REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

A EXPERIÊNCIA DO CIDADÃO COMO CRITÉRIO DE EFICIÊNCIA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: INOVAÇÃO, VALOR PÚBLICO E BOA ADMINISTRAÇÃO

THE CITIZEN'S EXPERIENCE AS A CRITERION OF EFFICIENCY IN PUBLIC EDUCATION: INNOVATION, PUBLIC VALUE, AND GOOD ADMINISTRATION

LA EXPERIENCIA DEL CIUDADANO COMO CRITERIO DE EFICIENCIA EN LA EDUCACIÓN PÚBLICA: INNOVACIÓN, VALOR PÚBLICO Y BUENA ADMINISTRACIÓN

Gabriel Maçalai
Doutor em Direito, Instituto Federal Farroupilha, Brasil.
E-mail: gabriel.macalai@iffarroupilha.edu.br

Claudionor Guedes Laimer
Doutor em Administração, Atitus Educação, Brasil.
E-mail: cladionor.laimer@atittus.edu.br

Resumo

A qualidade do serviço público de educação transcende a mensuração de indicadores quantitativos e exige a consideração da experiência do cidadão-usuário como parâmetro de legitimidade e eficiência institucional. Sob essa perspectiva, o conceito de Customer Experience (CX), originalmente desenvolvido no setor privado, revela-se aplicável à administração pública contemporânea como instrumento de avaliação qualitativa e participativa dos serviços prestados. Este artigo analisa a aplicação do CX no serviço público de educação, à luz dos princípios constitucionais previstos no art. 37 da Constituição Federal, com ênfase na eficiência, moralidade e publicidade. Adota-se metodologia qualitativa e documental, com base na análise de legislações, doutrina administrativa e estudos empíricos sobre inovação e governança pública. Argumenta-se que o paradigma tradicional de gestão educacional, centrado em metas e avaliações padronizadas, deve ceder espaço a uma abordagem voltada à experiência do estudante, do professor e da comunidade escolar, integrando dimensões subjetivas de satisfação, engajamento e pertencimento. Destaca-se que práticas como a gestão da informação, digitalização de processos e comunicação institucional eficiente são essenciais para promover a confiança social e a personalização dos serviços educacionais. Conclui-se que a aplicação do CX no setor público educacional traduz o direito fundamental à boa administração e reafirma a necessidade de políticas de inovação pedagógica e administrativa, orientadas à experiência e à dignidade do cidadão.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

Palavras-chave: Experiência do cidadão; Gestão pública; Educação; Inovação; Qualidade do serviço.

Abstract

The quality of public education services goes beyond the measurement of quantitative indicators and requires consideration of the citizen-user's experience as a parameter of institutional legitimacy and efficiency. From this perspective, the concept of Customer Experience (CX), originally developed in the private sector, proves applicable to contemporary public administration as an instrument for qualitative and participatory evaluation of the services provided. This article analyzes the application of CX in public education services, in light of the constitutional principles set forth in Article 37 of the Federal Constitution, with emphasis on efficiency, morality, and transparency. A qualitative and documentary methodology is adopted, based on the analysis of legislation, administrative doctrine, and empirical studies on innovation and public governance. It is argued that the traditional paradigm of educational management, centered on goals and standardized assessments, should give way to an approach focused on the experience of students, teachers, and the school community, integrating subjective dimensions such as satisfaction, engagement, and sense of belonging. It is highlighted that practices such as information management, process digitalization, and effective institutional communication are essential to promote social trust and the personalization of educational services. It is concluded that the application of CX in the public education sector embodies the fundamental right to good administration and reaffirms the need for pedagogical and administrative innovation policies oriented toward the citizen's experience and dignity.

Keywords: Citizen experience; Public management; Education; Innovation; Service quality.

Resumen

La calidad del servicio público de educación trasciende la medición de indicadores cuantitativos y exige considerar la experiencia del ciudadano-usuario como parámetro de legitimidad y eficiencia institucional. Desde esta perspectiva, el concepto de Customer Experience (CX), originalmente desarrollado en el sector privado, resulta aplicable a la administración pública contemporánea como instrumento de evaluación cualitativa y participativa de los servicios prestados. Este artículo analiza la aplicación del CX en el servicio público de educación, a la luz de los principios constitucionales previstos en el artículo 37 de la Constitución Federal, con énfasis en la eficiencia, la moralidad y la publicidad. Se adopta una metodología cualitativa y documental, basada en el análisis de la legislación, la doctrina administrativa y estudios empíricos sobre innovación y gobernanza pública. Se argumenta que el paradigma tradicional de gestión educativa, centrado en metas y evaluaciones estandarizadas, debe ceder espacio a un enfoque orientado a la experiencia del estudiante, del docente y de la comunidad escolar, integrando dimensiones subjetivas como la satisfacción, el

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

compromiso y el sentido de pertenencia. Se destaca que prácticas como la gestión de la información, la digitalización de procesos y una comunicación institucional eficiente son esenciales para promover la confianza social y la personalización de los servicios educativos. Se concluye que la aplicación del CX en el sector público educativo materializa el derecho fundamental a la buena administración y reafirma la necesidad de políticas de innovación pedagógica y administrativa orientadas a la experiencia y a la dignidad del ciudadano.

