

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

KALINKKA LEAL DE AZEVEDO MANGABEIRA

**REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

Rio de Janeiro

2022

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca de Propriedade Intelectual e Inovação – INPI
Bibliotecário responsável Evanildo Vieira dos Santos – CRB7-4861

M277 Mangabeira, Kalinkka Leal de Azevedo.
Reflexos da transformação digital do Governo Federal no Instituto Nacional da Propriedade Industrial. / Kalinkka Leal de Azevedo Mangabeira. Rio de Janeiro, 2022.

Tese (Doutorado em Propriedade Intelectual e Inovação) – Academia de Propriedade Intelectual Inovação e Desenvolvimento, Divisão de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, Rio de Janeiro, 2022.

299 f. ; figs.

Orientadora: Profa. Dra. Adelaide Maria de Souza Antunes.

1.Tecnologia da informação – Governo – Brasil. 2. INPI – Gestão da informação digital. 3. INPI – Transformação digital. I. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil). II. Título.

CDU: 658:681.3(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta
tese, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Kalinkka Leal de Azevedo Mangabeira

**Reflexos da transformação digital do Governo Federal no Instituto Nacional da
Propriedade Industrial**

Tese apresentada ao Programa de Doutorado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação, da Coordenação de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutora em Propriedade Intelectual e Inovação. Área de Concentração: Inovação e Desenvolvimento

Orientadora: Prof^a. Adelaide Maria de Souza Antunes

Rio de Janeiro

2022

Kalinkka Leal de Azevedo Mangabeira

Reflexos da transformação digital do Governo Federal no Instituto Nacional da
Propriedade Industrial

Tese apresentada ao Programa de Doutorado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação, da Coordenação de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutora em Propriedade Intelectual e Inovação.
Área de Concentração: Inovação e Desenvolvimento

Aprovada em 18/08/2022

Banca examinadora:

Prof^a.Dr^a. Adelaide Maria de Souza Antunes
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Prof.Dr. Sérgio Medeiros Paulino de Carvalho
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Prof. Dr. Marcello José Pio
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Dr. Marcus Vinícius da Motta Vieira
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof^a Dr^a. Rita de Cassia Pinheiro Machado
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

A ata de defesa, com as respectivas assinaturas dos membros da banca examinadora, encontra-se no processo de vida acadêmica da aluna.

Rio de Janeiro
2022

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo, André Luis, por permanecer comigo em um caminho que seria mais difícil e mais escuro sem a sua companhia. E por seu amor.

À minha filha, Maria Eduarda, por mostrar a cada dia que vale a pena continuar caminhando, e por dizer que eu sou sua inspiração... Eu sou feliz a cada vez que você respira...

À minha irmã, Walesca (*in memoriam*). Minha “passarinha” que voou antes do tempo. Quis conhecer Deus para perguntar se era “isso” mesmo... E Ele respondeu: “Sim, sua família te ama muito, e vai te amar para sempre. Você pode ficar Comigo, Wal”.

AGRADECIMENTOS

Quando, nos idos de 2018, encerrei a etapa dura e maravilhosa do mestrado, muitas lembranças e nomes aqui estiveram presentes. Eles continuam e continuarão no meu coração.

Iniciar o doutorado foi um desafio ainda maior... E, no final deste lindo capítulo na minha jornada, agradeço:

A Deus e Nossa Senhora Aparecida, sempre, por mais esta conquista e pelos milagres na vida da minha família;

À minha mãezinha, Maria Selma. Sua filhinha “não é mole...”; mãe, andar de mãos dadas com você é o que se chama felicidade...

Ao meu pai, José Linário (*in memoriam*), pela telha, pelo quindão, pelo aeroporto... você sabe... E por me dizer muito cedo, e sempre, que eu tinha que estudar;

À minha família, fluente em “brigânico” e “berrânico”, cujos momentos juntos são únicos e sempre valorizados... e que agora tem nas memórias desses momentos um tesouro inestimável;

Aos meus avós, Maria Santíssima e Júlio Jacinto (*in memoriam*), já nos braços de Deus, mas presentes nos meus sonos mais tranquilos;

Aos Mangabeiras, em especial à minha cunhada Elvina (*in memoriam*);

À minha família UFF 2.92, meus amigos, e às suas famílias; vocês completam minha felicidade com sua presença;

Aos queridos amigos da Barão do Amazonas: bolinho de bacalhau, cerveja e risadas! E muito amor envolvido...

Ao meu amigo Vicente, por absolutamente tudo! Seu abraço é vida;

À minha casa, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial, por novamente me ofertar a oportunidade de capacitação, e pelo orgulho que tenho de ser parte da sua história;

Ao amigo Davison Menezes, por ter me auxiliado imensamente com todo o seu conhecimento sobre o tema e com toda a sua incomparável gentileza;

À equipe de Recursos Humanos do INPI. Felicidade de pertencer a esse grupo lindo, muito especialmente à querida Isis...

Ao meu chefe e amigo Alexandre Mendes, cuja calma me causa inveja, cuja energia me contagia e cujo apoio foi fundamental, não só aqui...

Aos meus companheiros “automáticos”, Carlos Teles e Lucas Zugliani: sempre me ensinam, me ajudam e me apoiam... sem vocês eu não teria a tranquilidade para passar por nada disso: trabalho, mestrado e doutorado... Tudo tem a participação e os sorrisos de vocês;

Às Professoras Patrícia Pereira Peralta e Rita de Cássia Pinheiro Machado, pelas contribuições valiosas e orientações durante a disciplina de Seminários de Doutorado, que tornaram o caminho mais claro e agradável;

Aos respondentes dos questionários, por tanto carinho colocado em quadradinhos e pelas palavras de incentivo;

Aos entrevistados, que dispuseram de seu tempo tão escasso para expor junto de suas respostas uma consideração indescritível com este trabalho e comigo;

Aos professores das bancas de qualificação e de defesa, cujos apontamentos não fizeram só deste um trabalho melhor, mas aprimoraram a mim também;

A todos que, de alguma forma contribuíram para essa pesquisa. Perdoe-me se o seu nome não está aqui. É a prova de que eu ainda tenho muito a aprender...

Finalmente, com todo o meu carinho e consideração, agradeço a ela, minha orientadora, a *Professora Adelaide Maria de Souza Antunes*, sempre minha luz. Por toda sua incrível energia e sua inspiradora capacidade intelectual, que tornaram este trabalho possível, e por todas as suas qualidades humanas, que a fazem simplesmente única.

Minha sorte e completa honra ter meu nome junto ao seu...

Há várias medidas para medir a vontade humana. A mais exata e a mais segura é a que se exprime por esta questão: de que esforço és capaz?

William James

RESUMO

MANGABEIRA, Kalinkka Leal de Azevedo. **Reflexos da transformação digital do Governo Federal no Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2022. 299 f. Tese (Doutorado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação). Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2022.

A evolução das tecnologias da informação e comunicação, bem como seu uso intensificado a partir da década de 1970, alteraram paradigmas social, econômico e cultural mundo afora. O conhecimento, base da construção e organização de empresas e do Estado na Sociedade da Informação, torna-se mais acessível, disseminado e presente, impondo-se a necessidade de adequações de ordem legal, administrativa e de segurança, que garantam as vantagens do uso dessas tecnologias e que gerem um ambiente no qual indivíduos e instituições possam progredir. Este trabalho buscou analisar o processo de transformação digital do governo federal, suas motivações, as fases, as dificuldades e conquistas, e traçou um paralelo com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Este estudo de caso explorou literatura e documentos referentes à transformação digital, com atenção especial ao alicerce da atuação dos servidores públicos, que é a legislação, buscando comparativo com o INPI, e tendo esses normativos como guia. Como instrumentos de pesquisa foram utilizados ainda questionários quali-quantitativos e entrevistas. De sua análise, o trabalho apresenta resultados relevantes no que tange à importância destacada de capacitação constante e de integração, não só de sistemas, mas de todos os envolvidos, sejam cidadãos, servidores, órgãos ou governos de todas as esferas. Em relação ao INPI, observa-se que o Instituto tem convertido a transformação digital em um importante instrumento de avanço no atendimento aos cidadãos e para criação de valor interno e externo. Os ganhos de produtividade e na governança do Instituto são significativos, mas sua conservação depende de investimentos em recursos estruturais e humanos. Do exame, resta ainda a urgência de uma real inclusão na esfera digital daqueles que dela podem usufruir, ao mesmo tempo em que se garante respeito, suporte e acolhimento àqueles que estarão à margem da tecnologia por questões sociais, culturais ou econômicas. Depreende-se que a transformação digital veio para ficar e para alterar em caráter inapelável a realidade dentro e fora do Instituto, mas que para sua continuidade realmente propícia, a transformação digital depende indissociavelmente da evolução do indivíduo, de sua valorização e da ressignificação de seu trabalho.

Palavras-chave: INPI. Transformação digital. Tecnologia. Gestão. Governança.

ABSTRACT

MANGABEIRA, Kalinkka Leal de Azevedo. **Reflections of the Federal Government's digital transformation at the National Institute of Industrial Property**. 2022. 299 f. Thesis (Professional Doctorate in Intellectual Property and Innovation). National Institute of Industrial Property, Rio de Janeiro, Brazil, 2022.

The evolution of information and communication technologies, as well as their intensified use from the 1970s onwards, changed social, economic and cultural paradigms around the world. Knowledge, the basis for the construction and organization of companies and the State in the Information Society, becomes more accessible, disseminated and present, imposing the need for legal, administrative and security adjustments, which guarantee the advantages of using of these technologies and that generate an environment in which individuals and institutions can progress. This work sought to analyze the process of digital transformation of the federal government, its motivations, phases, difficulties and achievements, and drew a parallel with the National Institute of Industrial Property. This case study explored literature and documents related to digital transformation, with special attention to the foundation of the performance of public servants, which is legislation, seeking comparison with the INPI, and having these regulations as a guide. Quali-quantitative questionnaires and interviews were also used as research instruments. From its analysis, the work presents relevant results regarding the outstanding importance of constant training and integration, not only of systems, but of all those involved, whether citizens, civil servants, agencies or governments of all spheres. In relation to the INPI, it is observed that the Institute has converted the digital transformation into an important instrument for advancing the service to citizens and for the creation of internal and external value. The Institute's productivity and governance gains are significant, but its conservation depends on investments in structural and human resources. From the exam, there is still the urgency of a real inclusion in the digital sphere of those who can enjoy it, while guaranteeing respect, support and reception to those who will be on the margins of technology for social, cultural or economic reasons. It appears that digital transformation is here to stay and to change reality in an unavoidable character, inside and outside the Institute, but that for its truly favorable continuity, digital transformation depends inextricably on the evolution of the individual, on his valorization and on the resignification of his work.

Keywords: INPI. Digital transformation. Technology. Management. Governance.

LISTA DE ABREVIações

ABAPI	Associação Brasileira dos Agentes da Propriedade Industrial
ACAD	Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
APF	Administração Pública Federal
CCOM	Coordenação de Comunicação Social
CEGE	Comitê Executivo de Governo Eletrônico
CEPA	Comissão de Estudos e Projetos Administrativos
CETEC	Centro de Educação Corporativa
CGREC	Coordenação-Geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade
CGRH	Coordenação-Geral de Recursos Humanos
CGTI	Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação
COARH	Coordenação de Administração de Recursos Humanos
COSB	Comissão de Simplificação Burocrática
CQUAL	Coordenação-Geral da Qualidade
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
DGPI	Diretoria Geral da Propriedade Industrial
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DIRAD	Diretoria de Administração
DIRMA	Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas
DIRPA	Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados
DISAO	Divisão de Saúde Ocupacional
DNPI	Departamento Nacional da Propriedade Industrial
e-GOV	Governo Eletrônico
E-Digital	Estratégia Brasileira de Transformação Digital
EGD	Estratégia de Governança Digital
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública

EV.G	Escola Virtual.Gov
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FTI	Fundação de Tecnologia Industrial
GTTI	Grupo de Trabalho Interministerial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCA	Instituto Nacional de Câncer
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PGT	Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional
PI	Propriedade Intelectual
PNS	Pesquisa Nacional de Saúde
RFB	Receita Federal do Brasil
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERAP	Serviço de Aposentadorias e Pensões
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
SIGINPI	Sistema Integrado de Gestão do INPI
SinDigital	Sistema Nacional para a Transformação Digital
SISG	Sistema de Serviços Gerais
SISP	Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação
STF	Supremo Tribunal Federal
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TCU	Tribunal de Contas da União

TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
WIPO	World Intellectual Property Organization

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Chegada de D. João VI.....	33
Figura 2 - A Batalha do Avañy - Óleo sobre tela de Pedro Américo (1872-1877)	37
Figura 3 - O homem no centro das ideias	53
Figura 4 - Capa original do livro “Encyclopédie” – Enciclopédia, ou dicionário racional das ciências, artes e profissões, de Jean le Rond d'Alembert e Denis Diderot.	55
Figura 5 - Sociedade do conhecimento.....	57
Figura 6 - Tela inicial ENAP / Escola Virtual.Gov	63
Figura 7 - O mundo conectado.....	70
Figura 8 - Estatísticas população x internet x mídias sociais 2020	73
Figura 9 - Estatísticas população x internet x mídias sociais 2022	74
Figura 10 - Estatísticas crescimento população x internet x mídias sociais 2020	74
Figura 11 - Estatísticas população x internet x mídias sociais 2022	75
Figura 12 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - Agenda 2030 Brasil.....	78
Figura 13 - Modelo conceitual inicial da Estratégia Brasileira de Transformação Digital	80
Figura 14 - Informatização x Digitalização x Transformação Digital	82
Figura 15 - Evolução do E-Gov	85
Figura 16 - SIAPE – tela inicial, módulo órgão	91
Figura 17 - SIAPE – tela de transações	91
Figura 18 - O SIGEPE	92
Figura 19 - SISG	93
Figura 20 - Sistemas integrantes do SISG (elaboração da autora)	94
Figura 21 - Definições de Governo Eletrônico.....	97
Figura 22 - Portal gov.br.....	98
Figura 23 - Caracterização dos serviços públicos por atributo	100
Figura 24 - Histórico do e-Gov Brasil – Do Eletrônico ao Digital	101
Figura 25 - Continuação da Linha do Tempo (2019 – 2022).....	104
Figura 26 - Entregas relativas à Lei 14.129 / 2021 (páginas 95 a 97)	107
Figura 27 - Integração INPI X RFB.....	111
Figura 28 - Tutorial da prova de vida pelo gov.br	114
Figura 29 - Vlibras	116

