Transformação Digital muda paradigmas na gestão pública, mas por onde começar?

Por Moracir Marafon

Uma iniciativa:

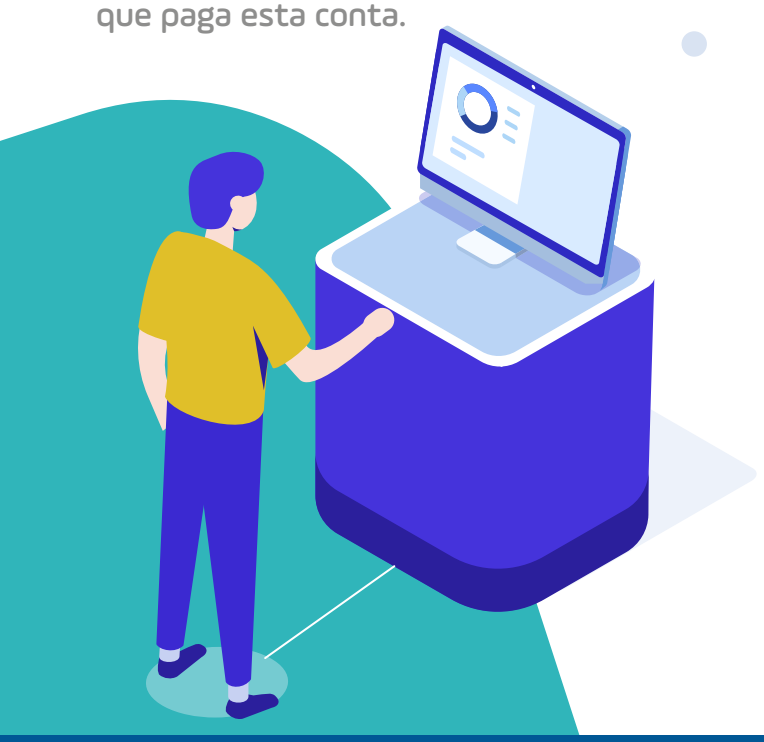
SOFTPLAN

Acesse: www.e-gestaopublica.com.br

A Transformação Digital está impactando, de forma positiva, o comportamento e as atividades humanas. Ela revolucionou a forma como as pessoas se relacionam, como fazem negócios, como cuidam da saúde e do bem-estar, como adquirem e consomem bens e serviços. São inúmeros os exemplos que mostram como a tecnologia facilitou a vida das pessoas e proporcionou eficiência para as instituições públicas e privadas.

Transformação Digital e seu impacto na sociedade.

Segundo o Gartner, até 2020, 75% das transações comerciais serão digitais e, até 2025, 100%. O cidadão que faz compras, se relaciona, programa viagens, demanda transporte e cuida da saúde de forma digital, com celeridade e comodidade, também espera o mesmo da sua interação com o governo, pois, no final do dia, é ele que paga esta conta.

