

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE-FEAC  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO PÚBLICA E RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO: UM ESTUDO NO  
SETOR DE ATENDIMENTO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE ECONOMIA DE  
MACEIÓ-AL**

JAQUELINE SANTOS DE SOUZA

Maceió - AL

2023

JAQUELINE SANTOS DE SOUZA

**GESTÃO PÚBLICA E RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO: UM ESTUDO NO  
SETOR DE ATENDIMENTO SECRETARIA MUNICIPAL DE ECONOMIA DE  
MACEIÓ-AL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte integrante da conclusão da graduação em Administração na Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, da Universidade Federal de Alagoas sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Milka Alves Correia Barbosa.

Maceió - AL

2023

**Catlogação na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**  
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

S729g Souza, Jaqueline Santos de.  
Gestão pública e relacionamento com o cidadão: um estudo no setor de atendimento da Secretaria Municipal de Economia de Maceió-AL / Jaqueline Santos de Souza. – 2023.  
42 f. : il. color.

Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) –  
Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 37-41.  
Apêndice: f. 42.

1. Canais de atendimento ao cliente. 2. SEMEC – Maceió (AL). 3.  
Relacionamento com o cidadão. 4. Administração pública. I. Título.

CDU: 658 : 35

## RESUMO

A pesquisa se propôs a analisar como os canais de atendimento da SEMEC-Maceió contribuem para melhorar o relacionamento com o cidadão. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram propostos: 1. Investigar os principais canais de atendimento utilizados pela SEMEC-Maceió para atender o cidadão; 2. Analisar a perspectiva do cidadão acerca das barreiras de acesso aos canais de atendimento da SEMEC-Maceió; 3. Compreender a perspectiva da SEMEC-Maceió sobre possíveis barreiras no relacionamento com o cidadão; 4. Refletir, a partir das perspectivas dos cidadãos e da SEMEC-Maceió, sobre possíveis melhorias no atendimento e no acesso à informação do órgão público. A investigação se embasou nos pressupostos teóricos acerca da Administração Pública, mais especificamente a Nova Administração Pública, e o impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação no Setor Público. Além disso, tratou-se de uma pesquisa qualitativa, situando-se como um estudo de caso intrínseco. A unidade caso foi a Secretaria Municipal de Economia de Maceió, órgão responsável por planejar e executar a política contábil, tributária e financeira do município. Os dados da pesquisa são provenientes de entrevistas semiestruturadas realizadas a 15 servidores e 25 cidadãos, a partir de dois roteiros de perguntas. Após a análise dos dados, observou-se que: i) a SEMEC-Maceió disponibiliza variados canais de atendimento ao cidadão, de forma a facilitar e agilizar as demandas pessoais e os serviços prestados; ii) são diversas as barreiras encontradas pelos cidadãos e servidores no acesso aos canais de atendimento e a informação do órgão público, de modo a se destacar a falta de clareza nas informações, demasiada burocracia, entre outros; iii) a necessidade de melhorias nos canais de atendimento e acesso à informação, na relação servidor-cidadão, na formação e capacitação dos servidores, entre outros. Como resultado, a investigação demonstrou a importância da constante avaliação/examinação dos diversos órgãos públicos municipais, uma vez que são elementos fundamentais na Administração Pública e atuam/influencia a vida dos cidadãos.

**Palavras-chave:** Gestão Pública; Canais de atendimento; Relacionamento com o cidadão; SEMEC-Maceió.

## ABSTRACT

The research aimed to analyze how SEMEC-Maceió's service channels contribute to improving the relationship with citizens. To this end, the following specific objectives were proposed: 1. To investigate the main service channels used by SEMEC-Maceió to serve the citizen; 2. To analyze the citizen's perspective on the barriers to access to SEMEC-Maceió's service channels; 3. To understand SEMEC-Maceió's perspective on possible barriers in the relationship with the citizen; 4. To reflect, from the perspectives of citizens and SEMEC-Maceió, on possible improvements in service and access to information from the public agency. The research was based on the theoretical assumptions about Public Administration, more specifically the New Public Administration, and the impact of Information and Communication Technologies in the Public Sector. In addition, it was a qualitative research, being situated as an intrinsic case study. The case unit was the Municipal Secretariat of Economy of Maceió, the body responsible for planning and executing the accounting, tax and financial policy of the municipality. The research data come from semi-structured interviews conducted with 15 civil servants and 25 citizens, based on two questionnaires. After analyzing the data, it was observed that: i) SEMEC-Maceió provides various channels of service to citizens, in order to facilitate and expedite personal demands and the services provided; ii) there are several barriers encountered by citizens and civil servants in accessing the service channels and information of the public agency, in order to highlight the lack of clarity in the information, too much bureaucracy, among others; iii) the need for improvements in the service channels and access to information, in the server-citizen relationship, in the training and qualification of civil servants, among others. As a result, the research demonstrated the importance of constant evaluation/examination of the various municipal public bodies, since they are fundamental elements in Public Administration and act/influence the lives of citizens.

Keywords: Public Management; Service Channels; Relationship with the citizen; SEMEC-Maceió.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Objetivos.....	7
1.2 Justificativa.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 A Nova Administração Pública.....	10
2.2 TICs no Setor Público.....	14
2.2.1. Governo eletrônico e demais canais de atendimento.....	16
3 METODOLOGIA.....	21
3.1 A pesquisa qualitativa e o estudo de caso.....	21
3.2 A unidade caso: Secretaria Municipal de Economia de Maceió (SEMEC-Maceió).....	23
3.3 A Coleta de dados.....	24
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4.1 Os canais de atendimento e o relacionamento com o cidadão.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	37
APÊNDICE A – Roteiros das entrevistas.....	42

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, existe uma grande tendência das instituições públicas de ouvir o cidadão, quer seja para darem sugestões de melhorias, bem como para receberem feedback sobre problemas existentes para que possam ser repensadas tanto as estratégias, processos e políticas públicas. Nesse sentido, as técnicas de gestão pública estão em constante mudança para atender às novas demandas da sociedade em uma busca pelo modelo de gestão mais eficaz.

De acordo com Dziekaniak (2011), existe um novo modelo que visa integrar o conhecimento da relação governo e sociedade que está presente no contexto de governo eletrônico. Este modelo se chama gestão pública 2.0, ou governo 2.0, e está relacionado a uma maior valorização acerca da capacidade de comunicação entre cidadãos e governo, a maior capacidade de tratamento e integração do conhecimento gerado através destas relações, além do aproveitamento, transformação e gestão destes conteúdos para a promoção de melhores práticas de gestão governamental que visem atender aos requisitos da sociedade do conhecimento e às demandas dos cidadãos. Assim, a gestão pública 2.0 pode ser entendida como uma evolução da gestão pública tradicional e está caracterizada pelo uso de ferramentas tecnológicas e por abrir espaço para uma maior participação social (LIMA; PORTO; SOBRAL, 2017).

Segundo Amorim e Stadler (2019), o acesso à informação dos órgãos ou entidades públicos é um direito assegurado a qualquer cidadão brasileiro, conforme previsto no Art. 5º inciso XXXIII e Art. 37, §3º, inc. II, da Constituição Federal de 1988. Com a implantação da Lei 12.527, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), em 2012, houve uma garantia ainda maior para o cidadão requerer acesso a informações aos órgãos públicos de maneira transparente. Entretanto, Sousa (2018) argui que apesar de já existirem leis que exigem transparência dos gestores públicos, ainda não é possível comprovar que elas são eficazes, pelo menos quando se trata de prefeituras e câmaras municipais.

Para Lacerda (2017), na última década, houve um grande amadurecimento de governos de vários países em assuntos relacionados ao seu relacionamento com os cidadãos. Assim, diversos órgãos públicos vêm desenvolvendo iniciativas que buscam melhorar a vida do cidadão, tendo em vista a expectativa em relação aos serviços públicos frente ao desenvolvimento tecnológico e de interatividade que a sociedade presencia na atualidade.

É notório que um serviço prestado de forma inadequada tem consequências graves para qualquer empresa ou instituição e quem presta um serviço diferenciado atualmente tem grandes chances de se destacar e virar referência para outras instituições e para a sociedade. Neste sentido, Berberian, Mello e Camargo (2014) argumentam que um governo aberto fornece acesso a informações, capacita as pessoas com ferramentas para controle do governo, e promove a participação dos cidadãos nas deliberações políticas públicas.

Com o advento das redes sociais digitais (RSD), os cidadãos estão cada vez mais utilizando recursos tecnológicos digitais em rede, o que possibilitou um maior desafio para os governos na entrega de serviços que geram experiências e atendam às necessidades do seu público. A população brasileira, de alguma forma, tem acompanhado essa tendência mundial. Pesquisas demonstram que, no Brasil, o cidadão está cada vez mais conectado. Mesmo em regiões mais pobres do país, a difusão de dispositivos móveis com acesso à internet tem crescido consideravelmente. Em 2016, quase 90% dos usuários de aparelhos celulares enviavam mensagens instantâneas, e detectou-se um uso intensivo de redes sociais, em patamares que atingem 78% dos usuários de Internet (GOMES; NASCIMENTO, 2018).

Para Guimarães e Medeiros (2005), a presença governamental na Internet visa tornar o aparato administrativo menos aparente de forma presencial, mas, ao mesmo tempo, mais próximo do cidadão e mais eficiente na realização de seus objetivos, com a utilização de técnicas e sistemas de informática e comunicações. Cada vez mais, as instituições públicas estão identificando o potencial das redes sociais digitais. Entretanto, um obstáculo para uma atuação mais decidida no universo das RSD está relacionado à como elas conduzem seus projetos tecnológicos e de inovação.

Diante da expectativa da sociedade em ter suas demandas atendidas da maneira mais eficiente e cômoda possível, em confronto com a atual estrutura percebida na maioria dos órgãos públicos, propõe-se uma pesquisa que observe o relacionamento entre o cidadão e o poder público, considerando os canais de atendimento disponíveis.

