

**idp**

v. 4 n. 5

**149**

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## WORKING PAPER

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

Ana Paula Pacheco da Silva Souza

Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo

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

Ana Paula Pacheco da Silva Souza<sup>1</sup>

Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Gerente de Auditoria na Caesb. Mestre em Administração Pública, Administradora, Pedagoga, Especialista em: Gestão Pública, Gestão de Recursos Humanos, Psicopedagogia, e Gestão e Orientação Educacional. Voluntária do Centro de Direito, Internet e Sociedade do IDP – CEDIS /IDP. Foi Gerente de Estatística do Detran/DF. Participou da publicação do Anuário estatístico de acidentes de trânsito no DF – Brasil (anos 2001 a 2015). Recebeu a Medalha do Mérito Policial Civil Presidente JK como prêmio pelos bons serviços prestados ao DF.

<sup>2</sup> Urbanista e advogada. Possui graduação em Arquitetura e Urbanismo pela UNB (1984) e em Direito pelo Ceub (1997). Mestre (2007) e doutora (2013) em ciência política pela UNB, com pesquisas nas áreas de políticas públicas e estudos legislativos. Consultora Legislativa aposentada da Câmara dos Deputados (fev. 1991 - fev. 2020), com atuação nas áreas de meio ambiente e direito ambiental, urbanismo e direito urbanístico. Especialista sênior em políticas públicas do Observatório do Clima. Professora no mestrado em administração pública e no mestrado em direito, justiça e desenvolvimento do IDP. Pesquisadora colaboradora plena no programa de pós-graduação do Instituto de Ciência Política da UNB (Ipol/UnB). Pesquisadora no Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública (Ceag) da UnB. Foi Presidente do Ibama (2016/2018).

IDP

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

## DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

### Diretor Geral

Francisco Schertel

### Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

## CONSELHO EDITORIAL

### Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

### Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Luane Aguiar

### Apoio Técnico

Igor Silva

### Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

**Revista Técnica** voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

**Convidamos a comunidade** acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As **publicações** da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: [www.idp.edu.br](http://www.idp.edu.br)

As **opiniões emitidas** nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

# SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Referencial Teórico	7
3. Metodologia	14
4. Resultados e Discussão	26
5. Considerações finais	28
6. Referências	30

## Resumo:

O presente trabalho tratou do tema Digitalização, inerente à ciência social da Administração, que, conforme Chiavenato (2003), trata da condução racional das atividades de uma organização. O objetivo do trabalho foi responder à pergunta: “A digitalização contribui para que a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - CAESB alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos?”. As bases do estudo foram: pesquisa bibliográfica, análise dos dados da Caesb, e entrevistas estruturadas com gestores. O estudo alcançou grande parte do objetivo esperado, e a hipótese que o avanço digital impacta positivamente a Caesb e transforma progressivamente o nível da experiência percebida pelos usuários na prestação de seus serviços, propiciando processos otimizados com informações seguras e de fácil acesso, foi confirmada.

**Palavras-chave:** Atendimento; Caesb; Digitalização; Governo Digital; Lei N° 14.129/2021.

## Abstract:

This work dealt with the topic of Digitalization, inherent to the social science of Administration, which, according to Chiavenato (2003), deals with the rational conduct of an organization's activities. The objective of the work was to answer the question: “Does digitalization help the Environmental Sanitation Company of the Federal District - CAESB to achieve greater quality in the service provided to citizens?”. The bases of the study were: bibliographical research, analysis of Caesb data, and structured interviews with managers. The study achieved a large part of the expected objective, and the hypothesis that digital advancement positively impacts Caesb and progressively transforms the level of experience perceived by users in providing its services, providing optimized processes with secure and easily accessible information, was confirmed.

**Keywords:** Service; Caesb; Digitization; Digital Government; Law No. 14,129/2021.

## 1. INTRODUÇÃO

Os tempos atuais trouxeram inúmeros recursos ao homem médio, entre eles a informação e o conhecimento, ativos cada vez mais valiosos na sociedade.

Chiavenato (2012, p. 266 e 267) remete reiteradamente à Era da Informação, a fim de historizar o valor econômico da informação:

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

[...]

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

[...]

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

Há uma tendência global nos meios privados e públicos pela digitalização dos serviços já ofertados. Assim, é perceptível que com o aumento do conhecimento e da informação, os cidadãos reivindicam que os serviços públicos sejam prestados com mais qualidade.

Esta pesquisa trata do processo de transformação digital da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito federal (Caesb).

