



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Administração (CCA)

Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

Josemiro Rodrigues Gomes

**Governança Digital: um estudo de caso no Conselho Regional dos Técnicos
Industriais da Bahia**

Brasília - DF

2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Professor Doutor Rodrigo Rezende Ferreira
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Letícia Lopes Leite
Coordenadora-Geral UAB

Professora Doutora Fátima de Souza Freire
Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

Josemiro Rodrigues Gomes

Governança Digital: um estudo de caso no Conselho Regional dos Técnicos Industriais da Bahia

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Administração e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Me. Fernanda Jaqueline Lopes

Brasília - DF

2024

CIP - Catalogação na Publicação

RG633g Rodrigues Gomes, Josemiro.
Governança Digital: um estudo de caso no Conselho Regional dos Técnicos Industriais da Bahia / Josemiro Rodrigues Gomes; orientador Fernanda Jaqueline Lopes. -- Brasília, 2024.
29 p.

Monografia (Especialização - Especialização em Gestão Pública Municipal) -- Universidade de Brasília, 2024.

1. Governança. 2. Governança Digital. 3. Governo Digital. 4. Participação Cidadã. 5. A eficiência da Governança Digital no CRTBA. I. Jaqueline Lopes, Fernanda, orient. II. Título.

Josemiro Rodrigues Gomes

Governança Digital: um estudo de caso no Conselho Regional dos Técnicos Industriais da Bahia

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Administração e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Data de aprovação: DD/MM/2024.

Prof. Me. Fernanda Jaqueline Lopes
Orientador

Prof. Me. Edilson Bezerra da Silva
Professor - Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Jesus todo poderoso, por me proporcionar a oportunidade e sabedoria ao longo da minha trajetória.

Sou grato a minha linda família, esposa, filhos, irmãos e principalmente aos meus pais, pelo apoio que sempre me deram.

Deixo um agradecimento especial a todos os cidadãos que utilizam os serviços públicos do órgão ao qual tenho investidura, sem eles não seria possível elaborar esta produção científica.

Também quero agradecer a Universidade de Brasília e a minha orientadora pela dedicação do seu precioso tempo.

*...Esforça-te, e tem bom ânimo; não temas,
nem te espantes; porque o SENHOR teu
Deus é contigo, por onde quer que andares.
(Josué:9)*

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a eficiência da implementação da Governança Digital nos serviços públicos prestados pelo Conselho Regional dos Técnicos Industriais da Bahia em seus canais de atendimento ao público, demonstrando um cenário antes e após a adoção das ferramentas de Tecnologia da informação e comunicações (TICs). Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, a partir da entrevista com o Analista de Sistemas responsável pelo setor de Tecnologia e Transformação digital do órgão. Os resultados revelam a eficiência que o órgão alcançou após a implantação das ferramentas de TICs. Mostram ainda os esforços do CRTBA no desenvolvimento de inovações tecnológicas para a otimização dos serviços digitais de atendimento. Nesse sentido, a adequação administrativa e operacional na cultura da transformação digital vem demonstrando uma melhora em seus fluxos de atendimento, gerando um retorno público à sociedade. Contudo, importante ressaltar que para obter um resultado positivo na implantação da governança digital é de fundamental importância um preparo técnico dos usuários, visto que uma vez que estes o propósito da solução, o processo de atendimento torna-se mais eficaz. Nesse sentido, há ainda a necessidade de mais estudos e pesquisas voltados à temática para que seja possível aprimorar alguns pontos, visto que a implementação da Política de Governança Digital ainda tem pouca adesão por parte de órgãos públicos.

Palavras-chave: governança pública, governo digital, tecnologias da informação e comunicação, cidadão, serviços públicos.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the efficiency of the implementation of Digital Governance in public services provided by the Regional Council of Industrial Technicians of Bahia in its customer service channels, demonstrating a scenario before and after the adoption of Information and Communication Technology (ICT) tools. In methodological terms, the research is characterized as a qualitative case study, based on an interview with the Systems Analyst responsible for the Technology and Digital Transformation sector of the agency. The results reveal the efficiency that the agency achieved after the implementation of ICT tools. They also show the efforts of the CRTBA in developing technological innovations to optimize digital customer service. In this sense, the administrative and operational adaptation to the culture of digital transformation has demonstrated an improvement in its customer service flows, generating a public return to society. However, it is important to emphasize that in order to obtain a positive result in the implementation of digital governance, it is essential to have technical preparation of users, since once they understand the purpose of the solution, the customer service process becomes more effective. In this sense, there is still a need for more studies and research focused on the topic so that it is possible to improve some points, since the implementation of the Digital Governance Policy still has little support from public bodies.

Palavras-chave: public governance, digital government, information and communication technologies, citizen, public services.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1.INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1. Objetivo geral e específicos | 11 |
| 1.2. Justificativas | 12 |
| 2.REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 2.1.Governança | 13 |
| 2.2.Governança Digital | 14 |
| 2.3.Governo Digital | 14 |
| 2.4. Participação Cidadã | 16 |
| 3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 16 |
| 3.1.Plano de análise | 16 |
| 4.RESULTADOS E ANÁLISES | 17 |
| 4.1.Apresentação do Conselho Regional dos Técnicos Industriais da Bahia | 17 |
| 4.2.A eficiência da governança digital | 18 |
| 5.CONSIDERAÇÕES FINAIS | 22 |
| REFERÊNCIAS | 24 |
| APÊNDICE – Roteiro da entrevista..... | 28 |

1. INTRODUÇÃO

A governança digital (GD) emerge como um conceito essencial na modernização e eficiência dos serviços públicos, impulsionada pela crescente integração das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na administração pública. Conforme destacado por Cunha e Miranda (2013), o uso estratégico das TICs visa melhorar a eficiência administrativa, fortalecer a participação cidadã e a transparência, fundamentais para uma democracia digital robusta. Esta abordagem se alinha com a definição de Guimarães & Medeiros (2005), que descreve a governança digital como um processo que promove a participação da sociedade na formulação e avaliação das políticas públicas por meios eletrônicos.