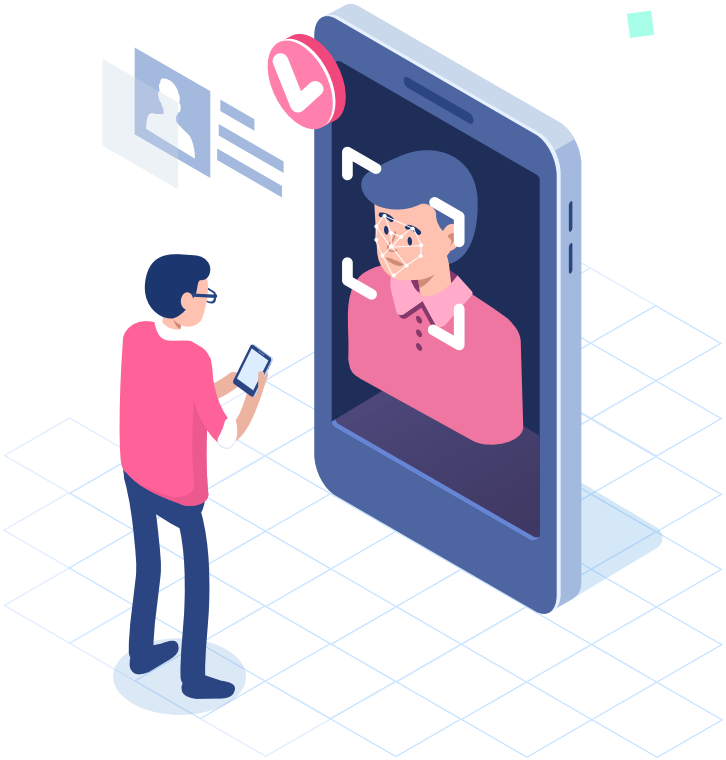


É preciso reconhecer que, em todas as instâncias do setor público, muito se tem avançado no uso da tecnologia para facilitar a demanda por serviços públicos e a relação entre cidadão e governo.
A transparência dos atos públicos e a aplicação dos recursos advindos dos impostos que nós pagamos também avançaram a passos largos. Não faltam exemplos no que tange à melhoria da eficiência das instituições públicas usando a tecnologia como aliada. No entanto, os desafios ainda são muito grandes.

Quando falamos em Transformação Digital, logo nos vem em mente o uso de modernas tecnologias para resolver problemas complexos, como Internet das Coisas (IoT), BlockChain, Big Data e uma série de outras sopas de letrinhas.

Para exemplificar, podemos citar o uso de Inteligência Artificial (IA) pelos policiais chineses: como verdadeiros RoboCops, usam IA em óculos com reconhecimento facial para identificar suspeitos de cometer crimes, como tráfico humano e fuga após atropelamento, buscar por idosos perdidos e até para prender fugitivos em grandes festivais de música.

A Inteligência Artificial está sendo ainda mais explorada no segmento de saúde. Cada vez mais os algoritmos cognitivos de Machine Learning desafiam os processos da mente humana pela capacidade de adquirir conhecimento, tendo acesso a uma grande base de dados (BigData). Exemplo disto é uma experiência com o Watson (Machine Learning da IBM), demonstrando por meio de inteligência artificial que foi possível detectar 30% a mais de casos de câncer precoce em pacientes do que os médicos especialistas conseguiram identificar. Pode-se até questionar: isto não é um insulto aos médicos? Claro que não, pois identificar câncer precoce é algo muito, muito difícil, principalmente pelas variações desta doença, que ainda mata milhares de pessoas por ano. Estes algoritmos treinados podem ajudar médicos não especializados em câncer em seus diagnósticos.



Como disse Ginni Rometty, CEO da IBM, numa entrevista com alunos de Stanford,

"o futuro será um mundo de homem e máquina, em que as máquinas trabalham com humanos em vez de substituí-los".

Os dados falam!

O imenso volume de dados (BigData) existentes foi criado nos últimos 2 anos e apenas 0,5% está sendo processado. Fala-se que os dados são o petróleo do futuro, porém, ter petróleo nem sempre é sinônimo de riqueza. Como disse Ginni Rometty, em uma entrevista, "temos muitos países com muito petróleo, porém, pobres". A riqueza vai para quem pode refiná-lo, processá-lo e transformá-lo em inteligência para decisões. Chama-se atenção aqui, pois nestes dados pode-se encontrar muitas oportunidades de Transformação Digital, tanto na área pública quanto na privada.

Combinando tecnologias, o "céu é o limite".

As grandes transformações certamente ainda virão da combinação destas modernas tecnologias como IoT, IA, Machine Learning, com fundamentações analíticas baseadas nos imensos volumes de dados, usando a enorme capacidade de processamento da computação na nuvem. O tráfego de dados aumentará 88 vezes entre 2010 e 2020, a democratização da computação móvel terá como consequência **4 bilhões de pessoas conectadas no mundo** (53% de todas as pessoas do planeta) e, ainda, conta com crescimento de 7% ao ano.

Outra estatística mostra que apenas 20% dos dados do mundo estão disponíveis, abertos, publicados e pesquisados por meio de mecanismos de buscas públicas. Os outros 80% ainda são dados de difícil acesso, não abertos, armazenados nas bases internas das instituições e estão por trás dos firewalls, onde encontra-se a maior riqueza. Por isso, o grande desafio para as instituições públicas é poder "desbloquear" parte destes dados sem ferir a privacidade das pessoas e das instituições "proprietárias" destes dados, abrindo para a sociedade e pesquisadores para serem explorados em busca de inovações para o bem de todos.

As inovações e transformações que nossa geração ainda vai vivenciar são imprevisíveis, "o céu é o limite". Porém, na gestão pública ainda temos oportunidades para inovar e promover transformações por meio do mundo digital em processos muito mais simples. Sim, estamos falando da "papelada" que rola solta, que gera ineficiência aos gestores públicos e desconforto ao cidadão.

Must have e nice to have.