No Brasil, os serviços de saneamento básico são um direito constitucional dos cidadãos, englobando o fornecimento à população brasileira de abastecimento de água, esgotamento sanitário, drenagem e limpeza urbana. Vale evidenciar que, apesar da previsão constitucional e da forte regulação, as estatais de saneamento habitualmente são rotuladas como não eficazes, por não proporcionarem atendimento satisfatório e de qualidade à população. Assim a atração do capital privado tem sido genericamente apontada como caminho e sustentou a aprovação do novo marco legal do saneamento (COUTINHO, 2021).<sup>3</sup>

---

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

Consequentemente, é preciso gerar e desenvolver capacidades basilares com a finalidade de produzir os resultados desejados pelos cidadãos, o que envolve construção de novas habilidades, e novas práticas de gestão na prestação de serviços.

Cabe acrescentar que, em 2021, a Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal (Adasa) realizou pesquisa de satisfação para avaliar a percepção dos usuários dos serviços de água e esgoto do Distrito Federal. Entre os questionamentos exauridos, foi perguntado por qual canal o usuário procurou a Caesb e, como resultado, a maior parte dos atendimentos (79,3%) ocorreram a partir de ligações telefônicas, e em seguida nos postos de atendimento presencial (16,6%).

Outro item da pesquisa trouxe questionamento quanto ao nível de resolubilidade dos canais de atendimento. Em resposta, um percentual de aproximadamente (10%) dos usuários informaram que não tiveram as solicitações resolvidas pela Caesb, e um percentual de (16,5%) que tiveram as solicitações resolvidas com muita demora.

Aproximadamente (23%) dos respondentes da pesquisa afirmaram que o motivo de buscarem atendimento na Caesb era em razão de reclamação. Assim, as carências nos serviços apontadas na pesquisa da Adasa balizaram o presente estudo.

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

O artigo será apresentado em seis capítulos, descritos a seguir.

Em suma, o capítulo 1, introdutório, demarca os aspectos do atendimento ao público, incluindo pontos relacionados à sua aplicabilidade, às imposições legais, aos aspectos da qualidade e ao marco legal do saneamento.

Na sequência, o capítulo 2 contextualiza o governo digital e a utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). O capítulo 3 trata da estrutura da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (Caesb). O capítulo 4 apresenta a caracterização e a análise dos dados do “business intelligence” – BI da Caesb. Dando

continuidade, o capítulo 5 traz a percepção dos gestores da Caesb quanto ao alcance da qualidade e oferecimento de serviços mais efetivos aos cidadãos, bem como se discutirá a possibilidade de modernização e melhoria na prestação do atendimento com a implementação da digitalização. Ao final, a conclusão do estudo é apresentada no capítulo 6, onde será analisado se houve o alcance dos objetivos propostos para a pesquisa e serão apresentadas propostas para a expansão de estudos sobre o tema analisado.

## 2. GOVERNO DIGITAL

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

Viana (2021) afirma que:

A sociedade, ao seu turno, busca utilizar essas tecnologias para alcançar os seus direitos. Com a transição do mundo analógico para digital, o uso de plataformas, aplicativos e páginas virtuais tornam-se atos cotidianos.

[...]

O Estado, por sua vez, busca se amoldar e propõe uma simplificação de acesso e promoção de seus serviços.<sup>4</sup>

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

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

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6559/655969720005/655969720005.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2023.



Cabe acrescentar, que diversos serviços que foram paralisados no período pandêmico forçaram os gestores públicos a cogitarem a implementação de uma cultura de inovação com a migração de muitas atividades para as plataformas digitais, desencadeando em uma significativa aceleração da transformação digital nos serviços públicos.<sup>5</sup>

## 2.1 O QUE É O GOVERNO DIGITAL

Governo digital refere-se ao uso de tecnologias digitais para melhorar e transformar a governança e os serviços públicos de uma nação, utilizando o potencial das TICs para aprimorar a forma como o governo, os cidadãos, as empresas interagem entre si.

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

A Lei nº 14.129 (Lei do Governo Digital - LGD), sancionada em 30 de março de 2021, dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o governo digital e o aumento da eficiência pública.

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

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

Kreuz e Viana (2018) *apud* Viana (2021) afirmam que dois são os eixos do governo digital: as novas tecnologias digitais para melhorar a eficiência, transparência e qualidade dos serviços públicos, e a nova perspectiva, em que há a necessidade de um governo com uma nova visão que siga e aproveite as oportunidades criadas pela tecnologia moderna.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://ascenty.com/blog/artigos/transformacao-digital/>. Acesso em: 04 mai. 2023.

## 2.2 CONTEXTO ANTECEDENTE À LEI DO GOVERNO DIGITAL

A introdução dos princípios de liderança na administração pública sob a influência dos teóricos Taylor, Fayol e Weber, os estados iniciaram uma abordagem mais científica e eficiente, que enfatizavam a divisão do trabalho, a especialização, a hierarquia e o controle racional.

Já a Indústria 4.0 que concerne à Quarta Revolução Industrial, trouxe uma integração de tecnologias avançadas e digitalização de processos industriais com uma mudança significativa na maneira de como as indústrias operavam.

