RGe ISSN: 2177-3246

A INFORMAÇÃO PÚBLICA DIGITAL E O SISTEMA DE GESTÃO DE DEMANDAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO: UMA ANÁLISE SOBRE AS LIMITAÇÕES DA INTERATIVIDADE ENTRE SOLICITANTES E ADMINISTRAÇÃO

DIGITAL PUBLIC INFORMATION AND THE DEMAND MANAGEMENT SYSTEM OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF ESPÍRITO SANTO: AN ANALYSIS OF THE LIMITATIONS OF INTERACTIVITY BETWEEN APPLICANTS AND ADMINISTRATION

INFORMACIÓN PÚBLICA DIGITAL Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA DEMANDA DE LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE ESPÍRITO SANTO: UN ANÁLISIS DE LAS LIMITACIONES DE LA INTERACTIVIDAD ENTRE SOLICITANTES Y ADMINISTRACIÓN

10.56238/revgeov17n6-032

Fernando Estevão de Castro Mesquita
Mestrando em Gestão Pública
Instituição: Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
E-mail: fernando.mesquita@ufes.br

Dario de Azevevedo Nogueira Júnior
Doutor em Ciências da Informação e Comunicação
Instituição: Université Paris II Sorbonne
E-mail: dazevedojr@yahoo.com.br

RESUMO
A transformação digital no Brasil, em consonância com os princípios da Nova Gestão Pública, tem impulsionado mudanças significativas na gestão governamental. Nesse contexto, as universidades federais passaram a adotar sistemas digitais para organizar, monitorar e aprimorar a prestação de seus serviços, buscando maior eficiência, transparência e qualidade na gestão pública. Este artigo analisa o Sistema de Gestão de Demandas (SGD) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), em especial quanto à interatividade e à eficiência do sistema. Os resultados indicam que, embora tenha substituído processos físicos e concentrado informações em um único ambiente digital, o SGD ainda apresenta limitações relevantes, como acesso restrito a poucos usuários, pouca transparência no andamento dos serviços e ausência de comunicação direta entre solicitantes e administração. Concluiu-se que, a digitalização realizada representa um avanço, mas não uma transformação capaz de melhorar de forma significativa a experiência do usuário ou a participação da comunidade acadêmica. Assim, o estudo demonstra a necessidade de se aprimorar o Sistema de Gestão de Demandas, com foco em maior interatividade, acompanhamento em tempo real das demandas e integração com os usuários, para que a governança digital na UFES avance em eficiência, transparência e qualidade na prestação do serviço público.

Palavras-chave: Governo Digital. Interatividade. Eficiência. Universidades Federais. Transformação Digital.

ISSN: 2177-3246

ABSTRACT
Digital transformation in Brazil, in line with the principles of New Public Management, has driven significant changes in government management. In this context, federal universities have adopted digital systems to organize, monitor, and improve the delivery of their services, seeking greater efficiency, transparency, and quality in public management. This article analyzes the Demand Management System (SGD) of the Federal University of Espírito Santo (UFES), especially regarding the system's interactivity and efficiency. The results indicate that, although it has replaced physical processes and concentrated information in a single digital environment, the SGD still presents relevant limitations, such as restricted access to a few users, little transparency in the progress of services, and a lack of direct communication between applicants and administration. It was concluded that the digitization carried out represents progress, but not a transformation capable of significantly improving the user experience or the participation of the academic community. Thus, the study demonstrates the need to improve the Demand Management System, focusing on greater interactivity, real-time monitoring of demands, and integration with users, so that digital governance at UFES advances in efficiency, transparency, and quality in the provision of public services.

Keywords: Digital Government. Interactivity. Efficiency. Federal Universities. Digital Transformation.

RESUMEN
La transformación digital en Brasil, en línea con los principios de la Nueva Gestión Pública, ha impulsado cambios significativos en la administración pública. En este contexto, las universidades federales han adoptado sistemas digitales para organizar, monitorear y mejorar la prestación de sus servicios, buscando mayor eficiencia, transparencia y calidad en la gestión pública. Este artículo analiza el Sistema de Gestión de la Demanda (SGD) de la Universidad Federal de Espírito Santo (UFES), especialmente en lo que respecta a su interactividad y eficiencia. Los resultados indican que, si bien ha reemplazado los procesos físicos y concentrado la información en un único entorno digital, el SGD aún presenta limitaciones relevantes, como el acceso restringido a unos pocos usuarios, poca transparencia en el progreso de los servicios y falta de comunicación directa entre solicitantes y administración. Se concluyó que la digitalización realizada representa un progreso, pero no una transformación capaz de mejorar significativamente la experiencia del usuario ni la participación de la comunidad académica. Por lo tanto, el estudio demuestra la necesidad de mejorar el Sistema de Gestión de la Demanda, enfocándose en una mayor interactividad, monitoreo en tiempo real de las demandas e integración con los usuarios, para que la gobernanza digital en la UFES avance en eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de servicios públicos.

Palabras clave: Gobierno Digital. Interactividad. Eficiencia. Universidades Federales. Transformación Digital.

ISSN: 2177-3246

1 INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) é uma instituição autárquica vinculada ao Ministério da Educação (MEC) com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e que atua com base no princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão. (UFES, 2025)

São oferecidos atualmente na UFES um total de 103 cursos de graduação presencial, com cerca de 5.004 vagas anuais. Na pós-graduação, possui 62 cursos de mestrado acadêmico e profissional, e 32 de doutorado. A universidade apresenta um quadro funcional com cerca de 1.800 professores efetivos e 2 mil técnicos-administrativos (UFES, 2025).

Na graduação presencial são 20 mil estudantes matriculados, aproximadamente, e 3.500 na pós-graduação. Na pesquisa científica e tecnológica a UFES possui cerca de 500 projetos em andamento, e na extensão universitária desenvolve 650 projetos e programas com abrangência em todos os municípios capixabas, contemplando cerca de 3,5 milhões de pessoas (UFES, 2025).

A UFES também presta diversos serviços ao público acadêmico e à comunidade, como teatro, cinema, galerias de arte, museus, centro de ensino de idiomas, bibliotecas, planetário e observatório astronômico, auditórios, ginásio de esportes e outras instalações esportivas. Oferece ainda serviços na área de saúde por meio do Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes (HUCAM), com atendimento em diferentes especialidades médicas, sendo referência em atendimentos de média e alta complexidade. (UFES, 2025).

Em se tratando de estrutura física, a UFES opera em uma área territorial total de 13,8 milhões de metros quadrados, sendo sua infraestrutura física global de 302,5 mil metros quadrados de área construída, distribuídas por quatro campi universitários: Goiabeiras, Maruípe, Alegre e São Mateus (UFES, 2025).

Este porte e complexidade espacial, humana e funcional conferem à UFES uma dinâmica institucional que exige sistemas digitais interligados e eficientes para manutenção das múltiplas atividades de ensino, pesquisa, extensão e serviços administrativos, contexto no qual se insere o Sistema de Gestão de Demandas (SGD), objeto deste estudo.

O SGD é um sistema para gestão de demandas que passou a ser utilizado pela UFES em 2015. Trata-se de um software cuja proposta era melhorar a qualidade do atendimento do serviço prestado pela Prefeitura Universitária, atualmente Superintendência de Infraestrutura (SI), que oferece suporte ao processo de gestão das demandas internas de edificações, equipamentos e centrais telefônicas da universidade. Quando implementado, o objetivo principal do SGD era modernizar os processos de gestão e, ao mesmo tempo, proporcionar melhorias no clima organizacional da SI, já que todos os serviços solicitados ao órgão, como reparos hidráulicos, manutenção predial e elétrica, consertos de ar-condicionado e de telefones passaram a ser feitos de modo online pelo sistema.

A promessa principal do sistema era que o solicitante poderia acompanhar o andamento do pedido, desde a abertura do processo até a sua conclusão. Segundo o Prefeito Universitário no ano de criação, Renato Schwab: "A partir de agora, o demandante vai ficar informado e atualizado sobre o andamento dos serviços". (UFES, 2015). O reitor à época, Reinaldo Centoducatte, também tinha boas expectativas quanto ao novo sistema, e enfatizou sua importância a Universidade: "O SGD, além de tornar as informações mais transparentes, vai permitir uma melhoria na qualidade dos nossos serviços e setores" (UFES, 2015)

Passados 10 anos de sua implantação, este artigo propõe as seguintes reflexões:

- O SGD cumpriu com o seu objetivo?
- O sistema conseguiu realmente modernizar os processos de gestão de demandas?
- Os solicitantes efetivamente passaram a ficar informados e atualizados sobre o andamento dos serviços?
- Enquanto ferramenta digital, o SGD tem sido eficaz na gestão de demandas da UFES?
- O sistema é capaz de promover interatividade e eficiência como se espera no ambiente digital público?
- A comunidade acadêmica, incluindo professores, alunos, servidores e terceirizados tem conseguido participar efetivamente da gestão de demandas?