Aprendi que nos processos de inovação deve-se focar no "must have" (temos que ter) e deixar para depois o "nice to have" (gostaria de ter). Ou seja, o que "temos que ter ou fazer", primeiro. E neste sentido, vamos então falar do "papel do papel" na gestão pública?

Quando falamos em Transformação Digital, vemos que em todas as instituições públicas ainda existem pilhas e pilhas de papel sobre as mesas ou circulando de setor em setor. Como pensar em atender ao cidadão de forma digital se ele ainda precisa enfrentar filas imensas nos balcões dos órgãos públicos, para entregar e receber documentos e pedir informações?

E como dar celeridade e performance aos processos internos de trabalho se o papel que tramita, por ser analógico, físico, tem que seguir fluxos de forma sequencial, dependendo de alguém que o carregue? Como analisar gargalos dos processos de trabalho, rastrear trâmites e responder rápido ao cidadão, usar IA, Machine Learning para otimizar a eficiência, se os dados estão nos documentos físicos de difícil acesso e análise? Como restaurar um viaduto se o projeto antigo pode ter se perdido? Recentemente isso aconteceu em São Paulo: o projeto de um importante viaduto da cidade sumiu e a prefeitura teve que recorrer até a viúva do engenheiro que o projetou para tentar encontrar informações a respeito.

Em Santa Catarina, o Arquivo Público do Estado está fechado por tempo indeterminado, um dos motivos foi a chuva que atingiu o prédio onde está guardada a história dos catarinenses. Se estes documentos estivessem no formato digital, poderiam ser armazenados e replicados, inclusive na nuvem. Imaginem a facilidade de acesso para os mais diferentes objetivos, inclusive acadêmicos. Portanto, nesta jornada de Transformação Digital, primeiro é necessário acabar com o papel, para então transformar os processos e documentos da forma física para a forma digital (gestão "paperless"), buscando conforto e transparência para o cidadão interagir com o governo, e dar eficiência e celeridade à máquina pública e, ao mesmo tempo, tornar os dados disponíveis para serem processados e transformados em informações para cada propósito.

Ainda, a Transformação Digital nos órgãos públicos precisa colocar o cidadão no centro, fazer com ele e para ele para oferecer serviços que funcionem e que façam a diferença na vida das pessoas. Em São Bernardo do Campo (SP) e Florianópolis (SC), por exemplo, o cartão de estacionamento do deficiente e do idoso é feito totalmente on-line. Por meio de alguns cliques, a pessoa tem o seu cartão emitido na hora. Um serviço que é entregue em cerca de 10 minutos e que antes levava 40 dias, entre idas e vindas aos balcões de atendimento. A tecnologia pode também ser uma aliada das grandes cidades, médios e pequenos municípios, modernizando as rotinas administrativas e aliando economia e eficiência na gestão. O município de Palhoça (SC), por exemplo, eliminou o papel, simplificou suas rotinas e reduziu o tempo de tramitação dos processos. Com isso veio o engajamento dos servidores e a economia de recursos.

Estes exemplos evidenciam como algo que parece tão simples, como eliminar o papel, traz um enorme impacto no dia a dia das pessoas e nas rotinas do governo, gerando um ganha-ganha: comodidade e celeridade para o cidadão, produtividade para o servidor público, economia e eficiência para o governo. E já tem muitos administradores públicos engajados nesta causa e investindo em eliminar de vez a papelada. Um deles é o governador Carlos Moisés, de Santa Catarina, que tem como uma das suas principais bandeiras adotar a gestão de processos e documentos digitais em sua gestão e, com isso, economizar 29 milhões de reais.

Mas e o "nice to have" (gostaria de ter)? Ao fazer o básico "must have" (temos que ter), é fácil avançar na Transformação Digital e usar as mais modernas tecnologias para facilitar ainda mais a vida do servidor e do cidadão. Aí, o céu é o limite!

Com as informações no mundo digital e a computação cognitiva, por exemplo, é possível desenvolver robôs com diversas expertises. Eles têm a capacidade de aprender sobre o dia a dia dos servidores e resolver problemas de operações repetitivas. Isso promove agilidade e faz com que as pessoas possam ser alocadas em atividades mais nobres, onde o ser humano é indispensável.

Como exemplo da outra ponta do serviço, o cidadão, temos a Estônia. Lá atualmente apenas três serviços exigem a presença física do cidadão em uma instituição do governo: casamento, divórcio e transferência de imóvel. Todo o resto pode ser feito por meio de documentos digitais, sem a necessidade de nenhum papel ou qualquer deslocamento

E qual solução, ferramenta, sistema devo usar para acabar com o papel?