Figura 30 - COVID-19 acelerando a Transformação Digital	121
Figura 31 - Quantitativo de serviços federais digitalizados por ano, de 2019 a 2022	123
Figura 32 - Dados da digitalização do governo federal – painel de monitoramento junho de 2022.....	124
Figura 33 - Sou gov.br - Plataforma exclusiva para servidores federais	126
Figura 34 - Sou gov.br Líder - Imagem de divulgação do SouGov.br/Líder	126
Figura 35 - Serviços na plataforma gov.br por categoria.....	127
Figura 36 - Indicação de serviços mais acessados no gov.br	128
Figura 37 - Adequação do acesso a perfis específicos	128
Figura 38 - Página inicial gov.br, apresentação de serviços classificados	129
Figura 39 - Projetos do INPI - Elaboração da autora com base em Relatório do Planejamento Estratégico INPI 2007 a 2012.....	136
Figura 40 - Vantagens e desvantagens do Trabalho Remoto	139
Figura 41 - Detalhamento parcial Plano Estratégico INPI 2018-2021	146
Figura 42 - Eixos da E-Digital.....	147
Figura 43 - Migração do site do INPI para o gov.br	149
Figura 44 - Estatísticas de Pessoal INPI – base maio 2022.....	152
Figura 45 - População x amostra	153
Figura 46 - Tela de finalização do aceite de respostas do questionário em 30 de junho de 2022.....	155
Figura 47 - Gráfico pergunta 1	156
Figura 48 - Gráfico pergunta 2	157
Figura 49 - Gráfico pergunta 3	158
Figura 50 - Gráfico pergunta 4	159
Figura 51 - Gráfico pergunta 5	160
Figura 52 - Gráfico pergunta 6	161
Figura 53 - Gráfico pergunta 7	162
Figura 54 - Análise das respostas pergunta 8	164
Figura 55 - Gráfico pergunta 9	166
Figura 56 - Gráfico pergunta 10	167
Figura 57 - Gráfico pergunta 12	168
Figura 58 - Análise da pergunta 13.	170
Figura 59 - Detalhamento do perfil “Aposentado” do gov.br.....	171

Figura 60 - Página da CGRH na intranet do INPI.....	172
Figura 61 - Gráfico pergunta 14	174
Figura 62 - Análise da pergunta 15	175
Figura 63 - Análise da pergunta 16	176
Figura 64: Gráfico pergunta 17.....	177
Figura 65 -: Gráfico pergunta 18	179
Figura 66 - Gráfico pergunta 19	180
Figura 67 - Gráfico pergunta 20	181
Figura 68 - Análise da pergunta 21	182
Figura 69 - Gráfico pergunta 22	183
Figura 70 -: Análise da pergunta 23	185
Figura 71 - Gráfico pergunta 24	186
Figura 72 - Análise pergunta 25 – apontamentos relativos a sistemas	188
Figura 73 - Mídias digitais do INPI	222
Figura 74 - Paralelo normativos do Governo Federal x normativos / ações do INPI	243
Figura 75 - 10 passos para a transformação digital em estados e municípios	284
Figura 76 - 10 passos para a transformação digital em estados e municípios	285
Figura 77 - Rede gov.br	286
Figura 78 - Adesões à Rede gov.br.....	287
Figura 79 - SISCAP	288
Figura 80 - Evolução do Plano de Combate ao <i>backlog</i> de Patentes	289
Figura 81 - Painel de Marcas – 2009 a 2018.....	290
Figura 82 - Números Marcas 2019.....	291
Figura 83 - Números Marcas 2021/2022	292

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
OBJETIVOS.....	25
GERAL	25
ESPECÍFICOS	26
JUSTIFICATIVA.....	26
METODOLOGIA	28
1 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	33
1.1 A FORMAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO	33
1.2 AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL	41
1.2.1 A Reforma da década de 1930.....	43
1.2.2 A Reforma de 1967	46
1.2.3 A redemocratização e os tropeços do Estado.....	48
1.2.4 A Reforma gerencial de 1995	51
2 CONHECIMENTO E TECNOLOGIA: MUDANÇAS NO MUNDO, MUDANÇAS NO SERVIÇO PÚBLICO	53
2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	53
2.2 O SERVIÇO PÚBLICO E A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	58
2.3 A EVOLUÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO ...	66
2.4 SURGE A INTERNET	69
2.5 DAS REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS E DA INDÚSTRIA 4.0	71
2.6 REVOLUÇÕES SIMULTÂNEAS	72
3 O GOVERNO E A TECNOLOGIA	76
3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS E O USO DA TECNOLOGIA EM PROL DO CIDADÃO	76
3.2 A AGENDA ONU 2030 PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	78
3.3 A ESTRATÉGIA BRASILEIRA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	79
3.4 O GOVERNO ELETRÔNICO - E-GOV	81
3.5 HISTÓRICO DOS SISTEMAS GOVERNAMENTAIS.....	86
3.5.1 A STN – Secretaria do Tesouro Nacional e o começo de tudo	86
3.5.2 O SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira	89
3.5.3 O SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos ..	90
3.5.4 O SISG - Sistema de Serviços Gerais	93

3.5.5 O SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais	95
3.6 O GOVERNO EM UM PORTAL – O GOV. BR	95
4 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	99
4.1 AS BASES CONCEITUAIS TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	99
4.2 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A LEGALIDADE: PAPÉIS COMPLEMENTARES.....	101
4.3 INTEROPERABILIDADE: O MELHOR CAMINHO ENTRE DOIS PONTOS.....	108
4.4 ACESSIBILIDADE: A TECNOLOGIA COMO INSTRUMENTO DE INCLUSÃO SOCIAL.....	112
4.5 USABILIDADE – FACILITAR A EXPERIÊNCIA	118
4.6 COVID-19 – DISTÂNCIA E PROTEÇÃO DOS DIREITOS: A PANDEMIA ESPELHADA NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	119
4.6.1 Breve histórico das Epidemias e Pandemias no mundo:	119
4.6.2 A pandemia do Corona vírus.....	120
4.6.3 A Digitalização Dos Serviços Do Governo Na Pandemia	121
4.6.4 Um Portal: Todos Monitoram, Cada Um Importa.....	123
5 O INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI.....	131
5.1 O INPI E O GOVERNO ELETRÔNICO	133
5.1.1 O INPI e o Trabalho remoto:	137
5.2 DO WWW.INPI.GOV.BR AO WWW.GOV.BR/INPI – MAIS QUE CONEXÃO, INTEGRAÇÃO.	143
5.2.1 – O Plano PI Digital.....	147
6 RESULTADOS.....	150
6.1 QUESTIONÁRIOS	150
6.1.1 Metodologia de análise, população e amostra	151
6.1.2 Gráficos e Respectivas Análises das Respostas ao Questionário	156
6.2 ROTEIROS E OBSERVAÇÕES DAS ENTREVISTAS.....	192
6.2.1 Apresentação aos entrevistados:	193
6.2.2 Entrevistados:	194
6.3 PARALELO ENTRE OS NORMATIVOS GOVERNAMENTAIS E AS AÇÕES CONSEQUENTES NO INSTITUTO:.....	231
7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	244
7.1 CONCLUSÃO.....	244
7.2 RETOMADA DOS OBJETIVOS E QUESTÕES	253

7.2.1 Retomada dos objetivos específicos:	253
7.2.2 Retomada das questões a serem respondidas:	254
7.3 SUGESTÕES	256
REFERÊNCIAS.....	257
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES.....	273
APÊNDICE 2 - COMPARATIVO ENTRE O WWW.GOV.BR/INPI E OUTROS GRANDES ESCRITÓRIOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL (IDIOMA E ACESSIBILIDADE).....	282
APÊNDICE 3 - 10 PASSOS PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	284
APÊNDICE 4 - REDE GOV.BR.....	286
APÊNDICE 5 - SISTEMA DE CADASTRAMENTO DA PRODUÇÃO - SISCAP ...	288
APÊNDICE 6 - EVOLUÇÃO DO PLANO DE COMBATE AO <i>BACKLOG</i> DE PATENTES.....	289
APÊNDICE 7 - EVOLUÇÃO <i>BACKLOG</i> DE MARCAS.....	290
ANEXO A - AUTORIZAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DO INPI PARA ENVIO DOS QUESTIONÁRIOS AOS SERVIDORES DO INSTITUTO.....	293
ANEXO B – TRANSFORMAGOV.BR	294
ANEXO C – ÚLTIMA CONSULTA DOS SERVIÇOS DIGITAIS	295
<i>Mire as Estrelas</i>	296

INTRODUÇÃO

As bases para o surgimento de um Estado Nacional no Brasil encontram-se na chegada da corte portuguesa em 1808 e na elevação, em 1815, do Brasil à parte integrante do Reino Unido de Portugal. As obras que se fizeram necessárias para receber os portugueses, as adaptações sociais e as novas instituições (principalmente após a independência), impuseram a criação de um significativo aparato de administração.

Sabe-se que foi a transferência da família real que criou condições para a emergência do espaço público e a formação da burguesia nacional, tornando impossível a restauração da situação colonial anterior e favorecendo a independência nacional. Foi a instalação da corte que transformou uma constelação caótica de organismos superpostos em um aparelho de Estado. Pois o Estado representado pela administração colonial era, ao mesmo tempo, um todo que abrangia o indivíduo em todos os aspectos e uma miríade de instâncias e jurisdições que iam do rei até o mais modesto servidor, cujas atribuições se superpunham, se confundiam e se contradiziam.” (Costa, 2008, p. 2)

A constituição desse novo Estado no Brasil foi possibilitada pelo espelhamento de um aparato burocrático já existente em Portugal, o que permitiu tomada de decisões e de ações na antiga colônia de forma mais ordenada.

Primeiramente, para compreender os fundamentos do tamanho e do emaranhado do Estado é necessária a percepção clara da Administração Colonial, que não fazia diferenciação efetiva entre esferas, cargos e atribuições, pois, como observado por Prado Junior (1961), a Administração portuguesa ignorava noções hoje consagradas como as de funções e de poderes (separados) do Estado, assim como de esferas de poder. Ainda segundo o autor, as normas de direito público para regulação de atribuições, das competências e da estrutura da administração eram poucas ou inexistentes, agrupadas em um “cipoal” desconexo de determinações particulares, alvarás, acórdãos, cartas e leis, num conjunto desordenado que aumentava a cada criação de órgão ou de função.

A divisão do território em capitanias e nas suas muitas subdivisões, em uma administração privada, tocou o fracasso, o que levou a Coroa Portuguesa a instituir uma administração centralizada, um governo geral que, em princípio, cuidaria de questões de defesa, de natureza administrativa e judiciária. O contexto complexo resultava do tamanho do território, e dos interesses financeiros e de status

disputados por muitos atores, como governadores, conselhos, juízes, intendências, Administração Eclesiástica, entre outros.

Prado Júnior (1961) aponta como principais características da administração colonial a centralização, a ausência de diferenciação (de funções), o mimetismo, a profusão e minudência das normas, o formalismo e a morosidade. Essas disfunções decorreram, em grande medida, da transplantação para a colônia das instituições existentes na metrópole e do vazio de autoridade (e de obediência) no imenso território, constituindo um organismo autoritário, complexo, frágil e ineficaz.

A chegada da corte portuguesa, de posse do cabedal administrativo necessário para a instalação do governo no novo território à semelhança do ora existente na Europa, permitiu desembarque sem grandes dificuldades e continuidade de atuação da monarquia, apesar de já envolta em disputas de poder que se perpetuariam no novo continente. Um dos contratempos encontrados mostra também a origem histórica de um dos maiores problemas do Estado brasileiro: alojar a nobreza recém-chegada e as repartições do reino requereu a cessão de casas e palacetes por parte de comerciantes e fidalgos, e essa ocupação improvisada acentuou a tendência de reunir num mesmo ambiente casa e trabalho (interesses públicos e privados misturados).

Outro ponto a se ressaltar é que a administração brasileira, governada em dois continentes, já não se encaixava na definição de mera colônia. Com a nomeação de D. Pedro I como regente, as discussões em Portugal para recolocação do Brasil nessa condição acessória precipitaram a independência em 1822, seguida da outorga da primeira Constituição Brasileira, em 1824. Manutenção da Monarquia, com dois poderes garantidos ao imperador: moderador e executivo; legislativo e judiciário atuantes e assessorados por órgãos consultivos.

Com a abdicação de D. Pedro I em favor do “príncipe menino”, D. Pedro II, crises sucessivas levaram a reformas constitucionais, sendo a mais relevante para aquele momento a instituição de um regime de gabinete, com a criação do cargo de presidente do conselho de Ministros.

Dentre os fatos significativos, sem dúvidas, a abolição da escravatura foi a que trouxe mais pressão sobre o reino, levando a conflitos dos adeptos do abolicionismo com os proprietários rurais. É nesse contexto que o movimento republicano ganha força, embasado em um plano de conciliação entre essas partes. Em comum, abolicionistas e escravocratas tinham a crítica à centralização da

monarquia e, em meio a crises constantes nos gabinetes do império, a República foi proclamada em 15 de novembro de 1889.