2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO BRASIL

A transformação digital do Estado brasileiro tem sido apresentada como um caminho promissor para a modernização da gestão pública e o aprimoramento da prestação de serviços ao cidadão. No contexto das universidades públicas federais, essa transformação deveria representar não apenas a digitalização de processos administrativos, mas uma mudança estrutural na forma como as instituições interagem com sua comunidade acadêmica e com a sociedade (DINIZ *et al.*, 2009; BRAGA *et al.*, 2008). No entanto, a prática revela que, apesar da ampla adoção de plataformas digitais, persistem barreiras significativas à interatividade e à eficiência, o que limita o alcance real do chamado governo digital.

Governo digital é a modernização da administração pública por meio da tecnologia para oferecer serviços mais eficientes, transparentes e acessíveis aos cidadãos, utilizando ferramentas online, aplicativos e sistemas integrados para reduzir a burocracia e melhorar o atendimento, inclusive com o uso de tecnologias mais avançadas, como Inteligência Artificial, para interações mais ágeis e eficientes, com a possibilidade de uma gestão compartilhada a partir da inserção do usuário, o que nem sempre é verificado na prática (MGI, 2025).

O termo "governo digital" implica mais do que informatização. Ele envolve uma lógica de transparência, acessibilidade e coprodução de serviços, na qual o cidadão não é apenas destinatário,

mas também participante ativo do processo (PINHO, 2008; CRUZ; SILVA; LIMA, 2024). Essa perspectiva, contudo, ainda está em desenvolvimento no ambiente universitário, onde os sistemas digitais frequentemente reproduzem as mesmas limitações burocráticas tradicionais, com fluxos rígidos, interfaces pouco intuitivas e ausência de mecanismos de *feedback*.

A literatura recente aponta que a digitalização dos serviços públicos no Brasil avançou de forma acelerada, especialmente após a reforma gerencial e com a adoção de políticas como o governo eletrônico e a plataforma Gov.br. Contudo, conforme destaca Nogueira Junior (2019), a expansão das ferramentas digitais tem sido guiada mais pela necessidade de reduzir custos operacionais e ampliar a capacidade do Estado em operar com menos estrutura física do que por uma estratégia efetivamente orientada à interação com o cidadão. O autor observa que diversos serviços foram transferidos para o ambiente digital, mas isso não resultou, necessariamente, em fortalecimento da comunicação ou do controle social, produzindo uma democracia digital limitada, na qual o usuário permanece como receptor de informações, e não como participante ativo dos processos decisórios.

Em publicação mais recente, Nogueira Junior e Zaganelli (2024) reforçam esse argumento ao refletir sobre os doze anos de implementação da Lei de Acesso à Informação (LAI). Apesar de avanços normativos e tecnológicos, os autores reconhecem que ainda existe desconexão entre a obrigação legal de transparência e a experiência concreta do cidadão que busca informações em plataformas digitais. A pesquisa evidencia que o Estado brasileiro consolidou mecanismos digitais de oferta de serviços, mas sem amadurecer, na mesma proporção, os mecanismos de participação, *feedback* ou diálogo estruturado com o usuário. Assim, mesmo com a LAI representando um marco civilizatório no acesso à informação, persiste o desafio de fazer com que tal direito seja exercido de forma facilitada, responsiva e colaborativa.

Esses apontamentos convergem diretamente com este estudo sobre o Sistema de Gestão de Demandas da Universidade Federal do Espírito Santo. Cabe ressaltar que este cenário não é uma exclusividade da UFES, como aponta Silva (2016), existe um grande desafio nas universidades públicas federais em se estabelecer uma cultura política que crie mecanismos e práticas que promovam a sensibilização e o envolvimento do cidadão a exercer uma efetiva participação e controle social.

A presença de um canal digital institucionalizado atende ao movimento nacional de modernização estatal, porém sua baixa interatividade e a limitada possibilidade de acompanhamento e comunicação com o usuário reforçam a incoerência descrita por Nogueira Junior e Zaganelli (2024): amplia-se a oferta digital, mas não se garante a mediação necessária para que a tecnologia produza maior transparência, eficiência do serviço e participação cidadã. Dessa forma, as iniciativas de governo digital no país evidenciam que a digitalização até o momento não foi suficiente para aperfeiçoar a relação entre Estado e sociedade no ambiente universitário.

Assim, é importante analisar os fatores que explicam a baixa interatividade e ineficiência dos sistemas de governo digital nas universidades públicas federais, em especial na Universidade Federal do Espírito Santo, identificando como as iniciativas de digitalização vêm sendo implementadas no estudo em tela, apontando suas fragilidades e indicando caminhos para superá-las, sobretudo após a introdução da Nova Gestão Pública na política pública brasileira.

3 NOVA GESTÃO PÚBLICA E OS IMPACTOS NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A partir da década de 1970, a Nova Gestão Pública (NGP) passou a influenciar diferentes países como resposta à crise fiscal e às críticas ao modelo burocrático de Estado, defendendo maior eficiência, transparência e responsabilização do gestor público. Conforme expõe Silva (2016), esse movimento propõe que a administração pública adote práticas gerenciais semelhantes às do setor privado, especialmente no que se refere ao controle de resultados, à mensuração de desempenho e à necessidade de demonstrar à sociedade o uso adequado dos recursos públicos. Nesse novo cenário, a informação e a prestação de contas se tornaram um meio para legitimar a atuação estatal.

Silva (2016) destaca que no Brasil a incorporação da NGP se intensificou a partir da Constituição Federal de 1988 e com o avanço das reformas administrativas da década de 1990, quando instrumentos normativos e sistemas de controle passam a exigir das organizações públicas maior visibilidade sobre suas ações, metas e indicadores. A autora observa que esse processo resultou no fortalecimento de práticas voltadas à responsabilização, à transparência e à gestão orientada por resultados, gerando uma nova forma de relacionamento entre Estado e sociedade.

No âmbito das universidades públicas federais, Silva (2016) entende que esse movimento se intensifica pela pressão crescente por comprovação de desempenho, divulgação de resultados e ampliação dos mecanismos de *accountability*. As instituições de ensino superior passaram a ser requeridas não apenas como produtoras de conhecimento, mas como organizações que precisavam justificar permanentemente a relevância social de suas atividades, evidenciando eficiência administrativa, impacto acadêmico e responsabilidade no uso dos recursos públicos, ao menos em tese.

Nesse contexto, a digitalização dos processos administrativos não surge apenas como modernização tecnológica, mas como resposta às exigências da NGP. A adoção de sistemas digitais, como o Sistema de Gestão de Demandas (SGD) da UFES, se insere nesse ambiente de cobrança por transparência, registro, acompanhamento e prestação de contas das atividades institucionais. No entanto, como aponta Silva (2016), a incorporação de mecanismos gerenciais não elimina os desafios estruturais das organizações públicas. Assim, ainda que a digitalização prometa controle, eficiência e diálogo com o usuário, sua implementação pode continuar com as práticas burocráticas já existentes, caso não esteja acompanhada de mudanças culturais e processuais, o que é perceptível no objeto em estudo.

Desta forma, compreender a influência da NGP no contexto das universidades federais é essencial para avaliar de forma crítica os reais avanços da transformação digital. Sistemas como o SGD, quando pouco interativos, centrados no controle e com baixa participação do usuário, podem significar o não atendimento à transformação proposta pela NGP, já que a tecnologia é implementada, mas os resultados prometidos, como eficiência, transparência e melhoria do serviço, não se concretizam plenamente. Ou seja, o modelo atual não dá a possibilidade aos usuários dos serviços identificarem problemas, o que corrobora a centralização de informações na gestão atual, não proporcionando, apesar de digital, a interatividade entre a comunidade acadêmica e a gestão universitária, sendo este fato evidenciado mais adiante.

O governo digital se tornou o caminho adotado pela administração pública para tentar atender às demandas por transparência e resultados, inserindo os sistemas digitais no centro das estratégias de gestão das universidades federais. Assim, analisar o Sistema de Gestão de Demandas da UFES exige reconhecer que a digitalização é consequência de um processo histórico maior, mas sua efetividade depende da capacidade institucional de transformar não apenas ferramentas, mas práticas e relações com a comunidade universitária.

4 GOVERNO DIGITAL: UMA TRANSIÇÃO

O conceito de governo digital surge da relação entre administração pública, tecnologia da informação e governança democrática. Segundo Diniz *et al.* (2009), o governo eletrônico, precursor do governo digital, tinha como meta inicial a automação e desburocratização dos serviços públicos. Com o tempo, evoluiu para um modelo mais complexo, voltado à integração, participação e inovação (CARVALHO *et al.*, 2024).

Para Cristóvam, Saikali e Sousa (2020), a transição para o governo digital exige uma mudança cultural que ultrapassa a informatização. É necessário adotar modelos de gestão baseados em dados, interoperabilidade e foco no usuário. Waldo (1968), ao discutir a Nova Administração Pública, já defendia que a eficiência administrativa não poderia ser dissociada dos valores democráticos, ideia que permanece válida na era digital. Assim, o governo digital eficiente é aquele que, além de reduzir custos e tempo, promove interação, aprendizado organizacional e legitimidade social.