Obviamente que as ferramentas, soluções tecnológicas, são fundamentais. Estas soluções devem oferecer recursos para que o cidadão possa interagir com o governo e vice-versa, de forma digital, segura e com conforto, recursos que permitam que os processos e documentos possam nascer, tramitar, receber despachos, pareceres, até a decisão final incluindo seu arquivamento e descarte sempre digital, respeitando a temporalidade de armazenamento prevista em normas e legislação vigentes, denominada de Gestão Arquivística. Devem oferecer conectores para que possam trocar dados com outras soluções tecnológicas da instituição e de outras instituições públicas.

Importante analisar se a solução adotada é escalável para as próximas fases de maturidade digital, que permita no futuro disponibilizar novos recursos para automação dos processos, com recursos de BPM (Business Process Management). No entanto, o maior desafio é o de colocar a solução em operação de forma eficiente e eficaz. É nisto que os esforços devem ser concentrados.

Desde a academia, se fala de que para otimizar a gestão, deve-se sempre agir nos três pilares: processos, ferramentas e pessoas.

Então, vamos falar de pessoas?

Sem dúvida, esta jornada inicia com uma estratégia para "cruzar o bosque pantanoso" do papel para o digital, pois não é um projeto "Big Bang", em que hoje a papelada "come solta" e amanhã as mesas estarão limpas,substituindo o papel de forma gradativa e rápida.

E não esqueça das pessoas. Aqui, vale a máxima da startup WeGov: "para inovar na gestão pública, precisamos criar inovadores públicos". Certamente que um dos fatores de sucesso é principalmente o engajamento das pessoas. E as pessoas somente se engajam se forem incluídas e, se conseguirem ver propósito no que estão fazendo. Por falar em propósito, tem algo mais nobre para a gestão pública do que atender melhor ao cidadão com mais conforto, celeridade, eficiência e transparência?

E como engajar as pessoas, o servidor público? Inicialmente, como já dito, defina bem o propósito do projeto. Envolva o time em todas as decisões, use técnicas de Design Thinking para criar empatia (crie grupos multidisciplinares, se coloque no lugar do cidadão e cocrie), execute em ciclos curtos, usando metodologias ágeis para que hajam entregas de resultados rápidas e perceptíveis, dê transparência aos atos (a comunicação pode ser o sucesso ou fracasso de excelentes projetos). Dê segurança ao servidor público quanto aos registros digitais, pois ele, há séculos, está acostumado que todas as responsabilidades de seus atos têm que estar nas pastas "amarelinhas", "verdinhas", "azuiszinhas" de elástico. Tem um princípio na administração pública que diz: "se não está no processo, não está no mundo". E outro princípio tão forte, diz: "enquanto na iniciativa privada é possível fazer tudo o que a lei não proíbe, na gestão pública, somente é legal tudo o que a lei permite".

É de suma importância que o servidor público se sinta incluído, engajado, preparado e seguro que os registros digitais têm validade documental. Para isto, estude e divulgue o decreto 8.539/2015, que estabelece as normas para que documentos digitais da administração pública federal direta e indireta sejam tramitados de forma eletrônica.

Além da legislação, crie instruções normativas que contemplem quais critérios devem ser obedecidos para a formalização dos atos em meio digital: quando devo usar Certificado Digital padrão ICP Brasil? O que faço com os processos em andamento no formato físico, digitalizo? Vejam onde estão os desconfortos e as inseguranças nesta jornada de Transformação Digital. Discuta, crie normas, estabeleça metas, divulgue! E, se precisar de ajuda, busque advisors que já trilharam essa jornada, que tenham evidências de sucessos em projetos similares.

Ainda está complexo? Simplifique! Lembre-se de que "enquanto for possível simplificar, ainda não se chegou à perfeição".

E o cidadão?

Bem, este é o mais preparado para este novo mundo sem papel. Aliás, como já citado, o cidadão não se conforma em ter que enfrentar filas, se deslocar, pegar trânsito para entregar e receber documentos físicos. Ele está acostumado com o conforto, a mobilidade e a celeridade no mundo digital. Hoje já são 233 milhões de smartphones no Brasil. Portanto, a sociedade está preparada e ávida para usufruir cada vez mais deste mundo novo, chamado digital.

Tenha certeza, a sociedade agradece, pois é o único caminho para a eficiência, transparência da gestão pública e para o conforto do cidadão que demanda os serviços e quer interagir.

Aposte!

Moacir Marafon - Diretor executivo da Softplan