Com o fim do Império e a proclamação da República, a despeito de não terem ocorrido mudanças na estrutura social e econômica, o governo adotou reformas importantes como a instituição do regime presidencialista, a separação dos poderes, maior autonomia do judiciário e criação de ministérios. Nessa república federalista, também chamada de República Velha, governadores passaram a ser eleitos e a elite econômica se alternava na presidência, ora com São Paulo (café), ora com Minas Gerais (leite). Esse manejo tornou-se disfuncional com o aumento da urbanização, da industrialização e com a diversificação da economia, e o chamado “pacto oligárquico” foi quebrado com a chamada “Revolução de 1930”, causada pela eleição de um paulista, Júlio Prestes, para suceder Washington Luís, também paulista. Getúlio Vargas, gaúcho, apoiado por oligarcas industriais e lideranças militares torna-se presidente.

Mais que o simples enfraquecimento das elites agrárias em proveito de industriais, inicia-se a fase de intervenção do Estado no processo de desenvolvimento nacional. Os interesses dos produtores de café continuaram protegidos pelo Governo Federal após a chegada de Vargas ao poder, seja com políticas cambiais seja com a compra de excedentes de produção, uma vez que a cafeicultura ainda era o setor mais importante da economia. Esses gastos impediam o desemprego e a recessão, mas impossibilitavam a importação de produtos industrializados. A demanda faz surgir iniciativas de substituição dos bens importados. “Do ponto de vista político, havia um quadro favorável à transformação do Estado para atender às novas exigências do seu papel de indutor do desenvolvimento” (Costa, 2008, pág. 14).

O que se tem, em continuidade, pode ser visto como uma sequência de movimentos falhos na tentativa de tornar a máquina pública mais célere, mais atenta ao cidadão e menos custosa (Resende, 2002; Da Costa 2014), uma vez que os resultados muitas vezes são abaixo do esperado ou do necessário. A resistência dos setores que serão afetados, a falta de foco na mudança por parte dos instituidores da reforma, a existência de objetivos e valores conflitantes são alguns dos pontos indicados por Resende (2002) para essa descontinuidade das reformas. Já Fleury (1997) cita Weber para tratar da capacidade da burocracia de “perverter” a

democracia (o próprio Estado) na busca de seus próprios interesses (corporativismo).

Percebe-se ser necessário mais que alterar a estrutura interna da máquina estatal, sendo urgente reconfigurar as relações do governo e de seus agentes, entre si próprios, com o setor privado e com os cidadãos. Isso porque, como apontado por Motta (2007) a administração pública desenvolveu-se como um dos grandes instrumentos para a manutenção do poder tradicional, e carrega fortes características desse poder. Ainda segundo Motta (2007), desde 1967, apesar de novas práticas e expectativas de modernização, essas características tradicionais não foram extintas, sendo necessário para uma reforma efetiva a redistribuição de poder e alteração dos canais de comunicação entre cidadãos e sua Administração.

O Estado brasileiro sofre com a influência de informalidades tais como o personalismo e o paternalismo, causadas por grupos preferenciais incrustados em grande parte em áreas ligadas a problemas sociais e com grandes orçamentos. Os grupos dominantes lutam para se manter na estrutura burocrática e, assim, garantir o uso de prestígio e de dinheiro como um mecanismo de preservação de poder, colocando-se sempre como obstáculos às tentativas reformistas que possam ameaçar seu status.

Na visão de Fleury (1997), as reformas correspondem não apenas a necessidades técnico-administrativas, mas a um reordenamento das relações de poder, indicando a existência de uma nova correlação de forças. As relações de poder são reconstruídas, surge uma nova hegemonia. As tentativas frustradas de reformas teriam como causa o não surgimento dessa nova dominação, com processos reais de mudança dando lugar a alterações pequenas em relações de poder já existentes.

As reformas preservavam as estruturas organizacionais, favoreciam a rigidez dos códigos administrativos, e algumas propostas mais audaciosas propunham maior descentralização e autonomia organizacional. Entretanto, não se questionava fundamentalmente a administração pública, senão sua ineficiência ou iniquidade. Em grande parte, essas reformas colocavam em causa a própria viabilidade da administração pública como condutora de eficiência ou de eficácia na gestão de serviços e na ação redistributiva. (Motta, 2007, pág. 8.)

Com a ideia culturalmente mantida de que um líder será capaz de fazer mudanças substanciais, as instituições ficam enfraquecidas, uma vez que dependem de um dirigente que pode ser retirado periodicamente (eleições ou designações de cargos de confiança). A falta de continuidade é marca da administração pública no Brasil. Além disso, muitos esforços em prol de melhorias das entregas do serviço público são errônea e reiteradamente confundidos com reformas.

A instituição de uma Política de Governo Eletrônico no Brasil pode ser considerada como o mais relevante movimento das últimas décadas na busca da melhoria da prestação de serviços públicos, de um empoderamento real do cidadão e de uma governança efetiva do setor público, apesar de não constituir uma reforma administrativa formal.

As iniciativas relacionadas ao governo eletrônico atuam no sentido de simplificar os procedimentos administrativos; tornar os processos de produção legislativa mais transparente; aproximar o governo do cidadão pela via da internet; e melhorar a eficácia, eficiência e a competitividade da administração pública. (Levy, 2004 apud Braga et al., 2008)

As Tecnologias de Informação e de Comunicação – TICs, como a transmissão por satélites, telefonia móvel e, muito especialmente, a internet difundiram-se mundial e ostensivamente a partir da década de 1990, levando à criação da chamada sociedade do conhecimento. A internet tornou-se meio de aproximação pessoal e de aprimoramento organizacional, dado que o fluxo de informações é por ela facilitado e acelerado, criando redes de conhecimento capazes de alterar relacionamentos, sociedade e economia. Seu uso foi naturalmente estimulado ao longo dos anos por atender com maior rapidez e eficiência as demandas pessoais e de negócios, atingindo diretamente os governos. Como consequência relevante, o maior acesso dos cidadãos a dados, notícias e fatos referentes aos governos levou, naturalmente, a uma cobrança maior pela efetividade e pela qualidade da prestação dos serviços públicos, pela garantia de seus direitos e de uma melhor governança do que está sob a gestão pública.

Apesar do emprego cada vez maior das tecnologias de informação e comunicação no governo, em especial na Administração Pública Federal - APF observa-se, em geral, uma busca por melhorias de rotinas administrativas e de pelo fornecimento de informações aos cidadãos, sendo um objetivo ainda a ser plenamente alcançado o uso da tecnologia como um canal facilitador para que os

direitos sociais constitucionalmente garantidos sejam atingidos integralmente pelos indivíduos, o que passa pela transformação digital.

A transformação digital vai além da digitalização de serviços ou da oferta de informações em sites ou aplicativos. Uma avaliação aprofundada de conceitos feita por Morakanyane, Grace e O'Reilly (2017), trata de questões importantes sobre o processo de transformação digital: o que a impulsiona, quais as áreas serão atingidas, quais as consequências esperadas e as obtidas, tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Para a Administração pública, espera-se do uso das TICs um papel fundamental na melhoria na prestação dos serviços públicos, no gerenciamento efetivo de políticas públicas, no desenvolvimento de programas sociais e na governança pública¹.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005) trata, entre as ideias de boa governança, da oferta de condições reais de alcance também dos direitos individuais de propriedade. O apoio ao mercado e ao desenvolvimento, a dedicação aos objetivos organizacionais e o foco nos resultados para os cidadãos e usuários dos serviços públicos, bem como provimento transparente de informações institucionais, são citados reiteradamente como princípios necessários à boa governança da administração pública. E esses princípios são encontrados entre os valores e os objetivos estratégicos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI².

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial, como determina a Lei 9279/96, é responsável pelo sistema brasileiro de concessão e garantia dos direitos de propriedade industrial e tem papel fundamental na política de desenvolvimento do país. A proteção da propriedade industrial cumpre um papel estratégico no contexto da Economia do Conhecimento, ao viabilizar a transformação do conhecimento resultante da atividade intelectual em ativos valiosos para o mercado, em escopo econômico ou acadêmico. Entre seus valores, destacados do documento de Planejamento Estratégico do Instituto (2018 a 2021)³, encontram-se a priorização ao

¹ Governança Pública é um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. O conceito, retirado do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), fixa alguns dos mecanismos considerados importantes para o sucesso de uma política de governança e reforça a importância da construção e da coordenação de políticas focadas no cidadão.

Fonte: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>
Acesso: 13dez2021

² <https://www.gov.br/inpi/pt-br> Acesso 23ago2021

³ <https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico> Acesso 23ago2021

atendimento às necessidades legítimas dos usuários dos serviços prestados pelo INPI, o zelo pelo compromisso público e comprometer-se ativamente com a divulgação e a facilitação do acesso às informações sobre os serviços prestados, os recursos utilizados e os resultados alcançados; como objetivos estratégicos ressaltam-se a disponibilização de dados, informações e conhecimento em propriedade industrial, com foco na difusão do conhecimento do sistema de propriedade industrial, na geração de inteligência competitiva para o setor produtivo e no subsídio à formulação e avaliação de políticas públicas e o fortalecimento da infraestrutura física e tecnológica, e a modernização das práticas de gestão e governança do INPI, que respondem pelo suporte organizacional necessário ao cumprimento da Missão institucional ao alcance da sua visão de futuro.

Ao adotar como estratégia de longo prazo (Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital⁴) a utilização das tecnologias digitais como ferramentas para uma transformação ampla do governo, a Administração Federal salta de espectador da economia digital para participante ativo, levando a reflexos no setor produtivo, nas comunidades acadêmica e científica, e na sociedade civil, incluindo indissociavelmente os serviços públicos por ela ofertados. Os órgãos públicos são, nesse contexto, antes de tudo, vitrines dos que pode ser alcançado com a Transformação Digital e com o atingimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS⁵ da ONU. Dentre esses objetivos podem ser destacados a luta pela erradicação da pobreza, da fome e das desigualdades, além da promoção de industrialização inclusiva e sustentável e da busca por crescimento econômico com pleno emprego e trabalho decente para todos, sendo que esses últimos se conectam diretamente ao INPI por meio de suas funções estratégicas para o governo e para o mercado.

⁴ Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital) é resultado de uma iniciativa do Governo Federal, coordenada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, que contou com a ativa participação dos membros do Grupo de Trabalho Interministerial responsável pela sua elaboração. Este núcleo formulador interagiu com um conjunto de mais de 30 entidades da Administração Pública Federal ao longo de todo o processo. A E-Digital oferece um amplo diagnóstico dos desafios a serem enfrentados, uma visão de futuro, um conjunto de ações estratégicas que nos aproximam dessa visão, e indicadores para monitorarmos o progresso no atingimento de nossos objetivos. (Brasil, 2018)

⁵ Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Instrumentos de planejamento e implementação das atividades de desenvolvimento do Sistema da ONU no país anfitrião.

Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> Acesso 03mar2022

A utilização dentro do INPI de ferramentas vinculadas ao conceito de Governo Eletrônico e à Estratégia Brasileira para a Transformação Digital do Governo Federal é objeto deste estudo, conforme descrito na sequência. Pretende-se analisar as ações estratégicas do Governo Federal para o tema, apresentar como essas iniciativas foram transpostas para o Instituto Nacional da Propriedade Industrial e como refletiram nos trabalhos e na governança do INPI. Considera-se que, apesar de não constituir uma reforma administrativa deliberada e formal, a Transformação Digital tem sido instrumento decisivo para os avanços institucionais alcançados pelo INPI nas últimas décadas.

Questões a serem respondidas:

“Como as ações da transformação digital do Governo Federal repercutiram no INPI? Como a transformação digital facilita o atingimento de metas e melhora sua governança? De que maneira a gestão do Instituto foi e ainda poderá ser alterada com o uso das TICs?”

OBJETIVOS

GERAL

Analisar como o processo de direcionamento do Governo Federal rumo à chamada Transformação Digital se reflete no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, na produtividade das áreas, na governança do Instituto, no combate ao *Backlog*⁶ nas áreas finalísticas, principalmente na Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados – DIRPA e na Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas – DIRMA, e para a melhoria no atendimento interno e externo.

⁶ *Backlog* é o termo comumente utilizado para definir o atraso nas decisões de pedidos de propriedade industrial no INPI.

ESPECÍFICOS

- Apresentar a evolução histórica da utilização de instrumentos de tecnologia de informação e de comunicação no INPI, traçando um paralelo com a Administração Federal, tomando o arcabouço legal como guia;
- Comparar situação anterior do Instituto quanto a exames de pedidos (patentes e marcas) e quanto ao atendimento dos requerimentos internos e externos feitos ao INPI com o presente momento do Instituto;
- Apresentar programas estratégicos do Instituto vinculados à transformação digital, como o PI Digital;
- Gerar comparativos acerca do tema com outro órgão da Administração Pública (benchmarking possível pelo contato já firmado com a ANP⁷);
- Averiguar o grau de aceitação e utilização dos servidores ativos e inativos do INPI das ferramentas digitais (plataformas, sites governamentais, aplicativos – SouGov.br, SIGEPE, formulários, etc...)

JUSTIFICATIVA

Di Pietro (2014) conceitua a Administração Pública como a atividade que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos. A autora apresenta as funções do Estado (legislativa, jurisdicional e executiva) como as mãos do serviço público atuando para atender à população, visando seu melhor interesse, buscando o atendimento às necessidades da coletividade.

Serviço público é toda atividade que a Administração Pública executa, direta ou indiretamente, para satisfazer à necessidade coletiva, sob regime jurídico predominantemente público. Abrange atividades que, por sua essencialidade ou relevância para a coletividade, foram assumidas pelo Estado (DI PIETRO, 2014, p. 56)

A Administração Pública enfrenta neste século o mesmo desafio da sociedade na qual se insere: a informação e o conhecimento são os instrumentos necessários para atuação em todos os campos de relacionamento. As novas tecnologias geram demandas aos governantes que, até pouco tempo atrás, eram

⁷ Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

direcionadas quase que exclusivamente à esfera privada: responsabilização, celeridade, qualidade de serviços e de atendimento, transparência, menores custos, melhor comunicação, enfim, o verdadeiro gerenciamento da coisa pública.