Palabras clave: Experiencia del ciudadano; Gestión pública; Educación; Innovación; Calidad del servicio.

1. Introdução

A busca pela qualidade no serviço público de educação tem sido um dos grandes desafios da administração pública brasileira nas últimas décadas. Embora o Estado tenha avançado significativamente em termos de expansão do acesso e alcance de metas quantitativas, persiste a lacuna entre os indicadores de desempenho e a qualidade percebida pelos cidadãos que vivenciam o sistema educacional. Essa discrepância revela um problema estrutural: a gestão pública, historicamente orientada por métricas objetivas de eficiência, ainda carece de instrumentos capazes de mensurar e aprimorar a experiência do usuário — no caso da educação, o estudante, sua família e a comunidade escolar.

Nesse contexto, o conceito de *Customer Experience (CX),* amplamente utilizado no setor privado, apresenta-se como um paradigma inovador e aplicável à gestão pública educacional, ao propor uma abordagem centrada na experiência e na percepção do usuário sobre os serviços prestados. A lógica do CX parte do pressuposto de que a qualidade de um serviço não se limita ao cumprimento de metas ou à execução de processos, mas à forma como o cidadão percebe, interage e se engaja com a instituição. Em outras palavras, o foco desloca-se do produto final para o valor simbólico e relacional que o serviço gera na vida do usuário (LEAL et al., 2022).

A aplicação dessa abordagem no campo educacional público implica uma releitura do princípio constitucional da eficiência (art. 37, caput, CF/1988), que,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

aliado à moralidade e à publicidade, exige que o gestor público não apenas alcance resultados mensuráveis, mas também promova experiências educacionais significativas e humanizadas. Tal perspectiva amplia o conceito de eficiência administrativa, que passa a ser compreendido não como mera racionalização de recursos, mas como compromisso com a qualidade percebida, a transparência e a legitimidade social do serviço prestado (VALE et al., 2024).

A Emenda Constitucional nº 19/1998, ao incluir expressamente a eficiência entre os princípios da administração pública, reforçou a necessidade de uma atuação estatal orientada por resultados e pela satisfação do cidadão. Todavia, conforme observam Rodrigues e Santos (2014), a persistência de uma cultura burocrática inflexível e imediatista tem dificultado a incorporação de práticas inovadoras e centradas no usuário. Essa resistência institucional evidencia o quanto a administração pública ainda carece de mecanismos de gestão da informação e da comunicação voltados à experiência e à percepção de valor público.

Autores como Beal (2009) e Leal et al. (2022) destacam que a gestão da informação é elemento essencial da inovação institucional e da construção de relações de confiança entre o Estado e a sociedade. A ausência de comunicação efetiva, de canais de escuta e de estratégias de participação cidadã compromete a qualidade do serviço público, mesmo quando as metas quantitativas são alcançadas. Assim, a transformação digital e a cultura de dados, consagradas pela Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital), devem ser compreendidas não apenas como instrumentos de eficiência operacional, mas como fundamentos da experiência cidadã no ambiente educacional.

A qualidade da educação pública, portanto, deve ser analisada sob duas dimensões complementares: a objetiva, associada ao desempenho institucional e às metas pedagógicas, e a subjetiva, vinculada à percepção de acolhimento, empatia, confiança e pertencimento que o cidadão desenvolve em relação à escola e aos seus serviços. Essa segunda dimensão, frequentemente negligenciada nas avaliações de desempenho, é a que mais se aproxima da lógica do *Customer Experience*, pois reconhece que o valor público é também emocional e simbólico.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

Dessa forma, o presente artigo propõe analisar a aplicação do conceito de *Customer Experience* ao serviço público de educação, com base nos princípios constitucionais da administração pública e na literatura sobre inovação e governança. O estudo adota abordagem qualitativa e documental, fundamentada na análise de legislações, doutrinas e experiências institucionais de gestão da qualidade no setor público. Pretende-se demonstrar que a adoção do CX como ferramenta de gestão educacional permite integrar eficiência e sensibilidade, superando a lógica puramente tecnicista e aproximando a administração pública daquilo que constitui sua essência democrática: o serviço de valor ao cidadão.

Conclui-se que incorporar a experiência do usuário como métrica de qualidade é condição indispensável para consolidar a boa administração pública, tornando a gestão educacional mais responsiva, transparente e humanizada. O desafio contemporâneo da administração pública, especialmente na área da educação, consiste em compreender que a satisfação do cidadão é também um indicador de legitimidade democrática — e que inovar, nesse sentido, é cumprir um dever constitucional de eficiência, ética e responsabilidade social.