## 1.1 Objetivos

O objeto geral de estudo deste trabalho é **analisar como os canais de atendimento da SEMEC-Maceió contribuem para melhorar o relacionamento com o cidadão**. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram propostos:

- Investigar os principais canais de atendimento utilizados pela SEMEC-Maceió para atender o cidadão;
- Analisar a perspectiva do cidadão acerca das barreiras de acesso aos canais de atendimento da SEMEC-Maceió;
- Compreender a perspectiva da SEMEC-Maceió sobre possíveis barreiras no relacionamento com o cidadão;
- Refletir, a partir das perspectivas dos cidadãos e da SEMEC-Maceió, sobre possíveis melhorias no atendimento e no acesso à informação do órgão público.

## **1.2 Justificativa**

A Secretaria Municipal de Economia-SEMEC é o órgão responsável por propor e programar as políticas tributárias, orçamentárias e financeiras de competência do Município de Maceió; executar a administração orçamentária e financeira; coordenar a elaboração da proposta orçamentária e contábil da receita e da despesa. Embora a importância do órgão para a sociedade maceioense, a SEMEC é carente de trabalhos que visem identificar melhorias em seus canais de relacionamento. Para uma melhor compreensão dessa afirmativa, realizou-se um levantamento dos trabalhos acerca do tema no repositório da biblioteca da UFAL, o catálogo de teses e dissertações da CAPES, o google acadêmico e o portal Academia.edu.

Sendo assim, este trabalho poderá trazer uma grande contribuição para o órgão e para o cidadão que depende dos serviços ofertados e que precisam ser aprimorados. Outrossim, este trabalho torna-se importante para a SEMEC entender como está seu relacionamento com o cidadão e como pode haver melhorias que aprimorem seus canais de relacionamento, pois as tecnologias de informação e comunicação tem exigido uma mudança de transformação do Estado em seus papéis, processos e formas de operar junto a sociedade.

Justifica-se ainda essa pesquisa pelo modo como a inovação na prestação de serviços públicos tem trazido resultados para a cidade de Maceió, pois o setor de serviços ainda é um dos principais segmentos econômicos do Estado. Desta forma, analisar os canais de relacionamento de um órgão de integração dos serviços representa uma necessidade de constatação, uma vez que toda proposta de inovação tem necessidade de avaliação para verificar se houve sucesso ou não do que foi proposto pela instituição. Além disso, sabe-se que a abordagem da gestão pública adotada por uma instituição deve ser constantemente examinada (LACERDA, 2017) e essa pesquisa propõe-se a aprofundar de forma teórica em conceitos como nova gestão pública, relacionamento com o cidadão e uso das tecnologias da informação na

SEMEC para que seja possível fazer uma análise entre as formas de administração e a forma como ocorre a interação com o cidadão nos canais de atendimento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nessa seção, apresentam-se os pressupostos teóricos que embasaram a presente pesquisa. Para tanto, inicia-se discutindo sobre a Administração Pública, enfocando-se mais especificamente na Nova Administração Pública. Em seguida, argui-se sobre as Tecnologias de Informação e Comunicação no Setor Público. Por fim, argumenta-se acerca do Governo Eletrônico (E-Gov) e demais canais de atendimentos ao cidadão.

### **2.1 A Nova Administração Pública**

A Administração Pública, de acordo com Di Pietro (2014), está compreendida como aquela composta por órgãos governamentais, que são responsáveis pela construção, planejamento e liderança dos planos de ações; e por órgãos administrativos, responsáveis pela execução desses planos. Além disso, destaca-se a definição de função política que, segundo a autora, dentro da administração pública, delimita as linhas-guias de governo.

Moraes (2004) entende a administração pública como atividades desenvolvidas pelo Estado que garantem e asseguram os interesses da sociedade e dos seus cidadãos. Para tanto, organizam-se em conjuntos de órgãos e de pessoas jurídicas, em que são atribuídos, através da Lei, funções administrativas do Estado. Desta forma, constitui-se de dimensão técnica, com funções instrumentais e utilitaristas, e da dimensão política, que envolve “o poder e os interesses em conflito, de fundo essencialmente substantivo que se integram e conformam-se mutuamente” (BERGUE, 2014, p. 17).

Nesse sentido, é insigne que a administração pública atenda a todas as demandas do Estado de forma eficiente, com uso racional dos seus recursos, objetivando melhoria e o aumento da capacidade de atingir resultados, desde os limites da ética cívica (PEREIRA, 1998). Na mesma perspectiva, Gemelli e Filippim (2010) destacam que para satisfazer as diversas demandas sociais e ao interesse público, a administração pública deve valer-se da estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, como também dos meios permitidos legalmente pela legislação vigente. Desta forma, necessita-se que a estrutura administrativa esteja organizada de forma integrada para que, além do cumprimento das recomendações previstas em Lei, satisfaça às necessidades das demandas sociais, de modo mais específico dos cidadãos, de forma organizada e planejada.

Por último, ressalta-se que, no Brasil, a legislação que discorre sobre a administração pública está no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. No artigo, está disposto que “A

administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1998).

Além disso, são três as teorias da administração pública, a saber, a Administração Pública Burocrática, a Nova Administração Pública e o Nosso Serviço Público. Devido o interesse da pesquisa, focar-se-á apenas na Nova Administração Pública. No entanto, assume-se que embora as teorias representem momentos históricos e características distintas e próprias, as abordagens não excluem umas às outras, visto que, normalmente, algumas propriedades coexistem dentro de programas estatais e governos (BRAINARD; McNUTT, 2010).

De acordo com Abrucio (1997), a Administração Pública Democrática<sup>1</sup> não propôs respostas adequadas para solucionar as fragilidades e problemática sociais da década de 70. <sup>2</sup>Sendo assim, para responder as limitações do modelo weberiano, alguns países, principalmente os anglo-saxões, introduziram propriedades da iniciativa privada na administração pública e nas demais esferas do Estado. De forma mais específica, de acordo com Lacerda (2017), os primeiros avanços aconteceram nos Estados Unidos, a partir das proposições de Woodrow Wilson, por meio da transformação da administração pública com bases jurídicas em um modelo político-administrativo, “que buscava a prestação do serviço de forma burocrática e eficiente, com características de gestão influenciadas pelo setor privado” (LACERDA, 2017, p. 23). A esse novo modelo de administração pública se nomeou de New Public Management, Nova Administração Pública ou Nova Gestão Pública.

---

<sup>1</sup>A primeira teoria da administração pública se estabelece a partir das contribuições e concepções propostas por Max Weber. Nesse sentido, compreende-se que a Administração Pública Burocrática se configura como um modelo burocrático weberiano. De acordo com Bryson, Crosby e Bloomberg (2014), a disseminação dessa abordagem acontece em meados do século XX, a partir de uma série de situações particulares, como, por exemplo, os desafios provenientes do processo de industrialização e da urbanização, a fé na ciência e, principalmente, pela crença no progresso e a preocupação com fracassos no âmbito do mercado. De acordo com Oliveira (1970), esse modelo burocrático está constituído numa estrutura de pouca flexibilidade, sendo estabelecida através de normas jurídicas. Além da estrutura, o funcionamento também está descrito e sustentado por normas, que estabelecem a composição hierárquica e a abrangência dentro das organizações. Assim, percebe-se que as normas jurídicas embasavam e estabeleciam a organização de todas as áreas da administração, como também a eficiência da administração pública.

<sup>2</sup> A inadequação do modelo burocrático weberiano acontece na década de 70, devido a um contexto de crise econômica mundial e a necessidade de reformas do Estado. Para tanto, alguns fatores contextuais merecem ser destacados, como a crise econômica mundial proveniente da crise do petróleo ocorrida nos anos de 1973 e 1979; a crise fiscal relativa ao aumento de despesas públicas e, conseqüentemente, a revolta contra o aumento de impostos fiscais; a incapacidade governamental para a resolução de problemas da população; a globalização e as transformações provenientes das tecnologias, resultando no esvaziamento do poder estatal (ABRUCIO, 1997).

Por fim, destaca-se que apesar do modelo de Administração Pública Burocrática conter um relevante avanço se comparado ao que se observava anteriormente, a administração patrimonialista, conforme Bresser-Pereira (1996, p. 05), "é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos". Em contrapartida, a Nova Administração Pública se fundamenta numa visão gerencialista, por meio da incorporação de novas tecnologias, muitas vezes inspiradas pela iniciativa privada, com o objetivo de modernizar a esfera pública, com base em valores como a eficiência, a eficácia e a competitividade (ABRÚCIO, 1997; SECCHI, 2009).

Desta forma, a Nova Administração Pública é um novo modelo de gestão que, de acordo com Abrucio e Sano (2008), espalhou-se pelo mundo com a promessa de atacar dois males burocráticos: o excesso de procedimentos e a baixa responsabilização dos burocratas frente ao sistema político e à sociedade. A proposta básica foi tornar a administração pública mais flexível e aumentar a *accountability* com uma nova forma de provisão dos serviços, baseada na criação de entidades públicas não estatais. Ao considerar que o modelo burocrático estava sendo utilizado de maneira errática no setor público, o modelo gerencial surgiu para agregar práticas do setor privado e com isso obter um melhor desempenho e uso dos seus recursos e serviços para que desta maneira houvesse o emprego de práticas modernas dos serviços ofertados ao cidadão.

Neste sentido, Raquel e Van Bellen (2012) explicam que a Nova Administração Pública tinha como objetivo incorporar práticas administrativas do setor privado no setor público proporcionando eficiência, dinamismo e profissionalização e uma perspectiva de governança pública. Destaca-se como aspectos principais que influenciaram a governança: os valores neoliberais influenciados pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial e a Organização das Nações Unidas que acreditam que a resolução de diversos problemas poderia ser transferida para o setor privado.

Outrossim, o Estado atuaria de uma maneira que que pudesse ser promotor e regulador dos serviços públicos e procuraria, preferencialmente, promover a descentralização, a desburocratização e o aumento da autonomia de gestão (PEREIRA, 1998). Para alcançar esse objetivo, o aparelho estatal deveria fortalecer o corpo burocrático ao mesmo tempo em que se criaria um modelo de gestão orientado por resultados e baseado na contratualização, seja com os órgãos internos ao aparelho estatal, seja com entes públicos não estatais, por meio daquilo que foi chamado de organizações sociais.

