

# PANDEMIA COVID-19 E A ACELERAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO CIDADÃ UNESP PREP@RA

Angélica Aparecida Parreira Lemos Ruiz  
Maurício Augusto de Souza Ruiz  
Angela Maria Grossi  
Juliano Maurício de Carvalho

## Introdução

Ao olharmos para a história mundial, é possível verificar que há três fatos que podem promover, impulsionar ou acelerar mudanças e transformações na humanidade: as guerras, as revoluções e os grandes surtos infecciosos como a peste negra, a gripe russa, a gripe espanhola. Nesse sentido, a pandemia da Covid-19 é um fato histórico ainda em curso que já tem apresentado impactos em todas as dimensões da vida humana.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS)<sup>11</sup>, o termo *pandemia* refere-se às patologias que rapidamente se espalham por várias partes de diversas regiões (continental ou mundial) por meio de uma contaminação sustentada. Conforme informações noticiadas pela OMS em seu portal de informações, a gravidade da Covid-19 está relacionada com o seu poder de contágio e seu potencial de proliferação geográfica. Cabe esclarecer que a Covid-19 é uma patologia respiratória ocasionada pelo coronavírus, com um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves e que apresenta célere proliferação e contágio. De acordo com órgãos de saúde, essa doença respiratória causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2) foi reconhecida pela primeira vez em Wuhan, na província de Hubei, República Popular da China, em dezembro de 2019. Posteriormente, a doença espalhou-se para outras regiões e países, sendo que, em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou instalada uma pandemia. Desde então, políticas de contenção, prevenção e tratamento da doença foram sendo elaboradas e implementadas nas diferentes regiões, países, estados e cidades.

No Brasil, em fevereiro de 2020, com a confirmação do primeiro caso da patologia, o Ministério da Saúde iniciou uma política de monitoramento dos casos, da transmissão e da circulação do vírus. Com as confirmações de outros casos e a crescente contaminação, protocolos sanitários foram elaborados e há ainda uma crescente ampliação e adaptação de medidas para o enfrentamento do coronavírus no Brasil, coordenadas pelo Ministério da Saúde e pelas Secretarias Estaduais de Saúde. Tais

11 "WHO Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on Covid-19". *World Health Organization*, 11 March 2020. Disponível em: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-Covid-19---11-march-2020>, acesso em: 2 de setembro de 2020.

medidas passaram pelo distanciamento e isolamento social, aplicação da quarentena, além de outras ações de fortalecimento do sistema público e privado de assistência à saúde da população.

Os dados registrados pelas autoridades sanitárias são alarmantes e demonstram que a pandemia ainda avança e impacta de forma fatal a humanidade, além de obstruir a dimensão econômica, social, política, cultural e ambiental da sociedade. Com a intensificação das medidas protetivas e sanitárias para a preservação da vida e da saúde da população, o cotidiano das pessoas foi radicalmente modificado. Muitos estabelecimentos comerciais foram fechados, instituições de ensino interromperam a atividade presencial e incorporaram o ensino remoto, os serviços públicos suspenderam o atendimento presencial, as empresas e indústrias reorganizaram o trabalho, diminuindo horas laborais e adotando escalas para revezamento dos trabalhadores. Além disso, as atividades culturais e de entretenimento presenciais foram suspensas, impedindo a socialização e evitando-se o contato entre as pessoas. Todas essas consequências da pandemia intensificaram as dificuldades enfrentadas pelos segmentos sociais e, além dos acometimentos e fatalidades provocados pela Covid-19, ocasionaram um aumento no índice de desemprego, falência de pequenas e médias empresas, aumento das desigualdades sociais e acentuação da pobreza nas classes mais vulneráveis.

No Brasil, é possível identificar grande tensão na saúde pública, recessão econômica, além de uma crise política instalada que acirra o descrédito generalizado da população no governo e nos seus sistemas operacionais. Tudo isso, somado às variações do cenário epidemiológico expressas pelos indicadores dos órgãos de saúde, aponta para um estado de desordem social.

Nossa sociedade pode ser entendida como um importante sistema social complexo, marcado por interações, relações entre seus integrantes e situações de ordem e desordem que podem impulsionar o sistema para mudanças, reorganizações e auto-organização. Para Morin (2002, p. 13):

Um sistema é o conjunto de partes diferentes, unidas e organizadas. Assim, por exemplo, a sociologia define a sociedade como um sistema; e, evidentemente, ela é constituída de indivíduos e grupos sociais extremamente diferentes. Mas não podemos conhecer a sociedade a partir de indivíduos e grupos tomados isoladamente. É preciso juntar as partes ao todo, e o todo às partes. E por que o todo? Porque a sociedade é um conjunto de partes que produz qualidades e propriedades como a linguagem, a cultura, as regras, as leis. Ela mesma retroage sobre os indivíduos e lhes permite ser perfeitamente humanos. Pois, sem a linguagem e a cultura, seríamos macacos de nível inferior.