Para o Estado, o enfrentamento dessas questões passa, cada vez mais pelo Governo Eletrônico. Silva (2002) trata do chamado “controle social” da Administração Pública Federal e cita entre as condições necessárias para seu exercício a uniformização e a integração dos sistemas de informação. Tomando o conceito de controle como parte inerente à administração como um todo, ressalta-o como uma das funções administrativas consagradas pelas teorias da Escola Clássica (Taylor e Fayol⁸): planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. “Quando se junta à palavra controle o termo “social”, dá-se um sentido da origem do controle, portanto, o controle social seria um controle de origem no social, ou melhor, na sociedade” (Silva, 2002, p. 3).

A finalidade maior desse controle, que é a atuação do governo de acordo com os princípios administrativos, tem no Governo Eletrônico um grande aliado, devido ao grande volume de dados gerado pela administração pública, que só pode ser efetivamente gerenciado por sistemas informatizados. A centralização das informações em um sistema comum, disponível na internet, “tipo um portal do cidadão, com a participação dos diversos agentes, propiciando informações claras da execução dos gastos públicos e disponibilizando canais de atuação seguros e ágeis” já era citada como o passo futuro ideal pelo autor Silva (2002).

Desde o ano 2000, o governo brasileiro tem buscado evoluir seus processos e a prestação de serviços públicos com o auxílio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). O Programa de Governo Eletrônico iniciou no Brasil uma série de adaptações, inovações e desafios para a realização da melhoria da qualidade do serviço público e o INPI tem acompanhado essa evolução.

Com a disseminação do Corona vírus (SARS COV2) pelo mundo a partir de 2019, e com a pandemia pelo COVID-19 decretada oficialmente em 11 de março de 2020⁹, alterou-se a forma de trabalhar em empresas e instituições, com paradigmas sendo modificados forçosa e radicalmente em pouco tempo. As pessoas ficaram

⁸ A autora apresentou conceitos de Administração Geral em sua dissertação de Mestrado “A capacitação dos examinadores de marcas: trajetória histórica e importância para a gestão do conhecimento no Instituto nacional da propriedade industrial” – Aprovada em 31/10/2018.

Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/a-academia/biblioteca/teses-e-dissertacoes/dissertacoes>
⁹ <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-03/organizacao-mundial-da-saude-declara-pandemia-de-coronavirus> Acesso 21ago2021

restritas às suas casas ou a ambientes com muito pouco contato físico umas com as outras, mas as necessidades não pararam. O trabalho remoto, o atendimento online, as reuniões possibilitadas por aplicativos de conversa ou de vídeo tornaram-se realidades e mantiveram a produção, venda, entrega de produtos e serviços, incluídos aí os serviços públicos.

Observou-se também a mudança de ambiente envolvendo os serviços digitais e o atendimento ao público do Governo Federal. Além da implantação necessária do trabalho remoto, a Administração Pública Federal foi atingida fortemente também pela exigência da aceleração da digitalização dos serviços públicos, o que forçou a alteração mais rápida de plataformas governamentais e também a utilização de tecnologia da informação de forma massiva, para possibilitar o atendimento aos pedidos e anseios dos cidadãos sem a presença física deles nos órgãos públicos;

A ideia, inspirada por esse momento de ruptura, de analisar de que forma informatização, digitalização e tecnologias de informação e comunicação alteraram a realidade do Instituto Nacional da Propriedade Industrial e os serviços prestados por ele pareceu um caminho apropriado para a atual conjuntura, visando, inclusive, traçar um caminho para o futuro do INPI, tendo em vista que se percebeu, já nas análises preliminares, que nem só de vantagens se faz a transformação digital.

METODOLOGIA

O bom senso é a coisa mais bem distribuída do mundo: pois cada um pensa estar tão bem provido dele, que mesmo aqueles mais difíceis de satisfazerem com qualquer outra coisa não costumam desejar mais bom senso do que têm. Assim, não é verossímil que todos se enganem; mas, pelo contrário, isso demonstra que o poder de bem julgar e de distinguir o verdadeiro do falso, que é propriamente o que se denomina bom senso ou razão, é por natureza igual em todos os homens; e, portanto, que a diversidade de nossas opiniões não decorre de uns serem mais razoáveis que os outros, mas somente de que conduzimos nossos pensamentos por diversas vias, e não consideramos as mesmas coisas. Pois não basta ter o espírito bom, mas o principal é aplicá-lo bem. As maiores almas são capazes dos maiores vícios, assim como das maiores virtudes; e aqueles que só caminham muito lentamente podem avançar muito mais, se sempre seguirem o caminho certo, do que aqueles que correm e dele se afastam.

René Descartes(1596-1650), 1996, p.5.

Para FONSECA (2002, apud GERHARDT, SILVEIRA, 2009), metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Metodologia pode ser definida como a exposição justificada e adequada de técnicas, métodos e instrumentos

usados em buscas relativas às indagações da investigação. Na visão de De Pádua (2019), com estudos de Copérnico, Galileu e Newton, entre outros, a matemática rompeu a visão teológica de preservação e contemplação da natureza, buscando a interpretação “formal” e “neutra” do real, e trouxe para a metodologia de análise uma postura de manipulação e de transformação da natureza. Surgiu, então, entre os séculos XV e XVIII, uma nova noção de método: sem ordem não há conhecimento possível. A ordem e a medida são, nesse conceito, elementos fundamentais do método. Ainda segundo De Pádua (2019), a visão de que o método é uma simples aplicação de técnicas deve ser superada, pois a produção de conhecimento é um processo que depende dos paradigmas estabelecidos (e enfrentados) e dos referenciais utilizados.

Como tornar científico? Como obter respostas? Como chegar lá? Parecem familiares essas perguntas? Quem nunca as fez? Almeida (2004) aborda tais reflexões e busca respostas mais próximas ao cotidiano, recorrendo ao imaginário mundo infantil, ao resgatar uma das conhecidas histórias dos clássicos infantis: “ALICE NO PAÍS DAS MARAVILHAS”. Lembra? Pois sim, vamos rever a leitura de um dos trechos da dramatização do filme da Walt Disney:

-Que caminho devo seguir? (pergunta Alice)

-Depende aonde você quer chegar... (é a resposta obtida)

(Kauark, Manhães e Medeiros, 2010, p. 65)

Utilizando a definição de GIL (2007), identifica-se esta pesquisa como exploratória, feita por meio de levantamento bibliográfico e documental, tendo como instrumentos entrevistas semiestruturadas e questionários de metodologia quali-quantitativa, já que o trabalho buscou analisar aspectos subjetivos, como expectativas e sensações dos servidores impactados, sendo necessária a apreciação do significado de alguns dos dados. Ao mesmo tempo, a análise numérica (situações e opiniões) desses dados mostrou-se imprescindível.

De acordo com os objetivos específicos, pretende-se abordagem própria:

- Apresentar a evolução histórica da utilização de instrumentos de tecnologia de informação e de comunicação no INPI, traçando um paralelo com a Administração Federal: dados obtidos nos arquivos governamentais, nos relatórios do INPI, e em entrevista com a Coordenação da área de Tecnologia da Informação do Instituto;
- Comparar situação anterior do Instituto quanto a exames de pedidos (patentes e marcas) e quanto ao atendimento dos requerimentos internos

e externos feitos ao INPI com o presente momento do Instituto: histórico será apresentado com base nos relatórios de atividades do Instituto e nas estatísticas das áreas apresentadas no site;

- Apresentar programas estratégicos do Instituto vinculados à transformação digital, como o PI Digital: informações serão obtidas tanto nas próprias páginas dedicadas aos programas como em entrevistas com responsáveis pelos mesmos (Ouvidoria e Coordenação da Qualidade, Comunicação);
- Gerar comparativos acerca do tema com outro órgão da Administração Pública: (benchmarking possível pelo contato já firmado com a ANP);
- Averiguar o grau de aceitação e utilização dos servidores ativos e inativos do INPI das ferramentas digitais (plataformas, sites governamentais, aplicativos – SouGov.br, SIGEPE, formulários, etc...): para alcance deste objetivo foram feitas entrevistas com a Coordenação de Administração de Recursos Humanos – COARH, com a Chefia do Serviço de Aposentadorias e Pensões - SERAP, além de terem sido aplicados questionários a todos os servidores do Instituto.

No caso dos questionários, os mesmos foram aplicados a 941 servidores e chefias do INPI, das áreas finalísticas e da área administrativa, uma vez que são igualmente atingidos pelas alterações trazidas pelo uso das TICs – 331 respostas foram recebidas. Quanto às nove entrevistas semiestruturadas, essas foram feitas aplicadas com grupos de interesse para esta pesquisa, divididos em interno e externo. Internamente, servidores em áreas conectadas ao tema dentro do INPI (Recursos Humanos, Qualidade, Ouvidoria, TI, Comunicação – mídias sociais).

Externamente, uma entrevista conduzida com representantes de outro órgão da Administração Pública (ANP), para permitir comparativo com sua realidade e entender como a utilização da tecnologia impactou em seu cotidiano; outra com a fundadora e sócia de um renomado escritório de advocacia especializado em Propriedade Intelectual, para entender as repercussões e mudanças no atendimento do INPI ao público alvo de suas atividades (escritórios e requerentes); Além disso, uma terceira entrevista com representante do Ministério da Economia, com envolvimento relevante nos projetos referentes à Transformação Digital, ressaltando-se o próprio portal único gov.br. Tais entrevistas buscaram dados mais subjetivos

acerca das percepções, do acolhimento ou rejeição às novas tecnologias, além das vitórias e dificuldades da empreitada.

As questões apresentadas a entrevistados e respondentes estão apresentadas no capítulo 6 deste trabalho, referente aos resultados, tendo sido efetivado teste prévio no caso dos questionários, com pequena amostra, buscando adequações e aprimoramentos. Importante ressaltar que, antes da aplicação dos questionários, houve solicitação formal de autorização junto à direção do Instituto. Tanto aos respondentes dos questionários quanto aos entrevistados foi dada informação acerca da exclusividade absoluta de uso de dados para os fins desta pesquisa, garantindo-se o sigilo nos termos da legislação vigente.

Após a realização das entrevistas e questionários, os resultados foram tabulados e analisados de forma a se obter um panorama comparativo entre momentos, realidades e impressões, chegando-se às informações também apresentadas no sexto capítulo.

Estrutura do Trabalho:

Este trabalho, além desta introdução, é formado por sete capítulos, sendo: o primeiro capítulo conceituando e contextualizando a Administração Pública Brasileira, desde a formação do Estado Brasileiro, passando pelas reformas administrativas que buscaram a melhoria das instituições e de suas entregas ao coletivo;

O segundo capítulo trata do Conhecimento e do seu vínculo com a Tecnologia, trazendo as tentativas de conceituação e a percepção de essencialidade do indivíduo; trata da Sociedade do Conhecimento, da realidade do serviço público diante dela, sendo apresentada em especial a tardia, e ainda incompleta, observação do servidor como peça fundamental para a plena inserção da Administração nesse contexto, passando por questões críticas como a motivação e a necessidade de capacitação constante; temas relevantes como as adaptações necessárias nas políticas públicas e a gestão do conhecimento com o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação foram tratados;

O terceiro capítulo trata do uso da tecnologia por parte do governo, de quais os fatos (internos e externos) que fomentaram a mudança do analógico para o

digital, apresentando os sistemas precursores; as questões da criação do valor público e de como as políticas públicas podem utilizar a tecnologia como instrumento em favor do cidadão são apresentadas;

No quarto capítulo estão apresentadas as iniciativas do Governo Federal em prol da Transformação Digital. Analisou-se o movimento inicialmente voltado somente para aprimoramentos procedimentais, que foi a informatização do serviço público, e que acabou ganhando contornos de uma reforma implícita, gerando transformações efetivas no trato da coisa pública e no atendimento dado ao cidadão. Este capítulo trilha também o caminho que deve ser observado e respeitado pelos servidores públicos, que é a legalidade. Nele foi feito histórico acerca da legislação¹⁰ que, em alguns momentos guiou mudanças na Administração na busca pela Transformação Digital e que, em outros, seguiu transformações já ocorridas tanto em ambiente social quanto na seara muito célere da tecnologia.

O quinto capítulo, voltado ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial, traz um breve histórico da autarquia federal e das suas iniciativas direcionadas à transformação digital que, em princípio buscaram otimização de rotinas internas, maior eficiência operacional, passando, com o tempo, a espelhar propositalmente o que ocorreu em seu entorno, tanto na sociedade quanto na Administração Federal. Neste ponto, foram tratadas questões relevantes como o *backlog*, em especial em patentes, as dificuldades operacionais e de estrutura, e o avanço tecnológico do Instituto na busca de entrega efetiva de suas responsabilidades sociais e institucionais, além de seus projetos vinculados à transformação digital;

O sexto capítulo traz a análise de entrevistas e de questionários, com a apresentação dos resultados apurados, além de tabela comparativa entre os normativos do Governo Federal e as normas e as ações consequentes no INPI;

Em um sétimo e derradeiro capítulo, estão apresentadas conclusões, recomendações e, respeitosamente, algumas sugestões de continuidade deste trabalho, uma vez que o mesmo não traz dados absolutos sobre o tema e, de forma alguma, pretende encerrá-lo.

Como informação relevante acerca da estrutura ressalta-se que, no decorrer do texto, de acordo com a pertinência ao assunto tratado, a autora apresenta partes das entrevistas visando ilustrar, confirmar ou consolidar informação ou dado.