A Nova Administração Pública, de acordo com Lara (2014), está caracterizada por alguns modelos de administração, a saber, o gerencialismo (*Managerialism*), o consumidor (*Consumerism*) e o cidadão-parceiro (*Public Service Orientation*). O Gerencialismo, com referências do governo inglês e o governo americano, preocupava-se com questões financeiras, com premissa a redução dos gastos públicos. Para tanto, incorporou-se o conceito de aumento da eficiência administrativa do Estado, “com base nos valores da eficiência, eficácia e competitividade” (LARA, 2014, p. 21).

Por conseguinte, o *Consumerism* que surge da busca pela identificação de novos desafios “que não eram o foco do modelo gerencialista. O *Consumerism* tenta corrigir o desequilíbrio do poder que existe entre aqueles que produzem bens e serviços e aqueles para os quais eles são fornecidos” (LARA, 2014, p. 21). E, por último, *Public Service Orientation*, que, embora seja relativamente nova e não possuir diretrizes estaticamente estabelecidas, caracteriza-se como tendência voltada identificação de “novos pontos “e discutir a validade das bases anteriores (gerencialismo e *consumerism*). O PSO procura incorporar em sua discussão conceitos como *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça, pontos que eram pouco discutidos no modelo gerencial” (LARA, 2014, p. 26).

De acordo com Cavalcante (2018), por meio das proposições internacionalmente difundidas da Nova Administração Pública, o Governo Federal do Brasil deu início a um projeto reformista voltado para o reordenamento do escopo da intervenção estatal e a reformulação do modelo burocrático supostamente ineficiente. O projeto, denominado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) que propunha, entre outras questões, a redução das atividades do Estado com a privatização e divulgação de alguns setores governamentais e o funcionamento do núcleo estratégico do governo com função regulatória. Portanto, ao invés da inflexibilidade e ineficiência que seriam as marcas do arcabouço administrativo, o serviço público se tornaria uma organização de gestão voltada para resultados, semelhante ao setor privado. Neste sentido, compreende-se que, no Brasil, o Plano Diretor foi o ponto de partida para transformar a Administração Pública burocrática, misturada a práticas patrimonialistas, em uma Administração Pública gerencial fundamentada nos princípios da Nova Administração Pública.

Por fim, Pereira (1997) pondera que as características atribuídas a esse modelo sofreram diversas transformações no decurso do tempo, evoluindo de uma abordagem puramente gerencial à uma orientada ao serviço público. Além disso, inicialmente, buscava-se pela

eficiência a partir de instrumentos avaliativos de desempenho, como também a descentralização administrativa e a redução de custos. Nesse sentido, a eficiência estava restrita à área econômica, desconsiderando-se a relevância e efetividade dos serviços públicos. Com a incorporação da perspectiva qualitativa, levou-se o gerencialismo a um novo patamar, caracterizado por “maior flexibilidade de gestão e a prioridade às demandas do cidadão, visto pelo modelo de gestão como consumidor” (LACERDA, 2017, p. 21).

## **2.2 TICs no Setor Público**

Com a busca por aprimoramento e melhoria da administração pública brasileira e as mudanças de modelos administrativos, estabeleceram-se novas formas para o relacionamento entre governo e sociedade, pressupondo uma administração pública mais eficiente, democrática e transparente. Assim, a difusão do modelo neoliberal no Brasil fez com que o termo “inovação” passasse a ser associado, no setor público, a ideias de melhoria gerencial e à busca por eficiência. Isso porque, com a Reforma Gerencial nos primeiros anos da década e a implementação da NGP – Nova Gestão Pública –, a administração pública buscou, em elementos próprios do setor privado, soluções para os problemas que enfrentava, a exemplo dos excessos burocráticos (KLERING; ANDRADE, 2006).

O governo eletrônico, ou como é chamado popularmente E-Gov, está sendo utilizado pelos órgãos públicos para prestar seus serviços de modo a atender de forma mais ágil e eficiente às necessidades do público. No contexto anteriormente apresentado, pode ser descrito como uma inovação na administração. O governo eletrônico constitui, essencialmente, o provimento de acesso via Internet às informações e aos serviços oferecidos pelos órgãos públicos.

Na atualidade, além da busca por novas maneiras de se governar, os instrumentos de tecnologia da informação e comunicação (TIC) estão sendo cada vez mais empregados, visando aperfeiçoar o impacto do desempenho dos governos em termos de eficiência e governança (LEE; LIO, 2016). Desta maneira, a internet e as ferramentas de comunicação instantânea (como as redes sociais, aplicativos e e-mails) têm se mostrado um importante instrumento devido à rapidez com que permitem o acesso à informação e processos administrativos.

De acordo com Tomás e Silva (2019), a sociedade contemporânea tem experimentado grandes progressos por meio do uso das TICs. Isso decorre devido à quantidade crescente de informações que se pode coletar, processar e tornar acessível a outras pessoas. Através do uso

efetivo da tecnologia da informação, os indivíduos têm obtido a oportunidade de redefinir a forma como conduzem suas vidas cotidianas; e, as sociedades, de proporcionar saltos qualitativos no tocante ao desenvolvimento econômico e à elevação do padrão da qualidade de vida de sua população.

Por outro lado, a resistência do usuário à implementação de sistemas de informação ainda está sendo identificada como uma razão para o desuso de novos sistemas e, portanto, precisa ser compreendida e gerenciada. No entanto, à medida que o tempo vai passando, a internet tem acompanhado esse ritmo e evoluído, bem como novas formas de interação e difusão de informações com uma rapidez acelerada. Assim, com essa evolução da internet, desenvolvem-se gerações de pessoas que estão cada dia mais interagindo no meio digital (PINHO, 2016).

De acordo com Biffignandi (2019), desde 1988, quando houve a promulgação da Constituição Federal, o Brasil vem passando por um período de renovação quanto aos direitos sociais e humanos que, por sua vez, são refletidos no direito ao acesso à informação. A principal mudança reside no planejamento e execução das políticas públicas, capacitando e conscientizando cada um dos interlocutores sobre a importância de uma nova cultura administrativa, focada na qualidade das informações.

A Lei de Acesso à Informação, de número 12.527/2011, proporcionou um grande avanço na garantia do direito constitucional de acesso à informação aos cidadãos, tendo como objetivo fornecer transparência à administração pública em todos os níveis, quer seja federal, estadual ou municipal, direta ou indireta, pois além de permitir a disponibilização de informações públicas a lei estipulou prazos e procedimentos para a divulgação de dados (NOGUEIRA JÚNIOR, 2018).

No entanto, Amorim e Stadler (2019) mostram que o cidadão brasileiro ainda encontra dificuldades para obter o acesso à informação, pois muitas prefeituras do Brasil ainda mantêm sigilo em muitas informações, em caráter burocrático ou baseado na ineficiência de processos, bem como muitos cidadãos não possuem conhecimento adequado para ter acesso ou fazer uso daquelas informações divulgadas por parte do poder público. Assim, somente por meio de gestão que busque a transparência e permita acesso e divulgação das informações será possível fortalecer a democracia brasileira.

### 2.2.1. Governo eletrônico e demais canais de atendimento

O termo governo eletrônico, ou E-Gov, começou a ser utilizado com mais frequência na segunda metade da década de 90, após a disseminação e consolidação do conceito de comércio eletrônico ou e-commerce (NOGUEIRA JUNIOR, 2018). Entretanto, este termo também foi empregado para dar conta das transformações produzidas pela incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação no trabalho das organizações públicas.

O governo eletrônico trouxe para a gestão pública brasileira a possibilidade de materializar várias tendências apontadas no Consenso de Washington, como a redução de gastos públicos, a modernização do Estado e a melhoria na gestão, além de acompanhar uma tendência internacional de mudança institucional, proveniente de uma nova economia global (MESQUITA, 2019).

Fazer uso do Governo Eletrônico (E-Gov) se refere à utilização de ferramentas tecnológicas com vista à modernização dos serviços e da gestão pública, por meio do aumento da participação popular no processo democrático (AMORIM; STADLER, 2019). Sendo assim, as TICs contribuem e auxiliam no atendimento para responder às necessidades da sociedade aumentando a transparência na gestão, ampliando a cidadania e incrementando a participação popular como agente fiscalizador do poder público.

Segundo Alves e Macaya (2019), o governo eletrônico, que também é descrito na literatura como Governo 2.0 e faz referência à Web 2.0, traz tecnologias mais interativas e tem como principal benefício promover a transparência e participação de cidadãos. O Governo 2.0 pode ser entendido como mais interativo, comunicativo, e que tem o potencial de mudar a forma de interação entre governos e cidadãos (MEIJER, et al., 2012; BOLÍVAR, 2018), incluindo a possibilidade de que cidadãos possam ter um papel ativo, não só de consumo, mas também de criação de conteúdo (BONSÓN, et al., 2012) e coprodução de serviços públicos (BOLÍVAR, 2018).

Dias *et al.* (2019) esclarecem que o papel do governo eletrônico não é apenas desburocratizar as rotinas públicas com o auxílio das Tecnologias da Informação e Comunicação, mas, com os serviços eletrônicos prestados, o governo pode influenciar o maior envolvimento do cidadão na gestão pública, levando-o a ser mais participativo e cooperativo com a gestão do patrimônio público. Desta forma, os serviços públicos que são ofertados nas plataformas do E-Gov passariam a propiciar aos cidadãos fatores como autosserviço,

participação, e ações voluntárias. Para isso, os serviços devem apresentar qualidade e segurança e, portanto, assim como os cidadãos devem ser capazes de utilizar tais recursos de modo consciente, competente e integrado (JANITA; MIRANDA, 2018).

O governo eletrônico tem como objetivo principal disseminar e promover informações e comunicações entre os órgãos públicos, empresas e cidadãos para que, desta maneira, ocorra uma melhoria na prestação dos serviços públicos, bem como nos processos, visando assim o aumento da participação dos cidadãos, a oferta de transparência e a melhoria dos serviços oferecidos (DIAS et al., 2019). Desta forma, com a oferta cada vez mais frequente via internet de serviços que podem ser executados totalmente pelos usuários fez com que houvesse uma grande mudança na administração pública.

Melo (2018) argumenta que se há um objetivo de propiciar mudança na relação governo-cidadão por meio do governo eletrônico, deve ser considerado o planejamento e implantação de portais que considerem o interesse e as necessidades do cidadão. Assim, os serviços eletrônicos prestados pelo governo devem ser considerados pelos usuários como um instrumento eficiente e eficaz conforme suas expectativas, sendo importante que essa necessidade seja observada antes de o serviço ser oferecido, para que possa haver a adequação dos interesses dos usuários da organização.