Nesse sentido, a sociedade, ao passar por uma intervenção inesperada, como uma pandemia, por exemplo, poderá buscar formas de se reconfigurar, de se reorganizar, de se adaptar e até mesmo de incrementar seus funcionamentos a partir do evento de desordem ocorrido. Por isso, o conceito de desordem apresentado por Morin (2015) não representa necessariamente algo negativo ou um prejuízo.

A desordem também se relaciona com a concepção de sistema social, na medida em que um evento ou um fenômeno global pode interferir negativa ou positivamente em sua organização. Partindo da concepção de complexidade da sociedade, Azevedo (2016, p. 26) sintetiza de forma clara esse conceito, lançando mão da definição apresentada pelos autores Paul Cilliers e Rika Preiser (2010, p. 27-28), a saber:

Os sistemas complexos são sistemas abertos, que operam em condições cada vez mais longe de um equilíbrio (morte do sistema). Os sistemas complexos têm uma história, isto é, eles evoluem através do tempo e seus passados são responsáveis pelos seus comportamentos no presente.

Considerando a perspectiva positiva da desordem para a evolução da sociedade e levando em conta também que cada integrante desse complexo sistema social é um sujeito histórico, responsável pela construção, desconstrução e reconstrução do mundo, nós nos desafiamos a ampliar nossa capacidade analítico-reflexiva, refinando nosso lugar como agentes críticos e sociais para apresentar neste trabalho ideias e propostas que estimulem a criação de repertórios comportamentais e ações que possam auxiliar, ainda que indiretamente, no enfrentamento das tensões, dos desafios e das desordens promovidas por fenômenos de impacto global como a pandemia da Covid-19.

## **Os serviços públicos, os contextos e os novos desafios**

Os cenários globais e as mudanças da sociedade frente à pandemia aceleraram a necessidade de alterações atitudinais por parte de comunidades, gestores públicos, instituições e segmentos sociais, visto que os mecanismos de ação utilizados até hoje já não parecem ser suficientes para garantir o crescimento econômico, a qualidade de vida para a população, a igualdade de oportunidades para as parcelas sociais vulneráveis, o acesso universal a direitos sociais como educação e saúde e a inclusão das diversas culturas e identidades que temos em nosso país. Este momento histórico em curso nos impulsiona para a busca de modelos organizacionais, institucionais e pessoais mais adequados e flexíveis, que sejam cabíveis nos novos tempos e nas novas necessidades da sociedade.

Nesta perspectiva, a transformação digital (TD), ou seja, a incorporação de tecnologias inovadoras nos diferentes setores econômicos, sociais, culturais, ambientais, com vistas a qualificar processos e serviços por meio de metodologias mais ágeis e seguras já era uma realidade para algumas instituições mais modernas e empreendedoras. Adicionalmente, a TD era também uma pauta presente na agenda de empresários, agentes públicos e da sociedade global que vinha sensibilizando organizações dos diversos setores a implementarem mudanças a partir da adoção dessas tecnologias. De acordo com o decreto n. 9.319, de 21 de MARÇO de 2018, da Presidência da República do Brasil, os eixos de transformação digital são:

a) transformação digital da economia: objetiva estimular a informatização, o dinamismo, a produtividade e a competitividade da economia brasileira, de forma a acompanhar a economia mundial; e

b) cidadania e transformação digital do Governo: tornar o Governo federal mais acessível à população e mais eficiente em prover serviços ao cidadão, em consonância com a Estratégia de Governo Digital. (BRASIL, Decreto nº 10.332, de 2020).

Pode-se perceber a inclinação do Governo Brasileiro para a efetivação da transformação digital, com vistas a dinamizar os serviços públicos por meio das tecnologias digitais, a dar celeridade e qualidade para o atendimento ao cidadão. A proposta é de extrema relevância para a sociedade, uma vez que pretende tornar acessível à população seus direitos sociais. Contudo, sabe-se que a concretização dessa política pública vai muito além do que a simples publicação de um decreto presidencial.

Da publicação do decreto em 2018 até os dias de hoje, ações foram implementadas rumo à transformação digital, serviços públicos digitais foram colocados a serviço da população, mas há um contingente substantivo de serviços públicos ainda enraizados em dinâmicas analógicas, burocráticas e arcaicas que inviabiliza o acesso populacional aos seus direitos.