¹⁰ A autora esclarece que toda a legislação consultada e/ou referenciada nesta pesquisa tem como fonte oficial o site gov.br (<https://www.gov.br/pt-br>)

1 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

1.1 A FORMAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO



Figura 1 - Chegada de D. João VI

Fonte: Acervo do Museu Histórico da Cidade, Rio de Janeiro ¹¹

Envolto nas guerras napoleônicas¹², que refizeram o mapa europeu e depuseram dinastias, Portugal colocou em prática um plano esboçado desde o século XVI, que avizinhava a corte em períodos de instabilidade: transferir a Família Real para o Brasil. Neves (2008, apud Meirelles, 2015), relata que o governo português, pressionado pelo ultimato de Napoleão, que dera ordens de invasão em

¹¹ <https://historiadorioparatodos.com.br/timeline/1808-chegada-de-dom-joao-ao-rio-de-janeiro/> Acesso 16abr.2022

¹² No fim do Sec. XVIII, os franceses passaram a sonhar com a conquista da soberania europeia. Napoleão Bonaparte, líder político e militar que se destacou durante os últimos momentos da Revolução Francesa e se tornou imperador da França, tomou para si a causa de transformar o país em um grande império. Para frear a ambição expansionista, os países vizinhos se uniram e, entre 1804 e 1815, travaram diversas guerras com os franceses, as chamadas Guerras Napoleônicas.

Fonte: <https://brasilecola.uol.com.br/querras/querras-napoleonicas.htm> Acesso 18dez.2021

Fontes: <http://blog.editoracontexto.com.br/o-que-voce-precisa-saber-sobre-as-querras-napoleonicas/>
<https://brasilecola.uol.com.br/querras/querras-napoleonicas.htm>

outubro de 1807, buscou secretamente negociações com a Inglaterra, para obter a proteção da esquadra inglesa na travessia para o Brasil. A chegada, em março de 1808, foi cercada de pompa, seguida do choque de realidade que a falta de estrutura da cidade do Rio de Janeiro traria. Alojjar a corte e seus acompanhantes adequada e rapidamente (números imprecisos, segundo Costa, 2008 – 5, 10 ou 15 mil pessoas) tornou-se um desafio que foi sobrepujado com instrumentos característicos do patrimonialismo, que se tornariam marca do Império e que perduram até hoje na estrutura de poder do Brasil: a imposição da vontade do Estado sobre o cidadão comum e a confusão entre o interesse público e o privado.

Para acomodar os acompanhantes da corte, o conde dos Arcos instituiu o sistema de aposentadorias que, na prática, requisitava as casas dos moradores locais para aconchego da nobreza. Na porta de muitas casas foram pregadas as letras **PR – Príncipe Regente** –, interpretadas pela população como **Ponha-se na Rua...** Essa situação causou um enorme rebuliço tanto para a população que ficava desabrigada, quanto para a nobreza portuguesa que considerava as moradias desconfortáveis, mal construídas e sem o luxo das suas residências em Lisboa. Já a população mais pobre ficou marginalizada à região norte da cidade, circunscritas aos bairros de Catumbi e Mata-Porcos. Nesse espaço, as habitações se restringiam a choças aglomeradas entre os morros e o mar, o que já marcava a profunda desigualdade social no espetro geográfico. (Meirelles, 2015, p. 11) – grifos nossos.

Tal confusão somente se acentuaria com o acolhimento de representantes da organização da corte em locais que seriam sua residência e, pela escassez de prédios ou estruturas adequadas, também espaço de trabalho.

A instalação da corte ensejou a criação de uma série de organismos que existiam na antiga sede do Reino, alguns deles não tão necessários quanto outros. **O governo arranjado de acordo com o Almanaque de Lisboa dava oportunidade de criar cargos e honrarias para tantos que haviam feito o sacrifício de acompanhar sua alteza real.** Assim, criaram-se o Desembargo do Paço, o Conselho de Fazenda e a Junta de Comércio, quando o país precisava, segundo Hipólito da Costa, de “um conselho de minas, de uma inspeção para abertura de estradas, uma redação de mapas, um exame da navegação dos rios” (Vinhosa, 1984:167). Mas cuidou também o governo de criar instituições e organismos úteis e necessários, como a Academia de Marinha, a de Artilharia e Fortificações, o Arquivo Militar, a Tipografia Régia, a Fábrica de Pólvora, o Jardim Botânico, a Biblioteca Nacional, a Academia de Belas Artes, o Banco do Brasil e os estabelecimentos ferríferos de Ipanema. São muitas as criações e inovações institucionais, jurídicas e administrativas que tiveram largo impacto na vida econômica, social, política e cultural do Brasil, tanto no plano nacional, quanto na esfera regional. São leis, cidades, indústrias, estradas, edificações, impostos, cadeias, festas e costumes que foram introduzidos no pacato cotidiano da antiga colônia. (Costa, 2008, p. 8) – grifos nossos.

A criação de cargos ocupados basicamente por quesitos de confiança, não de competência, ou, como citado, para honrar os que tinham acompanhado D. João VI na travessia, além do aumento populacional estimulado pelas alterações sociais resultantes da presença da corte, contribuíram para a ampliação de aparato administrativo formado pelo brasileiro que não considerava fundamental “a diferença entre seu interesse privado e a dimensão da esfera coletiva que o cingia.” (Silveira (2006, p. 7). Citando Sergio Buarque de Holanda¹³, Silveira (2006) fala sobre a elite política característica do Brasil:

Não era fácil aos detentores das posições públicas de responsabilidade, formados por tal ambiente, compreenderem a distinção fundamental entre os domínios do privado e do público. Assim, eles se caracterizam justamente pelo que separa o funcionário “patrimonial” do puro burocrata, conforme a definição de Max Weber. Para o funcionário “patrimonial”, a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem, relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático, em que prevalece a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos. A escolha dos homens que irão exercer as funções públicas faz-se de acordo com a confiança pessoal que mereçam os candidatos, e muito menos de acordo com as capacidades próprias. Falta a tudo a ordenação impessoal que caracteriza a vida no Estado burocrático. [...]. (Silveira, 2006, p. 7)

A convivência de funcionários da coroa, ao mesmo tempo, com seu núcleo familiar e com suas obrigações administrativas, transpôs valores patriarcais e modos de convivência pessoal para os cidadãos atendidos no cotidiano, que geraram dificuldades observadas até os dias atuais para tratamento formal e impessoal dentro das organizações estatais. A formação patrimonialista do Estado brasileiro tem por característica maior o fato de o bem público não estar dissociado da esfera particular do governante (Faoro, 1958¹⁴, apud Silveira, 2006). Em sua análise, a formação social brasileira foi marcada pela forte presença do Estado na vida dos indivíduos (idem, ibidem).

Com a elevação do Brasil a Reino¹⁵, tensões surgiram dos dois lados do Atlântico. Portugueses querendo o retorno da situação anterior, com status de detentores da grande e rica colônia, e brasileiros, satisfeitos com a nova realidade de autonomia dentro do Império Português (prestigiada, sem dúvidas, pela presença

¹³ In: *Raízes do Brasil*, 1936.

¹⁴ In: *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*.

¹⁵ Em 16 de dezembro de 1815 D. João elevou o Brasil a Reino Unido de Portugal e Algarves, o que sinalizava para a sua permanência em terras americanas.

do Rei). A Revolução Pernambucana¹⁶, a “Conspiração Gomes Freire”¹⁷ e a Revolução do Porto¹⁸ podem ser indicados como grandes exemplos dessas tensões. Em resposta a esses movimentos e impulsionado pela derrota de Napoleão, em 1821, D. João reassume o trono em Portugal, deixando seu filho, D. Pedro I como Imperador no Brasil.

As discussões acerca de padrões para uma monarquia constitucional já tomavam a corte em Lisboa e, de forma desigual, províncias pelo Brasil.

Apesar de as províncias do norte e nordeste terem concordado prontamente com o sistema constitucional, não houve uma perfeita sintonia nas tendências e motivações dessas províncias; pelo contrário, desde o início, a agitação pelo controle da situação se mostrava aguda. Todas essas capitanias, porém, convergiam em um ponto importante: faziam oposição ao despotismo do Rio de Janeiro, diferentemente das províncias do sul e sudeste, que assumiram um tom mais controlado (Meirelles, 2015, p.61)

O governo de D. Pedro I foi marcado por seus posicionamentos considerados muitas vezes destemperados e por seu comportamento impetuoso. Conflitos locais e dissenso com a metrópole, cujo ápice foi a exigência de retorno do príncipe à Lisboa (o que retornaria o Brasil à condição de colônia de Portugal), culminaram com a declaração da independência, seguida da outorga da Constituição de 1824. A primeira constituição do país mantinha a monarquia, constituía um Estado unitário e centralizador, quatro poderes políticos (legislativo, executivo, judicial e moderador) e D. Pedro I como Imperador, exercendo o poder moderador (Costa, 2008).

Em meio a revoltas regionais e a crises políticas e financeiras, após dez anos de governo, D. Pedro I abdicou em favor de Pedro II. Aos cinco anos de idade e, portanto, sem condições de exercer o trono, seguindo os ditames da Constituição, viu seu governo ser assumido por uma Regência Trina Provisória¹⁹. Os membros do poder legislativo rapidamente indicaram os senadores José Joaquim Carneiro de

¹⁶ A Revolução Pernambucana, ocorrida em 1817, foi o último movimento separatista do período colonial. Está relacionada à crise socioeconômica atravessada pelo Nordeste há quase um século, em razão da desvalorização do açúcar no mercado externo. Outro fator de revolta era o aumento do custo de vida pela cobrança de impostos para manter a família real portuguesa no Brasil.

Fonte: <https://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/33359>

<https://brasilescola.uol.com.br/historiab/revolucao-pernambucana.htm>

¹⁷ Gomes Freire de Andrade, General, considerado líder da Conspiração de 1817 em Portugal, que objetivou a implantação de uma monarquia constitucional, com o retorno de um rei presente.

Fonte: <https://journals.openedition.org/lerhistoria/3792>

https://www.argnet.pt/dicionario/andrade_gomesfreire2.html

¹⁸ Revolução liberal que defendia a instituição de uma monarquia constitucional.

¹⁹ <https://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/presidentes/regencial.html> Acesso 23ago2021

Campos, Nicolau Pereira de Campos Vergueiro e o brigadeiro Francisco de Lima e Silva. D. Pedro assumiria o trono aos 15 anos, em 1841, com sua declaração de maioridade.

O Império, apoiado no poder dos fazendeiros, em uma economia de exportação de produtos primários e em uma realidade escravocrata há muito questionada, via-se em constantes crises sociais e financeiras, tendo a Guerra do Paraguai²⁰ gerado um desequilíbrio ainda maior para as finanças públicas e iniciado a decadência da Monarquia brasileira.



Figura 2 - A Batalha do Avahy ²¹ - Óleo sobre tela de Pedro Américo (1872-1877)

Fonte: <https://www.historiadomundo.com.br/idade-contemporanea/guerra-do-paraguai.htm> Acesso 23ago2021

Ocorrida entre 1864 e 1870, a guerra acabou mostrando as contradições brasileiras e alterou relações sociais: o exército se agigantou e ganhou relevância política, mas deixou de perseguir escravos por terem estado juntos no campo de batalha. Assim, o movimento abolicionista ganhou corpo, e o Partido Republicano foi criado logo a seguir. A figura 2, acima, quadro admirável de Pedro Américo pintado entre 1872 e 1877, retrata a participação imprescindível dos negros na guerra.

Sobre a questão dos escravos, necessário apontar que, ainda na regência de D. João VI, por conta da pressão e dos tratados comerciais assinados com a Inglaterra, a escravatura já vinha sendo combatida, chegando os ingleses a retaliar com o fechamento do porto do Rio de Janeiro e com o rompimento de relações com

²⁰ Conflito que colocou Brasil, Uruguai e Argentina como aliados contra o Paraguai entre os anos de 1864 e 1870.

Fonte: <https://www.historiadomundo.com.br/idade-contemporanea/guerra-do-paraguai.htm> Acesso 23ago2021
²¹ <https://www.defesanet.com.br/ecos/noticia/13469/Guerra-do-Paraguai---A-Batalha-do-Avahy---A-guerra-de-Imagens/> Acesso 18out2021

o Brasil (Menezes, 2012). As medidas de combate ao tráfico negreiro tinham natureza econômica – taxas sobre a venda ou sobre a posse (taxa anual), por exemplo.

Em Menezes (2012) são apresentadas as principais leis que antecederam à libertação dos negros no Brasil:

- Lei Eusébio de Queiroz, de 7 de novembro de 1831 – são livres os escravos vindos de fora do Império; impõem-se penas aos importadores de escravos;
- Lei 531 de 4 de setembro de 1851 – o tráfico de africanos passa a ser tipificado como pirataria, com ampliação das penas relacionadas;
- Lei 2040 de 28 de setembro de 1871 – Lei do Ventre Livre – são livres os filhos de escravas nascidos a partir dessa data;
- Lei 3270 de 28 de setembro de 1885 – Lei dos Sexagenários – extinção gradual da escravidão (a partir dos 60 anos, ainda sob condições de serviço obrigatório como “compensação” aos senhores);
- Lei 3353 de 13 de maio de 1888 – declara extinta a escravidão no Brasil

“A senhora acabou de redimir uma raça e perder o trono!”
*Barão de Cotegipe à Princesa Isabel, 1888.*²²

O movimento republicano se dividia entre federalismo e liberalismo. O federalismo defendido pelas lideranças políticas de São Paulo e do Rio Grande do Sul, que preconizavam a autonomia regional. Já o liberalismo tinha nos políticos do Rio de Janeiro sua representação, que defendia maior participação política da população. Ambos criticavam a monarquia por sua centralização, por restringir justamente a liberdade política e econômica das províncias (Costa, 2008).

O endividamento desmedido após a Guerra do Paraguai e a instabilidade constante dos gabinetes do Império, aliados à decepção dos ruralistas com a abolição da escravidão, conduziram o descontentamento de oficiais do exército ao ápice em 15 de novembro de 1889, quando foi proclamada a República. Concretizava-se a profecia de Cotegipe.