A adoção de boas práticas de governança digital não se limita apenas à eficiência operacional, mas também à promoção de uma maior interação entre governo e sociedade civil, conforme observado na literatura sobre accountability e transparência (Filgueiras, 2018; Mota et al., 2017). Essas práticas são fundamentais para garantir que as transformações digitais na administração pública não apenas otimizem os processos internos, mas também contribuam para o desenvolvimento social e econômico de forma inclusiva e equitativa.

Com o avanço das TICs, a utilização das ferramentas de atendimento digital vem se tornando popular no contexto dos órgãos públicos, e os portais se tornaram na maioria dos casos a principal ferramenta de comunicação entre o ente e a sociedade.

Algumas produções científicas já exploraram a temática da governança digital sob a ótica dos desafios e oportunidades. Autores como Heckert e Aguiar (2016), ressaltam em sua produção científica que a estratégia e a política de governança digital estão reorganizando os entes da administração pública federal, possibilitando a transparência por meio da abertura de dados governamentais, já Queiroz (2017), e Gomes, Moreira e Filho (2020) exploram os desafios e oportunidades dos órgãos que já aderiram às ferramentas de governança digital em seus processos. Assim, a utilização da TICs nos órgãos públicos torna-se uma ferramenta eficaz para a modernização dos serviços públicos proporcionando maior transparência ao acesso para a sociedade.

Considerando toda a temática a respeito da governança digital elege-se o seguinte problema de pesquisa: *No âmbito do Conselho Regional dos Técnicos Industriais da Bahia – CRTBA, como está a participação cidadã após a adoção das ferramentas de TICs?*

1.1. Objetivos geral e específicos.

Sendo assim, o objetivo geral deste artigo é avaliar a eficiência da governança digital

no Conselho Regional dos Técnicos Industriais da Bahia (CRTBA), com foco na na promoção da participação cidadã por meio das ferramentas de atendimento digital.

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a implementação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no Conselho Regional dos Técnicos industriais da Bahia (CRTBA);
- b) Investigar a participação cidadã promovidas pela governança digital no Conselho Regional dos Técnicos industriais da Bahia (CRTBA);
- c) Avaliar a eficiência operacional resultante da adoção da governança digital.

1.2. Justificativa

Devido a gestão pública trabalhar com um alto fluxo de dados, a temática estudada nessa produção científica é de fundamental importância para que outros entes possam aderir às políticas de governança digital em suas estruturas por conta da simplificação e desburocratização dos serviços para os cidadãos. O CRTBA foi escolhido como objeto de estudo devido à sua relevante atuação na modernização e eficiência dos serviços públicos por meio da governança digital no estado da Bahia. Importante ressaltar que apesar de o órgão adotar a GD como uma ferramenta de otimização em seus processos, ainda não há estudos analíticos que mensuram a sua eficiência.

A crescente integração das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na administração pública, conforme destacado por Cunha e Miranda (2013), visa não apenas melhorar a eficiência administrativa, mas também fortalecer a participação cidadã e a transparência, fundamentais para uma democracia digital robusta. A regional do órgão na Bahia, representa um exemplo concreto de como essas práticas podem ser implementadas e avaliadas em um contexto específico.

Além disso, é necessário propor melhorias no modelo de governança digital do CRTBA, identificando pontos de aperfeiçoamento nas práticas atuais para sugerir novas estratégias e ferramentas que aprimorem a eficiência, transparência e participação cidadã no órgão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, faremos uma abordagem dos aspectos teóricos acerca de Governança, Governança Digital, Governo Digital e a participação cidadã utilizada de forma estratégica

para garantir a prestação eficiente dos serviços para a sociedade.

2.1. Governança

O conceito de governança refere-se à administração e ao governo em um sentido amplo, podendo ter várias interpretações conforme o enfoque adotado (Guimarães & Medeiros, 2005). Este termo, derivado do latim “gubernare,” remete ao ato de governar e administrar. Entre as definições mais conhecidas e amplamente utilizadas, destacam-se aquelas referentes à governança corporativa, governança pública e governança global. Essas definições emergem no contexto da Teoria da Agência, que analisa as relações entre os participantes de um sistema onde propriedade e controle são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos de interesse (Guimarães & Medeiros, 2005).

De acordo com o Banco Mundial, governança refere-se à forma como o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país, com o objetivo de promover o desenvolvimento e fortalecer a capacidade dos governos em planejar, formular e implementar políticas, bem como cumprir suas funções. A UNESCO complementa essa visão, afirmando que a boa governança deve ser caracterizada por transparência, informação e monitoramento da organização (Brasil, 2014). Além disso, a UNESCO destaca que os novos recursos tecnológicos otimizam a governança ao melhorar a fluidez das interações, aprimorar a prestação de serviços e reduzir custos transacionais, tornando os serviços mais acessíveis. O Tribunal de Contas da União (TCU), em seu Referencial Básico de Governança (2017), define governança como o sistema pelo qual as organizações são conduzidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo sociedade, alta administração, servidores e órgãos de controle. O objetivo da boa governança pública é conquistar e preservar a confiança da sociedade, utilizando um conjunto eficiente de mecanismos para assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público. No documento “Dez passos para a boa governança” (TCU, 2017), são abordadas premissas da governança por meio do Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que estabelece diretrizes e regras de boas práticas para melhorar a prestação de serviços e reduzir custos, com foco no cidadão.

Barbosa, Faria e Pinto (2007) destacam que a governança envolve o aperfeiçoamento da capacidade das instituições públicas por meio da adoção de princípios gerenciais centrados em resultados. Isso inclui mecanismos de controle e boas práticas de gestão que possibilitam o efetivo monitoramento das iniciativas pela sociedade. Bento (2003) amplia essa visão, definindo governança como um conjunto de procedimentos e mecanismos que reforçam a

dimensão participativa e plural da sociedade.