No cenário atual de pandemia da Covid-19, a necessidade de que os serviços públicos estivessem implementados de forma digital com uma oferta mais ágil e efetiva ao cidadão foi maximizada. Pode-se perceber que o contexto pandêmico acelerou a apropriação da transformação digital por muitos setores privados, com aplicação de métodos de incorporação das tecnologias, sistemas computacionais e digitais para a modernização dos processos e serviços, com o intuito de prover melhorias nos meios produtivos e na gestão dos negócios e serviços. A Internet das Coisas (IoT), a Computação em Nuvem, o Big Data, a Integração Vertical e Horizontal de Sistemas, a Segurança Cibernética, a Manufatura Aditiva, a Simulação, a Realidade Aumentada, a Robótica Autônoma e Colaborativa, a Inteligência Artificial compõem um conjunto de pilares que sustentam a transformação digital. Em meio ao panorama global da atualidade, esse conjunto de pilares passou de projeto de futuro à realidade, em virtude de emergências adaptativas e alternativas de sobrevivência para muitas organizações (DIOGO; JUNIOR; SANTOS, 2019).

Na esfera pública, o enfrentamento dos novos cenários pelas instituições também é necessário. A gestão nos setores públicos, por vezes, está centrada em processos físicos, métodos mais morosos com a predominância da burocracia. No contexto atual, as organizações públicas precisam superar as técnicas e modelos tradicionais de gestão e enfrentar a nova conjuntura que impõe uma nova forma de ser, atuar e prestar serviços à população. Contudo, a alteração de processos nas instituições públicas apresenta-se mais complexa, pois as organizações têm como base os modelos já existentes, com políticas internas atreladas às regras e normas específicas e particularizadas em cada cargo ou setor. Portanto, mudar o estado atual das coisas é mais um desafio para a gestão pública.

Há que se ressaltar que muitos órgãos públicos já incorporaram a transformação digital na prestação de serviços, qualificando-a para o melhor atendimento ao cidadão, posicionando-se de forma mais atenta aos direitos da população e ao seu dever como órgão público, adotando modelos mais ágeis, rápidos, inclusivos e modernos. Podemos apresentar como exemplo a implantação do Sistema de Fornecedores do Governo Federal (Sicaf), que é um serviço de venda de produtos e materiais para a administração pública federal. Segundo Roncaratti et al. (2019, p. 123):

Os subsídios da pesquisa auxiliaram o desenho do Sicaf 100% Digital, cujo lançamento ocorreu em 25 de junho de 2018. O Sistema passou a ser disponibilizado em uma versão totalmente digital, com integração automatizada de dados com a Receita Federal do Brasil (RFB) e outros órgãos e entidades do Poder Executivo federal, em consonância com o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que “dispõe sobre a simplificação de atendimento prestado aos usuários de serviços públicos”. Desta forma, as informações cadastrais de fornecedores ativos na RFB – como o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), a natureza jurídica e o porte da empresa – estão automaticamente integrados ao sistema, além de certidões de cunho fiscal e trabalhista, da seguridade social e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

Os serviços públicos são essenciais aos cidadãos e obrigatoriamente precisam ser acessados pela população em qualquer situação. A questão que se coloca é como transpor processos e serviços de natureza física com atendimentos estritamente presenciais para um formato digital, tecnológico, inovador, remoto, de maneira imediata? Esta foi uma pergunta que certamente ocupou a mente de muitos gestores e entes de órgãos públicos que, em meio à pandemia, estão sendo desafiados a reformular processos, fluxos, dinâmicas, procedimentos para atender a população de forma digital, virtual, amparados por condições estruturais e recursos limitantes, restritos e insuficientes.

Sobressai a famosa passagem que circula no mundo corporativo: “Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”; apesar de atribuída a Charles Darwin, não há registros bibliográficos dessa citação pelo pesquisador, identificados até o momento. A despeito da autoria dessa afirmativa, ela é difundida no meio organizacional e empresarial pretendendo despertar nos trabalhadores o envolvimento e a corresponsabilização nos processos de mudança de uma instituição. Mas será que diante da necessidade emergente de mudança, o ingrediente principal para alcançá-la é a flexibilidade e a habilidade de adaptação? Bastaria o comportamento adaptativo dos integrantes de uma instituição para conseguir a renovação organizacional sustentável?

Pensando na modernização dos órgãos públicos de forma emergencial, por meio da incorporação de tecnologias inovadoras que assegurem o acesso da população aos serviços públicos em situação de pandemia, ou em cenários similares, é imprescindível revelar as variáveis e nuances que interferem e influenciam nesse processo. Entende-se que

somente conhecendo o contexto de forma aprofundada desse processo de mudança é que podemos propor alternativas concretas e viáveis que possam contribuir para o enfrentamento e a superação dos desafios.

