. Barreiras para a Ampliação de Transparência na Administração Pública Brasileira: Questões estruturais e culturais ou falta de estratégia e governança? **Administração Pública e Gestão Social**, v.10, p. 282-291, out./dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5716/pdf>. Acesso em: 3 dez.2022

MACHADO, Jorge; LINO, Daniel. Gerencialismo e justiça aberta. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 1-18, set./dez. 2021. Disponível em: <https://revista.an.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/1755/1672>. Acesso em: 27 jul. 2022.

MACIEL, Stéphanie Francis dos Santos. Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. e5240, dez.2020. DOI: 10.18617/liinc.v16i2.5240. Disponível em: <https://revista.ibict.br/liinc/article/view/5240>. Acesso em: 3 dez. 2022.

MALLMANN, Eduardo Rafael. **Análise do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) na perspectiva do corpo docente e discente do curso Técnico Integrado em Edificações – IFSC Câmpus São Carlos**. Instituto Federal de Santa Catarina. [2018?]. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/754>. Acesso em: 3 dez. 2022.

MEDEIROS, P. M. *et al.* O uso do ciberespaço pela administração pública na pandemia da COVID-19: diagnósticos e vulnerabilidades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 54(4), p. 650-662, jul.-ago. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/x3VKDBRYpkvNb8dmXN4rNyR/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 3 dez. 2022

MELATI, Claudia *et al.* Qualidade Decisória dos Gestores Públicos: Contribuições da

Inteligência e Gestão do Conhecimento. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Mendeley Data, v.3. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/6HfPR3h7rD9s4cnDJvZQNxb/?lang=pt>. Acesso em: 26 jul. 2022

NEVES, M. P. B.; *et al.* Os Desafios no Uso de Tecnologias na Governança Eletrônica: o que diz a produção acadêmica nacional? **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional-Gestão.org**, v.17, Edição Especial, 2019, ISSN 1679-1827. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/243571>. Acesso em 3 dez. 2022.

NISHIMURA, A.Z.F.C.; OLIVEIRA, M. A. Perspetivas sobre o e-Government em Portugal: Um Estudo Qualitativo. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Lousada, Ed. E42, 286-304, fev.2021. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/4fc3316c510c3b22fd42f37b4e38d705/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>. Acesso em 2 dez. 2022.

PINHEIRO, Sacha; CUNHA, M. S.; CUNHA, L. Digitalização do trabalho no INSS: tensões e estratégias de regulação na implementação do novo modelo de atendimento, **Laboreal** [Online], v. 14 nº2, dez.2018. Disponível em: <http://journals.openedition.org/laboreal/650>. Acesso em: 4 dez. 2022.

PRABHU, Jaideep. **Como um governo deveria ser: os novos recursos da atuação estatal**. Tradução Luiz Antonio Araújo. 1.ed. Rio de Janeiro: Record, 2022.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 27 jul. 2022

OLIVEIRA, M. G. *et al.* Implantação de tecnologia de *Business Intelligence* na Diretoria Regional de Saúde Norte de Belo Horizonte: Um estudo de Caso. **RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. Belo Horizonte, MG, vol. 18, n. 2, p. 90-106, abr./jun. 2021. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/issue/view/375>. Acesso em 3 dez. 2022.

OLIVEIRA, M. N. de. *et al.* Modelagem de Processos na Administração Pública: uma revisão sistemática integrativa com olhar internacional. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 7, p. e17811729786, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i7.29786. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/29786>. Acesso em: 3 dez. 2022.

PONTES, M. D. M.; PONTES, T.L.D.; ANDRADE, R. D. De. A adoção de sistemas de Business Intelligence & Analytics na contabilidade de gestão por entidades da Administração Pública: uma revisão da literatura. **Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, [S. l.], vol. 29, n. 1, p. 95-114, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.5273>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/909/90968048007/html/>. Acesso em 27 jul.2022

ROESLER, D. A; REZENDE, D. A. Estratégias da cidade e dos serviços públicos e suas relações com projeto Cidade Digital Estratégica: estudo em Toledo – Brasil, **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, ago.2020. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/cccsc/2020/08/cidade-digital-brasil.html>. Acesso em: 3 dez.2022

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Carta de serviços da UnB 2020**. Brasília, nov. 2020. Disponível em: https://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/Carta_Cidadao.pdf. Acesso em 2 dez.2022.

_____. **Política Integrada da Vida Estudantil. Brasília**. Disponível em: <https://deg.unb.br/politica-integrada-da-vida-estudantil>. Acesso em 4 dez. 2022.

VALE, J. A. C. do; BRITO, G. L. R. A importância da secretaria escolar para a qualidade do atendimento as demandas da escola e da comunidade. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v.9, n.03, fev. 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/7293>. Acesso em 4 dez.2022.

VALLE, V. L. L.; CABRAL, R. M. Administração Pública digital e a implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. **Revista Eletrônica Direito e Política**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 187-225, 2022. DOI: 10.14210/rdp.v17n1.p187-225. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rdp/article/view/18656>. Acesso em: 3 dez. 2022.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_1/Metodologia/material_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf. Acesso em: 27 jul. 2022.

**DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO OU
TESE DE DOUTORADO**

Declaro que a presente dissertação/tese é original, elaborada especialmente para este fim, não tendo sido apresentada para obtenção de qualquer título e que identifique e cite devidamente todas as autoras e todos os autores que contribuíram para o trabalho, bem como as contribuições oriundas de outras publicações de minha autoria.

Declaro estar ciente de que a cópia ou o plágio podem gerar responsabilidade civil, criminal e disciplinar, consistindo em grave violação à ética acadêmica.

Brasília, 10 de março de 2023.

Assinatura da discente

Programa: Programa de Pós-Graduação em Economia (Profissional)

Nome completo: Lívia Thayane Moreira Cruz

Título do Trabalho: As tecnologias digitais e a qualidade da gestão da prestação dos serviços de atendimento discente: o caso da UnB

Nível: Mestrado () Doutorado

Orientador/a: Prof^a Dra. Andrea Felipe Cabello