2.2. Governança Digital

A governança digital é um conceito que se refere ao uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) pela administração pública para melhorar a prestação de serviços, ampliar o acesso a informações e aumentar a participação social na construção de políticas públicas. A Política de Governança Digital (Decreto nº 8.638/2016), desenvolvida pela Estratégia de Governança Digital (EGD), aplica-se aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Essa política promove o uso de tecnologia na prestação de serviços públicos digitais, permitindo uma comunicação mais rápida e eficiente com a sociedade e, conseqüentemente, um governo eletrônico mais acessível (Brasil, 2016).

A EGD estabelece metas como a expansão do acesso a informações, a melhoria dos serviços públicos e o aumento da participação social, caracterizando a governança digital como um estágio evolutivo da disponibilização de serviços públicos em meio digital (Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2018). Apesar disso, o documento da EGD não apresenta indicadores para mensurar o nível de governança digital, evidenciando uma lacuna que a presente pesquisa busca preencher.

A UNESCO (2016) destaca que a governança digital é uma oportunidade de otimização da administração pública, melhorando a fluidez das interações e a prestação de serviços, além de reduzir gradativamente os custos transacionais. Isso torna os serviços mais acessíveis e incentiva uma maior participação dos cidadãos no processo de tomada de decisões, tornando o setor público mais responsável, transparente e eficaz.

A governança digital, segundo Pimenta e Canabarro (2014), é uma área em desenvolvimento que visa integrar diversos campos do conhecimento relacionados ao uso das TICs, incluindo princípios, plataformas, metodologias, processos e tecnologias digitais. Esse conceito abrange a gestão e a oferta de serviços públicos, configurando o que é conhecido como Governo Eletrônico, *e-Government* ou simplesmente e-Gov.

2.3. Governo Digital

O governo digital é entendido como a aplicação de tecnologias digitais nas estratégias de modernização governamental, visando proporcionar benefícios à sociedade (Brasil, 2016).

Este conceito reflete o compromisso do Estado em melhorar a comunicação com os cidadãos, promovendo transparência e eficiência na prestação de serviços públicos. A Estratégia de Governança Digital (EGD) visa modernizar o governo, focando na maximização dos resultados por meio das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação), como a internet, para aumentar a participação cidadã e dar transparência às ações governamentais.

O governo digital abrange duas principais atividades no setor público: e-administração e e-serviços. A e-administração envolve o uso de TICs em atividades administrativas internas, como sistemas de gerenciamento de dados e sistemas de pagamentos eletrônicos. Já os e-serviços consistem na oferta de serviços públicos por meio digital, como inscrições on-line e emissão de boletos.

Estudos sobre a oferta de serviços governamentais em meio eletrônico no Brasil mostram que, apesar da tecnologia disponível, ainda há uma carência na implantação de procedimentos de *accountability* e participação efetiva. Pinho (2008) e Raupp & Pinho (2012, 2013) destacam que, embora os portais eletrônicos dos estados e municípios apresentem tecnologias relevantes, falta uma predisposição verdadeira para fomentar a participação cidadã e a *accountability*.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2014) define o governo digital como um sistema que envolve diversos atores, incluindo governo, ONGs, empresas e cidadãos, para criar valor público. Este valor está na interação do conteúdo informativo com a sociedade, utilizando não apenas TICs, mas também a análise de dados para melhorar a geração, coleta e apresentação de conteúdos digitais. A OCDE promove uma abordagem estratégica para o uso da tecnologia, incentivando uma administração pública mais transparente, inovadora e participativa.

A EGD no Brasil, instituída pela Portaria nº 68 de março de 2016, estabelece objetivos estratégicos baseados em eixos de atuação como acesso à informação, prestação de serviços e participação social, alinhando-se aos princípios da governança digital. Esta estratégia busca modernizar o governo digitalmente, promovendo um ecossistema que apoie a produção e o acesso a dados, serviços e conteúdos através de interações com o governo.

Em uma revisão por pares (*Peer Review*) realizada no Brasil pela OCDE em 2017, foram comparadas experiências internacionais para identificar pontos fortes e áreas de melhoria nas políticas de transformação digital do país. Este trabalho visa produzir recomendações implementadas baseadas nas melhores práticas de outros países membros da OCDE, com o objetivo de fortalecer as políticas estratégicas de governo digital no Brasil.

2.4. Participação cidadã

A participação cidadã tem se tornado um elemento central na construção de uma democracia participativa, especialmente após a promulgação da Constituição Federal de 1988. Segundo Gohn (2008), mesmo passada décadas desde a criação da Constituição, o termo participação social continua a ganhar relevância, abrindo espaço para uma maior presença da sociedade civil nas esferas da política institucional. No entanto, essa participação enfrenta desafios, como a crise de representação, em que as ações dos parlamentares frequentemente divergem da vontade dos eleitores que os elegeram (Gohn, 2008).

A cidadania, enquanto um dos fundamentos da República Federativa do Brasil, vai além do simples ato de votar, abrangendo uma ampla gama de direitos e deveres (Gohn, 2008). Conforme destacado por Kogut (2023), a participação da sociedade civil no poder público é essencial para fortalecer o controle social e as políticas públicas. Ele ressalta que, devido à complexidade das problemáticas sociais, soluções pautadas na governança e na cooperação global se tornam cada vez mais necessárias. Dessa forma, a colaboração entre sociedade civil e poder público é crucial, já que a sociedade civil, por sua natureza dinâmica e fluida, tem a capacidade de levar políticas públicas a espaços que o poder público, devido à sua burocracia, não consegue alcançar (Kogut, 2023).