2. A eficiência administrativa e o paradigma da experiência do cidadão

A concepção contemporânea de administração pública brasileira está intrinsecamente vinculada à noção de eficiência como valor jurídico e ético, consolidado pela Constituição Federal de 1988 e ampliado pela Emenda Constitucional nº 19/1998. O princípio da eficiência, inserido no caput do art. 37 da Carta Magna, simboliza um marco de transição paradigmática, que desloca o foco da burocracia formalista para um modelo gerencial orientado a resultados e ao atendimento qualificado do cidadão. Conforme Mazza (2025), tal princípio “exerce dupla função: hermenêutica, ao orientar a interpretação das normas administrativas; e integrativa, ao preencher lacunas do ordenamento jurídico”, traduzindo um dever de inovação e *accountability* institucional.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

A eficiência administrativa, portanto, transcende o mero cumprimento de metas produtivas. Ela implica uma racionalidade substantiva, orientada à efetividade social e à percepção do usuário sobre a qualidade do serviço público. No campo educacional, essa dimensão assume relevância singular: não se trata apenas de garantir o acesso à escola, mas de assegurar uma experiência pedagógica digna, participativa e transformadora. Assim, o cidadão deixa de ser um sujeito passivo do Estado e passa a integrar o processo de coprodução do valor público, em consonância com a concepção de "public value" desenvolvida por Moore (1995), segundo a qual a legitimidade estatal decorre da capacidade de entregar resultados que a sociedade reconhece como valiosos.

A modernização da administração pública, consolidada após a EC nº 19/1998, inaugura a chamada Nova Gestão Pública (NGP), que incorpora práticas de planejamento, avaliação de desempenho, inovação tecnológica e transparência. Essa agenda, embora inspirada em modelos empresariais, é reinterpretada sob o prisma constitucional brasileiro: a eficiência converte-se em obrigação jurídica de governar com base em evidências, dados e resultados verificáveis. A partir desse contexto, a administração pública passa a ser avaliada não apenas pela legalidade de seus atos, mas pela sua capacidade de produzir resultados concretos e mensuráveis para a sociedade.

A transição do modelo burocrático para o gerencial não se deu de forma linear. O Estado brasileiro, historicamente marcado por práticas cartoriais e estruturas hierárquicas rígidas, precisou adaptar-se à crescente demanda por agilidade e responsividade. A burocracia, embora tenha cumprido função essencial de profissionalização e impessoalidade, mostrou-se insuficiente para atender às exigências da sociedade informacional. A superação desse paradigma representa, segundo Vale et al. (2024), uma imposição "jurídica, institucional e ética" advinda da própria Constituição, que impõe ao gestor público o dever de inovar e entregar resultados mensuráveis à sociedade.

No contexto educacional, esse movimento ganha contornos específicos. A eficiência administrativa deve ser compreendida como instrumento de garantia do direito fundamental à educação de qualidade, previsto no art. 205 da Constituição.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

Nessa perspectiva, a experiência do cidadão — aqui entendida como experiência educacional — constitui o eixo orientador das políticas públicas. O conceito de *Customer Experience* (CX), amplamente difundido no setor privado, oferece uma abordagem complementar: propõe-se avaliar a qualidade do serviço público a partir da percepção do usuário, considerando dimensões como acolhimento, comunicação, tempo de resposta e resolução de demandas.

De acordo com Rodrigues e Santos (2014), a simplificação de processos e a valorização da experiência do cidadão são estratégias essenciais para aprimorar a prestação de serviços públicos. Esses autores identificam como obstáculos à eficiência "a cultura do imediatismo, o excesso de burocracia desnecessária e inflexível, bem como a resistência à inovação e à mudança". No setor educacional, tais entraves se manifestam na morosidade administrativa, na fragmentação das políticas e na ausência de sistemas integrados de informação capazes de subsidiar decisões pedagógicas baseadas em evidências.

A teoria do valor público, proposta por Boyle (2016), complementa essa discussão ao introduzir o conceito de legitimidade percebida: a administração pública só é eficiente quando o cidadão reconhece valor na ação do Estado. Essa percepção subjetiva, porém, depende de fatores objetivos, como qualidade no atendimento, clareza na comunicação e efetividade das políticas. No caso da educação, a confiança do cidadão é construída a partir da coerência entre o discurso institucional e a experiência concreta de aprendizagem vivenciada por estudantes e famílias.

A Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021) e a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) reforçam esse paradigma, ao estabelecerem diretrizes para a transparência ativa e o uso de tecnologias de informação voltadas à acessibilidade e à simplificação administrativa. O Estado contemporâneo, ao adotar sistemas digitais de gestão, amplia a capacidade de comunicação com o cidadão e promove maior controle social. Como salientam Leal et al. (2022), a deficiência na comunicação interna e externa ainda constitui um dos maiores gargalos da administração pública, ao lado da falta de valorização do capital humano e da ausência de treinamento continuado.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

No campo educacional, essa problemática se reflete na distância entre a gestão central e as unidades escolares. A implementação de plataformas digitais — como sistemas integrados de matrícula, acompanhamento pedagógico e ouvidorias eletrônicas — representa um avanço na direção de uma experiência educacional mais transparente e participativa. Tais mecanismos aproximam o cidadão do Estado e permitem que sua percepção sobre o serviço seja continuamente aferida e incorporada ao processo decisório.