O governo eletrônico tem contemplado uma a ampliação da interatividade e da participação política nos processos do Estado na facilitação da navegação e acesso aos portais e serviços de governo para que ocorra integração, transparência e atendimento às demandas da sociedade. Ao fazer o alinhamento da comunicação do governo, ocorre-se fortalecimento da democracia, prestação de contas à sociedade, comunicação aos cidadãos e interação com a sociedade.

Outrossim, Saremi (2009) defende que os serviços prestados aos cidadãos devem ser fornecidos em múltiplos canais, como websites, *call-centers* ou centrais de atendimento, obedecendo às múltiplas formas de acessar o governo que o cidadão hoje possui: pela internet, por telefone ou mesmo pessoalmente. Para o autor, entretanto, essas soluções devem ser integradas, de forma que custos sejam reduzidos, a qualidade do atendimento seja aumentada, bem como a possibilidade de o cidadão conseguir sozinho chegar aonde deseja.

Nesse sentido, Ferraz (2012) aponta, em seus estudos, alguns dos recursos mais utilizados em órgãos públicos no Brasil, como forma de estrutura de atendimento. Alguns deles

são: o uso do guichê único; senha única para todas as solicitações; integração entre a base de informações presenciais e eletrônicas; bases de informações presenciais disponíveis em formato eletrônico; possibilidade de pré-cadastro em meios multicanais; uso de biometria nos serviços; integração entre portal e *Call Center*; chat no portal; critério “pasta do cidadão” e, finalmente, um único órgão para o atendimento ao cidadão.

No mais, destacam-se outros canais de relacionamento com o cidadão que contribuem para administração pública, como, por exemplo, os canais de atendimento presencial, que é a primeira forma de relacionamento entre cidadão e governo. Requer não apenas a presença física do cidadão, como usualmente maior disponibilidade deste, uma vez que costuma levar um tempo maior para a realização dos serviços e depende de deslocamento físico (GARCIA 2016).

Os canais telefônicos que são um dos mais utilizados, tanto por empresas privadas como as organizações públicas. Sakamoto (2019) afirma que as organizações foram praticamente obrigadas a criar áreas especializadas. Primeiramente chamadas de *Call Center*, porque o telefone era o centro fundamental da comunicação, e, posteriormente, de *Contact Center*, porque envolviam outras formas de contato, tais como e-mails e chats. Também chamadas de centrais de relacionamento, essas áreas passaram a ser o guardião da marca.

Ademais, com a intensificação e a popularização da internet, o canal *web* tem sido cada dia mais utilizado para manter o relacionamento com o cidadão. De acordo com Barbosa (2008), os chamados *Web Services* são ferramentas promissoras com uma grande tendência na área de serviços da tecnologia da informação. Além disso, estes serviços facilitam a integração dos sistemas e soluções utilizados pelas diversas instituições governamentais e seus órgãos, podendo gerar economias de implementação de estruturas para os governos.

Dantas (2014) destaca que o uso de e-mails é ainda uma ferramenta muito utilizada e tem muita relevância, pois permite a empresa monitorar o cliente um a um. No entanto, com a modernização e automação, os *chatbots* de atendimento conseguem realizar o mesmo serviço com muito mais eficiência e agilidade, pois permite atender muitos clientes simultaneamente, além de manter um tom de proximidade, gerando empatia no tratamento com o seu cliente. Com o desenvolvimento da inteligência artificial presente nas ferramentas de atendimento, a capacidade de fornecer as soluções cada vez mais eficientes estão se tornando frequentes.

A mediação do autoatendimento por meio das TICs, que tem demandado um vultoso investimento do setor bancário, tem refletido em oportunidade de rapidez e conveniência aos

usuários que fazem uso efetivo dessa facilidade, bem como resistência por parte de outra parcela de usuários com perfil mais conservador e, por conseguinte, resistente às mudanças decorrentes das TICs utilizadas nas operações de autoatendimento (TOMÁS; SILVA, 2019).

Neste sentido, Ferrer (2012) argumenta que os terminais de autoatendimento no setor público nada mais são do que uma solução governamental inspirada no modelo bancário de atendimento aos clientes. As chamadas máquinas ATM (do inglês *Automated Teller Machine* - caixa automático, em português) permitem o autoatendimento do consumidor para transações bancárias. No governo, elas podem ser utilizadas para a emissão de “certificados, certidões, e em alguns casos de prestação de serviços que não requerem atendimento presencial ou certificação digital do cidadão. Permitem também a realização de serviços ao cidadão sem intervenção humana” (FERRER, 2012, p. 36-37).

Por fim, à vista do exposto, realizamos um quadro sintetizando os principais canais de atendimento ao cidadão, elencando algumas de suas características, conforme observamos abaixo:

Quadro 1 – Síntese dos principais canais de atendimento.

<b>CANAL DE ATENDIMENTO:</b>	<b>CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES:</b>
Canais telefônicos	Propicia o contato direto entre o cidadão e o servidor do órgão público na busca pelas demandas pessoais.
E-mail	Possibilita o estabelecimento de contato mais detalhado e direto entre as partes interessadas. Interação mais formal e menos pessoal. Facilita resolução de problemas que demandam de um maior tempo para solução.
Autoatendimento	Oportuniza que o cidadão resolva suas demandas sem a necessidade de um servidor público. Útil na resolução de demandas pontuais e simples de serem resolvidas. Otimiza o tempo.
Chatbot	Fornece ao cidadão direcionamento eficiente a solução da sua demanda pessoal. Permite contato direto com uma inteligência artificial, que interage de forma fluída e personalizada. Contribui para sanar demandas pontuais de atendimento.
Webservice	Proporciona ao cidadão acesso aos diversos serviços prestados pelos órgãos públicos, de modo que é possível solicitação de serviços, resolução de dúvidas, registro de denúncias e reclamações.

Fonte: Autora, 2023.

De modo geral, observa-se que os canais de atendimentos ao cidadão possibilitam que as instituições economizem tempo, tendo em vista que muitos serviços podem ser realizados de

forma mais rápida pelo próprio cidadão, como também de forma mais autônoma para realizar o acesso aos serviços tanto por meio da internet, como também em terminais de autoatendimento alocados no próprio órgão. Por fim, para que um órgão possua essa variedade de canais de atendimento que facilite a vida dos cidadãos, faz-se necessário que os gestores e seus respectivos governos se organizem para que os serviços sejam ofertados com a melhor qualidade e com o melhor relacionamento possível entre governo e sociedade.

A seguir, apresenta-se a trajetória metodológica da pesquisa de modo que, inicialmente, discute-se a natureza qualitativa da pesquisa. Em seguida, situa-se a investigação na metodologia do estudo de caso. Posteriormente, contextualiza-se a pesquisa, o instrumento de coleta e o processo de análise dos dados.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, aponta-se a trajetória metodológica da investigação. Desse modo, inicia-se assumindo a natureza qualitativa da pesquisa. Logo, situa-se a investigação como um estudo de caso. Posteriormente, apresenta-se o contexto da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e o processo de análise dos dados.

#### 3.1 A pesquisa qualitativa e o estudo de caso

A partir do objetivo da pesquisa e o interesse de analisar o relacionamento da SEMEC-Maceió com os cidadãos por meio de seus canais de atendimento, a investigação assumiu a natureza qualitativa, de caráter exploratório e interpretativista. Nesse sentido, de acordo com Neves (1996), o estudo qualitativo tem seu surgimento no campo de sociologia e que, posteriormente, ganha relevância nas demais áreas do conhecimento, como, por exemplo, a educação, psicologia e administração. Nas palavras de Godoy (1995, p. 21), “[...] hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”.

No campo da administração, a pesquisa qualitativa ganha notoriedade devido à obtenção de resultados mais verídicos, visto que, nessa tipologia metodologia, a prioridade está na qualidade, não na quantidade. Nesse sentido, “os achados de pesquisa se mostram mais próximos da verdade dos fenômenos” (ARAÚJO; GOMES; LOPES, 2012, p. 162).

Assim, autores como Denzin e Lincoln (2006, p. 17) compreendem a pesquisa qualitativa como:

atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou, interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a ele conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

Além disso, ao contrário da pesquisa quantitativa, que geralmente se preocupa com um rigor metodológico baseado em planos prévios e hipóteses, no qual a realidade está dada e pode ser conhecida de forma completa a partir de um método específico, além da busca da verdade e legitimidade universal, a pesquisa qualitativa se caracteriza pelo caráter descrito e interpretativista; o ambiente natural se torna fonte direta de dados; o pesquisador é instrumento

fundamental no processo; apresenta caráter indutivo; e, por último, o pesquisador se preocupa com “o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida” (NEVES, 1996, p. 1).

Além disso, Creswell (2014) sintetiza algumas características relevantes da abordagem, a saber, o habitat natural, local onde os participantes e o pesquisador vivenciam o fenômeno investigado; o pesquisador como instrumento-chave, ou seja, seu papel fundamental na escolha dos instrumentos e das teorias; múltiplos métodos, adoção de diversos modos de coletar os dados; raciocínio complexo, uso das habilidades cognitivas através da lógica indutiva e dedutiva, como também de unidades de informações abstratas; significados dos participantes, onde o pesquisador se volta a compreender os sentidos atribuídos por eles ao fenômeno.

A presente pesquisa enquadra-se como qualitativa porque não se preocupou em propor hipóteses, como também não se propôs a buscar uma verdade universal, ao contrário, objetivou compreender qualitativamente o caso desde um caráter exploratório e interpretativista. Além disso, os dados coletados proveram do ambiente no qual servidores e cidadãos vivenciam o fenômeno, ou seja, a SEMEC-Maceió, para tanto, a pesquisadora realizou a investigação *in loco*. Ademais, por meio das entrevistas, buscou-se entender os significados que são atribuídos tanto pelos cidadãos e servidores acerca do objeto da pesquisa.

Por fim, destaca-se que embora a pesquisa não siga a orientação da pesquisa quantitativa, buscando compreender modos de pensar e compreender a SEMEC-Maceió e os canais de atendimento com o cidadão, não se dispensou a adoção de informações quantitativas para dar suporte as análises e interpretações dos dados coletados nas entrevistas.