²²Fontes: https://www.ufpe.br/arquivocj/curiosidades/-/asset_publisher/x1R6vFfGRYss/content/barao-de-cotegipe-jurista-de-grande-destaque-na-politica-do-segundo-imperio/590249 Acesso: 20out2021
<https://www.oabsp.org.br/subs/santoanastacio/institucional/artigos/13-de-maio-princesa-isabel-sancionou-a-lei-que-pos> Acesso: 20out2021

Com o fim do Império e a proclamação da República, a despeito de não terem ocorrido mudanças na estrutura social e econômica, o governo adotou reformas importantes como instituição do regime presidencialista, separação dos poderes, maior autonomia do judiciário e criação de ministérios (Mangabeira, 2018, p.59).

Para comportar os interesses das elites econômicas que apoiaram sua proclamação, a República legitimou um pacto político pelo qual o governo federal garantia defesa, estabilidade econômica e protegia os interesses dos agroexportadores, e os governadores, dos agora autônomos estados, alternavam na presidência os representantes de São Paulo e de Minas Gerais (Costa, 2008). Na análise de Gomes (1986, apud De Vares, 2011), a primeira constituição consolidou tanto o regime político recém-instaurado quanto a hegemonia das oligarquias estaduais, excluindo a maior parte da população do debate político, bem como seus problemas, como a concentração de renda e a má distribuição de terras.

A descentralização política adotada pelos constituintes foi crucial para a ascensão da classe agroexportadora ao comando do país e, não por acaso, grande parte daqueles que se dedicam ao estudo desse período consideram a carta constitucional de 1891 o ponto de partida para explicar a dominação exercida pelas elites agrárias estaduais durante a maior parte da república velha (De Vares, 2011, p. 4).

O federalismo permitiu aos estados autonomia política e econômica, outorgando-lhes, entre outros direitos, os de legislar, de criar impostos interestaduais e de exportação, de organizar sua própria força militar e, o principal, organizar eleições estaduais e municipais (De Vares, 2011). As elites locais tomaram em suas mãos um poder nunca antes vivenciado. Os mandatários locais, grandes proprietários de terras, controlavam as eleições com o voto de cabresto, para assegurar as maiorias que então apoiavam o governo federal (Costa, 2008).

Apoiados pelas oligarquias estaduais, os chefes políticos municipais, conhecidos como “coronéis”²³, garantiam, por meio da influência pessoal ou

²³ A Primeira República ficou conhecida como “república dos coronéis”. Coronel era o posto mais alto da hierarquia da Guarda Nacional. O coronel da Guarda era sempre a pessoa mais poderosa do Município. Já no Império ele exercia grande influência política. Quando a Guarda Nacional perdeu sua natureza militar, restou-lhe o poder político de seus chefes. Coronel passou, então, a indicar simplesmente o chefe político local. O coronelismo era a aliança desses chefes com os presidentes dos estados e desses com o presidente da República. Nesse paraíso das oligarquias, as práticas eleitorais fraudulentas não podiam desaparecer. Elas foram aperfeiçoadas. Nenhum coronel aceitava perder as eleições. Os eleitores continuaram a ser coagidos, comprados, enganados, ou simplesmente excluídos (Figueiredo, 2011).

pelo uso de violência, a vitória de candidatos favoráveis aos interesses do governo, recebendo em troca apoio financeiro, político ou até mesmo militar quando tinham a supremacia local ameaçada por grupos políticos rivais (De Vares, 2011, p. 7).

Assim, o coronelismo não se tornou apenas um obstáculo aos direitos políticos, na prática, negava tais direitos (Carvalho, 2008).

Já que o presidente estava constitucionalmente impedido de se suceder a si mesmo, era fatal que houvesse grande agitação política, de quatro em quatro anos (a duração do período presidencial), à medida que a liderança situacionista procurava acordo entre os líderes das principais máquinas políticas estaduais para a indicação de um sucessor. Uma vez acertada a indicação, contudo, isso já equivalia à eleição, de vez que os governos estaduais tinham poder para dirigir as eleições e não hesitavam em manipular os resultados para enquadrá-los nos seus arranjos pré-eleitorais (SKIDMORE, 2003, apud De Vares, 2011).

Desse joguete político, as oligarquias de São Paulo e de Minas Gerais, por seu poderio econômico, tornaram-se também os grandes dominadores da república, revezando-se na presidência no que passou a ser conhecido como “política do café com leite”. Mas esta “estabilidade” forçada começou a dar sinais de desgaste já no início da década de 1920. Estados fora do eixo dominante dificultavam cada vez mais as indicações de mineiros e paulistas, destacando-se Rio Grande do Sul, Bahia, Pernambuco e Rio de Janeiro, que formavam a chamada “reação republicana” (De Vares, 2011).

A prática de compra de estoques excedentes por parte do governo não conseguiu mais socorrer os cafeicultores paulistas quando, em 1928, uma safra recorde foi obtida no Brasil. Aos questionamentos internos, juntou-se a crise externa que atingiu diretamente os preços dos produtos no mercado internacional: a crise de 1929²⁴.

Chega o Brasil a 1930, ano de sucessão presidencial, e Washington Luís, mesmo em pleno momento de conturbação, rompe o acordo político com Minas Gerais, indicando o também paulista Júlio Prestes como seu substituto. Mineiros, munidos do sentimento de traição, unem-se a rio-grandenses e paraibanos,

²⁴ A **Crise de 1929**, também conhecida como **Grande Depressão**, foi uma forte recessão econômica iniciada no final da década de 1920 e que persistiu ao longo da década de 1930, sendo considerada a pior e o mais longo período de recessão econômica do sistema capitalista do século XX.

Fonte: <https://brasilecola.uol.com.br/historiag/crise29.htm>

lançando os nomes de Getúlio Vargas e João Pessoa como candidatos a presidente e vice-presidente, respectivamente. Júlio Prestes vence o pleito.

Inconformidade e acusações de fraude, comuns no ainda curto período de República, foram elevados a uma tensão extrema com o assassinato de João Pessoa, com o crime passional tendo sido alçado a resultado de uma suposta conspiração (De Vares, 2011). Sob o risco de uma guerra civil, com estados dissidentes marchando ao Rio de Janeiro, Washington Luís deixa a presidência, assumindo Getúlio Vargas. É o fim da República Velha.

1.2 AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL

“...aquele que a introduz terá por inimigos todos os que da velha ordem extraíam privilégios e por tímidos defensores todos os que das vantagens da nova ordem poderiam usufruir
(Maquiavel)²⁵

Independentemente de sua natureza, contexto e especificidade, as reformas administrativas são políticas que se voltam para a melhoria da *performance* do aparato burocrático do Estado (Resende, 2002). O entendimento das transformações do Estado brasileiro, tanto em sua organização quanto em sua administração, depende de um olhar cuidadoso sobre as mudanças ocorridas ao longo do tempo, em especial as planejadas. As tentativas de alterar a estrutura e funcionamento da Administração Pública têm marcos temporais bastante conhecidos, que serão explorados detalhadamente.

Como bem apontado por Da Costa (2014), as experiências de reforma da Administração Pública brasileira têm sido extensamente estudadas, com abordagens e em graus de complexidade diferentes, inclusive desnudando, segundo o autor, as relações diretas ou indiretas dos autores desses estudos com os acontecimentos por eles analisados. As dificuldades encontradas para a efetiva mudança da máquina estatal são associadas por Kliksberg (1988, apud Lima Junior, 2014) a não aplicação real das leis, em específico na cultura na latino-americana. Já Capobianco et al., (2013) ressalta que o tema está relacionado à resistência a mudanças diante da impossibilidade de saber qual o resultado final será alcançado. A dificuldade de

²⁵ Maquiavel, 2006, p.26, apud Capobianco et al., 2013

absorção da grande incerteza gerada por uma nova política de Estado gera uma série de obstáculos à sua concretização. Uma forma de esmorecer tal resistência (“mecanismos produtores de obstáculos” nas palavras de Resende, 2002) passa pela compreensão das bases culturais estatais específicas, favorecendo a proposição de medidas realísticas, adequadas ao contexto a ser enfrentado.

O modelo cultural brasileiro traz consigo as raízes de nossa colonização – patrimonialismo e clientelismo. O processo de industrialização deu-se com o surgimento dos engenhos, e as raízes do trabalho coletivo foram vinculadas e confundidas com a escravidão recém-abolida, num processo contrário à industrialização da Europa, por exemplo, onde os trabalhadores que ingressaram na indústria eram livres. (Nascimento, 1999, apud Capobianco et al., 2013, p. 5)

Entender que, durante sua formação, o Estado Brasileiro teve influência direta e determinante do patrimonialismo português leva a uma melhor compreensão da necessidade do povo (e do funcionalismo, por consequência) de uma liderança condutora das mudanças, e da relação de dependência com o *status quo* (situação e/ou líder), que gera as dificuldades nos processos de reforma.

O Brasil da década de vinte vivenciou uma profunda mudança social: cresceram os centros urbanos, nasceram novas classes sociais, apareceu a indústria e entraram em decadência as antigas elites cafeicultoras. O país se encontrava numa conjuntura de intensa mobilização política, urbana, antagônica à sociedade agrária. Os protestos contra as práticas políticas da Primeira República (1889-1930) se tornaram o foco das mobilizações sociais. Especificamente, as críticas se voltaram para: a manipulação dos votos, o uso político da administração pública e a aplicação de políticas econômicas liberais, que beneficiavam os cafeicultores e seus respectivos estados em detrimento de outros setores produtivos. (ABU-EL-HAJ, 2005, p. 33)

Um novo modelo econômico se impunha ao Brasil em decorrência da crise do preço do café, que levava a indústria incipiente, comerciantes e a nova burguesia a querer expulsar os oligarcas cafeicultores do poder. Os elementos da chamada República Velha (eleições “arranjadas”, a política do café com leite – alternância de Presidentes entre São Paulo e Minas Gerais) tornaram-se problemáticos para um país que passava por sua primeira onda de industrialização, com consequente urbanização e nova organização da sociedade, com predominância urbana. Mas a tomada do poder por grupos industriais em detrimento das elites agrárias, com a ascensão de Getúlio Vargas à presidência, representa muito mais que uma

mudança interna, é também retrato e consequência da participação do país na economia global, e foi diretamente influenciada pela grande depressão de 1929²⁶.

1.2.1 A Reforma da década de 1930

O primeiro governo Vargas, com duração de 15 anos, não trouxe de imediato consigo um planejamento formal de reforma, com as mudanças ocorrendo principalmente na estrutura governamental, com foco em atingimento de metas. Teorias administrativas passaram a dominar normativas e ações governamentais a partir de 1936 (Wahrlich, 1984).

O primeiro governo Vargas implicou considerável expansão do número de órgãos no âmbito do Executivo. Até 1939, haviam sido criadas 35 agências estatais; entre 1940 e 1945 surgiram 21 agências englobando empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações. Observe-se que desse total de 21 agências — no mesmo período — dez constituíam empresas do setor produtivo. (Lima Junior, p. 4)

A Revolução de 1930 é considerada a baliza da criação do estado administrativo no Brasil, já que traz consigo a racionalização e a legalidade como bases: estatutos normativos e órgãos fiscalizadores são criados, abrangendo áreas ainda hoje consideradas alicerces da organização do que é público: administração financeira, de material e de pessoal. Wahrlich (1974) a trata como o começo do ciclo de reformas deliberadas, tendo como características mais destacadas a ênfase na reforma das atividades de administração geral (atividades meio) e a observância dos princípios administrativos. O intento era o estabelecimento de regras e de procedimentos padronizados, fortalecendo a centralização da administração. Deve ser observado o contexto histórico da administração de empresas à época, sendo então consagradas as teorias de Taylor, Fayol e Weber – tempos e movimentos, especialização e controle burocrático respectivamente. Como algumas das entidades auxiliares à reforma foram criadas em 1930 a Comissão Permanente de Padronização (voltada para a área de materiais) e em 1931 a Comissão Permanente de Compras.

²⁶ A depressão que afetou a economia mundial entre 1929 e 1934 foi a mais longa e profunda recessão econômica já experimentada até hoje. Fonte: CPDOC / FGV

“Iniciativa ímpar, pode-se retrospectivamente afirmar, teve o governo Vargas ao criar a Comissão Especial do Legislativo e do Executivo (Lei no 51, de 14/5/35), cujo objetivo era apresentar uma proposta de reorganização administrativa e revisão geral de vencimentos, respeitando-se o critério de igual remuneração para aqueles que exercessem funções e responsabilidades iguais. Conhecida como Comissão Nabuco, ela não chegou a recomendar legislação específica, mas seus estudos e sugestões subsidiaram a ação governamental posterior.” (Lima Junior, 2014, p. 2)

A reforma da década de 1930, cuja medida mais marcante foi a institucionalização do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP²⁷ (que centralizou normativas de pessoal, orçamento e aquisições), permitiu a construção de um projeto de desenvolvimento nacional, com o Estado modernizando suas estruturas para atender os interesses da sociedade, fossem de ordem social, trabalhista ou econômica, sendo considerada, portanto uma reforma efetiva.

Toda reforma do Estado implica em reforma institucional, que provoca mudanças substantivas na estrutura legal, organizacional, e nas políticas públicas. As reformas do Estado que alteram substancialmente a forma de funcionamento do aparelho do Estado merecem ser chamadas reformas administrativas. Bresser-Pereira, 2000, p. 5.