Beal (2009) sustenta que a gestão da informação é elemento estruturante da eficiência organizacional, pois possibilita a integração entre setores e a racionalização de processos. Essa visão é corroborada por Vale et al. (2024), ao demonstrarem como o uso estratégico de ferramentas digitais, como o Sistema de Controle de Demandas (CONDE), favorece a agilidade administrativa e reduz custos operacionais. A analogia com o setor educacional é direta: a informatização de processos e o compartilhamento de dados entre escolas e secretarias podem gerar uma experiência mais fluida e responsiva para o cidadão.

Sob esse prisma, a eficiência administrativa deve ser reinterpretada como experiência vivida, e não apenas como métrica de produtividade. A satisfação do usuário-cidadão torna-se indicador de qualidade pública, e a legitimidade do Estado passa a depender da capacidade de escuta e adaptação contínua. A “eficiência constitucional”, portanto, não é sinônimo de rapidez ou economia, mas de efetividade social — conceito que envolve transparência, empatia e justiça distributiva. Mazza (2025) define essa nova concepção como “eficiência ética”, na qual o dever de agir bem substitui a simples obrigação de agir certo.

Nesse contexto, a gestão pública educacional deve adotar instrumentos de mensuração qualitativa, como pesquisas de satisfação, fóruns de escuta e avaliações participativas. Tais mecanismos materializam a noção de legitimidade experiencial, na medida em que transformam o cidadão em agente ativo da governança pública. A experiência positiva do usuário, portanto, não é mero reflexo de políticas eficazes, mas parte integrante do próprio conceito de eficiência.

Por fim, cabe destacar que a eficiência orientada pela experiência do cidadão traduz o princípio do direito fundamental à boa administração, conforme

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

reconhecido pela doutrina contemporânea (DI PIETRO, 2022). Esse direito impõe ao Estado o dever de gerir com racionalidade, transparência e humanidade, equilibrando resultados técnicos e satisfação social. A experiência educacional, nesse sentido, constitui o campo mais fértil para a aplicação desse paradigma, pois combina dimensões simbólicas, afetivas e cognitivas que definem o modo como o cidadão percebe o Estado.

Em síntese, o princípio da eficiência, reinterpretado sob a ótica da experiência do cidadão, desloca o eixo da gestão pública de uma racionalidade burocrática para uma racionalidade comunicativa e relacional. Essa mudança exige gestores capazes de compreender que a boa administração não se mede apenas por metas quantitativas, mas pela legitimidade experiencial da ação estatal: a forma como o cidadão sente, entende e se beneficia da política pública. Essa é a essência da administração pública contemporânea — uma administração que não apenas executa, mas dialoga, acolhe e transforma.

3. Gestão da informação, comunicação institucional e inovação na educação pública

A administração pública contemporânea, em especial no campo educacional, vive um processo irreversível de transição para um modelo de gestão orientada por dados e pela comunicação estratégica. Tal transformação não se limita à adoção de novas tecnologias, mas envolve a reconfiguração cultural e ética das práticas administrativas, de modo a incorporar a informação e a comunicação como recursos estratégicos para a inovação, a transparência e a melhoria da experiência do cidadão. A gestão pública eficiente e democrática depende, cada vez mais, da capacidade institucional de produzir, interpretar e compartilhar informações relevantes, promovendo um diálogo constante entre Estado e sociedade.

Nesse sentido, Beal (2009) destaca que a informação é um ativo organizacional essencial e deve ser tratada como recurso estratégico para o

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

processo decisório e o aperfeiçoamento institucional. No âmbito da administração pública, especialmente na educação, o fluxo informacional assume papel estruturante: a qualidade dos serviços prestados está diretamente relacionada à gestão inteligente dos dados e à comunicação efetiva entre os diversos níveis da estrutura estatal — da gestão central às unidades escolares. Assim, a informação não é apenas um insumo técnico, mas elemento de legitimidade e de accountability, condição indispensável para que o cidadão possa exercer o controle social e compreender as políticas públicas de que é destinatário.

De acordo com a Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital), o Estado brasileiro reconhece oficialmente a transformação digital e a gestão de dados como deveres jurídicos. Essa legislação estabelece princípios de interoperabilidade, acessibilidade e transparência ativa, determinando que os serviços públicos sejam prestados preferencialmente por meio digital. No contexto educacional, tal diretriz implica a integração de sistemas como SIGEPE, SIMADE, INEP Digital e PDDE Interativo, que permitem ao gestor e ao cidadão acompanhar indicadores de desempenho, repasses de recursos e políticas pedagógicas em tempo real. Essa integração é expressão concreta da cultura de dados — conceito que, conforme Araújo et al. (2017), corresponde à capacidade institucional de coletar, analisar e aplicar informações de forma ética e estratégica, favorecendo a tomada de decisão baseada em evidências.