Com a sociedade digital, a tecnologia digital impactou a vida diária das pessoas, e passou a desempenhar um importante papel na maneira como elas se comunicam, trabalham, consomem informações, interagem com o mundo e realizam suas atividades diárias.

Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) explicam que:<sup>6</sup>

O final do século XX vem marcado por profundas mudanças no cenário global. Nesse espectro, o avanço tecnológico é, sem dúvida, uma das principais alterações, impactando diretamente na forma como a Sociedade estabelece seus relacionamentos e negócios.

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

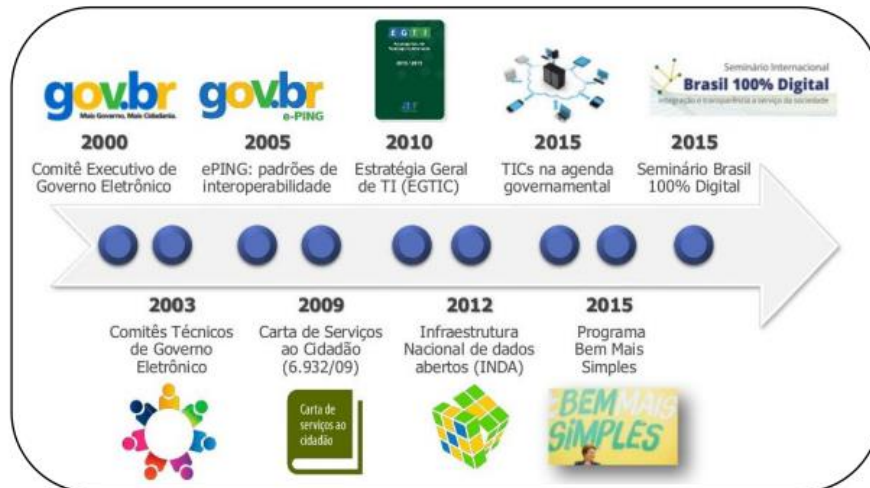
Finda a segunda década do século XXI, tem-se por evidenciado que o advento de novas tecnologias não mais depende do aleatório da descoberta, e muitas vezes, não exige o mais longo intervalo de tempo para que esse mesmo achado revele seu potencial de aplicação técnica e se transforme em produto.

Nesse sentido, os principais marcos de governo digital na Administração Pública Federal, entre os anos de 2000 e 2015, são apresentados nas Figura 1.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/f9mk84ktBCQJFzc87BnYgZv/>. Acesso em: 02 mai. 2023

Figura 1: Marcos de governo digital na Administração Pública federal (2000 – 2015)



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

Por meio de Decreto de 3 de abril de 2000, um grupo de trabalho interministerial (GTTI) identificou diversos serviços que já eram oferecidos à população nas plataformas eletrônicas do governo federal, mas que eram administradas de forma deficitária e isolada, e, também, a exclusão digital.

Viana (2015) explica que a informatização dos processos internos de trabalho começou com o paradigma do governo eletrônico em 2015. Assim, foi publicado o Decreto nº 8.638 em 2016, instituindo a Política de Governança Digital e dando ao Ministério do Planejamento a tarefa de criar uma Estratégia de Governança Digital (EGD).

Em 2019, o Decreto 9.756 estabeleceu um portal único, o gov.br, para fornecer serviços aos cidadãos e informações sobre as operações do governo federal. No mesmo ano, foi criada a Rede Nacional de Governo Digital (Rede Gov.Br), que, conforme Lafuente, Leite, Porruá e Valenti (2021, p. 3) foi constituída para promover a colaboração, o intercâmbio, a articulação e a criação de iniciativas inovadoras relacionadas à temática de governo digital.

De acordo com Lafuente, Leite, Porruá e Valenti (2021, p. 3), em 2019, também foi criado o Grupo de Transformação Digital dos Estados e DF (GTD.GOV), com o objetivo de acelerar a transformação digital.

Nesse contexto, Cristovam et al (2020) trazem que a implementação de novos modelos de prestação de serviços estatais a partir do paradigma do governo digital não se limita apenas à reforma do aparelho administrativo, mas a reforma estatal mais abrangente.

## 2.3 A LEI Nº 14.129/2021

A Lei nº 14.129/2021, ou Lei do governo digital, sancionada em 2021, dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência pública.

No seu artigo 1º, a LGD traz que:

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

A LGD é orientada por 26 princípios e diretrizes (artigo 3º da lei) e aplica-se aos órgãos da administração federal direta, e à administração federal indireta. A norma visa aprimorar a implementação do governo como plataforma digital no Brasil.