Ademais, a pesquisa assume as características do estudo de caso que, de acordo com André (2013), é compreendida como um tipo de investigação empírica que objetiva compreender/estudar/analisar um fenômeno contemporâneo em determinado contexto real da vida social. Para a focalização do fenômeno, leva-se em consideração o contexto e as suas múltiplas dimensões, de modo que, “valoriza-se o aspecto unitário, mas ressalta-se a necessidade da **análise situada e em profundidade**” (ANDRÉ, 2013, p. 93, grifos do autor). Desta forma, fez-se fundamental a aproximação entre a pesquisadora e o contexto investigado, de modo que se realizou a pesquisa *in loco*, em contato com os funcionários da SEMEC e dos cidadãos atendidos pelo órgão.

Por fim, compreende-se que “a realidade pode ser compreendida sob diversas óticas” (ANDRÉ, 2013, p. 97), exigindo uma postura ética do investigador que, em sua pesquisa, deve

fornecer as evidências adotadas para a realização das análises, a partir da descrição acurada “eventos, pessoas e situações observadas, transcreva depoimentos, extratos de documentos e opiniões dos sujeitos/participantes, busque intencionalmente fontes com opiniões divergentes” (ANDRÉ, 2013, p. 97).

Outrossim, Stake (1995) advoga que existem três tipos de estudo de caso, a saber, o estudo de caso intrínseco, o estudo de caso coletivo e o estudo de caso instrumental. O primeiro tipo está relacionado ao estudo de um caso particular fechado em si mesmo, desde multiplicidade de dados, métodos, procedimentos de coleta e análise de dados. Por conseguinte, o coletivo parte da escolha do pesquisador de investigar diferentes casos para estudo, sejam intrínsecos ou instrumentais. Por último, o instrumental em que o caso investigado parte de questão mais ampla, não de uma situação concreta, ou seja, o caso é investigado para propiciar introspecção sobre determinado fenômeno, como também para proporcionar compreensão sobre algo mais amplo, um assunto que não é exclusivamente um caso em si próprio.

À vista disso, entende-se que a pesquisa se insere no tipo de estudo de caso intrínseco, uma vez que se investiga um caso particular, os canais de atendimento da SEMEC-Maceió, de modo a compreender a contribuição desses canais para a melhoria do relacionamento com o cidadão.

### **3.2 A unidade caso: Secretaria Municipal de Economia de Maceió (SEMEC-Maceió)**

A investigação foi realizada na Secretaria Municipal de Economia de Maceió que, atualmente, está localizada na Rua Pedro Monteiro, nº 46, Centro de Maceió, Alagoas. O órgão funciona presencialmente de segunda a sexta, no horário das 8h às 14h. Historicamente, a SEMEC-Maceió foi anteriormente nomeada de Secretaria Municipal de Economia e Finanças, tendo a nomenclatura alterada no ano de 2017, através da Lei nº 6.593, de 30 de dezembro de 2016 e Decreto nº 8.356 de 23 de janeiro de 2017.

A SEMEC é um órgão da Administração Municipal Direta de Maceió, com função de planejar e executar a política contábil, tributária e financeira de Município, por meio da arrecadação e gerenciamento dos recursos, consolidando, assim, os registros contábeis para a concretização das políticas públicas da região. Para tanto, está gerida por um Secretário, que é nomeado pelo prefeito, com competência para administrar e exercer as atribuições da Secretaria, como também de assessorar ao Prefeito em questões relativas à área de atuação, ou

seja, a economia. Ademais, o Órgão está estruturado por secretarias adjuntas, diretorias e coordenadorias.

Além do atendimento presencial e pelos canais telefônicos, a SEMEC dispõe de um e-mail para atendimento, como também do site<sup>3</sup>. No site, estão disponibilizados diversos serviços, como observa-se a seguir:

Figura 2 – Site da SEMEC-Maceió



Fonte: SEMEC-Maceió, 2023.

À vista do exposto, compreende-se que a relevância do contexto da pesquisa se dá pela importância do órgão para a administração pública do município alagoano e pela abrangência de serviços na área da economia para a população local.

### 3.3 A Coleta de dados

A partir do estudo de caso qualitativo e objetivando compreender os sentidos/significados atribuídos pelos servidores e cidadãos do caso investigado, adota-se como método de coleta de dados a entrevista, enquanto “conversa que tem um propósito definido. Esse propósito é sempre a coleta de informações, embora essa última palavra queira dizer muitas coisas: opiniões, sentimentos, relatos, números, fatos, etc” (MOREIRA, 2007, p. 1).

Para a realização da investigação, assumiu-se o caráter semiestrutural da entrevista. Toledo e Shiaishi (2009) compreendem que a realização da entrevista semiestruturada pode ser realizada em uma única etapa, no qual o pesquisador-entrevistador aplica o questionário com o roteiro pré-estabelecido aos entrevistados. Além disso, a aplicação da entrevista pode acontecer,

<sup>3</sup> Para mais informações: <https://maceio.al.gov.br/secretarias-e-orgaos/semec>.

ou não, em contexto delimitado, no entanto, requer-se situação discreta e confidencial, com duração média de uma hora e trinta minutos. Outrossim, os autores destacam que “torna-se necessário que todas as precauções possíveis sejam tomadas quanto à utilização dessa metodologia de modo, a fim de que as falhas inerentes à coleta de dados sejam evitadas ou minimizadas, tornando-se então possível a obtenção de dados confiáveis” (TOLEDO; SHIAISHI, 2009, p. 113).

Referente as questões propostas na entrevista semiestruturada, Manzini (1990/1991) aponta que esse tipo de entrevista focaliza determinado assunto/fenômeno e, a partir disso, confecciona-se um roteiro com perguntas iniciais que são complementadas com outras, a depender das circunstâncias e respostas dos entrevistados. Nesse sentido, percebe-se que as informações e novas questões emergem de modo espontâneo, não condicionadas à padronização de alternativas.

Posto isso, para a coleta de dados da pesquisa foram desenvolvidos dois roteiros de perguntas (APÊNDICE A), de modo a contemplar o objetivo da pesquisa. O primeiro roteiro se direcionou aos servidores que trabalham no atendimento ao cidadão e que atuam diretamente no funcionamento/administração da SEMEC-Maceió. O segundo roteiro se voltou para aqueles que são atendidos pelos diversos canais de atendimento e que são contemplados pelos serviços disponibilizados pelo órgão público. Embora separados em dois blocos, de modo a facilitar a realização das entrevistas, os dados foram analisados complementarmente de modo a propiciar a compreensão do objeto da pesquisa. Por fim, destaca-se que as perguntas dos roteiros foram criadas a partir dos objetivos específicos desse trabalho e do referencial teórico adotado.

As entrevistas aconteceram durante o mês de maio de 2023, mais especificamente entre os dias 08 a 19. No total, foram entrevistadas 40 pessoas, sendo 25 cidadãos e 15 servidores. Não houve pré-seleção dos participantes, de modo que foram entrevistados aqueles que aceitaram contribuir com a pesquisa. Por fim, as entrevistas tiveram duração aproximada de uma hora e foram registradas com a autorização dos entrevistados para que, posteriormente, fossem organizados e analisados.

Após a coleta, as entrevistas foram transcritas e os dados organizados em planilhas acerca das perguntas as quais se referiam. Posteriormente, realizou-se uma análise do conteúdo, objetivando organizar, agilizar e simplificar o processo de interpretação das informações coletadas. De modo mais claro, após a realização e transcrição das entrevistas semiestruturadas,

efetuou-se uma pré-análise dos dados, almejando uma leitura geral e organização dos dados. Em seguida, as entrevistas foram categorizadas e classificadas, observando os dados comuns. Por fim, a última etapa compreendeu a interpretação qualitativa dos dados, buscando estabelecer relações e, mais especificamente, a compreensão do objeto do estudo.

Após discutir-se brevemente sobre os pressupostos metodológicos da investigação, a seguir, apresenta-se a análise das entrevistas coletadas na SEMEC-Maceió.

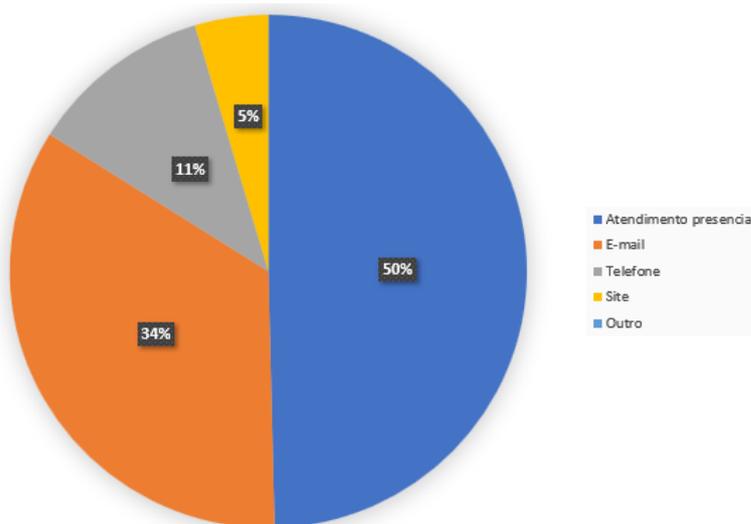
## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção, realiza-se a análise dos dados coletados a partir das entrevistas aos cidadãos e servidores da SEMEC-Maceió. Para tanto, os dados foram organizados, categorizados e analisados segundo os pressupostos teóricos-metodológicos, discutidos nas seções anteriores, com o objetivo de analisar como os canais de atendimento da SEMEC-Maceió contribuem para melhorar o relacionamento com o cidadão

### 4.1 Os canais de atendimento e o relacionamento com o cidadão

Para compreender os canais de atendimento utilizados pelo cidadão para a resolução de suas demandas pessoais, questionou-se aos entrevistados: “*quais os canais de atendimento da SEMEC-Maceió utilizados para resolução de demandas pessoais?*”. A seguir, gráfico sintetizando as respostas dos cidadãos entrevistados:

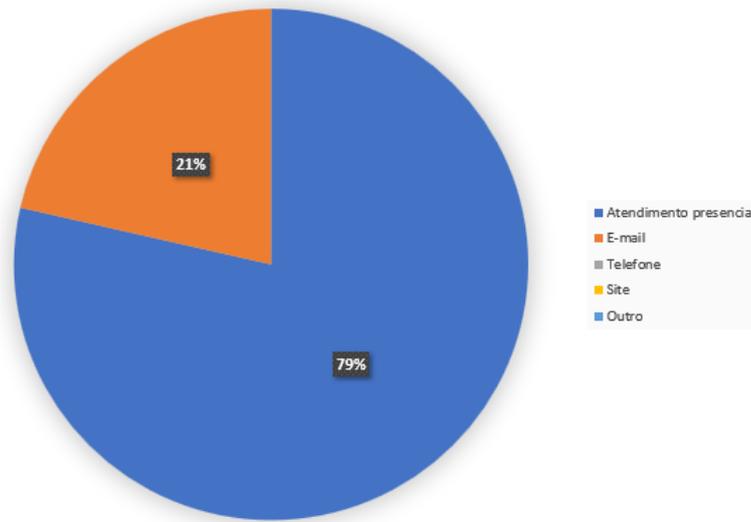
Gráfico 1 – Resposta dos cidadãos sobre os canais de atendimento da SEMEC-Maceió



Fonte: Autora, 2023.