A cultura de dados constitui, portanto, o alicerce da governança educacional moderna, orientada por evidências e por resultados mensuráveis. No entanto, sua efetividade depende da capacidade de transformar dados em conhecimento útil e acessível, condição que requer profissionais capacitados e processos comunicacionais transparentes. Leal et al. (2022) ressaltam que a inovação institucional só ocorre quando há integração entre pessoas, processos e tecnologia, pois a informação, isoladamente, não gera eficiência se não for acompanhada por práticas de gestão colaborativas e comunicativas. Assim, o papel do gestor público contemporâneo é o de mediador do conhecimento, articulando saber técnico e diálogo social.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

No setor educacional, o desafio da gestão da informação é duplo: por um lado, exige a produção de dados precisos e atualizados sobre matrícula, evasão, desempenho e infraestrutura; por outro, requer a capacidade de comunicar esses dados de forma compreensível à sociedade. A informação educacional precisa deixar de ser um instrumento de controle interno e tornar-se um bem público compartilhado, acessível a pais, estudantes e profissionais da educação. Essa democratização informacional é o que transforma o cidadão em coprodutor da qualidade pública, conforme preconizado pelo modelo de valor público (MOORE, 1995; BOYLE, 2016).

A comunicação institucional, nesse contexto, desempenha papel determinante para a construção de uma experiência educacional positiva. Baccaro (2009) e Lopes (2008) argumentam que a comunicação organizacional deve pautar-se em princípios de clareza, empatia e acessibilidade, de modo a garantir que as mensagens do poder público sejam compreendidas e legitimadas pelos diferentes públicos. A ausência de comunicação eficaz compromete a confiança e gera distanciamento entre escola, famílias e comunidade. A educação pública, por sua natureza social e inclusiva, demanda uma comunicação pedagógica e cidadã, que una informação técnica e diálogo humano.

Nessa linha, Vale et al. (2024) demonstram, em estudo sobre o Conselho de Desenvolvimento e Inovação do IDAF/AC (CONDE), que a integração de fluxos de informação e o uso de ferramentas digitais de comunicação intersetorial reduzem falhas administrativas, fortalecem a transparência e aumentam a percepção de eficiência institucional. Essa experiência é aplicável à gestão educacional, que também sofre com fragmentação informacional e dificuldade de coordenação entre órgãos centrais, regionais e escolares. A interoperabilidade entre sistemas educacionais, defendida por esses autores, é condição essencial para garantir uma jornada cidadã fluida, em que o usuário possa acessar informações e serviços sem enfrentar barreiras burocráticas ou desarticulações institucionais.

O impacto da Lei do Governo Digital na educação pública vai além da simples digitalização de processos: representa uma mudança de paradigma na

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

relação entre Estado e cidadão. O princípio da publicidade e da transparência ativa (art. 3º da Lei nº 14.129/2021) exige que as informações educacionais sejam disponibilizadas de forma proativa, acessível e padronizada. Isso inclui dados sobre execução orçamentária, resultados escolares e indicadores de qualidade, em linguagem clara e visualmente compreensível. Tal prática fortalece a accountability e estimula a participação social, transformando a escola em espaço de corresponsabilidade pública.

A comunicação institucional também atua como expressão da ética pública. Segundo Campos (2014), comunicar é um ato de responsabilidade social, pois "a informação deve gerar compreensão e confiança, e não apenas noticiar procedimentos". Essa visão é particularmente relevante no ambiente escolar, onde a comunicação entre gestores, docentes e comunidade influencia diretamente o clima organizacional e o desempenho pedagógico. A escola que comunica com empatia e clareza estabelece vínculos de confiança e cooperação — aspectos centrais da experiência do cidadão no serviço público.

A inovação tecnológica emerge, nesse cenário, como dimensão ética da boa governança. Ela não se resume à adoção de ferramentas digitais, mas implica a criação de processos mais justos, acessíveis e humanizados. A transformação digital, quando guiada por valores democráticos, amplia a inclusão e a equidade. O uso de plataformas digitais de aprendizagem, por exemplo, pode aproximar alunos de realidades distintas, promover a personalização do ensino e reduzir desigualdades de acesso. No entanto, como adverte a OCDE (2021), a inovação só gera valor público quando acompanhada de governança de dados, proteção da privacidade e capacitação contínua dos servidores.

Nesse sentido, a implementação de políticas de formação digital de gestores e professores é condição indispensável para que a transformação tecnológica se traduza em experiência educacional efetiva. A cultura de inovação requer a superação do analfabetismo digital institucional e o fortalecimento das competências informacionais no serviço público. A gestão da informação deve ser entendida como processo coletivo e permanente, que integra tecnologia, comunicação e ética administrativa.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

A comunicação escolar, enquanto extensão da comunicação institucional, é uma das mais poderosas ferramentas de promoção da accountability e da confiança pública. A escola é o ponto de contato direto entre o Estado e o cidadão, e a forma como ela comunica determina, em grande medida, a percepção social sobre a qualidade do serviço público. Práticas como a divulgação de resultados, o uso de murais digitais, a escuta ativa por meio de conselhos escolares e o diálogo com a comunidade são expressões concretas de transparência e corresponsabilidade.

Além disso, a comunicação e a gestão de dados são fatores estruturantes para o redesenho da jornada do cidadão-usuário. Inspirado nos princípios do *Customer Experience*, esse redesenho busca compreender o percurso do usuário no sistema público — desde o acesso à informação até o recebimento do serviço — e eliminar gargalos que comprometem sua satisfação e confiança. No caso da educação, isso significa simplificar a matrícula, agilizar o atendimento, tornar os resultados pedagógicos transparentes e permitir que o cidadão participe das decisões que o afetam diretamente.