No entanto, é importante reconhecer que a construção de uma governança democrática por meio da participação cidadã é um processo complexo, influenciado por diversos fatores ideológicos, sociais e políticos (Teixeira, 2002; Dagnino & Teixeira, 2014).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo foi realizado por intermédio de uma pesquisa qualitativa, de abordagem descritiva, utilizando como técnica de pesquisa o estudo de caso. Na pesquisa qualitativa, não existe a preocupação com a representatividade numérica, mas sim a compreensão de um grupo social ou de uma organização (Goldenberg, 1997). De acordo com Marconi e Lakatos (2009), a classificação dos tipos de pesquisa pode mudar de acordo com o enfoque do autor e as subdivisões que dependem de: condições, objetivos, objetos de estudo, metodologias, interesses, situações, dentre outros elementos.

Os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, apresentando o que deve ser feito, porém, não quantificam os valores e as trocas simbólicas tampouco se submetem à prova de fatos, uma vez que os dados analisados são não métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (Goldenberg, 1997).

Neste estudo de caso, o objetivo principal é compreender a eficiência da governança digital no CRTBA após a implantação das TICs.

A abordagem qualitativa permite uma investigação aprofundada dos fenômenos observados, favorecendo uma compreensão holística do contexto em que se insere a governança digital no CRTBA.

Para o embasamento da pesquisa, foi realizada uma entrevista semiestruturada conduzida em formato presencial por meio de um questionário, onde foi feito um roteiro previamente elaborado acerca do tema dividido em 2 (duas) categorias: Otimização do atendimento ao público e Cenário atual.

Esta entrevista foi direcionada para 3 (três) agentes públicos lotados no CRTBA, sendo eles o Analista de Sistemas, coordenador do setor de Transformação Digital do órgão e duas Assessoras de atendimento, sendo uma delas responsável pela dívida ativa e outra pelo registro profissional.

A entrevista foi realizada, presencialmente na sede do Conselho, no mês de Junho de 2024 onde foram levantados as informações de atendimento ao público no período compreendido entre janeiro de 2020 a agosto de 2022 e a partir de janeiro de 2023 até janeiro de 2024, ou seja, os dados serão analisados antes e depois da implantação.

3.1. Plano de análise

Tendo em vista uma análise mais detalhada acerca do tema, descreveremos de que forma os objetivos específicos serão avaliados para que seja alcançado os objetivos propostos. Primeiramente, será analisada a implementação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) com o intuito de identificar as principais ferramentas de atendimento digitais utilizadas.

Em seguida, investigaremos a participação cidadã promovidas pela governança digital no CRTBA. Este ponto vai identificar como a utilização das ferramentas tecnológicas têm fortalecido o atendimento a partir da comparação dos resultados obtidos antes e depois da implementação das ferramentas de GD.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

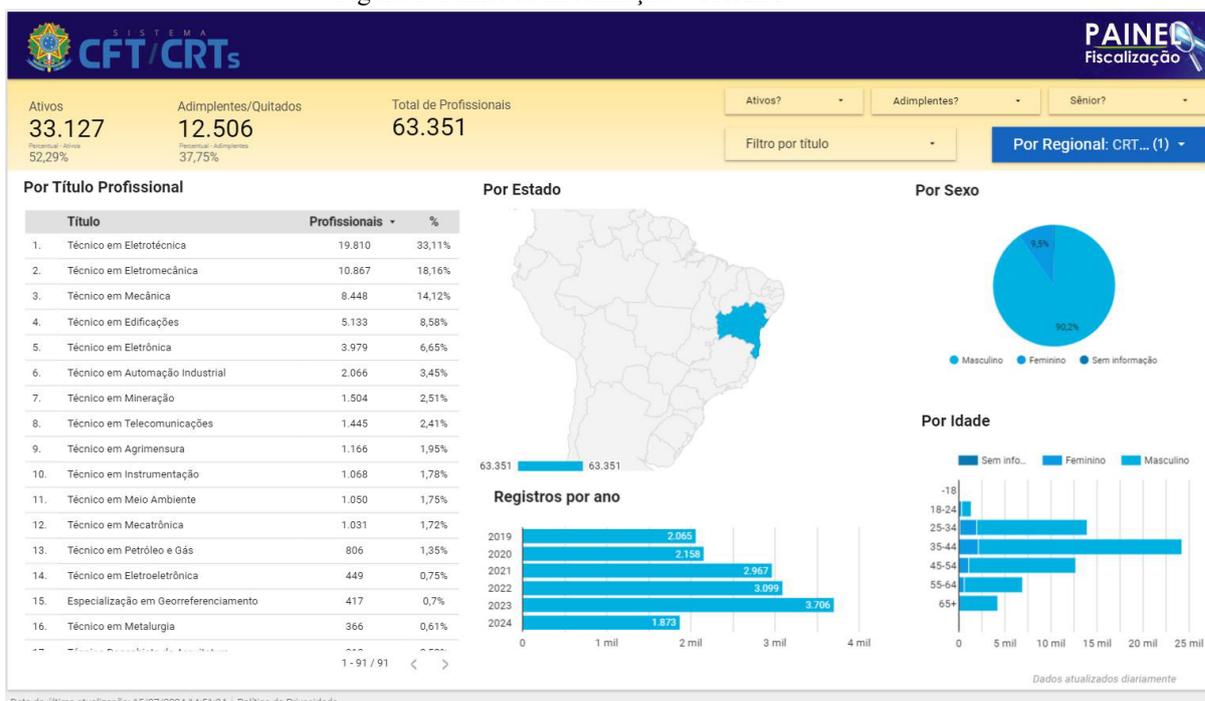
4.1. Apresentação do Conselho Regional dos Técnicos Industriais da Bahia

O Conselho Regional dos Técnicos Industriais da Bahia (CRTBA) é uma autarquia federal criada com o propósito de regulamentar e fiscalizar o exercício das profissões técnicas industriais no estado da Bahia. Surgido como uma necessidade de organizar e profissionalizar o setor técnico, o órgão regional faz parte do Sistema CFT/CRTs (Conselho Federal dos Técnicos e Conselhos Regionais dos Técnicos Industriais), estabelecido pela Lei nº 13.639, de 26 de março de 2018.