Sabemos que há órgãos públicos no Brasil modernizados, equipados e tecnológicos, que dispõem de estruturas completas e avançadas com equipes qualificadas, habilitadas, as quais sustentam serviços e processos inovadores, céleres e que atendem as necessidades dos usuários. Em contrapartida, existem territórios espalhados pelo país com órgãos públicos dependentes de estruturas defasadas, arcaicas e sucateadas, que desenvolvem suas atividades com aparatos obsoletos e desatualizados, gerenciados por pessoas com formação por vezes anacrônica e ultrapassada. No entanto, ainda que em condições precárias, esses órgãos públicos ofertam os serviços essenciais à população; contudo, em uma situação de desordem social, as dificuldades para prestar tais serviços se agigantam, impactando na vida do cidadão e do contribuinte.

Cabe enfatizar que os serviços prestados pelos órgãos públicos são fundamentais, na medida em que por meio deles os grupos sociais poderão prover condições adequadas para suas necessidades e qualidade de vida. Os serviços públicos e todo o aparato governamental foram pensados para dar acesso às condições de desenvolvimento social, ambiental, econômico, no sentido de garantir à população o provimento dos direitos sociais lastreados pela Constituição Federal. Portanto, é imprescindível que tais serviços sejam capazes de dar respostas às demandas sociais e que sejam desenvolvidos com eficiência, eficácia, efetividade e com qualidade garantidas pela ação estatal, mesmo nas situações adversas e de desordem social.

Neste sentido, em meio aos cenários da atualidade, às recomendações dos organismos mundiais, aos modelos de gestão pública e serviços públicos digitais dos países mais avançados, o que se espera é que os entes públicos dos países periféricos, como o Brasil, se engajem no movimento global da transformação digital dos serviços ofertados, de modo a torná-los compatíveis em qualidade, agilidade e eficiência com os serviços ofertados pelo setor privado. A sociedade precisa necessariamente acessar os serviços públicos com celeridade e qualidade, os quais só podem alcançar esse patamar com a incorporação das tecnologias digitais.

Os movimentos globais e o avanço tecnológico estimularam a administração pública a repensar sua forma de gestão e a buscar metodologias inovadoras e recursos digitais para acompanhar as mudanças na sociedade. Contudo, prover concretamente inovação e modernização no oferecimento de serviços públicos com atendimento virtual e remoto aos cidadãos e às empresas nunca foi tão necessário, como neste quadro de pandemia gerado pelo novo coronavírus.

A gestão pública no Brasil promoveu iniciativas e esforços no atual contexto para a modernização do setor nas esferas federais, estaduais e municipais. Um exemplo é o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que instituiu a “Estratégia de Governo Digital” no âmbito dos órgãos e das

entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Há que se ressaltar que alguns serviços responderam mais rapidamente às emergências do momento e conseguiram incorporar tecnologias para o aperfeiçoamento digital do ambiente público, enquanto outros serviços ainda residem na letargia da gestão pública tradicional, cristalizada e ultrapassada. Como ilustram Cristóvam, Saikali e Sousa (2020, p. 221):

Na mesma esteira, outro recente exemplo, também decorrente dos impactos da Covid-19, refere-se à expressiva ampliação de ações, não se pode ainda dizer se somente temporárias ou com potencial de continuidade, relacionadas à utilização de TICs no sistema educacional brasileiro, tanto nas redes de ensino público das esferas municipal, estadual e federal, como no âmbito das instituições particulares *lato sensu*, a partir das mais variadas iniciativas e ferramentas voltadas às atividades não presenciais de ensino.

O fato é que encontramos muitos entraves no aparato público para alcançar a governança digital. Cabe registrar que há muitas instituições públicas desprovidas de infraestrutura adequada para atravessar um processo de transformação digital a curto prazo, ou ainda de imediato. Grande parte delas apresenta escassez de recursos financeiros e orçamentários para investimentos em tecnologias digitais inovadoras. Além disso, têm uma gestão lastreada na burocratização de processos e na tramitação de procedimentos em meio físico e impresso. Também cumpre enfatizar que, em geral, as equipes não estão envolvidas nos processos de mudança implementados, na medida em que não são formadas e qualificadas para o enfrentamento da necessidade de alterações nas dinâmicas de trabalho, o que inviabiliza, por vezes, o engajamento dos trabalhadores na renovação sustentável da instituição pública.

As descrições infraestruturais apresentadas acima não representam a totalidade dos órgãos públicos, e sim alguns deles; e esses são objeto de nossa análise para a formulação de proposta de intervenção inovadora, com ações estratégicas que possam alavancar um processo de transformação digital. Almeja-se propor uma intervenção que embarque essas instituições na travessia digital, de modo que possam incorporar uma arquitetura de entregas de serviços públicos mais inteligente, ágil, que modifique a lógica e a tradição estabelecidas entre o setor público e a sociedade.