Apesar dos esforços para consolidar o governo digital brasileiro, conforme observa Santos e Fonseca (2021), a aplicação prática nas instituições ainda é desigual, com grande disparidade quanto à maturidade digital e integração de sistemas.

Nesse contexto, é relevante distinguir a simples digitalização de processos da efetiva transformação digital na administração pública. A digitalização, quando restrita à migração de procedimentos físicos para sistemas eletrônicos, tende a produzir ganhos limitados, sem alterar de forma significativa os fluxos de trabalho e as relações institucionais. Já a transformação digital

pressupõe o redesenho dos processos administrativos e das formas de interação entre os atores envolvidos, de modo a ampliar a transparência, a eficiência e a participação, elementos centrais para o aprimoramento da gestão pública.

5 INTERATIVIDADE NO GOVERNO DIGITAL

A interatividade é elemento central na implementação de um governo digital. Lévy (1999) e Gomes (2005) enfatizam que a interatividade não se resume ao acesso a informações, mas à possibilidade de diálogo, colaboração e construção coletiva do serviço público. No caso das universidades federais, isso significaria oferecer canais digitais que permitam a participação ativa de estudantes, servidores e comunidade externa na gestão universitária.

No contexto dos sistemas digitais de gestão, a interatividade se manifesta, sobretudo, na possibilidade de acompanhamento contínuo das demandas e na troca de informações ao longo de sua execução. Isso é ainda mais relevante em processos que envolvem múltiplos atores e etapas, como a fiscalização de contratos públicos, nos quais a ausência de canais interativos tende a gerar desencontros de informação e dificuldades de coordenação. Dessa forma, a interatividade deixa de ser um recurso secundário e passa a desempenhar papel central no aprimoramento da gestão administrativa.

Entretanto, como destacam Reck e Hübner (2021), a maioria das plataformas universitárias ainda adota um modelo de comunicação vertical, centrado na função informacional e não participativa. Sistemas como o SIPAC, SIGAA e SUAP, utilizados nas universidades federais e institutos federais, subordinados ao Ministério da Educação (MEC), embora representem avanços na gestão integrada, são frequentemente criticados por sua baixa usabilidade, interfaces pouco amigáveis e ausência de mecanismos de comunicação contínua (CARVALHO *et al.*, 2024).

Essa carência de interatividade reflete na eficiência institucional, uma vez que processos mal desenhados e pouco responsivos tendem a gerar retrabalho, insatisfação e resistência dos usuários, como no caso atual da manutenção predial feita através do Sistema de Gestão de Demandas. Além disso, a falta de envolvimento da comunidade acadêmica na construção dos sistemas compromete a legitimidade e a efetividade que se espera da transformação digital universitária.

6 EFICIÊNCIA NO GOVERNO DIGITAL E AS LIMITAÇÕES DA PARTICIPAÇÃO DO USUÁRIO

A busca por eficiência sempre esteve no centro das reformas administrativas do Estado. No entanto, no contexto digital, eficiência não pode ser compreendida apenas como racionalização de custos, mas como capacidade de entregar valor público (DENHARDT; DENHARDT, 2003). No ambiente universitário, isso implica oferecer sistemas que otimizem processos sem perder o foco na qualidade da experiência do usuário.

Estudos do Tribunal de Contas da União (TCU, 2022) apontam que a maioria das universidades federais brasileiras enfrenta dificuldades na integração de seus sistemas administrativos, resultando em duplicidades, falhas de comunicação e baixa interoperabilidade. Essa fragilidade digital compromete tanto a eficiência operacional quanto a transparência, gerando um contraponto: apesar da digitalização, o serviço público prestado por meio digital continua lento e complexo.

Como ressalta Pinho (2008), a simples adoção de tecnologias não garante eficiência se não houver reconfiguração das rotinas organizacionais e capacitação dos servidores. A cultura burocrática tende a reproduzir práticas tradicionais em novos meios, o que explica a persistência de formulários redundantes e de fluxos hierarquizados em sistemas que deveriam ser mais ágeis e participativos.

A eficiência no governo digital não se limita à redução de tempo ou de custos administrativos, estando diretamente relacionada à forma como as informações são organizadas, disponibilizadas e acompanhadas ao longo dos processos. Em atividades como a fiscalização de contratos, a ausência de informações claras e atualizadas tende a dificultar o controle das ações e a tomada de decisões pela administração. Nesse sentido, sistemas digitais, quando bem estruturados, contribuem para uma gestão mais eficiente ao facilitar o acompanhamento das atividades, reduzir retrabalhos e apoiar o exercício da fiscalização.

7 GOVERNO DIGITAL UNIVERSITÁRIO: UMA PROMESSA INACABADA

A literatura entende que o governo digital nas universidades públicas federais permanece em um estágio intermediário de maturidade. Embora haja avanços tecnológicos, como a adoção de sistemas integrados e a oferta de serviços on-line, persiste um distanciamento entre as diretrizes normativas e a experiência real do usuário.

O problema da falta de interatividade é agravado pela finalidade atual da transformação digital. As universidades tendem a priorizar soluções de *software* em detrimento de estratégias de participação social, o que resulta em portais pouco acolhedores e processos centrados no controle, não na interação com a comunidade acadêmica. Essa limitação compromete também a eficiência, pois um sistema que não é participativo gera dificuldades de aceitação e de utilização por parte dos usuários.

A superação desse estágio atual exige incorporar princípios de governança digital e infocomunicação, com *design* centrado no usuário e na democratização dos serviços. É preciso enxergar o governo digital universitário não como um fim em si, mas como meio de fortalecimento da transparência e da inovação pública (CARVALHO *et al.*, 2024; CRUZ; SILVA; LIMA, 2024).

8 SISTEMAS DIGITAIS NA UFES

Um dos primeiros passos do processo de digitalização da UFES foi a criação da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), órgão responsável por prover soluções e serviços

de Tecnologia da Informação para as comunidades interna e externa da instituição. Fundada com o objetivo de atender às atividades acadêmicas e administrativas da universidade por meio do fornecimento de apoio computacional, ao longo dos últimos anos, a STI foi responsável pelo desenvolvimento e implementação de sistemas digitais como o protocolo de processos (Lepisma), o sistema eletrônico do Programa de Gestão de Trabalho (Polare), os portais do Aluno, do Professor e do Servidor, o sistema de atendimento (OsTicket), o Sistema de Registro de Frequência Eletrônica (SREF), entre outros.

Atualmente, existem 48 sistemas digitais em operação, que possuem funcionamento monitorado 24 horas pela STI. No total, são cerca de 28.175 usuários internos além da comunidade externa interagindo com serviços da instituição (UFES, 2025). Entre eles está o Sistema de Gestão de Demandas - SGD, criado para aprimorar a gestão de manutenções pela Superintendência de Infraestrutura.

9 O PAPEL DA SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA DA UFES NA MANUTENÇÃO PREDIAL

A Superintendência de Infraestrutura (SI) é um órgão suplementar da Universidade Federal do Espírito Santo e atende a toda comunidade universitária. Compete à SI o planejamento, construção, conservação e manutenção das áreas físicas dos *campi* da UFES. (UFES 2025)

A SI é responsável pela fiscalização dos contratos de obras, concessão de espaços físicos, manutenção predial, instalação e manutenção de equipamentos de refrigeração, ampliação e manutenção das redes elétricas/lógicas/hidráulicas e diversos outros contratos. Sua funcionalidade possibilita afirmar que as atividades realizadas pela Superintendência de Infraestrutura se assemelham às funções de uma prefeitura municipal, sendo que, somados usuários internos e comunidade externa, são aproximadamente 30 mil pessoas interagindo com serviços da instituição (UFES 2025).

Nos últimos anos, a Superintendência também assumiu e se responsabilizou pelos serviços de transportes, segurança e monitoramento, concessão de espaços físicos para serviços terceirizados (como cantina e copiadoras), bem como pelo acompanhamento e administração de contratos de obras e serviços, dentre outros. (UFES 2025)

A Superintendência se divide internamente, com base na estrutura aprovada pela Resolução 22/2019 do Conselho Universitário da UFES, em:

- Gabinete do Superintendente (GS/SI)
- Divisão de Gestão Administrativa (DGA/SI)
- Diretoria de Planejamento Físico (DPF/SI)
- Divisão de Meio Ambiente (DMA/SI)
- Diretoria de Obras (DO/SI)

- Diretoria de Manutenção de Edificações e Equipamentos (DMEE/SI)
- Diretoria de Segurança e Logística (DSL/SI)
- Diretorias Setoriais
- Comissão Permanente de Recebimento de Obras e Serviços (CROS)
- Comissão Permanente de Avaliação (COPEA)

As Diretorias Setoriais são responsáveis pela prestação dos serviços da Superintendência de Infraestrutura nos campis geograficamente separados da sede em Goiabeiras, incluindo a gestão das manutenções prediais por meio do SGD.