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

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

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

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

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

## 2.4 EXPERIÊNCIAS COM GOVERNO DIGITAL

### 2.4.1 Internacionais

O Brasil integra redes internacionais de intercâmbio para compartilhar experiências em questões de governo digital:<sup>7</sup>

1. Participa como país convidado do evento E-Leaders da OCDE<sup>8</sup>;
2. Participa da Rede Interamericana de Autoridades Governamentais Digitais (Red Gealc)<sup>9</sup>;
3. Participa da cooperação com o BID nas temáticas afetas ao governo digital;
4. Foi reconhecido no GovTech Maturity Index 2022, como o segundo país com a mais alta maturidade em termos de governo digital.<sup>10</sup>

### 2.4.2 Nacionais

Ponderando o cenário nacional verificam-se iniciativas de criação de políticas, programas, diretrizes e suporte aos órgãos e entidades com relação ao governo eletrônico, governança e cidadania digital.

Merece destaque a publicação do Decreto nº 10.332/2020, que instituiu a EGD. A estratégia assente a demanda de **evolução do estágio de governo eletrônico para governança digital** no Estado brasileiro, condição que incluirá a participação social na construção de políticas públicas de digitalização.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/redes-internacionais-de-compartilhamento-de-governo-digital>. Acesso em: 30 abr. 2023.

<sup>8</sup> Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-leaders-handbook-on-the-governance-of-digital-government\\_ac7f2531-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-leaders-handbook-on-the-governance-of-digital-government_ac7f2531-en).

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.redgealc.org/sobre-red-gealc/que-es-la-red-gealc/>. Acesso em: 30 abr. 2023.

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi> e <https://www.hojeemdia.com.br/geral/brasil-se-torna-segundo-pais-em-maturidade-de-governo-digital-1.933162>. Acesso em: 30 abr. 2023.

## 2.4.2.1 Rede RS De Governo Digital

É a plataforma unificada de serviços digitais que conta com 739 serviços, 5,5 milhões de acessos mensais e 94% de serviços digitais. Ela foi lançada em 2019 pelo Estado do Rio Grande do Sul.

Como ações de destaque, cabe citar:

1. A política de TIC: Resultado de convênio de cooperação nacional com a PUC-RS visando o desenvolvimento de um modelo de política moderna de informática;
2. FACILITA-RS: melhoria dos serviços públicos que são prestados aos usuários por meio de técnicas de gestão, leis reguladoras, ferramentas tecnológicas e integração entre órgãos e entidades;
3. Programa Sustentare: gerencia a destinação e o descarte de dispositivos eletrônicos de entidades e órgãos públicos de acordo com as políticas de resíduos sólidos nacionais e estaduais.

### 2.4.2.1.1 Companhia Riograndense De Saneamento Corsan

Pela proximidade com o tema desta pesquisa, cabe destacar os dados sobre a Companhia Riograndense de Saneamento (Corsan), que atende aproximadamente 3 milhões de pessoas em 320 municípios do Estado do Rio Grande do Sul, e que em 2017 se comunicou com mais de 32 milhões de pessoas por meio de seus canais digitais e presenciais.<sup>11</sup>

O processo de transformação digital da Corsan envolve a criação e melhoria de canais de comunicação para vários fins, desde o atendimento e registro de solicitações até a execução e conclusão dos serviços e o retorno do cliente. Onde é possível solicitar os serviços por meio dos canais de atendimento presenciais ou por meio dos canais digitais.

---

<sup>11</sup> Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/202104/22132305-27173943-livro-governo-digital-2-0.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2023.

A implementação dos serviços para atender às necessidades do cliente pode ser feita pela equipe da Corsan no momento do pedido ou no serviço de campo. Caso não seja efetuada qualquer devolução ao cliente no momento do pedido, esta será efetuada por e-mail, SMS ou consulta por registo de serviço.

Nesse contexto, vislumbrando o modelo já em aplicação pela Corsan, é possível identificar algumas práticas relevantes da digitalização da companhia que poderão ser avaliadas para implementação na Caesb.

## 2.5 PRINCIPAIS DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOVERNO DIGITAL

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

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

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

[...]

Indispensável será o desenvolvimento de um intenso esforço de alfabetização digital, que compreenda não só o aprendizado funcional dos sistemas disponíveis, mas também o contexto em que eles foram gerados, e os potenciais efeitos de esforço de alfabetização devem ser dirigido não apenas aos agentes públicos, responsáveis por uma dimensão operacional do governo digital, mas também aos usuários desta mesma plataforma.

Para mitigar os desafios já previstos na EGD que apresentou um amplo diagnóstico dos desafios a serem enfrentados, é essencial estabelecer uma cultura digital pelas organizações públicas, para representar uma mudança na forma como o governo funciona, desde a compreensão dos projetos até os seus resultados.