A solução indicada para responder às demandas sociais pode ser a adesão ao processo de renovação sustentável das instituições públicas com a incorporação da transformação digital. De acordo com Cristóvam, Saikali e Sousa (2020, p. 219):

A prestação de serviços públicos pelo meio digital permite a interação entre fatores humanos e organizacionais à tecnologia de informação (aparatos tecnológicos), que são responsáveis pela captura, armazenamento, transmissão e manipulação de informação, fomentando a prática de uma gestão pública típica do Governo digital. Neste sentido, a utilização das TICs no setor público pode indicar uma ferramenta estratégica para ampliar a eficiência dos serviços públicos, gerando maior economia para o Estado, maior nível de transparência e qualidade no atendimento das demandas dos cidadãos.

Contudo, o grande desafio que se coloca aos setores públicos é: Como superar os limites estruturais, a cultural organizacional vigente, o déficit de recursos em meio à crise econômica, política e sanitária e engajar-se nesse processo para fins de concretização dos direitos sociais e atendimento à demanda dos cidadãos?

A proposta de mudança na governança pública pela transformação digital é salutar para a população do século XXI e, no presente contexto, é adensada para que se possam enfrentar os percalços da pandemia. Espera-se que essa aceleração da transformação digital provocada pela Covid-19 permaneça como um aprendizado e um legado para a sociedade pós-pandemia.

### **Percurso metodológico**

Com o intuito de apresentar uma proposta emergencial e inovadora que possa auxiliar na superação dos desafios impostos pela pandemia, elegemos o município de Bauru como universo de análise e proposição de alternativas e soluções. Bauru foi escolhida como cenário, em virtude de sua configuração geográfica, estratégica, econômica, vocacional e afetiva. O município de Bauru localiza-se no centro-oeste paulista, com uma população estimada de 379.297 habitantes (IBGE, 2020), sendo que sua atividade econômica está centrada no comércio, na prestação de serviço, com destaque para a área da saúde e da educação. Na educação, contabiliza 9 (nove) instituições de ensino superior, das quais 3 (três) são públicas e estaduais (Unesp, USP e Fatec), reputadas como referências no âmbito nacional e internacional e responsáveis por grande parte da ciência de ponta do país. Por ter uma vocação na área da educação, o município forma e qualifica profissionais de excelência em diversas áreas do conhecimento: saúde, comunicação, tecnologia da informação, computação, design, arquitetura e urbanismo, audiovisual, engenharias, direito, dentre outras. Essas características proporcionam ao município uma ambiência conveniente para a articulação de um ecossistema de inovação e empreendedorismo que atue como um catalisador da governança eletrônica e digital na cidade de Bauru.

O percurso metodológico desta proposta contempla técnicas e métodos participativos, com o objetivo de explorar dados sobre a realidade e desenvolver, de forma ativa e coletiva, uma pesquisa aplicada que auxilie no enfrentamento das emergências do contexto atual da pandemia da Covid-19, mas que poderá ser replicada a qualquer tempo, em qualquer cenário. Por se tratar de uma proposta inovadora com foco na sociedade, sem perder de vista procedimentos reflexivos e críticos, optou-se por uma trajetória em três movimentos metodológicos, a saber:

1. Movimento Exploratório: realizou-se pesquisa bibliográfica para levantar os pressupostos teóricos que envolvem a temática da pesquisa aplicada e subsidiar a construção de conceitos, por exemplo: gestão pública, transformação digital, desordem social, serviços públicos. Por meio do levantamento bibliográfico,

também foi possível caracterizar os contextos e as variáveis envolvidas no escopo da pesquisa aplicada.

2. Movimento Descritivo: este passo compreende a descrição do cenário dos serviços públicos da cidade de Bauru; para isso foram realizadas entrevistas com agentes públicos, responsáveis por prestação de serviços ao cidadão. Também se procedeu à pesquisa documental e descritiva em plataformas do município de Bauru e região, sítios governamentais, documentos públicos referentes aos serviços públicos nas áreas da educação, saúde, desenvolvimento econômico, turismo e renda, cultura, bem-estar social, planejamento urbano, dentre outras áreas.
3. Movimento Experimental: envolve a elaboração e construção da proposta aplicada denominada UNESP PREP@RA, a qual buscou desenvolver uma estratégia processual de transformação digital dos serviços públicos em Bauru, conectando a universidade pública (Unesp), os setores públicos de Bauru e a sociedade do município. Para a concretização da pesquisa, ainda neste movimento, definiu-se a constituição de um grupo consultivo-avaliativo formado por representantes da universidade, integrantes dos setores públicos e da sociedade, o qual terá como responsabilidade abastecer o banco UNESP PREP@RA com informações sobre as demandas sociais e avaliar constantemente cada passo da proposta experimental, indicando falhas, melhorias e incrementos para sua evolução e aplicabilidade. Esse grupo evidencia concepções e metodologias que renovam o papel da academia, aproximando-a da sociedade e de seus desafios e buscando conjuntamente soluções substantivas, factíveis e inovadoras para os problemas concretos dos cidadãos.