10 ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO DE DEMANDAS DA UFES (SGD)

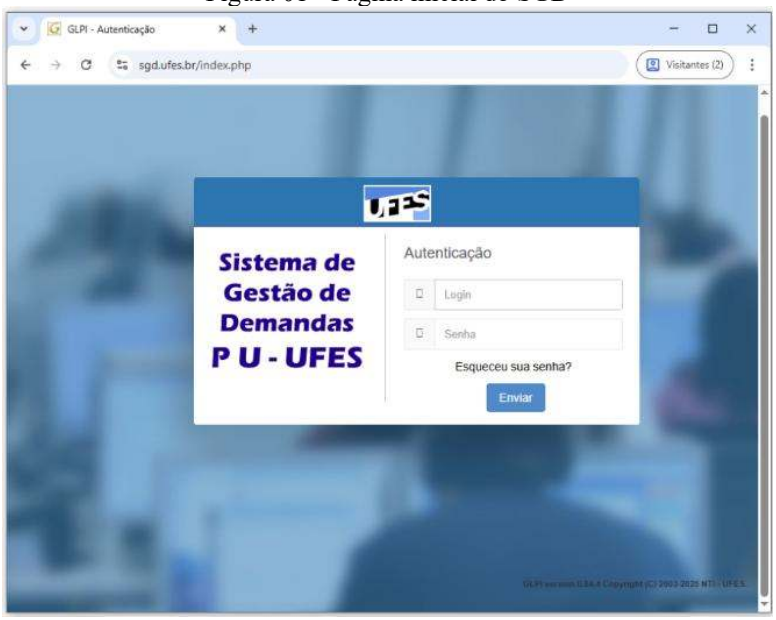
As solicitações dos serviços de manutenção são realizadas por responsáveis designados em cada centro de ensino/setor de trabalho. Esses responsáveis realizam o preenchimento de Solicitações de Serviço (SS), que são direcionadas às Diretorias da Superintendência de Infraestrutura por meio do Sistema de Gestão de Demandas (SGD). O sistema é uma plataforma *online* que substituiu as Solicitações de Serviço (SS) físicas, que existiam anteriormente.

Uma novidade trazida à época pelo sistema é que as informações sobre os serviços solicitados e aqueles que são contratados por empresas terceirizadas passaram a ficar disponíveis para consultas e avaliações, principalmente para os órgãos de controle, como Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU) e Auditoria Interna (Audin).

11 ACESSO AO SGD

Inicialmente, em se tratando do acesso ao sistema e suas limitações, a página de entrada do Sistema de Gestão de Demandas é um campo de autenticação no qual é necessário login e senha para acessá-lo, conforme a figura abaixo:

Figura 01 - Página inicial do SGD



Fonte: Captura de tela realizado no endereço eletrônico “sgd.ufes.br”

Deste ponto, é possível destacar as primeiras observações sobre o acesso ao SGD. O sistema não é aberto ao público, como explicado, ele é acessado apenas por usuários previamente cadastrados, responsáveis pelas solicitações e acompanhamento de serviços de manutenção de cada setor/centro da UFES. Na prática, cada prédio envia suas solicitações de manutenção para a caixa de e-mail ou de processos de um setor responsável, que recebe as demandas e cria os “chamados” de manutenção.

“Chamado” é o nome dado a uma solicitação de serviço “SS” aberta no sistema, que é encaminhada a uma das Diretorias de Infraestrutura para que um determinado serviço de manutenção seja prestado pelas empresas terceirizadas que tem contrato com a UFES. No campus Maruípe, por exemplo, os prédios encaminham as solicitações de abertura de “chamado” para a Gestão do Centro de Ciências Da Saúde - CCS ou, em último caso, para a própria Diretoria de Infraestrutura de Maruípe - DIM, onde os servidores com cadastro para utilizar o SGD criam os chamados com base nas reivindicações recebidas.

Deste fato, podemos identificar uma grande limitação do sistema: a centralização de todas as solicitações do campus em poucos setores, não permitindo que os principais frequentadores dos próprios prédios como professores, alunos e servidores tenham a possibilidade de criar solicitações para as demandas que julgarem necessárias. Além disso, outro grave problema dessa centralização é que os servidores ficam sobrecarregados, recebendo demandas de todo o campus, o que por muitas vezes gera atraso na criação dos “chamados” e consequentemente no seu atendimento.

O fato se agrava quando esses servidores se encontram de férias ou licença, situação que por muitas vezes não é de conhecimento dos prédios. As solicitações enviadas ficam paradas nas caixas de e-mail ou de processos, sem que o solicitante tenha ciência. Isso recorrentemente gera insatisfação com os serviços prestados pelas Diretorias de Infraestrutura, até mesmo em casos em que os servidores

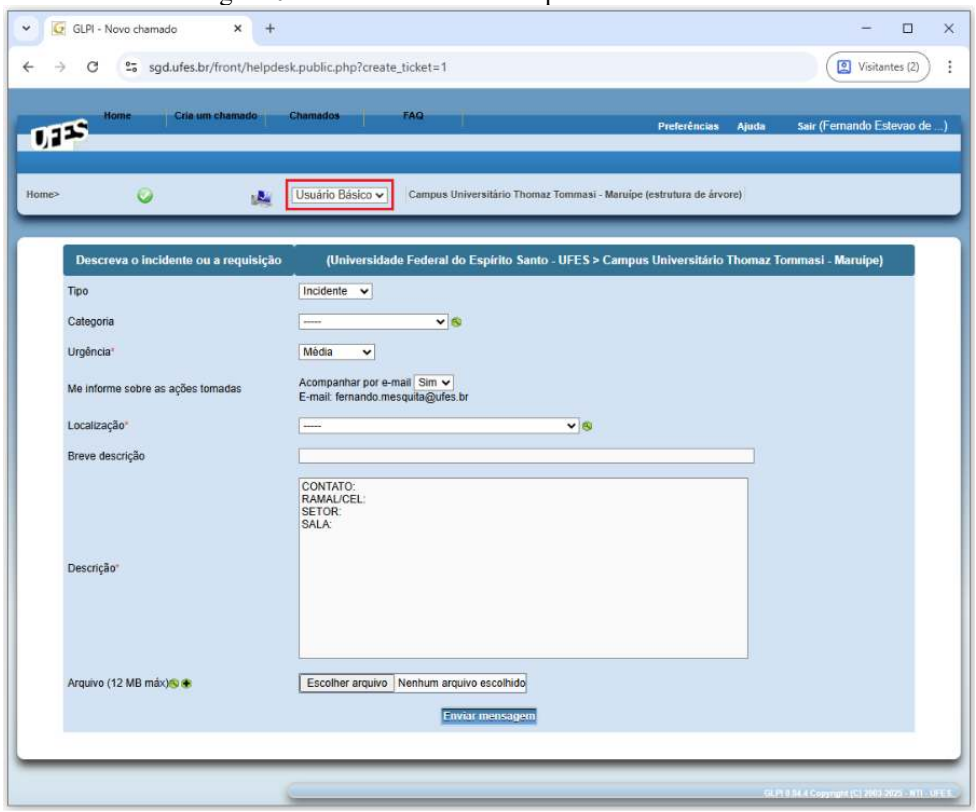
sequer tenham tomado conhecimento do problema/demanda solicitada. Essa demora em se criar o "chamado" pode inclusive gerar situações de risco para a comunidade acadêmica, a depender da gravidade da demanda solicitada.

Todos esses fatores demonstram a falta de interatividade do sistema com a comunidade acadêmica em geral, já que todos poderiam participar diretamente desse processo de abertura de "SS", tornando o atendimento das demandas mais rápido e efetivo. Ou seja, se alunos, professores e servidores tivessem a possibilidade de criar os "chamados", essa descentralização promoveria simultaneidade, interatividade e efetiva participação da comunidade acadêmica na solução das demandas de manutenção da universidade.

12 TELA INICIAL DO SGD

Deste ponto em diante, todas as interações com o SGD são exclusivas para os servidores cadastrados. Existem usuários cadastrados apenas para criar solicitações, que recebem a denominação de "Usuário Básico", e existem usuários administradores, os "Admin", que tem acesso total aos "chamados" para visualizá-los, modificá-los e atribuí-los às empresas de manutenção. Ao entrar no sistema, a tela inicial para usuários básicos é a página para criação de um "Novo chamado", conforme a figura a seguir:

Figura 02 – Tela inicial no SGD para 'Usuário Básico"



Fonte: Captura de tela realizado no endereço eletrônico "sgd.ufes.br"

13 CRIAÇÃO DE UM "CHAMADO"

Conforme a figura, os campos disponíveis para preenchimento na criação de um "chamado" são:

- Tipo: Permite selecionar entre "Incidente" e "Requisição"
- Categoria: Permite selecionar a área do problema a ser resolvido, com opções como "Manutenção predial e urbana", "Hidráulica e esgoto", "Elétrica", "Manutenção de equipamentos", dentre outras.
- Urgência: Permite selecionar entre "Muito Baixa", "Baixa", "Média", "Alta" e "Muito Alta".
- Acompanhar por e-mail: Permite selecionar entre "Sim" e "Não"
- Localização: Permite a seleção do prédio ou unidade onde ocorre o problema.
- Breve descrição: É um campo destinado a informar o assunto do "chamado".
- Descrição: É onde o criador do chamado coloca as informações mais relevantes. Como predefinição, o sistema deixa sugestões para serem preenchidas, como "Contato", "Ramal/Cel", "Setor" e "Sala".
- Arquivo: Permite incluir mídias de até no máximo 12 MB.