Portanto, a informação e a comunicação institucional configuram-se como pilares da inovação e da boa governança educacional. Elas ampliam a eficiência administrativa, fortalecem o controle social e humanizam a relação entre Estado e cidadão. A cultura de dados e a transformação digital devem ser vistas como compromissos éticos e democráticos, e não como modismos tecnológicos. A experiência educacional de qualidade só se consolida quando a administração pública adota a transparência comunicacional e a gestão inteligente da informação como práticas permanentes, integrando-as ao processo de formulação e execução das políticas públicas.

Conclui-se, assim, que a qualidade da experiência educacional depende da fluidez informacional e da clareza comunicacional, pois é na circulação da informação e no diálogo contínuo com a sociedade que se constrói a legitimidade da ação estatal. A gestão pública inovadora é aquela que compreende que o cidadão não é apenas receptor de dados, mas sujeito de direitos informacionais,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

capaz de cocriar valor público e transformar a educação em um espaço de emancipação e cidadania.

4. A experiência do cidadão como instrumento de avaliação e qualidade na educação pública

O paradigma contemporâneo da gestão pública evidencia um deslocamento significativo de enfoque: do controle de processos e metas puramente quantitativas para a consideração da experiência do cidadão como indicador de qualidade e legitimidade institucional. No campo educacional, essa transformação é particularmente relevante, uma vez que a educação é um serviço público essencial, diretamente relacionado à construção da cidadania e à promoção da justiça social. Sob essa ótica, a aplicação prática do conceito de *Customer Experience* (CX) ao setor público educacional representa uma inovação metodológica e ética, capaz de redefinir a forma como se avalia o desempenho das políticas públicas e a satisfação dos usuários.

O conceito de CX, conforme formulado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), parte do pressuposto de que a qualidade percebida por um usuário não se limita à entrega objetiva de um serviço, mas à experiência integral vivenciada em todos os pontos de contato com a instituição. Essa percepção envolve dimensões cognitivas, emocionais e relacionais, que influenciam a confiança e a satisfação do cidadão. No contexto da administração pública, especialmente na educação, aplicar o modelo de CX significa compreender o cidadão — aluno, família, professor e comunidade — como coprodutor da qualidade pública, e não apenas como beneficiário passivo do sistema (KOTLER, 2012).

A avaliação tradicional da educação pública, fortemente ancorada em indicadores de desempenho como IDEB, taxa de aprovação e frequência, tem privilegiado a eficiência quantitativa em detrimento da experiência qualitativa dos sujeitos envolvidos no processo educativo. A passagem da “avaliação de desempenho” para a “avaliação de experiência” exige uma mudança de paradigma

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

na forma de planejar e mensurar políticas públicas. Trata-se de incorporar variáveis como acolhimento, empatia, clareza comunicacional, tempo de resposta e personalização dos serviços — elementos intangíveis, mas determinantes para a percepção de qualidade.

De acordo com a OCDE (2021), a satisfação do cidadão é um indicador legítimo de eficiência e de confiança institucional. A administração pública que mede e aprimora a experiência de seus usuários constrói capital social e reforça a legitimidade democrática. Assim, avaliar a educação pública sob o enfoque do CX não significa "importar" técnicas do setor privado, mas adaptar princípios de humanização, escuta ativa e design de serviços à realidade do Estado, tendo como fundamento o dever constitucional da boa administração e o princípio da eficiência previsto no art. 37 da Constituição Federal.

A experiência do cidadão, enquanto ferramenta de gestão, pode ser estruturada em torno de três dimensões: jornada, pontos de contato e feedback. A *jornada do cidadão* refere-se ao conjunto de interações que o usuário mantém com o sistema público desde o acesso inicial até o resultado final do serviço. No caso da educação, essa jornada envolve etapas como matrícula, transporte, infraestrutura escolar, ensino-aprendizagem e atendimento às famílias. O *mapeamento dos pontos de contato*, por sua vez, identifica os momentos críticos em que a percepção do usuário é formada — como o atendimento na secretaria escolar, a comunicação com professores ou o suporte digital em plataformas de ensino. Por fim, o *feedback* sistemático permite que a instituição mensure a satisfação e ajuste continuamente seus processos, transformando a escuta cidadã em prática de governança.

Leal et al. (2022) e Vale et al. (2024) destacam que a inovação institucional requer sistemas de retroalimentação contínua, em que a informação gerada pelo cidadão retorne como insumo para o aperfeiçoamento do serviço. Essa prática concretiza o princípio da accountability, convertendo a transparência em aprendizado organizacional. Nas secretarias e escolas públicas, pesquisas de satisfação, fóruns de escuta e conselhos participativos constituem instrumentos de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

coleta de percepções que ampliam a qualidade da gestão e legitimam as decisões educacionais.