Percebe-se que a trajetória metodológica delineada nesta pesquisa aplicada é mista e está relacionada com movimentos ativos e participativos para desenvolvimento de soluções sociais, amparados pelo rigor científico e pelo conhecimento acadêmico.

### A Proposta Unesp Prep@Ra

A partir dos movimentos metodológicos, verificamos alguns serviços públicos ofertados em Bauru que necessitam de investimentos para acelerar sua transformação digital, os quais seguem descritos no quadro 1 abaixo.

**Quadro 1:** Serviços públicos de Bauru que precisam de transformação digital

Serviço público	Setor responsável
Gestão e coleta de resíduos sólidos e coleta seletiva	EMDURB
Sistema de semáforos inteligentes e controle de vagas rotativas	EMDURB

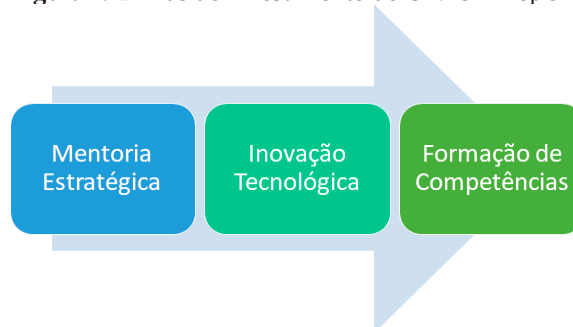
Monitoramento de vazamentos de água e esgoto	Departamento de Água e Esgoto
Acesso a exames médicos e laboratoriais realizados pelo SUS	Secretaria de Saúde
Agendamento e lembrete de consultas médicas e retornos do SUS	Secretaria de Saúde
Gestão e controle de medicamentos nas farmácias públicas que abastecem as unidades de saúde	Secretaria de Saúde
Controle de almoxarifado dos órgãos da prefeitura	Administração
Sistemas de controle e monitoramento do transporte público	EMDURB
Monitoramento e controle de vias públicas	Secretaria de Obras
Monitoramento e gestão de informações de moradores em condição de vulnerabilidade ou moradores de rua	Secretaria do Bem-Estar Social
Cadastro e expedição de documentos de micro e pequenos empresários	SEDECON

Fonte: Produzido pelos autores, 2020.

Para auxiliar os setores públicos de Bauru no enfrentamento desse desafio, apresentamos o projeto **UNESP Prep@ra**. A Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp) está instalada em Bauru em um campus universitário com aproximadamente 5600 alunos de graduação, 1450 alunos de pós-graduação e 390 docentes e pesquisadores, que compõem um robusto capital intelectual em diversas áreas do conhecimento que se aplicam às necessidades da sociedade. Portanto, o projeto UNESP Prep@ra é a interlocução da universidade com a sociedade. Todo o conhecimento científico, redes de relacionamento, recursos infraestruturais serão colocados a serviço dos setores públicos de Bauru para suprir e preencher as brechas e lacunas que os impedem de aderir à transformação digital e servir melhor a população.

UNESP Prep@ra é um banco com três linhas de investimento: 1) Mentoria Estratégica, 2) Inovação Tecnológica, e 3) Formação de Competências, conforme indica a figura 1

**Figura 1:** Linhas de investimento do UNESP Prep@ra



Fonte: Produzido pelos autores, 2020.

O projeto conta com uma equipe gestora que é o elo entre o conhecimento uni e pluriversitário e os agentes e setores públicos que serão atendidos pelo projeto. Além da equipe gestora, cada linha de investimento do UNESP Prep@ra é constituída por um time técnico, especializado e

transdisciplinar, composto por pesquisadores da universidade, profissionais egressos com destaque no mercado, parceiros da Unesp com *expertise* em cada uma das linhas de investimento e representantes dos cidadãos usuários dos serviços públicos. Os times trabalham em uma grande rede de cooperação e de forma articulada, sendo que em cada time especializado há uma liderança que se responsabiliza pela mediação das atividades, do relacionamento entre os integrantes dos times e pela interlocução com a equipe gestora.

A equipe gestora do projeto fará o mapeamento de todos os setores responsáveis por serviços públicos em Bauru que ainda não avançaram na transformação digital e apresentará a cada um deles o programa UNESP Prep@ra. O programa atuará de forma articulada com as três linhas de investimento, a partir dos eixos descritos na figura 2 abaixo.