Em se tratando da tela de criação de chamados, alguns pontos merecem atenção. O primeiro deles é que nenhum dos campos de seleção possuem explicação/orientação de como devem ser preenchidos, o que normalmente em sistemas modernos aparece em um campo de "Ajuda". Isso se torna um dificultador para quem cria o chamado, já que não permite esclarecer eventuais dúvidas de preenchimento. Por exemplo, o usuário básico precisa selecionar a "Urgência" do "chamado", porém em nenhum local está descrito no que se constitui uma urgência "Alta" ou "Baixa", nem mesmo existem orientações de como ele deve fazer essa avaliação. Na prática, o campo se torna ineficiente, por ser utilizado de forma subjetiva pelo usuário que está criando o chamado, já que ele vai selecionar a urgência que considera ser adequada ao caso e não a que administração da universidade entende como urgente.

O campo "Categoria" não contempla todas as áreas de atuação existentes, o que em alguns casos faz com que o solicitante, na criação do "chamado", tenha que enquadrar o problema em área diversa do fato relatado.

O campo "Localização" não contempla as áreas externas como entradas, estacionamentos, calçadas, espaços de convivência, entre outros, o que pode gerar dúvidas no solicitante quanto ao preenchimento, em especial quando o local da ocorrência não está disponível para seleção.

O campo "Descrição", apesar de apresentar sugestões de preenchimento, não deixa claro para o usuário que vai abrir o "chamado" quais informações sobre a demanda são relevantes/necessárias para quem vai recebê-lo. Desta forma, é comum os servidores das Diretorias de Infraestrutura

precisarem entrar em contato com os solicitantes para buscar esclarecimentos sobre o problema reportado, que muitas vezes não é corretamente descrito neste campo.

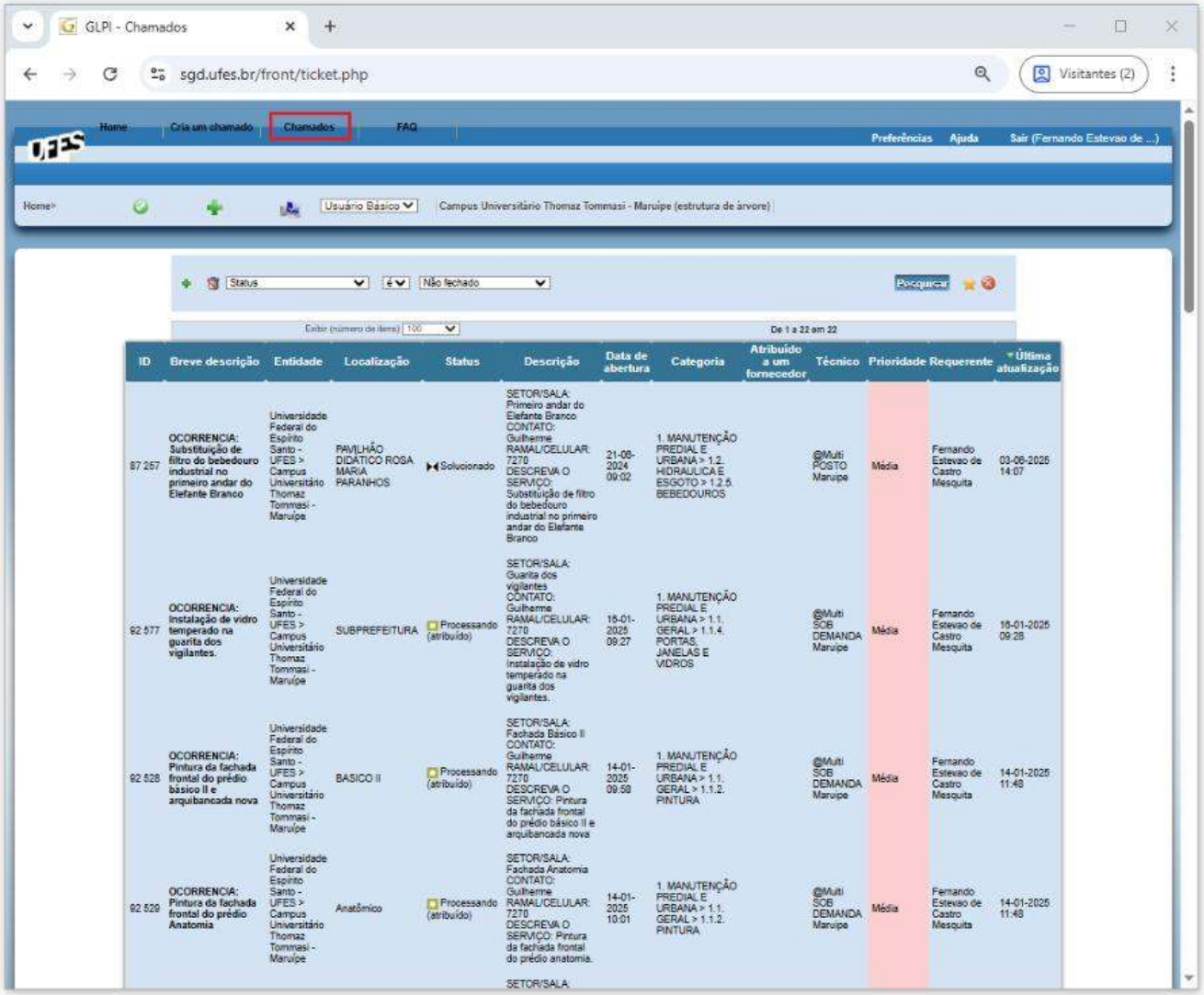
O campo “Arquivo” permite adicionar mídias digitais de vários tipos e formatos como fotos, vídeos, documentos, entre outros. Porém a limitação de apenas 12 MB para uploads faz com que o campo raramente seja utilizado, já que uma simples foto em máquinas/celulares atuais, a depender da qualidade da câmera, pode chegar a valores como 75 MB.

Constata-se que os campos existentes para a criação dos chamados mal atendem ao mínimo da sua função. Eles se mostram limitados e poderiam ser aprimorados em muitos aspectos, de modo a incluir funcionalidades adicionais e tornar a gestão de manutenção muito mais eficiente.

14 O MENU “CHAMADOS” DISPONÍVEL PARA O “USUÁRIO BÁSICO”

Este campo, na versão disponível para o “Usuário Básico”, permite a consulta dos “chamados” gerados pelo próprio usuário, identificado como “Requerente” na penúltima coluna, como mostra a figura:

Figura 03 – Menu “Chamados” disponível para “Usuário Básico”



Fonte: Captura de tela realizado no endereço eletrônico “sgd.ufes.br”

O SGD permite que o usuário consulte os “chamados” gerados filtrando-os por meio de parâmetros como número de identificação (ID), localização, status, descrição, entre outros. Há, no entanto, alguns pontos a se destacar. Primeiramente, como o “Usuário Básico” só tem acesso aos “chamados” que ele mesmo criou, não é possível verificar se a solicitação que ele pretende abrir já existe, em caso de ter sido criada anteriormente por outro usuário. Isso possibilita a criação em duplicidade de “chamados” para o mesmo problema, o que gera um acúmulo de solicitações na caixa do usuário administrador, neste caso a Diretoria de Infraestrutura, que faz a triagem das solicitações para atendimento pelas empresas terceirizadas.

Outro ponto que se observa é que o “Usuário Básico” não consegue, por meio do SGD, acompanhar o trabalho que está sendo realizado pelas empresas de manutenção. Depois de criado o “chamado”, o acompanhamento que o “Usuário Básico” recebe por e-mail e que está disponível no sistema diz respeito apenas ao seu status (processando, pendente, solucionado, fechado, etc). Ele não consegue saber detalhes, por exemplo, de porque o chamado está pendente, se é por falta de material,

de mão de obra, de contrato com empresa terceirizada, ou por qualquer outro motivo. Como não consegue se comunicar com a Diretoria de Infraestrutura pelo sistema, para que tenha qualquer tipo de informação, o solicitante precisa entrar em contato diretamente com os servidores e perguntar sobre o andamento da “SS”. Isso gera um enorme número de ligações telefônicas, e-mails, mensagens por whatsapp e de pessoas indo presencialmente à Diretoria para obter esclarecimentos sobre os “chamados”. É notória a falta de interatividade gerada pelo SGD entre solicitantes e a equipe de manutenção do campus.