As áreas objetivadas pela reforma foram administração de material, orçamentária, além de um destaque significativo para a reforma administrativa de pessoal, resumido nas palavras de Wahrlich em:

Igualdade de oportunidade para ingresso no Serviço Público (sistema do mérito); ênfase nos aspectos éticos e jurídicos das questões de pessoal (coibição de privilégios, e impessoalidade); planos gerais e uniformes de classificação de cargos e fixação de salários (padronização classificatória e salarial); autoritarismo acentuado (com progressiva rigidez e centralização do controle); ausência de percepção das disfuncionalidades verificadas em consequência das características anteriormente mencionadas; globalismo na concepção da reforma, bem como na sua execução”. (Wahrlich, 1974, p. 29)

Os resultados da chamada Reforma do Estado Novo, apesar dos esforços de superação do patrimonialismo e de diminuição das indicações políticas para cargos públicos, ficaram abaixo do esperado, com o aumento da percepção de ilhas burocráticas de carreiras qualificadas, guiadas pela meritocracia, diferentes da maioria do serviço público. Entretanto, seu caráter modernizador, introduzindo as ideias de eficiência, de mérito, de aperfeiçoamento do trabalho dos servidores e de

²⁷ O DASP foi criado pelo Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Absorveu o Conselho Federal do Serviço Público Civil, criado pela Lei 284, de 28 de outubro de 1936, que também aprovou o primeiro plano geral de classificação de cargos. (Wahrlich, 1974, p. 29)

preocupação com a coisa pública, simbolizada pela concepção de orçamento como parte natural da administração federal, e juntando-se à revisão de estruturas e subdivisão de funções dos Ministérios de acordo com as necessidades do Estado, garante o saldo positivo, quando são analisados os legados da reforma.

Com a perda do apoio do governo central²⁸, o processo reformista perde força. Seguiram-se o governo de transição (Supremo Tribunal Federal) e a presidência de Eurico Gaspar Dutra. Mas, com o retorno de Getúlio Vargas como presidente eleito, os esforços de reforma foram retomados, com a formação de um grupo de trabalho que projetou lei prevendo outra reorganização administrativa (Da Costa, 2008). Suas diretrizes principais eram centralização da orientação superior no Presidente da República, descentralização da gestão em todos os níveis, planejamento e coordenação, e, como destacado por Wahrlich (1974, p. 31), “a introdução de modificações simplificadoras e modernizadoras no funcionamento (normas e métodos), em especial na administração financeira, contábil e orçamentária”. Destaca a autora que a exposição de motivos do projeto de reforma trata os regulamentos (Código de Contabilidade e o seu regulamento) como “instrumentos de tortura, não mecanismos de controle”, por sua rigidez. Sustenta o projeto que a reforma inauguraria um “sistema geral de rápido funcionamento da administração”. Apesar de toda a defesa expressa no documento e da própria intervenção de Vargas, essas ideias levaram quinze anos para serem absorvidas pela legislação.

Ao assumir o Governo em 1954²⁹, o Presidente Café Filho deu seu apoio ao projeto. Em 1956, o Presidente Kubitschek procedeu da mesma maneira. Procurando voltar ao assunto, o Deputado Gustavo Capanema apresentou, em 1956, um substitutivo ao Projeto n.º 3463/53, tratando exclusivamente da estrutura administrativa. Os demais aspectos (normas e métodos de trabalho) passaram a constituir outro projeto, do qual foi designado Relator o Deputado Afonso Arinos. Nenhum desses projetos chegou a vingar, mas as ideias centrais do documento elaborado pelos assessores do Presidente Vargas foram retomadas logo após, no próprio Governo Kubitschek, reaparecendo, sob diversas formas, nos principais projetos de Reforma Administrativa desde então elaborados, e que finalmente desaguaram no Decreto de 1967, ora em implantação. Wahrlich, 1974, p.33.

²⁸ O Presidente Vargas foi deposto em outubro de 1945. Em 9 de dezembro de 1945 o DASP foi reorganizado, com grande corte em suas atribuições (perdeu o controle sobre as atividades de administração de pessoal a cargo dos ministérios, tais como nomeações, transferências, promoções, licenças, medidas disciplinares, etc.). Pelo mesmo ato a Divisão de Material foi transferida do DASP para o Ministério da Fazenda.

²⁹ Getúlio Vargas suicidou-se com um tiro no peito, na madrugada de 24 de agosto de 1954, no Palácio do Catete, Rio de Janeiro - Fonte: Agência Câmara de Notícias.

1.2.2 A Reforma de 1967

O Decreto Lei 200 de 1967 é considerado o marco da segunda reforma administrativa do Brasil, mas Costa (2008) destaca que as primeiras tentativas de realizar as chamadas reformas globais ocorreram com a implementação da Comissão de Simplificação Burocrática - COSB e da Comissão de Estudos e Projetos Administrativos – CEPA, ambas de 1956. A primeira, visando descentralização de serviços e a segunda a assessoria à presidência em projetos de reforma administrativa. Outra ressalva deve ser feita à Comissão Amaral Peixoto, cujo “principal objetivo era promover uma ampla descentralização administrativa até o nível do guichê, além de ampla delegação de competência” (Marcelino, 1988, p.41). Algumas das renovações mais relevantes trazidas pela reforma de 1967 foram influenciadas por assuntos que podem ser verificados nos relatórios desses três documentos, tais como sujeição ao planejamento, expansão de administração indireta e do sistema meritocrático, além de classificação de cargos.

Warlich (1984) identifica princípios norteadores da reforma:

1. planejamento, descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle;
2. expansão das empresas estatais, de órgãos independentes (fundações) e semi-independentes (autarquias);
3. fortalecimento e expansão do sistema de mérito;
4. diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos;
5. reagrupamento de departamentos, divisões e serviços em 16 ministérios

As atividades de direção e de execução foram apartadas para permitir a desejada descentralização, que teria por bases dotação orçamentária própria e delegação de competências. Com a possibilidade ofertada de captação de financiamentos governamentais e externos (condições idênticas à da iniciativa privada, por uma identificação com a economia de mercado), multiplicaram-se as empresas públicas. Se entre 1960 e 1969 foram criadas 39 empresas federais, entre 1970 e 1976, foram 70 (ABU-EL-HAJ, 2005). A ideia de ombrear as empresas públicas com o mercado privado, propagandeando flexibilização estrutural e de gerenciamento moderno tinham por objetivo a captação de recursos internacionais e também a fusão entre as empresas estatais e multinacionais.

Esse intento foi limado pela crise do petróleo de 1973, aumento da inflação e da dívida externa, contexto que levou a um retorno ao controle centralizado. A estratégia equivocada de tentar auxiliar o controle da inflação com a submissão dos reajustes de preços dos serviços públicos à meta inflacionária do governo desorganizou de vez as contas públicas. Os desejados empréstimos externos, contraídos pelas então empresas públicas (e, portanto, privados), com a alteração de cenário, tornaram-se dívida externa, regulada pelos agora significativos juros internacionais. À crise econômica juntou-se a crise política do regime militar, levando a reforma ao fracasso.

Capobianco et al. (2013) argumenta que a participação restrita da sociedade, por conta do contexto político, levou as reformas de 1936 e de 1967 à manutenção de práticas patrimonialistas e clientelistas, deixando para a chamada Nova República um contexto de falta de planejamento, de falhas na coordenação das ações e de dificuldade de implantação de práticas modernizadoras por parte do governo.

Lima Junior (2014) considera que, apesar de seus méritos, a reforma de 1967 não gerou a profissionalização desejada para o serviço público, não instituiu uma organização realmente burocrática (na conotação positiva Weberiana), e ainda gerou uma distorção na forma de recrutamento, que passou a ter na administração indireta uma porta de entrada que prescindia do concurso público ou que, na melhor das hipóteses, recrutava com exames específicos (permitindo favorecimentos).

Como exemplo dessa lógica, a partir de meados da década de 70 houve uma significativa proliferação de planos de cargos específicos de autarquias em regime especial e fundações, que, em grande parte, achavam-se subordinadas, originalmente, às regras básicas ditadas pela administração direta por meio do órgão central do Sistema de Pessoal Civil. Até 1985, foram criadas 104 tabelas especiais e emergenciais, abrangendo quase 100.000 empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho, contratados sem a exigência de concurso público e com níveis salariais superiores aos do Plano de Classificação de Cargos — PCC, estabelecido pela Lei no 5.645, de 1970 (Santos, 1997, apud Lima Junior, 2014, p. 14)

Corroborar tal avaliação Marcelino (1988), para quem as tentativas de reforma até 1985 careceram de planejamento governamental e de meios mais eficazes de implementação. Segundo o autor, a administração carecia de planejamento, modernização e recursos humanos, além de sofrer com a falta integração entre os órgãos responsáveis pela coordenação das reformas. Os

resultados dessa experiência foram relativamente nefastos e se traduziram na multiplicação de entidades, na marginalização do funcionalismo, na descontinuidade administrativa e no enfraquecimento do DASP.

No discurso em que instalou a Comissão Geral de Reforma da Administração Federal, o Presidente José Sarney³⁰ enfatizou alguns pontos que merecem destaque: “O Brasil não pode sobreviver com a máquina governamental desarticulada, anacrônica e desestimulada. É preciso, com humildade e ousadia, percorrer os caminhos da mudança, transformando a Administração Pública num agente de desenvolvimento nacional (Marcelino, 1988, p. 49)

1.2.3 A redemocratização e os tropeços do Estado

Esse uso equivocado da descentralização acabou por agravar as práticas patrimonialistas usuais durante o governo militar, minando a capacidade de gerenciamento do Estado. Na tentativa de combater essa distorção, os constituintes de 1988 acabaram por tornar a máquina pública ainda mais rígida e burocrática.

Tendo que o objetivo das reformas administrativas, historicamente, é buscar um desempenho satisfatório da máquina estatal, no qual se coadunem ajuste fiscal (menor e melhor gasto público) e mudança institucional (eficiência administrativa, maior celeridade e melhor qualidade dos serviços públicos), observa Resende (2002) que o controle (essencial para avaliação e novas melhorias no sistema), é o elemento desafiador para tais intentos, já que o ajuste fiscal depende de maior supervisão, e a mudança institucional de maior liberdade para os agentes públicos.

Nos idos da década de 1990, com a globalização dominando as relações internacionais e a crise econômica brasileira em um auge, uma nova tentativa de reforma passa a ser questão principal, tomando corpo após a eleição de 1994. A integração de mercados e sistemas de produção pelo mundo enfraqueceram a proteção estatal nas economias, forçando a busca pela competitividade internacional como forma de sobrevivência. Setores básicos continuaram como focos de regulação e intervenção, como saúde e educação, mas o desenvolvimento tecnológico e de infraestrutura tornaram-se prioritários dentro da nova realidade. A ideia de que o governo não poderia conduzir ao progresso, já que a máquina administrativa tradicional, grande e burocrática, seria um entrave à modernização, passa a prevalecer.

³⁰ 31º Presidente do Brasil de 1985 a 1990.

Por questão de fidelidade histórica, deve-se apresentar, ainda que brevemente, o que pode ser considerado a reforma do Governo Collor de Mello, ocorrida a partir de sua posse em 15 de março de 1990. A velocidade e o caráter errático de suas ações, justificadas com uma suposta busca por um estado mínimo e por uma racionalização dos serviços públicos, alteraram estruturas, geraram instabilidade política e econômica, além de terem provocado na administração pública não a mudança desejada, mas uma profunda desvalorização dos servidores, sentida até hoje. Para o brasileiro comum, os primeiros dias do governo Collor trouxeram desgastes de ordem financeira, social e demandas judiciais com reflexos em áreas diversas, que ainda perduram.

Bresser-Pereira (1998) contextualiza o momento no qual se implantou a reforma administrativa de 1995, por ele capitaneada, como um ambiente de crise do Estado:

... como uma crise fiscal, como uma crise do modo de intervenção do Estado, como uma crise na forma burocrática pela qual o Estado é administrado, e como uma crise política. **A crise política teve três momentos: primeiro a crise do regime militar, entre 1977 e 1985, uma crise de legitimidade; segundo, a tentativa populista (1985-1986) de voltar aos anos 50 – uma crise de adaptação ao regime democrático; e finalmente, a crise que levou ao impeachment de Fernando Collor de Mello – uma crise moral.** (Bresser-Pereira, 1998, p. 3) – grifos nossos.

Ainda de acordo com Bresser-Pereira (2006), a reforma da Administração Pública Gerencial, também chamada de Nova Administração Pública seria a resposta a essa crise, visando à transformação da cultura burocrática em uma administração com menos custos e mais eficiência. Segundo o autor, a administração gerencial orienta-se para resultados, sem valer-se de procedimentos rígidos. Adaptação e aplicação de modelos e instrumentos do setor privado, como programas de qualidade total, reengenharia e administração participativa, descentralização de gestão, delegação de autoridade e foco no controle de desempenho, tidas como ações estratégicas, ao mesmo tempo juntam-se a práticas de cunho mais propagandista, como o uso recorrente do termo “cidadão-cliente”.

A que se ressaltar a influência direta da Constituição Federal de 1988 no contexto no qual a reforma de 1995 se desenvolveu. Tendo sido elaborada com a participação de forças políticas e sociais muitas vezes contrastantes, a carta magna acabou tornando-se um texto extenso e, ainda assim, dependente de

regulamentação em dispositivos diversos. Essa formatação é resultante justamente de ter sido o consenso a maneira de contornar a falta de uma maioria manifesta, fosse ideológica ou partidária.

O grande número de partidos políticos criados, após a queda do regime autoritário, tornou, com a sua heterogeneidade interna e indisciplina partidária, extremamente difícil qualquer maioria coerente e estável na Assembleia Constituinte. Como consequência, somente podiam ser formadas coalizões ad hoc e maiorias voláteis. A sua composição era baseada em intensas negociações pessoais entre congressistas (vote pelo meu projeto, que eu votarei pelo seu) que iam além das filiações partidárias ou linhas ideológicas. Inscrever alguma coisa na Constituição (que só pode ser alterada mediante procedimentos especiais) tornou-se, assim, uma garantia contra humores instáveis e maiorias políticas mutáveis. Lobbies de interesses especiais (incluindo o lobby extremamente ativo dos servidores públicos) tinham naturalmente consciência disso — e agiram com sucesso. (LEITE, 2019, apud MARTINS, 1997).