## 2.5.1 Influência Do Modelo Burocrático

Para Motta e Valle, o modelo burocrático inspirado na Carta de 1988 ainda se faz presente nas organizações públicas brasileiras. Tendo em vista sua ideia central é o exercício do poder racional-legal, e a sua associação aos princípios constitucionais da impessoalidade, eficiência e legalidade. Dessa forma, as normas abstratas do aparelho administrativo conferem legitimidade à ação estatal e as condutas por ela adotadas.

Sendo assim, para os citados autores, ao invocar a LGD se verifica um conflito com o modelo burocrático, pois em seu art. 1º a lei trás que:

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

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

Tem-se aí de partida a reafirmação de que a determinação constitucional de eficiência como traço imperativo do agir administrativo confere base constitucional da chamada legalidade finalística, exigindo a administração de resultado. A Lei nº 14.129/2021 incorpora essa diretriz constitucional e reconhece na desburocratização e na inovação atributos que, observadas as condições presentes de Estado e sociedade, contribuirão para o desejado resultado eficiente da ação estatal.

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

## 3. A COMPANHIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL DO DISTRITO FEDERAL

A Caesb foi criada em 1969, através do Decreto-Lei nº 524/1969.<sup>12</sup> Em 06 de julho de 1999, com a sanção da Lei Distrital nº 2.416, a Companhia teve mudança de denominação e atuação ampliada.

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.caesb.df.gov.br/empresa/a-caesb/historico.html>. Acesso em 04 mai. 2023



Posteriormente, a partir da Lei Distrital nº 3.559/2005, sofreu nova mudança de nomeação, ampliação da área de atuação para outros países e a inclusão, entre suas competências, da possibilidade de prestar serviços na área de resíduos sólidos.

Historicamente, as companhias estaduais de saneamento focaram mais os serviços de abastecimento de água potável e esgotamento sanitário (COUTINHO, 2021).

Atualmente, a Caesb tem como negócio a gestão e soluções na perspectiva mais ampla do saneamento ambiental e é uma das maiores empresas do setor no país. Ela tem sede e foro em Águas Claras, Distrito Federal, constituindo uma sociedade de economia mista de capital fechado, controlada pelo Governo do Distrito Federal – GDF.<sup>13</sup>

A Caesb está estruturada em órgão colegiados (Assembleia Geral; Comitê de elegibilidade; Conselho de Administração; Conselho Fiscal; e Comitê de Auditoria), e Diretoria Colegiada.

### 3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Com o fito de entender a cultura organizacional da Caesb, destacaram-se a visão de alguns teóricos e suas concepções sobre a construção e transformação.

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

Na visão de Schein (1989),

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

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

---

<sup>13</sup> Disponível em: [https://www.caesb.df.gov.br/images/governanca/programa\\_integridade2021.pdf](https://www.caesb.df.gov.br/images/governanca/programa_integridade2021.pdf). Acesso em 04 mai. 2023.

ritos: de passagem; de degradação; de confirmação; de reprodução; para redução de conflito; e de integração, que possibilitam a construção de diversos elementos que compõem a imagem da organização.

Nessa perspectiva, o estudo da cultura organizacional é relevante e deve ser realizado constantemente, apoiando a entrega de valor à parte interessada e contribuindo com a organização na realização de seus objetivos estratégicos e a concretização de sua missão institucional.

### 3.2 A PESQUISA SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA CAESB

Em 2018, a Escola Corporativa Caesb contratou a empresa Master Qual Serviços Especializados Eireli para realizar pesquisas sobre sua cultura organizacional. A metodologia utilizada pela contratada foi a de Richard Barrett (2006), que promove a identificação e análise da cultura atual da empresa e da cultura desejada.

Ao final dos trabalhos a empresa identificou dimensões da cultura na Caesb com as considerações sintetizadas, algumas são apresentadas nos seguintes termos (Caesb, 2019):

1. O perfil cultural, na visão dos empregados, apresenta a seguinte ordem de predominância: hierárquica; de resultados; de ambiência/empregados; e de inovação.
2. A hierarquia exerce forte controle sobre os empregados e processos.
3. Há muita centralização de poder na mão dos gestores e baixa autonomia por parte dos empregados em geral.
4. A segunda maior predominância é da cultura de resultados. Ou seja, os empregados consideram que há esforço por desempenho e pelo cumprimento das metas definidas e resultados desejados.
5. A cultura de ambiência/empregados apresenta a terceira maior ênfase.
6. A menor ênfase verificada na Caesb foi a da cultura de inovação.
7. As mudanças de cultura organizacional que os empregados da Caesb esperam são:
  - a) menos hierárquica (redução de 3,17 para 1,67);
  - b) mais inovadora (aumento de 2,14 para 2,78);

- c) mais voltada para ambiência/empregados (aumento de 2,27 para 2,80);
  - d) Cultura mais voltada para resultados (aumento de 2,42 para 2,75).
8. O perfil cultural final desejado pelos empregados apresenta um equilíbrio entre as culturas de “Ambiência/Empregados”, “Inovação” e “Resultados”. Já a cultura “Hierárquica” não deve ser priorizada na visão dos empregados.