15 O CAMPO “*FAQ*”

Ainda quanto às opções disponíveis no SGD para o “Usuário Básico”, existe no menu superior o campo denominado “*FAQ*”. Um "campo *FAQ*" é um campo de texto em um formulário ou sistema, usado para capturar e coletar perguntas frequentes de usuários ou clientes. O termo "*FAQ*" vem do inglês *Frequently Asked Questions*, que significa "Perguntas Frequentes" em português. O objetivo é agrupar dúvidas comuns em um local organizado, para que as pessoas possam encontrar as respostas rapidamente, sem precisar de suporte direto (SEBRAE, 2023).

Ao entrar no campo “*FAQ*” do SGD, no entanto, o “Usuário Básico” se depara com a total ausência de informações e com a impossibilidade de fazer perguntas. Não existe nenhuma “pergunta frequente” ou “resposta rápida” disponível, e nenhuma informação que possa ser útil para esclarecimento de dúvidas ou como suporte. A tela apresenta apenas a mensagem “Nenhum item encontrado”, conforme a figura:

Figura 04 – Menu “FAQ” do SGD



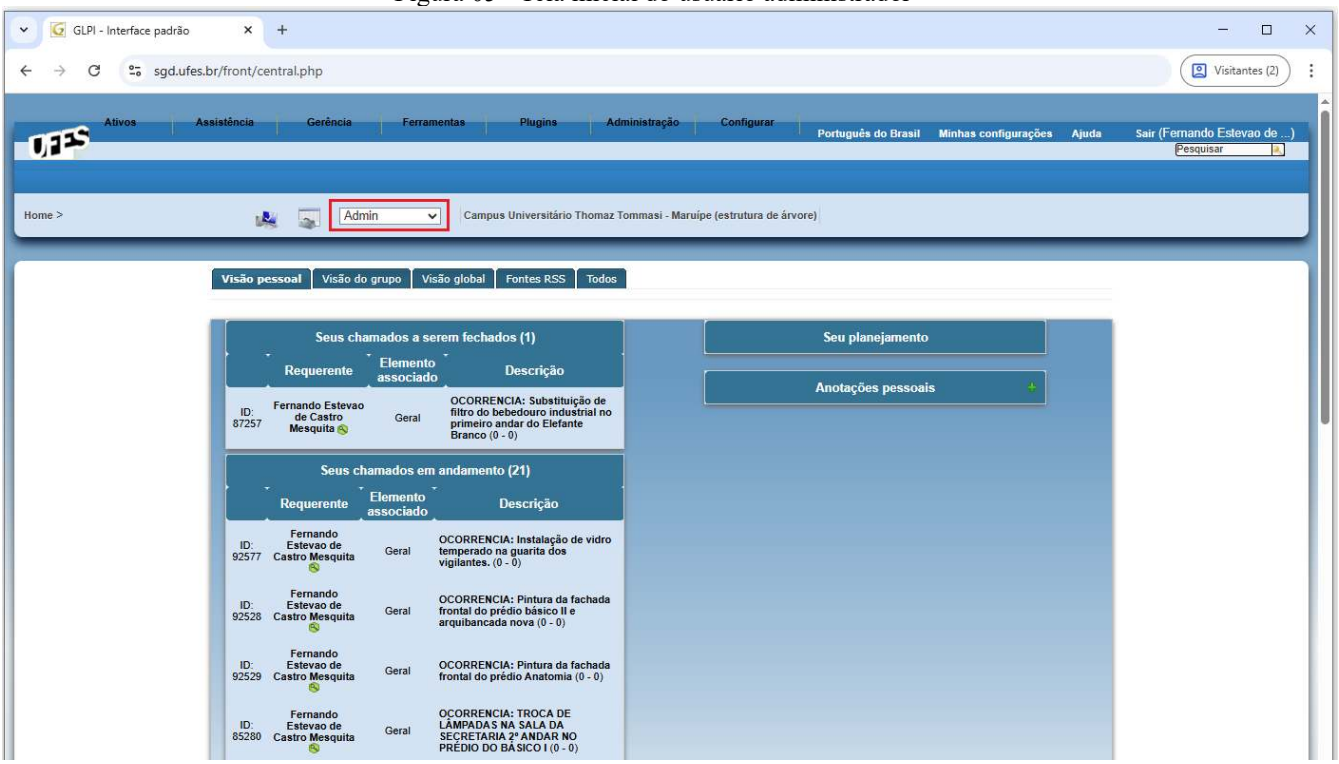
Fonte: Captura de tela realizado no endereço eletrônico “sgd.ufes.br”

16 O USUÁRIO ADMINISTRADOR “ADMIN”

Os usuários do SGD com senha de administrador, como os servidores da Diretoria de Infraestrutura de Maruípe, têm acesso mais amplo aos “chamados” criados para o campus e podem

visualizá-los, modificá-los e atribuí-los às empresas de manutenção. A tela inicial do acesso "Admin" é demonstrada na figura 05, abaixo:

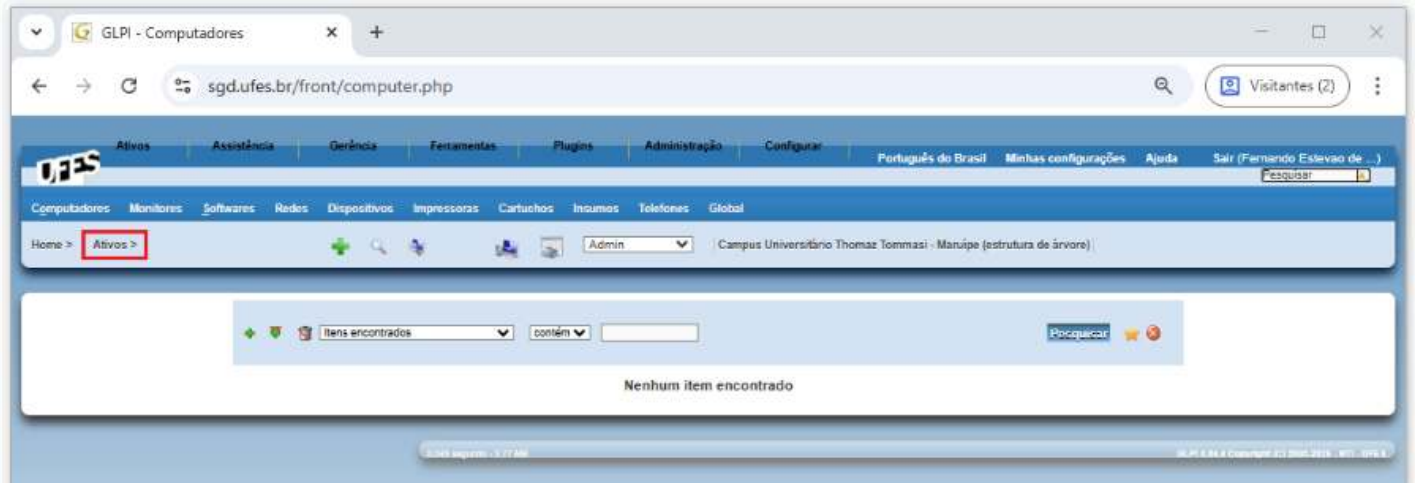
Figura 05 - Tela inicial do usuário administrador



Fonte: Captura de tela realizado no endereço eletrônico “sgd.ufes.br”

Apesar de conter inúmeros campos no menu a mais do que o acesso de “Usuário Básico”, a maior parte deles não tem funcionalidade, como é o caso dos campos “Ativos”, “Gerência”, “Ferramentas” e “Plugins”. Ao entrar nestes campos, o usuário administrador se depara com a frase “Nenhum item encontrado”, conforme a figura 06 abaixo, ou com funções desconexas, que não geram resultado ou informações relevantes.