O modelo de CX pode ser aplicado à educação pública por meio de ferramentas de design de serviços, como *service blueprints* (mapas de jornada) e *personas* (perfis representativos dos usuários). Essas ferramentas permitem visualizar a experiência do cidadão de forma holística e identificar gargalos administrativos e pedagógicos. Por exemplo, uma análise da jornada do aluno pode revelar que atrasos na atualização de sistemas de matrícula geram insegurança nas famílias e comprometem a credibilidade da gestão. Ao mapear tais pontos de atrito, o gestor pode implementar melhorias concretas, como canais digitais de comunicação, mensagens personalizadas e simplificação de formulários.

A personalização do atendimento, embora desafiadora no setor público, é uma das práticas mais eficazes para melhorar a experiência do cidadão. No contexto escolar, isso significa reconhecer as diferentes necessidades dos usuários — estudantes com deficiência, famílias de baixa renda, comunidades rurais — e adaptar a oferta de serviços educacionais de modo inclusivo e equitativo. Essa abordagem está em consonância com a Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital), que determina que os serviços públicos digitais sejam centrados no cidadão, pautados pela simplicidade, acessibilidade e usabilidade.

Além da dimensão operacional, a experiência do cidadão está profundamente vinculada à ética pública e à empatia institucional. Mazza (2025) propõe o conceito de *eficiência ética*, no qual o dever de agir com humanidade e respeito ao cidadão é parte integrante da eficiência constitucional. Nesse sentido, a qualidade da experiência educacional não pode ser dissociada da conduta dos servidores e gestores, que representam a face humana do Estado. O atendimento empático, o acolhimento nas escolas e a comunicação respeitosa com a comunidade são expressões concretas dessa ética do cuidado.

O desenvolvimento de políticas públicas centradas no cidadão requer capacitação continuada dos servidores. Programas de formação em escuta ativa, design thinking e gestão relacional podem preparar os profissionais da educação para compreender o cidadão como sujeito de direitos e parceiro da administração.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

A experiência do usuário, quando incorporada ao planejamento institucional, transforma-se em instrumento de inovação pedagógica e administrativa, promovendo a integração entre gestão, tecnologia e humanização.

Exemplos recentes de políticas públicas baseadas em princípios de CX demonstram a viabilidade dessa abordagem no Brasil. A plataforma Gov.br, por exemplo, consolidou a unificação de serviços públicos digitais sob a ótica da experiência do usuário, promovendo simplificação, interoperabilidade e comunicação clara. No campo educacional, o INEP Digital tem implementado sistemas de avaliação e acompanhamento pedagógico que permitem maior interação entre gestores, professores e sociedade. Esses modelos evidenciam que a experiência do cidadão é um indicador estratégico de governança, capaz de orientar decisões e fortalecer a confiança institucional.

A OCDE (2021) enfatiza que a mensuração da satisfação do cidadão é componente essencial de uma administração pública aberta e responsiva. Ao transformar a experiência em dado de gestão, o Estado amplia sua capacidade de prever demandas, corrigir falhas e inovar. No contexto da educação, isso significa avaliar não apenas resultados de aprendizagem, mas também dimensões de pertencimento, engajamento e confiança da comunidade escolar. Tais indicadores subjetivos complementam os indicadores tradicionais e oferecem um retrato mais completo da qualidade educacional.

O modelo de valor público de Moore (1995), adaptado ao ambiente educacional, reforça que a legitimidade das políticas públicas depende da percepção social de valor. Quando o cidadão reconhece o serviço como justo, transparente e eficiente, a ação estatal ganha legitimidade e sustentabilidade. Assim, medir a experiência do cidadão é também medir a confiança pública, condição indispensável para a consolidação do direito fundamental à boa administração (DI PIETRO, 2022).

A implementação do CX na gestão educacional pode seguir três etapas principais: diagnóstico, monitoramento e capacitação. O diagnóstico inicial identifica a percepção dos cidadãos sobre os serviços educacionais, por meio de questionários, entrevistas e análise de dados. O monitoramento contínuo

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

acompanha a evolução dessa experiência, integrando indicadores de satisfação e desempenho institucional. Por fim, a capacitação assegura que gestores e servidores possuam as competências necessárias para interpretar as informações e promover melhorias. Esse ciclo contínuo de aprendizado institucional aproxima o serviço público da lógica da inovação permanente.

A experiência do estudante, em particular, emerge como indicador central de eficiência pedagógica e administrativa. A forma como o aluno se sente acolhido, desafiado e reconhecido pela escola reflete diretamente a qualidade do ensino e a efetividade da gestão. A educação pública eficiente é aquela que não apenas ensina, mas que oferece uma vivência de pertencimento e propósito, contribuindo para a formação cidadã. A mensuração dessa experiência requer instrumentos qualitativos, como observação participativa, entrevistas e avaliações institucionais integradas.

Conclui-se que a experiência do cidadão é, simultaneamente, um indicador de desempenho e um princípio ético de governança pública. A administração educacional que adota o CX como metodologia de avaliação transcende a lógica burocrática e inaugura um modelo de gestão baseado na escuta, na empatia e na corresponsabilidade. A satisfação social converte-se, assim, em critério de eficiência, legitimidade e inovação institucional, fortalecendo o vínculo entre Estado e sociedade e consolidando o direito fundamental à educação de qualidade.