**Figura 2:** Eixos de atuação das linhas de investimento do UNESP Prep@ra

Mentoria Estratégica	Inovação Tecnológica	Formação de Competências
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento dos serviços</li> <li>• Modelagem de fluxos</li> <li>• Avaliação da modelagem</li> <li>• Definição da tecnologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da arquitetura do software</li> <li>• Desenvolvimento de ambiente digital</li> <li>• Desenvolvimento de sistema digital completo</li> <li>• Testagem e ajustes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilização dos envolvidos para a mudança</li> <li>• Engajamento dos envolvidos no processo</li> <li>• Formação técnica dos envolvidos</li> <li>• Inclusão digital da população</li> <li>• Cursos de formação para a população</li> </ul>

Fonte: Produzido pelos autores, 2020.

A partir dos eixos de atuação de cada linha de investimento do UNESP Prep@ra, os setores públicos receberão da universidade todo o suporte necessário para enfrentar a precarização da infraestrutura pública e aderir à transformação digital, agregando valor à prestação de serviço e, assim, atendendo com qualidade o cidadão durante a pandemia e após a superação de toda a desordem da atualidade.

A atuação das linhas de investimento do UNESP Prepar@ será realizada a partir de metodologias ágeis, do Design Thinking, além do uso de técnicas para despertar o potencial criativo dos integrantes do setor público, como, por exemplo, “redefinição heurística”, “bússola”, “brainstorming”, “desafiando pressupostos”, “oposto”. Todas essas técnicas são artifícios para guiar o pensamento dos envolvidos, de modo a deixar florescer o ato criativo, pensar fora do convencional, do padrão, estimular ideias adormecidas sem censura e sem repressão, buscando uma melhor forma de atender o cidadão. Ademais, essas técnicas promovem a interação entre

as pessoas, o engajamento das equipes com o propósito da transformação digital para o momento presente e para o alcance do objetivo pontual, como também para outras demandas e objetivos futuros da gestão pública. Este acervo metodológico tem instrumentos que motivam as pessoas a exporem suas identidades, suas riquezas culturais, suas experiências criativas e suas soluções espontâneas, inesperadas e imprevisíveis que, somadas, podem gerar criatividade, inovação na busca de soluções de problemas. Estas metodologias criam uma ambiência harmoniosa, motivadora, promotora de ideias criativas, em que a equipe se sente confortável e instigada a apresentar pensamentos diferentes e divergentes dos convencionais, portanto, muito adequada para o contexto de emergência e de restrição de recursos (SILVA; SILVEIRA, 2018).

Este incremento viabilizado pelo projeto UNESP Prep@ra também se insere na conjuntura vivenciada no município de Bauru, corroborando suas políticas públicas de promoção de ambientes de criatividade e inovação, nos quais observamos pessoas e espaços em interação impulsionando atos criativos e inovadores. Cada vez mais esses ambientes criativos e *habitats* da inovação tornam-se atrativos para trabalhadores que integram a classe criativa e para trabalhadores de outros setores, mas que se sentem confortáveis e mais propensos a atuar em ambientes que estimulam a criatividade (SILVA; SILVEIRA, 2018).

Acredita-se que o projeto estratégico e inovador de articulação da universidade com o setor público e a sociedade, chamado UNESP Prep@ra, pode alcançar a renovação sustentável por meio da tecnologia digital dos setores públicos para disponibilizar serviços mais acessíveis, transparentes e ágeis à população.

### **Considerações finais**

O contexto de emergência de uma pandemia requer respostas e ações rápidas, mas a partir das reflexões teóricas e das vivências ousamos dizer que, mesmo nas situações em que somos obrigados a agir de forma célere, é necessário organizar pensamentos, buscar conhecimento e planejar ações estratégicas. No livro *Grande Sertão: Veredas* de Guimarães Rosa, o personagem Riobaldo, que narra o desenrolar da trama, diz: “Não convém a gente levantar escândalo de começo, só aos poucos é que o escuro é claro”. Nessa expressão, o romancista nos mostra que as situações pedem tempo para a compreensão dos cenários e dos acontecimentos.

A pandemia da Covid-19 trouxe novas circunstâncias às pessoas, às instituições, às relações estabelecidas entre elas. O novo panorama também suscitou alterações e mudanças emergenciais para adaptação e enfrentamento do novo cenário. Sabemos que, em diversos contextos, iniciativas impensadas em reação às emergências foram implementadas para a resolução de problemas; algumas indicaram resultados exitosos, outras não alcançaram os objetivos e sucumbiram. Isso reforça que um

tempo de reflexão, ainda que mínimo, tende a ser um grande aliado para a proposição de ações planejadas, com objetivos definidos que produzam resultados esperados.