Os entrevistados apontaram que o atendimento presencial é o mais escolhido para a resolução de demandas pessoais, com um total de 13 (treze) cidadãos. Em seguida, percebe-se que o segundo canal mais utilizado é o e-mail. Esse dado pode ser confirmado através das respostas dos servidores, conforme observa-se abaixo:

Gráfico 2 – Resposta dos servidores sobre os canais de atendimento da SEMEC-Maceió



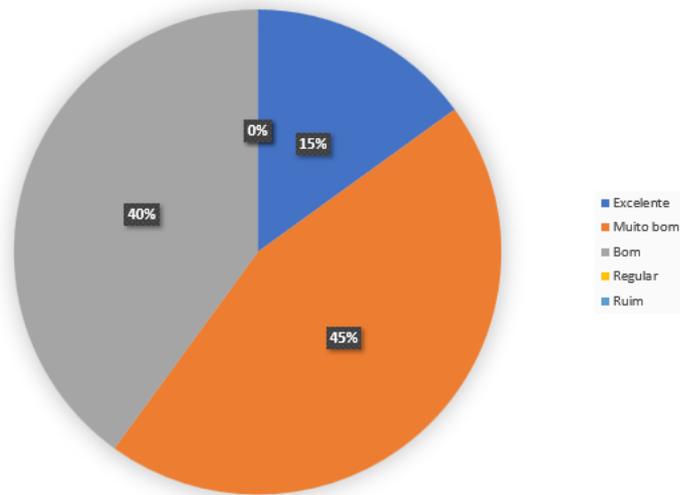
Fonte: Autora, 2023.

Dos servidores, 11 (onze) destacaram o atendimento presencial como o canal mais utilizado pelos cidadãos para a resolução de demandas, seguido pelo e-mail. De modo geral, os dados revelam que embora a SEMEC-Maceió utilize de diversos canais de atendimento com o cidadão, como, a exemplo, o portal que disponibiliza 70 serviços online, de modo a propor praticidade e comodidade aos contribuintes maceioenses, os cidadãos ainda preferem, em grande maioria, o canal de atendimento presencial.

Os dados coadunam com a pesquisa de Garcia (2016), que aponta que o atendimento presencial, enquanto canal de atendimento ao cidadão, se destaca na administração pública por ser a primeira forma de relacionamento entre o cidadão e o governo, ainda que requeira não apenas a presença física do cidadão, como usualmente maior disponibilidade deste, uma vez que costuma levar um tempo maior para a realização dos serviços e depende de deslocamento físico (GARCIA 2016).

Em seguida, buscando compreender a qualidade do atendimento recebido pelos canais de atendimento da SEMEC-Maceió, questionou-se aos cidadãos: “*Como você descreveria/avaliaria o atendimento recebido pelos canais de relacionamento com o cidadão da SEMEC-Maceió?*”. Em seguida, gráfico com as respostas dos cidadãos:

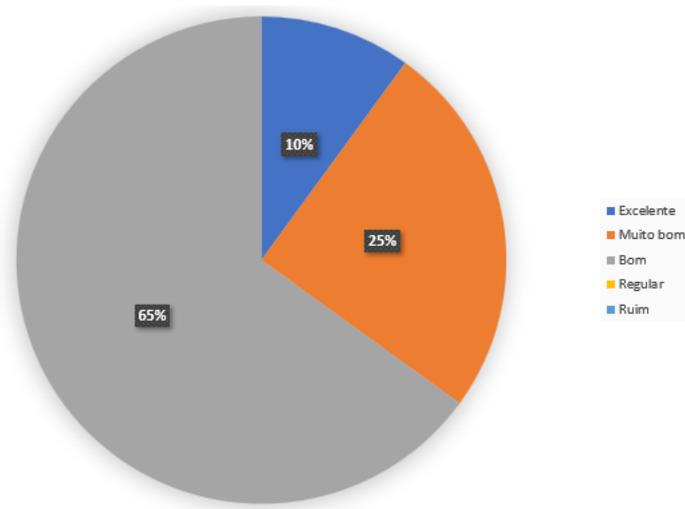
Gráfico 3 – Avaliação dos cidadãos sobre a qualidade dos canais de atendimento.



Fonte: Autora, 2023.

A partir das avaliações individuais, observa-se que todos os entrevistados avaliariam positivamente os canais de atendimento ao cidadão. De modo mais específico, 45%, um total de 13 (treze) pessoas, avaliaram os canais como muito bom; 40%, 9 (nove) pessoas, avaliaram como bom; 15%, 3 (três) pessoas, avaliaram como excelente. Com objetivo de melhor compreensão, os servidores foram submetidos a mesma pergunta, a seguir, gráfico sintetizando suas respostas:

Gráfico 4 – Avaliação dos servidores sobre a qualidade dos canais de atendimento.



Fonte: Autora, 2023.

Assim como os cidadãos, as avaliações individuais dos servidores demonstram o caráter positivo dos diversos canais de atendimento aos cidadãos, de modo que 65%, um total de 8 (oito) servidores, avaliaram como bom; 25%, 5 (cinco) entrevistados, avaliaram como muito bom; 10%, 2 (duas) pessoas, avaliaram como excelente.

Nesse sentido, Garcia (2016) compreende que a qualidade e satisfação do cidadão dá-se pela boa qualidade da prestação de serviços no setor público, através de práticas relativas à isenção de falhas, atendentes bem preparados para o desempenho esperado, consecução da realização dos serviços no momento e local necessários e, por fim, a obtenção daquilo que se deseja. Consequentemente, “um serviço prestado com qualidade satisfará o cidadão” (GARCIA, 2016, p. 18).

Além disso, Lotta (2012) destaca que o servidor é parte importante no processo de qualidade e satisfação no atendimento ao público, de modo que é necessário motivação e treinamentos para um serviço público de qualidade. Para uma melhor compreensão disso, os servidores da SEMEC foram submetidos ao seguinte questionamento: “*Quais as orientações que você recebe do seu gestor para atender o cidadão?*”. Abaixo, quadro com as respostas dos servidores:

Quadro 1 – Orientações direcionadas aos servidores para atendimento ao cidadão.

S1 <sup>4</sup> : Busque a resolução da demanda, ouça bem tudo e extraia tudo que for relevante.
S2: Atender bem, centrado na demanda e na resolutibilidade da necessidade do contribuinte.
S3: Qualidade no atendimento.
S4: Postura, conhecimento, habilidade e atitude.
S5: Para sempre termos postura, habilidade, saber escutar, ter empatia e conhecimento.
S6: Entender a necessidade e fazer de tudo que estiver ao alcance, mostrar prontidão.
S7: Prestar a informação de maneira clara e que o cidadão fique satisfeito.
S8: Ouvir atentamente sua demanda.
S9: Eficiência e principalmente educação.
S10: Procurar entender a demanda do contribuinte, sempre buscando ajuda-lo e sendo empático com a situação, deixando o mais claro possível e sanando todas as dúvidas do mesmo.
S11: Manter a cordialidade e buscar atender dentro de 1 dia útil, e repassar o caso para instância superior caso o assunto não seja do setor.
S12: Ser educado e simpático, deixar o cidadão a vontade, ser atencioso com suas reclamações, ser seguro com minhas respostas e fazer o máximo para resolver.
S13: Todas, um suporte ótimo.

<sup>4</sup> Em substituição a Servidor 1. Além disso, usa-se a sigla para manter em sigilo o nome dos entrevistados. O mesmo esquema será adotado para fazer referência aos demais servidores e cidadãos.

S14: Atender bem o contribuinte.
S15: Atender com eficiência, esclarecer todas ou quaisquer dúvidas do contribuinte e resolver as demandas ora solicitadas pelo mesmo, bem como tentar não deixar pendências.

Fonte: Autora, 2023.

Observa-se nas respostas que os servidores são motivados e direcionados à atuação de qualidade e excelência, por meio do desenvolvimento de um trabalho voltado a identificação das demandas e necessidades dos cidadãos de modo a atender as expectativas e oferecer melhores serviços aos contribuintes. Nesse sentido, oferece-se uma atuação de qualidade no serviço público, com servidores comprometidos, com um trabalho mais eficiente e humanizado, de modo que o serviço prestado atenda as reais necessidades dos maceioenses, conferindo, ao longo do tempo, confiabilidade a SEMEC-Maceió.

Consoante a isso, Gomes (2014) aponta que essa atuação qualificada é fundamental na acolhida e orientação acerca das necessidades dos cidadãos, principalmente quando se considera a perversa e costumaz combinação entre a falta de clareza e consistência das informações, como também na inadequada capacidade de apreensão cognitiva dos requerentes. Assim, através da qualificação técnica específica e os valores públicos, o bom atendimento se torna essencial, “não apenas para viabilizar o acesso cognitivo do cidadão ao serviço, mas também como garantia da clareza e inteligibilidade das solicitações encaminhadas aos executores dos serviços” (GOMES, 2014, p. 10).