5. Considerações finais

A análise desenvolvida ao longo deste artigo permitiu demonstrar que a inovação na gestão pública educacional, orientada pelos princípios da eficiência, moralidade e publicidade previstos no art. 37 da Constituição Federal de 1988, deve incorporar a experiência do cidadão como instrumento de avaliação, planejamento e legitimação da ação estatal. O conceito de *Customer Experience* (CX), originalmente formulado no campo do marketing e da gestão de serviços privados, revelou-se plenamente compatível com a administração pública, desde

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

que reinterpretado à luz do direito fundamental à boa administração e da ética republicana.

A eficiência administrativa, quando compreendida em sua dimensão ampliada, deixa de ser apenas um princípio de produtividade e racionalidade econômica para se converter em dever jurídico de escuta, empatia e inovação. Assim, a educação pública — por sua natureza humanizadora e estratégica para o desenvolvimento nacional — deve ser avaliada não apenas pelos resultados numéricos de desempenho, mas pela qualidade da experiência educacional vivenciada por estudantes, famílias e profissionais da educação. Essa experiência constitui o elo entre a eficácia das políticas públicas e a legitimidade social do Estado.

Constatou-se que a gestão da informação e da comunicação institucional é o eixo estruturante dessa transformação. A Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) impôs ao gestor público o dever de integrar sistemas, democratizar dados e assegurar a transparência ativa. No contexto educacional, tais diretrizes se traduzem na necessidade de sistemas interligados, acessíveis e responsivos, que permitam ao cidadão compreender e participar da política pública. A informação, tratada como bem público, é o elemento que conecta a eficiência à legitimidade e converte o usuário em coprodutor do valor educacional.

A incorporação de práticas inspiradas no *Customer Experience* representa, portanto, um avanço metodológico e ético para a administração pública. Ferramentas como mapas de jornada do cidadão, feedback contínuo e personalização do atendimento permitem identificar falhas, antecipar demandas e fortalecer a confiança social. Na educação, isso significa compreender que o estudante não é apenas um dado estatístico, mas um sujeito de direitos cuja experiência reflete diretamente a efetividade pedagógica e administrativa.

A satisfação do cidadão, como indicam estudos da OCDE (2021), deve ser reconhecida como parâmetro legítimo de eficiência pública. Políticas educacionais centradas na experiência do usuário favorecem a transparência, a empatia e a corresponsabilidade, elementos indispensáveis à construção de uma governança democrática e responsiva. Tal perspectiva reafirma que inovar não é mera opção

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

gerencial, mas obrigação constitucional derivada da eficiência administrativa e do dever estatal de aprimoramento contínuo.

Conclui-se, portanto, que a qualidade da educação pública brasileira depende da integração entre eficiência técnica, gestão informacional e experiência cidadã. O futuro da administração educacional exige gestores capazes de articular tecnologia e humanidade, dados e escuta, metas e sentido público. A inovação deve ser compreendida como valor ético, orientado à promoção da dignidade e ao fortalecimento da confiança entre Estado e sociedade. Em síntese, a experiência do cidadão, quando incorporada como critério de gestão e avaliação, não apenas aperfeiçoa os serviços educacionais, mas reafirma a essência democrática da administração pública: servir com eficiência, equidade e respeito ao cidadão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, W. C. O. et al. **Fluxos de informação e gestão do conhecimento**: caminhos para a formação cidadã. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

BACCARO, T. A. **Comunicação, clima e cultura organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BEAL, Adriana. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOYLE, Richard. **Public value and the citizen experience**. Dublin: Institute of Public Administration, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Institui princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 mar. 2021.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: Controle da qualidade total. Belo Horizonte: Falconi, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 16/03/2026
Vol: 13.03
DOI: 10.66104/2a21rj40
Pages: 1-21

KOTLER, Philip. **Marketing para o setor público**. São Paulo: Atlas, 2012.

LEAL, M.; ARAÚJO, W. C. O.; VALE, C. Os fluxos logísticos de informações intersetoriais no IDAF/AC. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 15, n. 11, p. 1–27, 2024.

LOPES, Roberto. **Comunicação organizacional e gestão pública**. São Paulo: Paulus, 2008.

MAZZA, Lucas. Princípios constitucionais da eficiência e da inovação na administração pública. **Revista Aracê**, v. 7, n. 7, p. 37.626–37.643, 2025.

MOORE, Mark H. C**reating public value: strategic management in government. Cambridge**: Harvard University Press, 1995.

NOGUEIRA, A.; REGINATO, L.; RODRIGUES, J. **Gestão pública inovadora e responsabilidade social**. São Paulo: Atlas, 2025.

OCDE. **Governança pública e melhoria dos serviços ao cidadão**. Brasília: ENAP, 2021.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

RODRIGUES, A. S.; SANTOS, G. **Qualidade no serviço público**: planejamento e simplificação de processos. Bagé: UNIPAMPA, 2014.

VALE, C. et al. Os fluxos logísticos de informações intersetoriais no IDAF/AC: uma proposta de comunicação eficiente para a governança e a gestão de qualidade na autarquia. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 15, n. 11, p. 1–27, 2024.