Figura 06 – Campos sem funcionalidade do usuário administrador



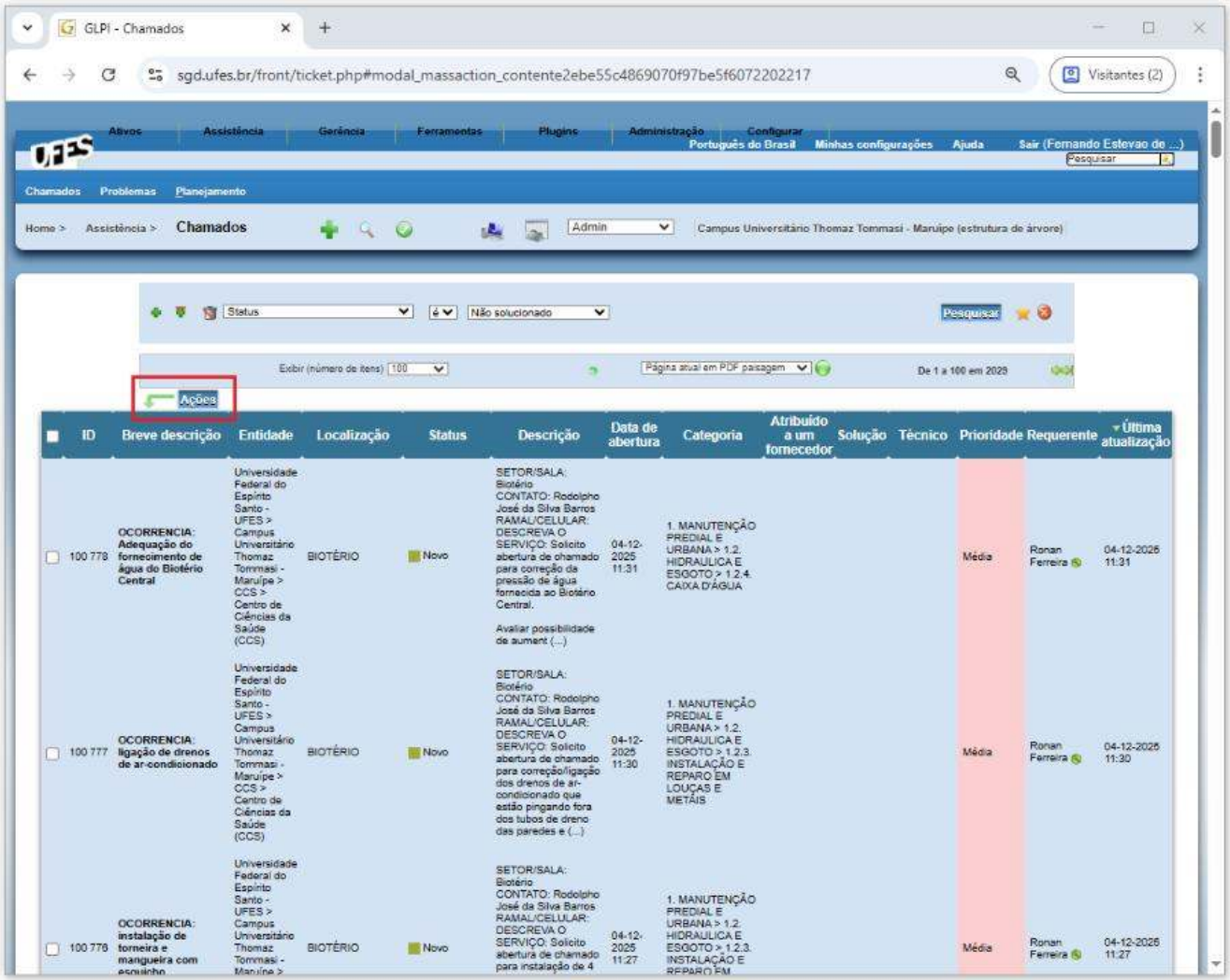
Fonte: Captura de tela realizado no endereço eletrônico “sgd.ufes.br”

17 O SUBCAMPO “CHAMADOS” DISPONÍVEL PARA O USUÁRIO “ADMIN”

O campo “Assistência” é o que apresenta maior utilidade, pois é onde são gerenciados os “chamados”. Ao clicar no campo “Assistência”, o SGD exibe três subcampos: “Chamados”, “Problemas” e “Planejamento”. Os subcampos “Problemas” e “Planejamento”, quando escolhidos, também exibem na tela a mensagem “Nenhum item encontrado” ou informações desconexas, semelhante à figura 06.

O subcampo “Chamados”, contido em “Assistência”, apresenta o mesmo layout entregue ao “Usuário Básico”. O diferencial do acesso para administrador é que abaixo da barra de pesquisas existe um botão de nome “Ações”, através do qual é possível atuar nas solicitações existentes, conforme mostra a Figura 07, abaixo:

Figura 07 – Botão “Ações” disponível para o usuário “Admin”



Fonte: Captura de tela realizado no endereço eletrônico “sgd.ufes.br”

Por meio do botão “Ações” o usuário administrador realiza modificações no chamado, como alterar o status e colocar na lixeira, mas a função principal é a de atribuir a uma empresa terceirizada a solicitação de serviço.

Tendo em vista o acesso do usuário administrador, são possíveis algumas considerações. A primeira delas é que o SGD, mesmo em seu acesso de administrador, não contempla funções que seriam extremamente úteis para a gestão das manutenções e acompanhamento pelos solicitantes. Por exemplo, o sistema não permite a atualização em tempo real do atendimento às demandas, possui apenas informes momentâneos de "status" das solicitações. Também não possui nenhum campo para diálogo entre os envolvidos no "chamado", o que significa uma grande lacuna de comunicação entre os solicitantes e as Diretorias de Infraestrutura. Não existe ainda a possibilidade de se gerar planilhas estatísticas, como do número de solicitações existentes, concluídas e rejeitadas, o que facilitaria a gestão das demandas em geral.

Em complemento, o acesso de administrador apresenta uma grande quantidade de campos sem utilidade, que poderiam ser substituídos por outros que efetivamente contribuiriam no processo de atendimento a ocorrências, na participação da comunidade acadêmica na gestão de manutenção e na solução dos problemas do campus.

18 CONCLUSÃO

Este estudo sobre o Sistema de Gestão de Demandas evidencia que o processo de digitalização atualmente implementado não corresponde ao discurso de modernização, interatividade e eficiência esperado das ferramentas públicas digitais. Observa-se que o SGD também não se alinha aos princípios da Nova Gestão Pública, uma vez que não possibilita o adequado controle de resultados, a mensuração de desempenho, a promoção da transparência administrativa e a prestação de contas à sociedade quanto ao uso apropriado dos recursos públicos.

Embora o SGD represente um marco ao substituir processos físicos e registrar solicitações em ambiente virtual, sua estrutura limitada e restrita a poucos usuários, com ausência de canais de comunicação e pouca possibilidade de acompanhamento, demonstra que o sistema opera mais como uma ferramenta de registros do que como um instrumento de diálogo e coparticipação com a comunidade acadêmica.

A literatura analisada ao longo deste artigo evidencia que, em geral, apesar dos avanços do governo digital no Brasil, ainda existe uma grande distância entre a digitalização dos serviços e a efetiva participação do usuário nesses processos. Diniz *et al.* (2009; 2021) e Prado e Loureiro (2017) destacam que a digitalização exige mudanças estruturais, culturais e gerenciais que ultrapassam a simples migração de processos para o meio eletrônico. Do mesmo modo, Lévy (1999) e Gomes (2005) reforçam que a interatividade deve ser compreendida como diálogo, coprodução e construção conjunta do serviço público, e não apenas como acesso à informação.

Outro aspecto que merece reflexão refere-se ao próprio desenho institucional das ferramentas digitais desenvolvidas pelo setor público. Embora frequentemente apresentadas como instrumentos de

modernização, transparência e aproximação entre Estado e sociedade, muitas dessas plataformas são estruturadas para atender prioritariamente às necessidades internas da administração pública. Nesse sentido, observa-se que a digitalização tende a privilegiar funcionalidades voltadas ao controle administrativo, à padronização de procedimentos e à eficiência operacional do Estado, enquanto mecanismos que possibilitariam maior acompanhamento, questionamento ou participação dos cidadãos permanecem limitados ou ausentes.

Como propõe Nogueira Júnior, Valle e Benelli (2024), com a Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital), houve grande expansão dos serviços públicos digitais no Brasil, porém, isso não significou automaticamente maior controle social. O governo digitalizou serviços, melhorou rankings e indicadores, mas manteve uma lógica de comunicação unilateral, em que o Estado apenas divulga informações sem criar mecanismos reais de interação com os cidadãos. Os sistemas digitais acabam funcionando como um "quadro de avisos eletrônico", divulgando informações, mas sem promover uma interação real com a sociedade. Poucos órgãos públicos oferecem canais digitais de comunicação efetiva, como chat ou atendimento online, o que demonstra baixa interatividade nas plataformas governamentais, mesmo em um cenário de ampla digitalização.

E como consequência, sistemas como o SGD podem reforçar assimetrias informacionais entre governo e sociedade, permitindo que os processos administrativos ocorram no ritmo e nos termos definidos pela própria administração, com reduzida visibilidade pública sobre as decisões, etapas e resultados das ações governamentais. Assim, a digitalização, quando não acompanhada de mecanismos efetivos de transparência e interação, corre o risco de funcionar mais como instrumento de gestão interna do Estado do que como ferramenta de fortalecimento do controle social e da participação cidadã.

Como entendem Reck e Hübner (2021) e Carvalho *et al.* (2024), os sistemas digitais continuam presos ao modelo burocrático tradicional. Isso se manifesta claramente na UFES, no caso do Sistema de Gestão de Demandas (SGD), cuja existência aparenta mais um alinhamento à obrigação institucional de modernização do que uma transformação efetiva das práticas administrativas.