Em seguida, os entrevistados foram questionados acerca das barreiras encontradas no acesso aos canais e no atendimento da SEMEC Maceió, de modo mais específico, perguntou-se aos cidadãos: “*Quais barreiras você identificou no acesso ao atendimento à SEMEC-Maceió?*”; questionou-se aos servidores: e “*Quais são as barreiras no relacionamento com o cidadão no atendimento à SEMEC-Maceió?*”. A seguir, tabela sintetizando as respostas dos cidadãos:

Tabela 1 – Barreiras encontradas pelos cidadãos.

Aspectos	Entrevistados
Nenhum	E1, E6, E11, E14, E15, E16, E18, E20.
Falta de clareza das informações fornecidas nos canais de atendimento.	E9.
Demora na resolução das demandas pessoais.	E2, E4, E5, E8, E9, E17, E19.

Demasiada burocracia para resolução das demandas pessoais.	E5, E7, E9, E19.
Relacionamento com o servidor da SEMEC-Maceió.	E5, E7, E8, E13.

Fonte: Autora, 2023.

Identifica-se que a maioria dos entrevistados revelaram barreiras encontradas nos canais de atendimento da SEMEC-Maceió, quando necessitaram resolução das demandas pessoais. Essas barreiras são referentes a diversas problemáticas, como falta de clareza e informações provenientes dos canais, demora na resolução dos serviços solicitados, demasiada burocracia nas solicitações e soluções e, por último, problemas concernentes ao relacionamento entre o cidadão e os servidores. Ademais, destaca-se que 8 cidadãos apontaram que não encontraram barreiras nos canais de atendimento, de modo que se compreende a satisfação na utilização dos canais e no atendimento recebido.

Além disso, observam-se outras barreiras referentes aos canais e atendimento aos cidadãos, como é possível identificar nas respostas dos servidores, sintetizadas na tabela que se segue:

Tabela 2 – Barreiras encontradas pelos servidores.

Aspectos	Entrevistados
Nenhum	S12.
Falta de clareza das informações fornecidas pelos cidadãos nos canais de atendimento.	S2, S4, S5, S7, S9, S10, S14.
Problemas relativos à falta de capacitação dos servidores.	S1, S3, S11.
Relacionamento com o cidadão.	S1, S2, S14.

Fonte: Autora, 2023.

Como constatado nas respostas dos cidadãos, observa-se que os servidores também demonstraram que a falta de clareza nas informações prestadas e o relacionamento entre cidadão-servidor são barreiras recorrentemente encontradas nos canais de atendimento e na resolução das demandas pessoais. No mais, destacou-se que a falta de capacitação ofertadas aos servidores é uma barreira no desenvolvimento do trabalho da SEMEC-Maceió.

Saraiva e Capelão (2000) defendem que essas barreiras foram/são erguidas na burocracia do serviço público como sintoma da patologia organizacional “fruto das anomalias na utilização dos pressupostos burocráticos” (p. 09) e impactam na satisfação e no

relacionamento com o cidadão. Em contrapartida, os autores defendem a promoção da revisão do modelo de administração pública vigente na instituição e no país, de modo que a “a mudança organizacional, muito menos do que um conceito vago e fluido, deve rapidamente passar a fazer parte da realidade das organizações públicas, sob pena destas jamais conhecerem seu significado” (ibid, p. 09).

A partir da compreensão dessas barreiras e buscando entender possíveis melhorias nos canais de atendimento e na relação com o cidadão, inquiriu-se aos entrevistados: “*Em sua opinião, quais os pontos de melhoria no atendimento e acesso à informação aos cidadãos da SEMEC-Maceió?*”. Salienta-se que a mesma pergunta foi submetida aos servidores e cidadãos, sendo assim, a seguir, tabela com síntese das respostas dos entrevistados:

Tabela 3 – Melhorias propostas para o atendimento e acesso à informação dos cidadãos.

Aspectos	Entrevistados
Nenhum	E10, E13, S8.
Capacitação dos servidores da SEMEC-Maceió.	E4, E6, E7, S2, S7.
Clareza das informações e no atendimento aos cidadãos.	E4, E7, E9, S7, S10, S14.
Integração entre os servidores e os diversos setores dos órgãos públicos.	S1.
Relação entre cidadão-servidor.	E4, E5, E7, E18, S4, S5, S6, S14.
Agilidade e desburocratização na resolução das demandas solicitadas.	E12, E17, E19, E21, S13.
Instalações físicas do órgão público.	S14.
Canais Digitais	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E11, E14, E18, E19, E20, S3, S10, S11.

Fonte: Autora, 2023.

Nas respostas é perceptível que algumas das melhorias propostas pelos entrevistados são relativas as barreiras encontradas nos canais de atendimento e no relacionamento com o cidadão. Observa-se que as melhorias são referentes à capacitação dos servidores, relação entre os cidadãos e os funcionários do órgão público, clareza nas informações disponibilizadas por ambas as partes, agilidade e menor burocracia na resolução das demandas pessoais. De modo mais claro, destaca-se nas respostas a melhoria no funcionamento e organização dos canais digitais, em busca de estabelecer um melhor desempenho e experiência dos cidadãos, como também para facilitar e agilizar o trabalho dos servidores.

Nesse sentido, Reis (2015) defende que não basta garantir o acesso dos cidadãos a meios eletrônicos e digitais, mas, sim, assegurar que as informações e conhecimentos dos órgãos públicos sejam transformados em conhecimento e, assim, aplicados ao dia-a-dia. Nas palavras de Balboni (2007 apud REIS, 2015,

(...) mais do que fornecer acesso a computadores conectados à internet, o grande desafio atualmente é possibilitar que a população de baixa renda ou com poucas oportunidades de acesso a estes recursos, utilize esta tecnologia e a informação que nela circula em seu benefício para transformar a sua realidade e a da comunidade onde vive. E mais importante ainda, é produzir e circular conteúdo útil para estimular a participação social desses indivíduos na rede. O simples acesso não garante que a informação seja processada, assimilada, e que se transforme em conhecimento.” (BALBONI,2007, p. 3 apud REIS, 2015, p. 53).

Em outras palavras, são necessárias melhorias relativas à elaboração de estratégias, ambientes propícios à participação cidadã, legislações adequadas e, principalmente, capacidade e desenvolvimento da alfabetização digital que contribuam para a integração dos contribuintes de forma online ou off-line aos canais de atendimento e ao serviço público.

No mais, as melhorias propostas pelos entrevistados evidenciam a necessidade de mudanças na administração pública da SEMEC-Maceió, de modo a requerer alterações estruturais, de regras e processos, como também “de intervenção para criar uma nova cultura organizacional de comprometimento com a prestação de serviços de qualidade para o cidadão” (LARA; GOSLING, 2016, p. 358). Em outras palavras, torna-se fundamental que a administração pública, mais especificamente a SEMEC-Maceió, aprimore os canais de atendimento e seu relacionamento com o cidadão de maceioense para um serviço público de excelência, com serviços de maior qualidade e atendendo da melhor formas às demandas dos seus usuários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou analisar como os canais de atendimento da Secretaria Municipal de Economia de Maceió contribuem para melhorar o relacionamento com o cidadão, de modo a identificar os principais canais de atendimentos utilizados pelo órgão público para atender as demandas dos maceioenses; compreender as possíveis barreiras de acesso aos canais de atendimento pelos cidadãos à SEMEC; constatar possíveis barreiras no relacionamento dos servidores com o cidadão; e, por último, refletir sobre possíveis melhorias no atendimento e acesso à informação da SEMEC-Maceió por parte dos cidadãos.

Inicialmente, observou-se que são vários os canais de atendimento ao cidadão adotados pela SEMEC, como site, e-mail, telefone, atendimento presencial, entre outros, que são voltados para facilitar e agilizar as demandas pessoais e serviços prestados. De mais específico, entre as diversas opções, os servidores e cidadãos apontaram que o atendimento presencial é o mais utilizado/adotado para suprir as necessidades do público maceioense. Além disso, todos os entrevistados avaliaram positivamente os canais de atendimento ao cidadão adotados pelo órgão público.

Por conseguinte, identificou-se que são múltiplas as barreiras encontradas pelo cidadão ao acessar os canais de atendimento da SEMEC-Maceió, entre elas, destacam-se a falta de clareza nas informações para a resolução das demandas pessoais, a longa espera e demora para o atendimento das demandas, a grande quantidade de burocracia nas solicitações e resoluções e, por fim, problemas no relacionamento entre o servidor e o cidadão. De mais a mais, observou-se que os cidadãos não apontaram barreiras referentes aos canais de atendimento.

Posteriormente, percebeu-se também que são diversas as barreiras apontadas pelos servidores no tocante ao relacionamento com o cidadão. Assim como os cidadãos, os servidores apontaram problemas referentes a falta de clareza nas informações prestadas e no relacionamento servidor-cidadão. Ademais, destacou-se a falta de formação e capacitação dos servidores como barreira no desenvolvimento do trabalho na SEMEC-Maceió. No entanto, observou-se também que os servidores revelaram que receberam diversas orientações dos gestores para um atendimento de qualidade, de modo a motivá-los e direcioná-los a uma atuação de qualidade.

Em sequência, constatou-se numerosas possibilidades de melhorias no acesso ao atendimento e à informação da SEMEC-Maceió. As melhorias são referentes a formação

continuada dos servidores, relação servidor-cidadão, agilidade e menor burocracia nas demandas do serviço público e, de modo mais destacado, os canais digitais de atendimento ao cidadão. Destaca-se que algumas dessas melhorias são relativas as barreiras e problemas encontradas por servidores e cidadãos nos serviços ofertados pela SEMEC-Maceió.