Desde a sua criação, o CRTBA tem registrado um crescimento significativo no número de profissionais em suas bases de cadastro. Em seu ano inicial no estado da Bahia, 2019, o Conselho contava com cerca de 49.548 profissionais técnicos registrados na Bahia. Em 2020, esse número aumentou para aproximadamente 51706, demonstrando um crescimento de 4,17% no ano seguinte. Atualmente, o CRTBA tem 63.351 técnicos industriais registrados em sua base o que corresponde a um aumento de 22% (vinte e dois por cento) desde o início de suas atividades na Bahia.

O sistema CFT/CRTs regulamenta aproximadamente 240 modalidades técnicas, refletindo a diversidade e complexidade das atividades industriais no estado. Os profissionais abrangidos pelo sistema atuam nos mais diversos segmentos da cadeia produtiva com destaque para as indústrias petroquímicas, metalúrgicas, construção civil e agroindústria.

Figura 1: Painel de fiscalização - CRTBA



Fonte: CRTBA (2024) <https://lookerstudio.google.com/reporting/1abefac2-c66a-4061-bb56-40acc9a3027e/page/kaCmC>

4.2. A eficiência da governança digital

Em entrevista com o Analista de Sistemas responsável pelo setor de Tecnologia e transformação digital do CRTBA, cuja atribuição é o desenvolvimento, implantação e gerenciamento das tecnologias de informação e comunicação (TICs), ficou constatado que o órgão possui uma estratégia de governança digital ativa, em sua avaliação o mesmo afirma que as ferramentas de atendimento digital são eficientes, destacando a significativa melhoria na capacidade de atendimento e na qualidade do serviço.

No início das atividades em 2019, toda a comunicação com o público externo era através de uma infraestrutura física, sendo que a prestação dos serviços de atendimento eram efetuados de forma 100% (cem por cento) humanizado, de forma presencial e através de uma central telefônica.

Impulsionado pela crise sanitária oriunda da pandemia de Covid-19, no 2020-2021 foram iniciados os estudos para a implantação da cultura da transformação digital do conselho, tendo como objetivo principal a adoção de estratégias da governança digital na automação dos processos administrativos e a adoção das TICs para melhorar o atendimento ao público externo.

No ano de 2022, a organização substituiu toda sua infraestrutura física para uma rede lógica, fato que permitiu a implantação do *Voice over Internet Protocol* (VoIP), essa tecnologia utiliza a internet para realizar chamadas telefônicas abolindo toda a infraestrutura de telefonia convencional.

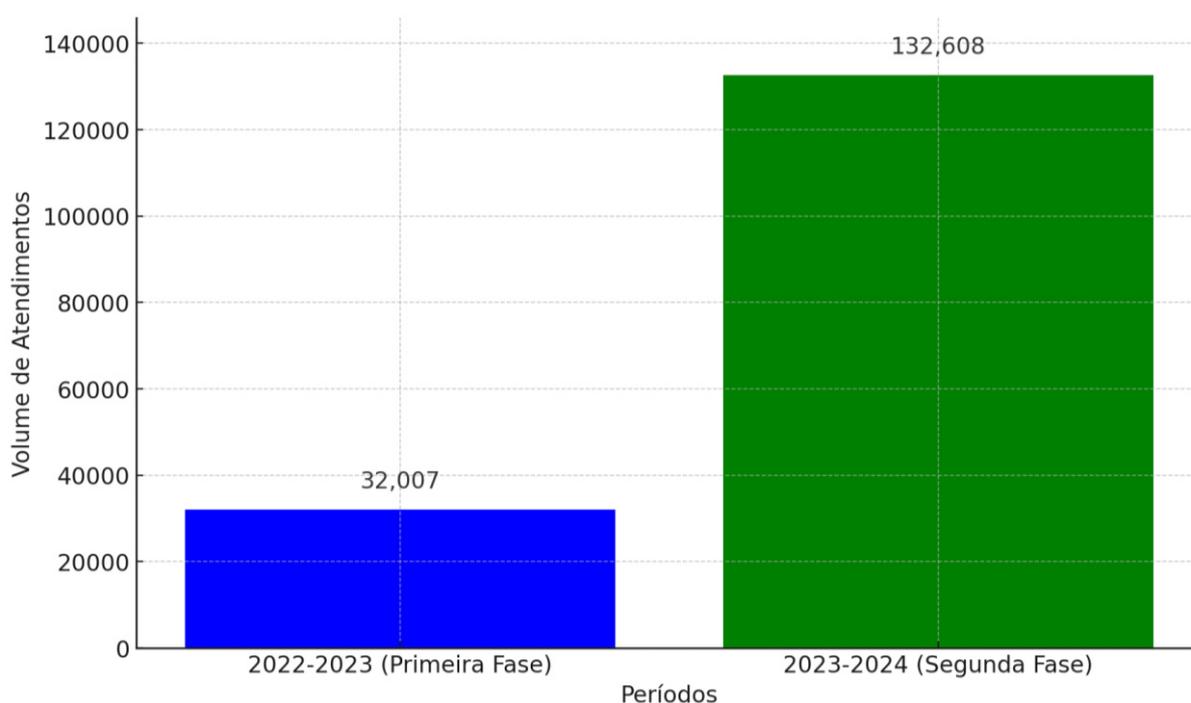
Durante a primeira fase da mudança que compreende o período de setembro/2022 a outubro/ 2023, o atendimento do conselho operou sob um modelo de serviço licenciado com restrições de créditos para a comunicação VoIP. No entanto, a segunda fase da implantação iniciou em novembro 2023, havendo a transição estratégica para um modelo de serviço licenciado com recursos de comunicação ilimitados. Esta mudança estratégica não só resultou em uma economia significativa nos custos, mas também permitiu a configuração de licença para mais atendentes, mantendo assim um equilíbrio entre os custos operacionais e a eficiência do serviço.