Neste sentido, no amadurecimento das experiências vivenciadas e no esclarecimento das circunstâncias, dos eventos e das variáveis envolvidas no cenário atual, afirma-se que a transformação digital nos setores públicos é premente, contudo não basta importar modelos aplicados em outras instituições, em outros contextos e em outras estruturas e os impor aos órgãos públicos responsáveis pelo atendimento à população. Esse processo não pode ser uma simples transposição de um modelo a outro sem analisar os elementos e os aspectos que circundam a atuação da instituição em todas as suas dimensões: estrutural, cultural, pessoal. Um processo superficial e fragmentado estará fadado ao fracasso.

Com base no conhecimento científico e na trajetória metodológica transcorrida, apresentamos um projeto de caráter emergencial, enxuto e que atenderia a necessidade latente de tornar os serviços públicos ágeis, eficientes e acessíveis à população, garantindo ao cidadão seus direitos sociais ou, ao menos, alguns deles. O projeto UNESP Prep@ara injetará conhecimento, tecnologia e inovação nos setores públicos da cidade de Bauru, a partir de uma rede de cooperação de diversas pessoas, com formações e atuações variadas, assegurando a pluralidade de ideias e soluções.

Nesta articulação, universidade – setor público de Bauru – sociedade, todos ganham. A população acessa serviços públicos de forma ágil, os órgãos públicos recebem suporte que transforma sua atuação e atenuam seus déficits estruturais, e a universidade cumpre seu papel de devolver aos segmentos sociais soluções advindas da ciência, do conhecimento científico, a partir de pesquisas aplicadas com o objetivo de melhorar a vida em sociedade.

Há que se ressaltar que, a curto prazo, o projeto UNESP Prep@ara visa a incorporar as tecnologias digitais no serviço público em decorrência da emergência causada pela pandemia. Mas, paralelamente, a médio e longo prazo, pretende-se desenvolver projetos futuros que contribuam para a criação e implementação de políticas públicas que garantam a equidade social, com a universalização do acesso à rede de internet e à educação digital, que são imprescindíveis para a população de um território que deu o importante passo para a transformação digital dos serviços públicos e para a consolidação de uma cidade cidadã.

Cabe destacar também que a intervenção proposta impactará na desburocratização dos processos públicos e principalmente na redução de custos do aparato governamental, auxiliando sobremaneira na gestão do dinheiro público, contribuindo para que sejam realizados investimentos em áreas prioritárias que atendam a sociedade em suas necessidades e, de modo particular, que dirijam atenção às populações mais vulnerabilizadas.

Por fim, esperamos que esta pesquisa que gerou um modelo estratégico de intervenção aplicável contribua em um primeiro momento com o enfrentamento dos desafios da pandemia e com a criação de

melhores condições para a sociedade de Bauru. Mas que também possa disparar potenciais criativos nos diversos segmentos da população, criando oportunidades, fomentando a cultura local e instigando a atuação coletiva das pessoas para a promoção da qualidade de vida, da igualdade social, do crescimento econômico e para a construção de um ambiente urbano seguro, harmônico e criativo.

## Referências

- AZEVEDO, L. R. K. de. **Informação, ação e relações colaborativas: uma perspectiva filosófica da complexidade**. 2016. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.Unesp.br/handle/11449/145531>. Acesso em: 22 jun. 2019.
- BRASIL. Decreto Nº 9.319, de 21 de março de 2018. Poder Executivo. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**: seção 1, Brasília/DF: 22 mar. 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9319.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9319.htm). Acesso em: 22 ago. 2020.
- BRASIL. Decreto Nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Poder Executivo. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**: Edição 81, seção 1, página 6. Brasília/DF: 29 abril. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358>. Acesso em 22 ago. 2020.
- 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 (Florianópolis)**, Florianópolis, n. 84, p. 209-242, abr. 2020.
- DIOGO, R. A.; JUNIOR, A. K.; SANTOS, N. A transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. **P2p E Inovação**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 154-175, mar. 2019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Base de dados**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/bauru/panorama>. Acesso em: 2 set. 2020.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2015.
- MORIN, E. Complexidade e ética da solidariedade. In: CASTRO, G. de; CARVALHO, E. A.; ALMEIDA, M. da C. de (orgs.). **Ensaios de complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 2002. p. 11-20.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS), **World Health Organization**. Disponível em: <https://www.who.int/eportuguese/countries/bra/pt/>. Acesso em: 02 ago. 2020.
- RONCARATTI, L. *et al.* Redesenho de serviços públicos e transformação digital: combinando abordagens e metodologias ágeis com foco no cidadão. In: CAVALCANTE, P. (org.). **Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2019. p. 115-135.
- SILVA, M. G. e; SILVEIRA, A. C. M. Das garagens às cidades: espaços sociais para a indústria criativa. In: GUINDANI, J. F.; SILVA, M. G. e (orgs.). **Comunicação e indústria criativa: políticas, teorias e estratégias**. Jaguarão: CLAEAC, 2018. p. 127-146.