Por fim, salienta-se que a pesquisa buscou contribuir para a melhoria do relacionamento entre a Secretaria Municipal de Economia e os cidadãos, de modo a auxiliar no aprimoramento dos serviços ofertados, dos canais de atendimento e do acesso à informação. Além disso, a investigação revela a importância da constante avaliação/examinação dos diversos órgãos públicos municipais, uma vez que são elementos fundamentais na Administração Pública e atuam/influencia a vida dos cidadãos.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, Brasília, n. 10, 1997.
- ABRUCIO, F. L.; SANO, H. Promessas e resultados na nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **RAE**, v. 48, n. 3, 2008.
- ALVES, A. F.; MACAYA, J. F. M. Digital by Default: O Uso de Canais de Serviço por Cidadãos em Cidades. **Anais... XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**, São Paulo, 2019.
- AMORIM, F. B.; STADLER, A. O acesso à informação na gestão pública: dificuldades enfrentadas pelo poder executivo municipal de Londrina. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 10, n. 2, 2019,
- ANDRÉ, M. O que é um estudo qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA – Educação e contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, 2013.
- ARAÚJO, M. E. T. **Implementação do modelo de excelência na Secretaria Municipal de Economia, com ênfase em gestão de pessoas**. Maceió, 2018.
- ARAÚJO, R. M.; GOMES, F. P.; LOPES, A. O. B. PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: qualitativa ou quantitativa? **VIANNA SAPIENS**, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, 2012.
- BARBOSA, A. F. **Governo Eletrônico: Dimensões da avaliação de desempenho na perspectiva do cidadão**. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 248f, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BERBERIAN, C. F. Q.; MELLO, P. J. S. M.; CAMARGO, R. M. P. Governo Aberto: a tecnologia contribuindo para maior aproximação entre o Estado e a Sociedade. **Revista do TCU**, 2014.
- BERGUE, S, T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRAINARD, L. A.; McNUTT, J. J. Virtual Government– Citizen Relations: Informational, Transactional, or Collaborative? **Administration & Society**, 42(7), 2010.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.
- BIFFIGNARDI, F. A Comunicação Pública como instrumento democrático do direito à informação. IN: **Anais... XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul**, Porta Alegre, RS, 2019.
- BOLÍVAR, M. P. R. Creative citizenship: the new wave for collaborative environments in smart cities. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, n. 1, v. 31, 2018.
- BÓNSON, E. et al. Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. **Government Information Quarterly**, n. 2, v. 28, 2012.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, 74(4), 2014.

CAVALCANTE, P. Inovações no Governo Federal Durante a Era pós Nova Gestão Pública. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, 2018.

CRESSWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa, Porto Alegre: Penso, 3 ed., 2014.

DANTAS, E. B. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 27 ed., 2014.

DIAS et al. A Prestação de Serviços Públicos pelo Governo Eletrônico: Uma Análise da Produção Científica Internacional. **RASI**, Volta Redonda/RJ, v. 5, n. 3, 2019.

DZIEKANIAK, G. Proposta de um modelo de referências para governo eletrônico 2.0. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 5, 2011

FERRER, F. Políticas e modelos de atendimento ao cidadão no Brasil. In: BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (Org.). **Apoio à Preparação de um Programa Nacional de Fortalecimento do Planejamento e Gestão Pública dos Estados Brasileiros**. São Paulo, 2012.

GARCIA, J. F. M. **O relacionamento governo-cidadão e a qualidade do serviço público dentro do pressuposto das novas tecnologias de informação e comunicação**: estudo aplicado ao Governo do estado de Minas Gerais. Monografia (Curso Graduação em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Minas Gerais, 107f, 2016.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, 2010.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas, v. 35, p. 57-63, 1995.

GOMES, E. G. M. Modernização Administrativa e Democratização do Atendimento ao Cidadão. **Temas de Administração Pública**, Araraquara, v. 9, p. 1, 2014.

GOMES, R.; NASCIMENTO, C. R. 49% dos brasileiros só acessam internet pelo celular. **PODER 360**, jun. 2018. Disponível em: < <https://www.poder360.com.br/tecnologia/49-dos-brasileiro-so-acessam-internet-pelo-celular/>>. Acesso em: 10 jan. 2023.

GUIMARÃES, T.; MEDEIROS, P. H. A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. **Cadernos EBAPE**, v. 3, n. 4, 2005.

JANITA, M. S.; MIRANDA, F. J. Quality in e-Government services: A proposal of dimensions from the perspective of public sector employees. **Telematics and Informatics**, n. 2, v. 35, 2018.

KLERING, L. R.; ANDRADE, J. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LACERDA, A. B. **A GESTÃO PÚBLICA E O RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO**: um estudo sob a ótica da teoria *New Public Service*. Dissertação – Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 113 f., 2017.

LARA, R. D. **MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR PÚBLICO**: Um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 168f., 2014.

LARA, R. D.; GOSLING, M. S. Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. **REAd- Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, 2016.

LEE, M. H; LIO, M. C. The impact of information and communication technology on public governance and corruption in China. **Information Development**, Thousand Oaks, v. 32, n. 2, p. 127-141, 2016.

LIMA, F. C.; PORTO, M. I. A. G.; SOBRAL, M. S. Gestão Pública 2.0, o uso da tecnologia como ferramenta de cidadania: Estudo de caso no estado de Pernambuco. **Anais...** Congresso Internacional de Administração, Ponta Grossa – Paraná, 2019.

LOTTA, G. S. **O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas**: entre o controle e a discricionariedade. Implementação de políticas públicas. Teoria e prática. Editora PUCMINAS, Belo Horizonte, 2012.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MELO, L. A. **GOVERNO ELETRÔNICO**: Uma Proposta para Avaliação dos Serviços Governamentais Eletrônicos Sob o Prisma da Usabilidade. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, 132f, 2018.

MESQUISA, K. A evolução do governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. **Comunicologia**, v. 12, n. 2, 2019.

MEYJER, A. et al. Government 2.0: Key challenges to its realization. **Electronic Journal of e-Government**, 101(1), p. 59-69, 2012.

MORAES. A. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 15 ed., 2004.

MOREIRA, D. A. **Entrevistas e estudo de caso**. Faculdade Magister, 2007.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa:** características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NOGUEIRA JÚNIOR, D. A. **Governo Eletrônico:** uma reflexão sobre o modelo brasileiro da gestão pública digital de difusão de informação e os limites da interatividade cidadã. **Anais... ENANPAD**, Curitiba – Paraná, 2018.

OLIVEIRA, G. A. A burocracia weberiana e a administração federal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, 1970.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1), 1996.

PEREIRA, L. C. B. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

PEREIRA, L. C. B. **A Reforma do Estado dos anos 90:** Lógica e Mecanismos de Controle. Lua Nova, n. 45, 1998.

PINHO, J.A.G. **Artefatos digitais para mobilização da sociedade civil:** perspectivas para avanço da democracia. Salvador: EDUFBA, 2016.

RAQUEL, I.; VAN BELLEN, H. M. Contribuição à concepção da Governança Pública: Uma análise a partir da visão dos especialistas. **Anais... XXXVI ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2012.

REIS, L. V. **O uso da tecnologia na melhoria do atendimento ao cidadão.** Monografia – Bacharelado em Administração Pública – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015.

SAKAMOTO, K. **O Surgimento do Social Contact Center.** 2019.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia × marketing? **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 59-77, 2000.

SAREMI, M. S. **Critical Success Factors in Citizen Relationship Management.** Dissertação (Mestrado em Marketing e e-commerce) – Department of Business Administration and Social Sciences. Luleå University Technology. Luleå, 2009.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 43(2), 2009.

SOUSA, M. A. L. **Central de atendimento 156 – Prefeitura de Sorocaba.** Monografia – Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal de São João Del-Rei, Votorantim, 2018.

STAKE, T. **The art of case study research.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

TOLEDO, L. A.; SHIAISHI, G. F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta do protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 102-119, 2009.

TOMÁS, G. R.; SILVA, A. G. Limitações no Uso das TICs em Serviços Bancários: estudo exploratório sob a percepção do usuário. **Revista Gest@o.org**, v. 17, Edição Especial, 2019

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A – Roteiros das entrevistas.**

<b>ROTEIRO:</b>	<b>PERGUNTAS:</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA A QUAL O ROTEIRO RESPONDE:</b>
Roteiro 1: Os gestores e servidores da SEMEC-Maceió.	<p>1. Quais os canais de relacionamento ao cliente utilizados por você para atender aos cidadãos na SEMEC-Maceió? ( ) atendimento presencial ( ) e-mail ( ) telefone ( ) chat ( ) outro. Qual?</p> <p>2. Quais as orientações que você recebe do seu gestor para atender o cidadão?</p> <p>3. Como você descreveria o atendimento recebido pelos canais de relacionamento com o cidadão da SEMEC-Maceió?</p> <p>4. Como você avalia os canais de atendimento com o cidadão adotados pela SEMEC-Maceió? Justifique.</p> <p>5. Quais são as barreiras no relacionamento com o cidadão no atendimento à SEMEC-Maceió?</p> <p>6. Em sua opinião, quais os pontos de melhoria no atendimento e acesso à informação aos cidadãos da SEMEC-Maceió?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os principais canais de atendimento utilizados pela SEMEC-Maceió para atender o cidadão;</li> <li>• Compreender as possíveis barreiras de acesso aos canais de atendimento pelos cidadãos à Secretaria;</li> <li>• Constatar possíveis barreiras no relacionamento dos servidores com o cidadão;</li> <li>• Refletir sobre possíveis melhorias no atendimento e no acesso à informação da SEMEC-Maceió aos cidadãos.</li> </ul>
Roteiro 2: Os cidadãos.	<p>1. Quais serviços da SEMEC-Maceió você já utilizou?</p> <p>2. Quais os canais de atendimento da SEMEC-Maceió foram utilizados por você para resolução de demandas pessoais? ( ) atendimento presencial ( ) e-mail ( ) telefone ( ) chat ( ) outro. Qual?</p> <p>3. Como você descreveria o atendimento recebido pelos canais de relacionamento da SEMEC-Maceió?</p> <p>4. Como você avalia os canais de atendimento com o cidadão adotados pela SEMEC-Maceió? Justifique.</p> <p>5. Quais barreiras você identificou no acesso ao atendimento à SEMEC-Maceió?</p> <p>6. Quais barreiras você encontrou no relacionamento com o servidor da SEMEC-Maceió?</p> <p>7. Em sua opinião, quais os pontos de melhoria no atendimento e acesso à informação aos cidadãos da SEMEC-Maceió?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os principais canais de atendimento utilizados pela SEMEC-Maceió para atender o cidadão;</li> <li>• Compreender as possíveis barreiras de acesso aos canais de atendimento pelos cidadãos à Secretaria;</li> <li>• Constatar possíveis barreiras no relacionamento dos servidores com o cidadão;</li> <li>• Refletir sobre possíveis melhorias no atendimento e no acesso à informação da SEMEC-Maceió aos cidadãos.</li> </ul>