Segundo o analista de sistemas, após a segunda fase de transição a capacidade de atendimento experimentou um crescimento substancial, aumentando de 8 usuários na primeira fase para 20 usuários na segunda fase, fato que proporcionou um aumento no atendimento ao público conforme relatado pela assessora do setor de registro profissional ao ser questionada se as ferramentas de atendimento digital do CRTBA promovem adequadamente a participação cidadã, onde a mesma afirmou que “através dos sistemas implantados, a sociedade consegue

facilmente sanar suas dúvidas e inquietações em nossos canais.

Conforme analisado através dos dados disponibilizados pelos entrevistados, após a adoção das TICs, houve um aumento na capacidade de atendimento por meio da ferramenta de mensagens comparando as duas fases da implantação. Além disso, o volume total dos atendimentos mencionados (ativos e receptivos) experimentou um aumento de 32.007 (22.329 ativas + 9.678 receptivas) no período de 2022-2023 (primeira fase) para 132.608 (62.241 ativas + 70.367 receptivas) no período de 2023-2024 (segunda fase).

Gráfico 1: volume de atendimento por período

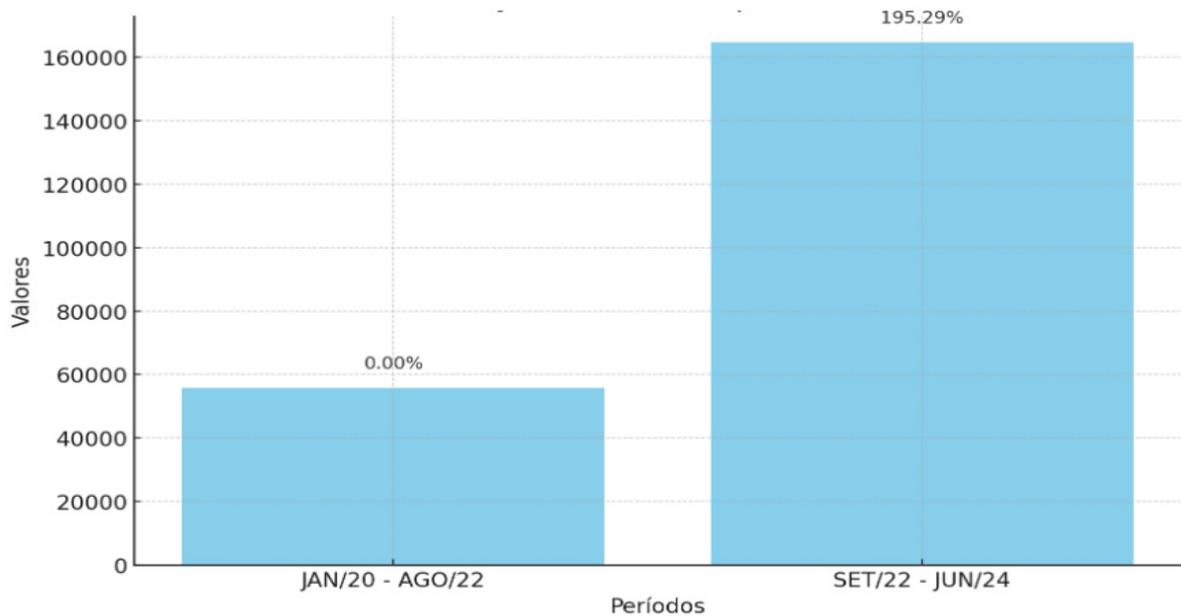


Fonte: CRTBA (2024)

Conforme demonstrado no gráfico 1, a significativa melhoria na capacidade de atendimento sugere que as ferramentas de atendimento digital são eficientes. O aumento de 314% no volume de chamadas de “SET/22 A OUT/23” para “NOV/23 A JUN/24” é um indicativo claro de que a adoção de novas tecnologias e a transição estratégica para modelos mais avançados de serviço licenciado contribuíram para uma maior eficiência.

O gráfico 2 exposto abaixo apresenta dados fornecidos pelo setor de Transformação Digital do CRTBA acerca da evolução do atendimento ao público, antes e após a mudança para um modelo de governança digital.

Gráfico 2: evolução do atendimento por período



Fonte: CRTBA (2024)

A análise dos dados revela uma evolução significativa nos valores entre os dois períodos considerados. Aqui está um detalhamento dos resultados apresentados na tabela abaixo:

Tabela 1: evolução entre períodos

| PERÍODO | ATENDIMENTOS REGISTRADOS | AUMENTO REGISTRADO | PERCENTUAL DE EVOLUÇÃO |
|-----------------|--------------------------|--------------------|------------------------|
| JAN/20 A AGO/22 | 55.747 | | |
| SET/22 A JUN/24 | 164.615 | 108.868 | 195% |

Fonte: Elaborado pelo autor

O valor registrado no segundo período (SET/22 – JUN/24) é quase três vezes maior que o do primeiro período (JAN/20 – AGO/22), representando um crescimento de 195% no atendimento ao público. “Através do atendimento robotizado mais precisamente, o técnico já é encaminhado ao setor ao qual deseja (atendimento ou cobrança), já com a solicitação prévia de informações necessárias para o início do atendimento (Número de registro, demanda, etc.), agilizando assim o atendimento” foi o relato da Assessora de Cobrança ao ser questionada como a adoção das tecnologias otimizaram o atendimento ao público. Com base nos dados disponibilizados e nas respostas apresentadas pelos agentes entrevistados percebe-se uma

melhoria significativa na eficiência no fluxo de atendimento do conselho.

Importante ressaltar que apesar de ter suas atividades iniciadas em março de 2019, só a partir do mês de janeiro de 2020 foi que o CRTBA começou a registrar os atendimentos prestados ao público de forma presencial e chamadas telefônicas.