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

## 4. ANÁLISE DOS DADOS SOBRE A CAESB

O presente capítulo tem por finalidade apresentar dados referentes aos serviços e canais de atendimento da Caesb.

O método quantitativo utilizado na obtenção dos dados foi a extração de informações numéricas mensuráveis no serviço de análise de negócio e de dados da Caesb (Power BI) em painéis disponibilizados pela Ouvidoria e pela Superintendência Comercial.

Desse modo, esses dados serviram de insumos para a observação objetiva dos dados e para a aplicação de análises estatísticas, que resultaram nas informações apresentadas a seguir.

### 4.1. ATENDIMENTOS POR CANAL DE ORIGEM

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

De acordo com a análise das informações das ordens de serviço referentes aos anos de 2018 a 2022, o portal da internet concentrou a maior parte da demanda (28,7%). Somado aos canais virtuais respondem por 63,7% do total, representando aproximadamente dois terços dos atendimentos da companhia, e os escritórios comerciais representam 27,1%.

Dessa forma, é perceptível a redução da utilização do escritório físico, e um aumento do emprego do canal internet.

## 4.2 PERFIL DE ATENDIMENTO

O Quadro 1 traz uma comparação do perfil do atendente comercial da Caesb que atua no escritório com o perfil do lotado no Na Hora.

**Quadro 1: Perfil do Atendente (Escritório x Na Hora)**

Serviço	Escritório	Na Hora
Pesquisar Pagamento com Anormalidade	X	
Concessão de Crédito	X	
Pesquisar e Realizar Agendamento	X	
Cadastrar e Pesquisar Atendimento	X	X
Baixar Ordem de Serviço	X	
Acrescentar dados na OS baixada	X	
Acompanhamento Imóvel	X	X
Cadastrar e Alterar Usuário Pessoa Física/Jurídica	X	X
Pesquisar Cliente	X	X
Pesquisar Imóvel	X	X
Pesquisar Processo de Autuação	X	X
Cadastrar Defesa, Recurso e Recurso de Revisão	X	X
Pesquisar e Cadastrar Cobrança	X	X
Parcelamento Normal	X	X
Parcelamento Recred	X	X
Quitação	X	X
Cadastrar Processo Administrativo	X	X

Pesquisar PGO	X	
Pesquisar INPC	X	
Administrar e Cadastrar Conta	X	X
Alterar Data de Vencimento da Conta	X	
Restaurar Conta	X	
Distribuir Consumo	X	X
Administrar e Pesquisar Leitura	X	
Corrigir Leitura	X	
Excluir do Cálculo da Média	X	
Gerar Carta Resposta	X	
Simular Faturamento	X	X
Pesquisar Tabela de Tarifas	X	X
Consultar Falta D'Água	X	
Administrar Lacre	X	
Pesquisar e Alterar Hidrômetro	X	

**Fonte:** Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (Caesb)

A análise do quadro demonstra que neste ponto não há ligação com a estrutura física ou digital do atendimento, e sim dos acessos liberados no perfil de cada colaborador, pois, o atendente do escritório possui maior quantidade de funções liberadas para operação do que o do Na Hora.

## 5. A PERCEÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO GOVERNO DIGITAL

Complementando a análise quantitativa, e amparada em pesquisa bibliográfica, procurou-se extrair a percepção dos gestores da Companhia a partir da aplicação de entrevistas de roteiro estruturado para extração de informações detalhadas e contextuais sobre as experiências, opiniões e perspectivas dos participantes do estudo.

**Quadro 2: Questões de pesquisa (QP)**

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

Fonte: Elaborado pela autora, em 2023.

## 5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

Analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos das observações, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis.

Cabe ressaltar que foram realizadas 15 entrevistas aplicadas remotamente utilizando o software google formulários, onde os selecionados para entrevista mostraram-se receptivos à pesquisa. O estudo pormenorizado desses dados denotou informações

relevantes, algumas em consonância com a literatura, outras divergentes, como se exporá nos itens seguintes.

Inicialmente, foi questionado aos empregados quanto a experiência e unidade de atuação na Caesb, sendo diagnosticado que os empregados possuem em média 14 anos de trabalho, sendo o menor tempo (2 anos), e o maior tempo (38 anos).

Os entrevistados mencionaram suas experiências de trabalho na Caesb como: interessante, desafiadora, instigante e resiliente com foco nos resultados e processos, que resultam em inovações em processos e crescimento pessoal e profissional das pessoas. Nenhum participante relatou a experiência como negativa

### **5.1.1 Percepção Quanto à Visão Da Caesb Focada No Cidadão**

A pesquisa demonstra que 11 gestores (73%) afirmaram que a Caesb possui uma visão focada nos cidadãos, e 4 respondentes (27%) discordaram.