Sendo assim, com base no exposto, é possível concluir que o SGD não cumpriu integralmente o objetivo proposto quando foi criado. Embora tenha modernizado o registro das demandas e reunido informações em um único sistema, isso não se traduziu em melhoria real na experiência dos usuários. A digitalização ocorreu, mas sem mudanças importantes na forma como o serviço é prestado. O sistema também não conseguiu modernizar de maneira efetiva a gestão das demandas. A centralização das solicitações em poucos servidores, a ausência de campos de comunicação e a falta de informações claras sobre o andamento dos "chamados" mantiveram a lógica burocrática, apenas agora dentro de um sistema online.

ISSN: 2177-3246

Observa-se ainda que os solicitantes não passaram a ficar realmente informados ou atualizados sobre os serviços, como era a expectativa inicial. O SGD limita o acompanhamento das solicitações a informações de status do chamado, sem explicar motivos de atraso, dificuldades, pendências ou etapas de execução. O usuário continua dependente de contato direto com as Diretorias, por telefone, e-mail ou presencialmente, para conseguir obter informações básicas.

É fácil constatar que o SGD não tem sido eficaz como ferramenta digital de gestão de demandas na UFES. Ele carece de funcionalidades essenciais, como possibilidade de diálogo, detalhamento dos atendimentos e relatórios automáticos sobre as demandas. Falta integração com outros setores, assim como carece de maior abertura para participação da comunidade acadêmica. Da mesma forma, percebe-se que o sistema não promove a interatividade nem a eficiência que se espera de um ambiente digital público. A plataforma é fechada, limitada e pouco intuitiva, impedindo que alunos, professores, técnicos e terceirizados participem ativamente da solução das demandas dos espaços que utilizam diariamente.

Por fim, este estudo evidencia que a falta de interatividade e a ineficiência do SGD da UFES não são problemas pontuais, mas estruturais. O sistema é uma iniciativa que se enquadra no movimento de digitalização do serviço público, mas que ainda não alcança o nível de transformação esperado pela literatura. Ele permitiu digitalizar um processo importante, mas sem promover transformações práticas e ganhos reais de eficiência, transparência e interatividade na gestão de manutenções da universidade.

REFERÊNCIAS

BRAGA, L. V.; ALVES, W. S.; FIGUEIREDO, R. M. da C.; SANTOS, R. R. dos. *O papel do Governo Eletrônico no fortalecimento da governança do setor público*. Revista do Serviço Público, v. 59, n. 1, p. 05–21, 2008. DOI: 10.21874/rsp.v59i1.137.

CARVALHO, D. S.; CASTRO, P. A. de; FERNANDES-SOBRINHO, M. *Políticas públicas na era do governo digital: revisão de literatura*. Revista GeTeC – Gestão, Tecnologia e Ciências, v. 20, 2024. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/ index.php/getec/article/view/3681. Acesso em: 27 de maio de 2025.

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, v. 41, n. 84, p. 209–242, abr. 2020. DOI: 10.5007/2177-7055.2020v43n84p209.

CRUZ, L. da S.; SILVA, N. A. da; LIMA, T. G. de. *Governança digital na gestão pública: análise da eficácia*. RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar, v. 5, n. 5, e555112, 2024. DOI: https://doi.org/10.47820/recima21.v5i5.5112

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003.

DINIZ, E. H.; BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B.; PRADO, O. *O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23–48, 2009. DOI: 10.1590/S0034-76122009000100003.

D'OLIVEIRA, N. P. C.; CUNHA, F. J. A. P. *Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD): a relação entre as políticas e os regimes de informação*. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 22, e024015, 2024. DOI: 10.20396/rdbci.v22i00.8675749.

GOMES, W. *A democracia digital e o problema da participação civil na decisão política*. Revista Fronteiras – Estudos Midiáticos, São Leopoldo/RS, v. 7, n. 3, p. 214–222, 2005.

JARDIM, L. *Avaliação da participação digital em nível nacional: a Plataforma Brasil Participativo*. Revista de Administração Pública, v. 59, n. 2, 2025. DOI: 10.1590/0034-761220240251.

LÉVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

MGI. *Estratégia Nacional de Governo Digital*. Portal Governo Digital, 2025. Disponível em:https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/estrategi anacional. Acesso em: 27 de maio de 2025.

NOGUEIRA JUNIOR, D. A. *Governo eletrônico: uma reflexão sobre os limites da interatividade cidadã no modelo brasileiro da gestão pública digital de difusão de informação*. Revista Eptic – Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação da Comunicação e da Cultura, v. 21, n. 1, p. 22–45, jan.–abr. 2019. Disponível em: https://periodicos.ufs.br/eptic/article/view/10909. Acesso em: 27 de maio de 2025.

NOGUEIRA JUNIOR, D. de A.; ZAGANELLI, M. V. *Direito de acesso à informação, 12 anos após a implementação da Lei n. 12.527/11: avanços e desafios*. Humanidades & Tecnologia (FINOM), v. 49, p. 319–329, jul./set. 2024. Disponível em: https://periodicos.ufs.br/eptic/article/view/10909. Acesso em: 27 de maio de 2025.

NOGUEIRA JÚNIOR, D. A.; VALLE, V. C. L. L.; BENELLI, A. C. *Direitos dos usuários de serviços públicos no ambiente do governo eletrônico e da administração pública digital.* Revista de Direito Administrativo, v. 283, n. 1, p. 93–130, jan./abr. 2024. DOI: https://doi.org/10.12660/rda.v283.2024.90691

NUNES, L. *A. Interatividade digital: modelo de arquitetura comunicacional para a ouvidoria da Universidade Federal do Espírito Santo*. 2025. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2025.

OLIVEIRA, J.; CATTANI, M. P. S. *O governo aberto como meio de efetivação da democracia participativa / The open government as a means of participatory democracy*. Disponível em: https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/dire itoshumanosedemocracia/article/view/9035. Acesso em: 27 de maio de 2025.

PINHO, J. A. G. de. *Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia*. Revista de Administração Pública, v. 42, n. 3, p. 471–493, 2008. DOI: 10.1590/S0034-76122008000300003.

RECK, J. R.; HÜBNER, B. H. *A transformação digital do Estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil*. Revista Eletrônica Direito e Política, v. 16, n. 3, p. 1075–1096, 2021. DOI: 10.14210/rdp.v16n3.p1075-1096.

SAMPAIO, R. C.; FREITAS, C. S.; KLEINA, N. C. M.; MARIOTO, D. J. F.; NICHOLS, B. W.; SILVA, T. P. F. B.; ALISON, M. B.; BOZZA, G. A.; HAUSEN, V. *O campo da democracia digital brasileira: uma análise cientométrica de artigos publicados entre 1999 e 2020*. Revista Brasileira de Ciência Política, n. 37, p. 1–38, 2022. DOI: 10.1590/0103-3352.2022.37.250615.

SANTOS, A. V.; FONSECA, P. da. *Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura*. Revista Formadores, v. 15, n. 1, 2021. DOI: 10.25194/rf.v15i1.1535

SEBRAE. *Como estruturar um FAQ eficiente para o seu site*. Sebrae, 26 fev. 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-estruturar-um-faq-eficiente-para-o-seu-site. Acesso em: 27 de maio de 2025.

SILVA, A. M. da; GOUVEIA, L. B. *A infocomunicação ou a convergência das Ciências da Informação e da Comunicação para um objeto comum*. Documento apresentado no VI Workshop de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2019. Disponível em: https://brapci.inf.br/v/140514. Acesso em: 27 de maio de 2025.

SILVA, T. M. C. F. *O impacto da Nova Gestão Pública nas universidades: uma reflexão sobre o normativo brasileiro*. Anais do 16º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2016. Disponível em: https://congressousp.fipecafi.org/ anais/16UspInternational/87.pdf. Acesso em: 27 de maio de 2025.

SIQUEIRA, T. T. de; NOGUEIRA JÚNIOR, A. D. *Comunicação interativa no setor público: o uso de ferramenta digital para melhorar a fiscalização de contratos na Universidade Federal do Espírito Santo*. 2017. 148 p. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Espírito Santo, Brasil, 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Acórdão nº 461/2022 – Plenário: Avaliação de indicadores de gestão e desempenho das universidades federais*. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2022. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-indicadores-de-gestao-e-desemp enho-das-universidades-federais.htm. Acesso em: 27 de maio de 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). *A instituição*. Vitória: UFES, 2025. Disponível em: https://www.ufes.br/instituicao. Acesso em: 27 de maio de 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). *Prefeitura Universitária apresenta novo sistema de gestão de demandas*. Vitória: UFES, 10 abr. 2015. Disponível em: https://ufes.br/conteudo/prefeitura-universitaria-apresenta-novo-sistema-de-gestao-de-demandas. Acesso em: 27 de maio de 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). *Superintendência de Infraestrutura*. Vitória: UFES, 2025. Disponível em: https://infraestrutura.ufes.br/quem _somos. Acesso em: 27 de maio de 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). *Superintendência de Tecnologia da Informação*. Vitória: UFES, 2025. Disponível em: https://sti.ufes.br/sobre-superintendencia-de-tecnologia-da-informacao-sti. Acesso em: 27 de maio de 2025.

WALDO, D. *The Administrative State*. New York: Holmes & Meier, 1968.