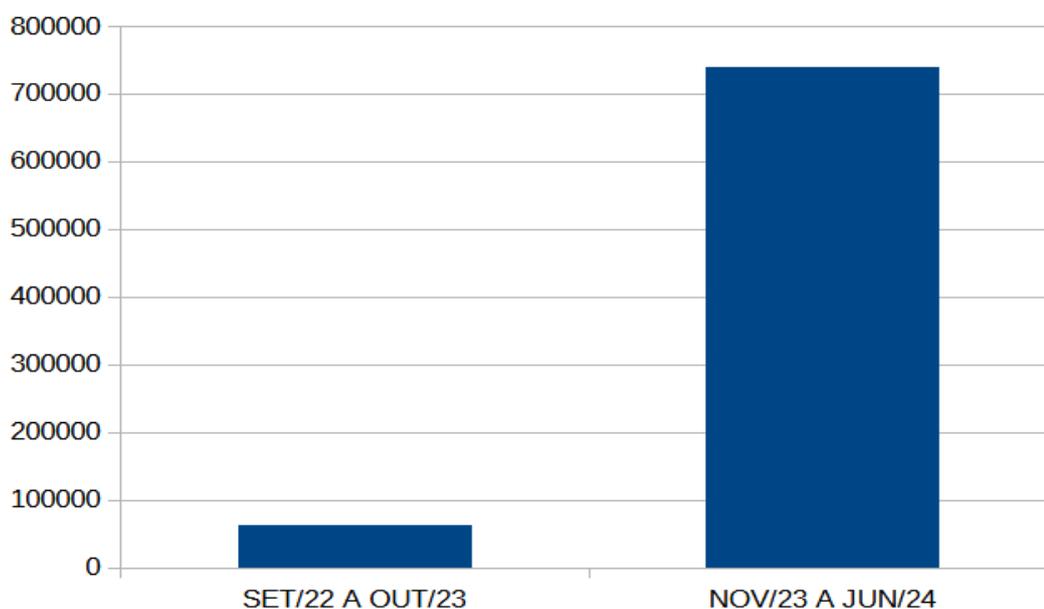
É notório que a integração das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) foram fundamentais para essa transformação. A transição para modelos de serviço com recursos de comunicação ilimitados e a adoção de sistemas *open source*, como assistentes virtuais e robôs de pré-atendimento, contribuíram diretamente para este aumento.

No que diz respeito ao atendimento através da ferramenta de mensagens, o CRTBA fez a transição de um serviço licenciado através do fluxo de atendimento robotizado no período de 2022-2023 para a implementação de um ecossistema *open source*, isento de licenças, que opera sob o conceito de assistentes virtuais no período de 2023-2024.

Isso incluiu a incorporação de uma inteligência artificial de pré-atendimento, ferramenta que auxiliou a equipe humana em uma média de 3,5 (três vírgula cinco) minutos por atendimento, evitando a necessidade de confirmação de informações do usuário pelos atendentes.

Após a implantação da ferramenta de mensagens robotizada através de inteligência artificial, o volume total aumentou de 62.653 no período de 2022-2023 para 741.153 no período de 2023-2024, um aumento de aproximadamente de 1083%.

Gráfico 3: Evolução do atendimento – ferramenta de mensagem



Fonte: CRTBA (2024)

Vale ressaltar que, após a implementação do robô de pré-atendimento e outras ferramentas automatizadas, houve uma eficiência significativa na capacidade de atendimento reduzindo o tempo médio de atendimento, permitindo que a equipe humana se concentre em tarefas mais analíticas.

Convém deixar registrado, que as ferramentas digitais adotadas pelo CRTBA também promoveram maior participação cidadã, facilitando o acesso e a interação dos usuários com os serviços oferecidos pelo órgão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na iminência de demonstrar a eficiência da participação cidadã promovida pela política de governança digital, foi analisado o cenário pré e pós a implementação das ferramentas de tecnologia da informação e comunicação. No entanto, foi abordado uma revisão teórica sobre o assunto e um estudo de caso no CRTBA por meio de uma entrevista com o Analista de Sistemas responsável pelo setor de Tecnologia e transformação digital do órgão. Conforme observado no estudo de caso, foi verificado que a oferta de serviços digitais é um compromisso do CRTBA perante a sociedade, tal fato é constatado por meio das ferramentas de atendimento disponíveis nos meios eletrônicos para utilização de atendimento ao público além de dados analíticos apresentado pelo entrevistado. Na entrevista com o analista de sistemas, ficou claro que a inovação tecnológica é um aspecto crucial para o sucesso de qualquer organização, pois a autarquia possui uma estratégia de governança digital ativa, destacando-se pela significativa melhoria na capacidade de atendimento e na qualidade dos serviços prestados. Importante ressaltar que a transição para um modelo de serviço licenciado com recursos de comunicação ilimitados e a implementação de um ecossistema *open source* indicam que o CRTBA tem uma divisão clara de responsabilidades e papéis. Isso é evidenciado pela capacidade da organização de gerenciar mudanças complexas e garantir que as operações diárias continuem sem problemas. Logo, com a adoção de tecnologias de informação e comunicação (TICs) e a transição para um modelo de serviço licenciado com recursos de comunicação ilimitados demonstram que o CRT-BA tem uma visão estratégica de médio e longo prazo. Essas mudanças não só melhoraram a eficiência e a capacidade de atendimento, mas também posicionaram o CRT-BA para o sucesso futuro.

Outro fator determinante para o bom desempenho do setor foi a criação de um robô de pré-atendimento por meio de inteligência artificial (IA), pois conforme demonstrado essa ferramenta recebe o cidadão através de uma conversa inicial direcionando-o para o

atendente focal evitando a perda de tempo na chamada seja por telefone ou pela ferramenta de mensagens.