Desse modo, verifica-se um alinhamento da gestão da Caesb, com foco no cidadão, pensando-se em acessos e serviços mais simples, mais acessíveis e mais eficientes aos cidadãos trazidos por Viana (2015), a respeito do governo digital.

### **5.1.2 Percepção Quanto à Contribuição e aos Efeitos Positivos da Digitalização para que a Caesb alcance maior Qualidade no Atendimento Prestado aos Cidadãos**

Neste item 100% dos entrevistados entenderam que a digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos, o que se alinha com o raciocínio de Gouveia apud Motta e Valle (2022), que descreve que, ao direcionar e acelerar o processo de desenvolvimento de novas tecnologias, é inevitável que elas sejam identificadas como um meio eficiente para alcançar os resultados desejados.

### **5.1.3 Percepção Quanto ao Ponto que a Caesb pode Avançar na Digitalização do Atendimento ao Público**

Parte dos gestores mencionaram que a Caesb já se encontra em estado médio e avançado de digitalização, por disponibilizar aos cidadãos vários canais de comunicação, e por estar digitalizando e realizando tratamento dos documentos históricos e em fase de arquivamento.

Um participante ressaltou a importância do atendimento social com prestação de atendimento inclusivo e, caso se faça necessário, a manutenção de atendimento presencial aos cidadãos que não possuam acesso ou habilidade com os novos recursos tecnológicos.

### **5.1.4 Percepção Quanto Ao Conforto E Eficiência Que A Digitalização Do Atendimento Ao Público Pode Proporcionar**

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

Mencionam desconfortos a serem evitados:

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

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

### **5.1.5 Percepção Quanto Aos Riscos E Dificuldades Da Ampliação Dos Canais Digitais**

Um respondente informou que não vislumbra efeitos negativos na ampliação de canais digitais e, a partir das colocações dos demais gestores, percebe-se que a digitalização



pode trazer novos riscos para as companhias, requerendo a implementação de controles, ferramentas e processos de segurança mais integrados e adequados para atenuar os possíveis riscos.

### **5.1.6 Percepção Quanto Às Resistências A Serem Encontradas Na Ampliação Da Digitalização**

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

Ressalte-se, neste ponto, a pesquisa sobre cultura da Caesb apresentada neste trabalho, que demonstrou a necessidade de desenvolver processo de transformação cultural.

### **5.1.7 Percepção Quanto Ao Tipo De Resistência A Digitalização Tem Gerado Entre Os Empregados Da Caesb**

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

### **5.1.8 Percepção Se A Cultura Organizacional Da Caesb Se Ajusta Bem Às Propostas De Atendimento Digital**

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

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

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

### **5.1.9 Percepção Se A Digitalização Pode Contribuir Para Que A Caesb Alcance A Primazia No Atendimento Aos Cidadãos**

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

Alguns entrevistados revelaram que deveria haver melhorias nas estruturas de atendimento, nas demandas operacionais e comerciais, nas ambientais, na manutenção do atendimento presencial, na plena integração entre suas unidades e no enfoque das metas de Acordo de Nível de Serviço – ANS.<sup>14</sup>

Nessa mesma linha, Viana (2021) traz que este novo estágio de amadurecimento das tecnologias e seu emprego pelos governos é o símbolo da transformação para o governo digital.

### **5.1.10 Percepção de quais Impactos a Digitalização dos Serviços da Caesb pode Oferecer para a Sociedade**

Três gestores consideraram que o atendimento é apenas um canal para diversos serviços, sendo que somente a digitalização do atendimento não irá satisfazer o progresso

---

<sup>14</sup> É um documento formal que estabelece os termos e condições do contrato entre o prestador de serviços e o cliente, definindo os níveis de serviço esperados e as responsabilidades de cada parte.

dos serviços prestados, sendo necessárias melhorias na comunicação, integração entre equipes e aperfeiçoamento dos processos. Nessa perspectiva, vários impactos poderão ser sentidos, como: melhoria nos indicadores e na imagem da empresa, maior valor entregue a sociedade e maior satisfação dos clientes.

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

Os outros dez (10) gestores apontaram os seguintes impactos: maior eficiência nos serviços; maior satisfação dos clientes; modernidade; celeridade; praticidade; dinamismo; e melhoria dos indicadores.

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

### **5.1.11 Percepção se a Digitalização poderia Melhorar os Resultados da Pesquisa da Adasa**

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

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

## 5.1.12 percepção sobre o fechamento do escritório de Brazlândia com a migração dos serviços para o Na Hora

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

Salienta-se que a partir deste fechamento ocorrido em fevereiro de 2022, a Caesb obteve redução de seus custos de manutenção, passando a ofertar os serviços no formato digital, e disponibilizando um atendimento físico compartilhado no Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão (Na Hora).