Quanto aos pontos fundamentais para o bom funcionamento das ferramentas de TICs, o profissional entrevistado destaca como fatores determinante: a capacitação das equipes, pois o preparo técnico dos usuários garantem maior sucesso nas implantações tecnológicas, uma vez que estes entendem o propósito da solução, o processo torna-se mais eficaz; e a definição de um plano estratégico de marketing digital atrelado a comunicação, pois é preciso garantir uma aproximação digital com o usuário final dos serviços para que seja possível uma maior interação entre as partes envolvidas. Importante ressaltar que além de proporcionar um aumento na capacidade de atendimento ao público outro fato relevante que não é o objetivo desse estudo foi o racionamento dos gastos públicos e o aumento da arrecadação do órgão conforme mencionado pelos entrevistados.

Dentre as fragilidades do presente artigo, destaca-se a dificuldade em encontrar produções científicas através da técnica de estudo de caso, pois não conseguimos mensurar a eficiência desta política em outros órgãos públicos, fato que inviabiliza a obtenção de informações e análises aprofundadas. Sugere-se que outros estudos analisem as vantagens econômicas dos entes públicos que utilizam a política da governança digital em seus processos.

REFERÊNCIAS

- Barbosa, A. F., Faria, F. I., & Pinto, S. L. (2007). Governança eletrônica no setor público. In P. Knight, C. Campos, & M. A. Cunha (Orgs.), *e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e programa e-Brasil* (pp. 559-583). São Caetano do Sul, SP: Yendis.
- Banco Mundial. (2017). *Relatório de Desenvolvimento Global 2017*. Washington: Banco Mundial. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e9e01ea4-bae6-5399-81fb-b410ad4812d5/content>. Acesso em: 26 jun. 2024.
- Bento, L. V. (2003). *Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização*. Barueri, SP: Manole.
- Brasil. (2016, 18 de janeiro). Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Seção 1, p. 2.
- Brasil. (2017, 23 de novembro). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Seção 1, p. 3.
- Callahan, K. (2007). Citizen participation: models and methods. *International Journal of Public Administration*, Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900690701225366> . Acesso em 20 jun 2024.
- Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. (2018). *TIC Governo Eletrônico*. Disponível em: <https://bit.ly/3cOvyDu>. Acesso em: 28 jun. 2024.
- Cunha, M. A. V. C., & Miranda, P. R. de M. (2013). O uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. *Revista Organizações e Sociedade*, 20(66), 543-566.
- Dagnino, E., & Teixeira, A. C. C. (2014). The participation of civil society in Lula's government. *Journal of Politics in Latin America*, 6(3), 39-66. Disponível em: <https://doi.org/10.11772F1866802X1400600303> . Acesso em: 28 jun. 2024.
- Filgueiras, F. (2018). Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 71-88. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612161430>. Acesso em: 28 jun. 2024.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record.
- Gomes, D. F. R., Moreira, M. F., & Filho, E. P. da S. Participação cidadã: o gap da governança digital nas autarquias e fundações da educação no Brasil. Brasília, DF. Disponível

em: <https://doi.org/10.1590/1984-9270943>. Acesso em: 28 jun. 2024.

Gonh, Maria da Glória. (2010). Movimentos sociais na contemporaneidade. *Revista Brasileira de Educação* v. 16 n. 47 maio-ago. 2011. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/vXJKXcs7cybL3YNbDCkCRVp/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 28 jun. 2024.

Guimarães, T. A., & Medeiros, P. H. R. (2005). A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 3(4), 1-18. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000400004>. Acesso em: 28 jun. 2024.

Heckert, C. R., & Aguiar, E. L. de. (2016). Governança digital na administração pública federal: uma abordagem estratégica para tornar o governo digital mais efetivo e colaborativo - a ótica da sociedade. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-32-01.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2024.

Kogut, Lucas. (2021). Participação social: o que é e qual a sua importância? Disponível em <https://www.politize.com.br/participacao-social/> . Acesso em 20 jun. 2024.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos de metodologia científica* (6. ed., 3. reimpr.). São Paulo: Atlas.

Organization for Economic Cooperation and Development (OCDE). (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. Paris: OECD Publications.

Pimenta, M. S., & Canabarro, D. R. (2014). Democracia e capacidade estatal na era digital. In M. S. Pimenta & D. R. Canabarro (Orgs.), *Governança Digital* (p. 212). Porto Alegre: UFRGS/CEGOV.

Queiroz, G. de S. (2018). Política de governança digital na Secretaria da Receita Federal do Brasil: análise da gestão de serviços públicos digitais. Brasília, DF. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/3353/1/Gislei%20de%20Sales%20Queiroz%20-%20TCC%20-%20EGP%2011%20-%20GEP.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2024.

Raupp, F. M., & Pinho, J. A. G. (2012). Possibilidades de participação no Legislativo municipal por meio de portais eletrônicos. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 17(61), 169-192. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v17n61.7177>. Acesso em: 28 jun. 2024.

Raupp, F. M., & Pinho, J. A. G. (2013). Accountability em câmaras municipais: uma investigação em portais eletrônicos. *Revista de Administração*, 48(4), 770-782. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1120>. Acesso em: 28 jun. 2024.

Teixeira, E. C. (2002). O local e o global: limites e desafios da participação cidadã (3. ed.). São Paulo: Cortez

Tribunal de Contas da União. (2017). Acórdão 1469/2017 - Plenário. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1469%2520ANOACORDAO%253A2017/DTRELEVA

[NCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse.](#)
Acesso em: 28 jun. 2024.

APÊNDICE – Roteiro da entrevista

CATEGORIA: Eficiência da governança digital

1. Como você avalia a eficiência das ferramentas de atendimento digital do CRTBA?
2. Quais são os principais desafios que você enfrenta ao implantar os serviços digitais do CRTBA?
3. Como você vê a integração das TICs nas operações diárias do CRTBA?

CATEGORIA: Otimização do atendimento ao público

1. Você acredita que a adoção das TICs pelo CRTBA otimizou o atendimento ao público? Como?
2. Existe algum aspecto da governança digital que poderia ser melhorado para otimizar ainda mais o atendimento ao público?
3. Que melhorias você sugeriria para aumentar o atendimento ao público do CRTBA por meio digital?