## 5.1.13 Percepção se o Atendimento Prestado ao Público pela Caesb Poderia Ser 100% Digital

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

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

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

Com base nos relatos tanto dos gestores favoráveis quanto aos contrários ao atendimento 100% digital, é perceptível que há uma preocupação social com os idosos e com pessoas que possam ter dificuldade na operação do atendimento digital. Além disso,

questões de infraestrutura, regulatórias e de manutenção de postos presenciais de atendimento também foram citadas.

## 6. CONCLUSÕES

A presente pesquisa, contou com o estudo bibliográfico como forma de discutir os principais conceitos para esta pesquisa. Desse modo, a análise da pesquisa sobre os aspectos culturais demonstrou a necessidade de desenvolver processo de transformação que tenha como alvo o alinhamento da liderança e da estrutura, com o objetivo de aumentar a eficiência e gestão sistêmica.

A análise dos dados do “Business Intelligence” da Caesb demonstrou que o portal da internet concentrou a maior parte das demandas da companhia, e que quando somado aos canais virtuais, representa aproximadamente dois terços de seus atendimentos, o que na série histórica dos dados torna perceptível a redução da utilização do escritório físico e o aumento do emprego dos canais digitais.

A avaliação das entrevistas obtidas trouxe constatações que foram interpretadas a partir de catorze questões que abordaram a experiência e atuação dos gestores, e os demais pontos que constarão no detalhamento de cada questão.

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

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

A terceira questão discutiu se a digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos, e os seus possíveis efeitos positivos. A constatação foi de que unanimemente os gestores entrevistados percebem que a digitalização pode contribuir para que a Caesb alcance maior qualidade no atendimento prestado aos cidadãos.

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

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

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

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

A nona questão interrogou se a cultura organizacional da Caesb se ajusta bem as propostas de atendimento digital. E a constatação foi que parte considerável dos entrevistados (60%) entendem que sim, o que tem de ser ponderado assumindo as barreiras e resistências anteriormente apresentadas.

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

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

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

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

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

Nesse contexto, apesar das inúmeras vantagens e melhorias advindas do processo de digitalização, é possível identificar a presença de fatores sobretudo culturais como impeditivos à implementação de um atendimento 100% digital no curto prazo.

A pesquisa alcançou a maior parte dos objetivos esperados, e a hipótese que o avanço digital impacta positivamente a Caesb e transforma progressivamente o nível da

experiência percebida pelos usuários na prestação de seus serviços, propiciando processos otimizados com informações seguras e de fácil acesso, foi confirmada.

Como limitação a pesquisa, mesmo que exista favorabilidade desses líderes em expandir a digitalização, no que diz respeito a um atendimento 100% digital não foi encontrada a aprovação almejada.

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

Como trabalho futuro, pretende-se ampliar o escopo da revisão da literatura para incluir trabalhos relacionados a custos da digitalização, implementação de home office; e a migração do atendimento para os postos do Na Hora.

## 6. REFERÊNCIAS

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)

BRASIL. **DECRETO nº. 9.756**, de 11 de abril de 2019, Brasília. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2019/decreto/d9756.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/d9756.htm)

BRASIL. **DECRETO nº. 10.332**, de 28 de abril de 2020, Brasília. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm#art14](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm#art14)

BRASIL. **DECRETO LEI nº 524**, de 8 de abril de 1969,

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/del0524.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0524.htm)



BRASIL. **LEI DISTRITAL n.º. 2.416**, de 6 de julho de 1999, Brasília. Disponível em:

[https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/50374/Lei\\_2416\\_1999.html](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/50374/Lei_2416_1999.html)

BRASIL. **LEI n.º. 13.303**, de 30 de junho 2016, Brasília. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)

BRASIL. **LEI n.º. 14.129**, de 30 de março de 2021, Brasília. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm)

COUTINHO, Rodrigo Pereira Anjo. **Trajetória Político-Institucional do Saneamento Básico no Brasil: DO PLANASA À LEI 14.026/2020**. Revista de Direito da Administração Pública.

Edição especial: Dossiê Estado e Política Pública, 2021.

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

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

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

FLEURY. Maria Tereza Leme. **Cultura Organizacional – Os Modismos, as Pesquisas, as Intervenções: Uma Discussão Metodológica**. Revista da Administração, São Paulo 24(1): 3-9, janeiro/março1989.

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

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

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

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

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

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

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

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


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

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



# idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49  
Via L2 Sul, Brasília-DF  
CEP: 70200-670

  /sejaidp  
 (61) 3535-6565  
 [idp.edu.br](http://idp.edu.br)