As críticas de Bresser-Pereira (1996) ao que chamou de “retrocesso burocrático” deram base à sua visão de reforma necessária da administração pública. Para ele, a alta burocracia conseguiu manter privilégios através do estabelecimento do regime jurídico único e de uma estabilidade rígida, limitando o poder do governo federal de valorizar os servidores por seu desempenho. Nesse sentido, Bresser-Pereira se ressentia do que chama de “falta de visão dos constituintes” para a necessidade de reconstruir o Estado, com novas formas de intervenção e competição, um Estado no qual a administração buscasse a eficiência e o atendimento aos cidadãos.

Aos obstáculos criados pela Constituição uniu-se a já citada desastrosa ação do governo Collor que, longe de reformar ou de dar eficiência ao serviço público, desmantelou e desorganizou o estado, colapsou estruturas e desmontou centros decisórios do governo federal, além de gerar déficits para a memória administrativa (Leite, 2019). O governo inusitado que se seguiu, de Itamar Franco, foi tímido e sem pretensões reformistas. Seu marco, iniciar uma relativa estabilidade monetária, com o plano Real (1994), comandado pelo então Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso. O sucesso do plano alçou Fernando Henrique à presidência do Brasil.

1.2.4 A Reforma gerencial de 1995

A gestão de Fernando Henrique Cardoso na presidência começa unindo a promessa de continuidade da constância econômica com a ideia de uma reforma que tornasse o setor público mais eficiente. Buscava-se a reformulação nas formas de intervenção estatal e o afastamento do modelo burocrático de administração pública.

A chamada “nova gestão pública” tinha como característica principal a ênfase em resultados, nos moldes da iniciativa privada, e essa ideia norteou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado³¹ - PDRAE.

O pressuposto básico era que a crise latino-americana era uma crise do Estado³². Além de reduzir as atividades do Estado, via privatização e publicização de alguns setores, a gestão do denominado núcleo estratégico deveria ter como foco o papel de regulador e ser pautada no modelo gerencial da administração pública. (Cavalcante e Carvalho, 2017, apud Matias-Pereira, 2008).

Segundo Costa (2008), o PDRAE foi guiado por cinco diretrizes principais, sendo:

- Institucionalização – embasamento legal para a concretização da reforma
- Racionalização – aumento da eficiência (fazer mais com menos);
- Flexibilização – autonomia aos gestores públicos, estabelecendo controles e cobrando resultados;
- Publicização – transferência de atividades não exclusivas do Estado para organizações não estatais;
- Desestatização – privatização, terceirização e desregulamentação.

³¹ O PDRAE foi elaborado durante o início do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), em 1995, em um momento histórico de intensos debates sobre a reformulação do papel do Estado em contexto de globalização e necessidade de enfrentamento de um longo período de crises econômicas que os países emergentes, sobretudo latino-americanos, viveram. Nesse cenário, questões cruciais como ajuste fiscal, redução do papel do Estado na economia, privatização e abertura comercial dominavam a agenda governamental (Brasil, 1998), sob forte influência do ideário conhecido como **Consenso de Washington** - O Consenso de Washington envolve uma combinação de dez recomendações econômicas básicas que representantes de instituições financeiras internacionais defendiam para a promoção do ajuste macroeconômico de países em desenvolvimento em dificuldades. (Cavalcante, 2020, apud Williamson, 1990).

³² Entre os fracassos macroeconômicos que mais contribuíram para a eclosão da crise do Estado, vale destacar os dos governos dos José Sarney e Fernando Collor, que tentaram a implementação de *sete planos consecutivos de combate à inflação*: Cruzado (início de 1986), Cruzadinho (meados de 1986), Cruzado II (final de 1986), Bresser (junho de 1987), Verão (janeiro de 1989), Collor (março de 1990) e Collor 2 (janeiro de 1991). O fracasso desses planos levou o país a uma hiperinflação com a moeda desvalorizada. Somente em 1994, com a elaboração do Plano Real, durante o governo Itamar Franco, e sua manutenção e desenvolvimento no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o país veio a conhecer uma relativa estabilidade monetária. (Leite, 2019, apud Costin, 2010).

Essas diretrizes foram personificadas pela Emenda Constitucional 19 de 1998, sem surtir grandes efeitos. Passada a reforma de 1995 e a alternância de presidentes, verifica-se nos governos Lula (2003 – 2010) e Dilma (2011 – 2014) que, apesar das críticas às reformas, em especial de Collor e de FHC, e do discurso de resgate da “dívida social”, que gerou nova ampliação do quadro de servidores públicos, foi dada continuidade à agenda governamental, sobretudo no que diz respeito à gestão de pessoas (Cavalcante e Carvalho, 2017).

Sobre as reformas instituídas formalmente no Brasil, conclui-se da literatura que não houve êxito efetivo na busca de uma máquina estatal eficiente do ponto de vista burocrático weberiano. Resende (2002) aponta que as tentativas de melhoria de padrões de desempenho e de qualidade dependem tanto de uma racionalização do aparato, quanto da cooperação dos diretamente envolvidos. Ocorre que tais variáveis atingem justamente aqueles dos quais se busca colaboração, e que serão atingidos em algum grau em seu trabalho, seus arranjos (políticos ou pessoais) ou em interesses. Além disso, o autor ainda coloca como primordial a questão do controle: para um ajuste fiscal efetivo (racionalização) o controle é peça fundamental, mas para haver colaboração, menos controle se mostra mais eficiente, criando-se, portanto, uma situação conflitante, que tem levado à falha recorrente as tentativas de reformas administrativas.

No meio desse turbilhão de teorias e de redesenhos, as pessoas, servidores públicos e público cidadão, reconhecendo um mundo no qual as mudanças chegam cada vez mais rapidamente e que exige, como passaporte para a adaptação, o conhecimento. A adequação a esse mundo não é mais facultativa.

2 CONHECIMENTO E TECNOLOGIA: MUDANÇAS NO MUNDO, MUDANÇAS NO SERVIÇO PÚBLICO

“Aquilo que hoje consideramos conhecimento se prova em ação. Para nós, conhecimento é informação eficaz em ação, focalizada em resultados. Esses resultados são vistos fora da pessoa – na sociedade e na economia, ou no avanço do próprio conhecimento.”

Peter Drucker

2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Drucker³³ (1999) apresenta a ‘mudança no significado do conhecimento para o homem como o propulsor da transformação da sociedade produtora (figura 3, anterior), materialista e baseada em ferramentas, processos e produtos em uma sociedade baseada na economia do conhecimento, sendo seu conceito à época:

O conhecimento está rapidamente se transformando no único fator de produção, deixando de lado capital e mão-de-obra. Pode ser prematuro (e certamente presunçoso) chamar a nossa sociedade de “sociedade de conhecimento”; por enquanto, temos somente uma economia do conhecimento. Mas nossa sociedade é certamente pós-capitalista. (Drucker, 1999, p. 5)



Figura 3 - O homem no centro das ideias ³⁴

Fonte: [https://www.ebiografia.com/peter_drucker/#:~:text=Peter%20Drucker%20\(1909%2D2005\),19%20de%20novembro%20de%201909](https://www.ebiografia.com/peter_drucker/#:~:text=Peter%20Drucker%20(1909%2D2005),19%20de%20novembro%20de%201909)

³³ Peter Drucker (1909-2005) foi um consultor administrativo, analista financeiro, professor, jornalista e escritor austríaco. É considerado um dos maiores especialistas em Administração Moderna.

Fonte: [https://www.ebiografia.com/peter_drucker/#:~:text=Peter%20Drucker%20\(1909%2D2005\),19%20de%20novembro%20de%201909](https://www.ebiografia.com/peter_drucker/#:~:text=Peter%20Drucker%20(1909%2D2005),19%20de%20novembro%20de%201909)

³⁴ Fonte: <https://www.clarity.com.br/2015/07/23/a-evolucao-do-trabalho-e-o-seu-impacto-para-os-profissionais-de-rh/>

O conhecimento, elemento centrado nas pessoas, passa a ser observado como elemento útil à produção econômica e à transformação social. A visão de que a função do conhecimento era consagrada à elevação e ao autoconhecimento do homem, para seu crescimento moral ou espiritual deixava questões como utilidade e aprendizado em segundo plano. Conhecimento significava esclarecimento e sabedoria; não aptidão, não o saber fazer (Drucker, 1999). Em termos de produção, a aptidão não poderia ser explicada, somente demonstrada, o que entendemos hoje como conhecimento tácito. Nas palavras de Takeuchi e Nonaka (2008):

O conhecimento tácito... não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso... O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como ideais, valores ou emoções que ele incorpora (Takeuchi e Nonaka, 2008, p. 19)

O conhecimento se completa com sua outra faceta, a explícita, quando é apresentado em palavras, dados, números, sons, fórmulas, etc..., sendo decodificado em recursos ou mídias que tornem simplificada sua distribuição e disseminação. Drucker (1999) toma a Enciclopédia³⁵ (figura 4, a seguir) como marco da passagem do conhecimento tácito para o explícito, uma vez que a obra buscava apresentar de forma organizada e acessível ao chamado “não-aprendiz” o conhecimento referente a diversas profissões.

Na acepção de Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento para eles é tanto explícito quanto tácito, formado por elementos aparentemente contraditórios. Os autores, entretanto, ressaltam a ênfase a ser dada ao conhecimento tácito, tendo em vista que o conhecimento amalhado nos cérebros humanos não encontra espaço em representação física: o homem sempre saberia mais do que poderia sistematizar. Esse pensamento mostra-se também um paradoxo: essa importância dada ao conhecimento tácito aumenta a relevância e a necessidade da efetiva codificação do conhecimento quando se pensa nos benefícios de sua disseminação.

³⁵ Encyclopédie (1751/1772), em Drucker, 1999, p. 13.

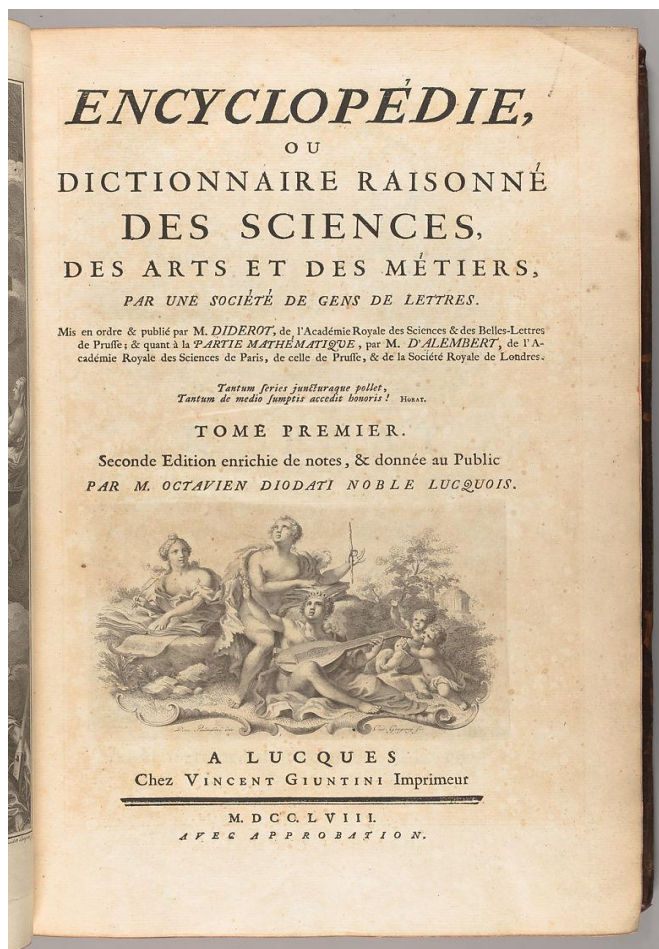


Figura 4 - Capa original do livro “Encyclopédie” – Enciclopédia, ou dicionário racional das ciências, artes e profissões, de Jean le Rond d'Alembert e Denis Diderot.

Fonte: The Met Museum <https://www.metmuseum.org/art/collection/search/716639>

O fim do século XX e o início do século XXI foram testemunhas de mudanças consideráveis nas organizações no que tange à importância das pessoas, deixando o ser humano de somente constar entre os recursos tradicionais das empresas para ocupar o centro das preocupações estratégicas dos empreendimentos. Tal transformação tem como origem a percepção da relevância absoluta do homem para a criação de conhecimento.

A Sociedade do Conhecimento tem seu conceito incerto (“sociedade da informação”, “era do conhecimento”, “era da informação”, “sociedade informacional” são outros nomes encontrados), mas o entendimento é simples e resulta do desenvolvimento sem precedentes da tecnologia a partir da década de 1990, que se juntou ao uso extensivo dessa tecnologia nos meios de comunicação. “Na Era da Informação, o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova

riqueza passa a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante” (CHIAVENATO, 2008, p. 269, apud Mangabeira, 2018, p.32).

De Masi (2006) cita o período como de estruturação da sociedade pós-industrial, marcada pelo realce dado à informação e ao conhecimento. Já Silva (2013) trata das profundas transformações nos campos econômico e social, decorrentes das inovações em tecnologias de informação e comunicação (TICs), com o advento de um novo paradigma no qual a informação e o conhecimento tornaram-se elementos estratégicos.

“No novo modelo de organização social, percebe-se que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) passaram a ser tratadas como verdadeiros motores da inovação tecnológica, organizacional e produtiva, possibilitando a relativização dos limites de tempo e espaço e trazendo complexas alterações para as relações de produção capitalista que passam a não se limitar aos meios materiais e exploram também a dimensão imaterial, mais precisamente, a informação e o conhecimento” (Silva, 2013, p. 2).

O autor continua indicando que o avanço das TICs faz surgir novas práticas de produção, comercialização, circulação e consumo de bens, levando, por consequência, a uma forçosa atualização da própria teoria econômica. Para corroborar com sua concepção, cita Castells (1999) ao sustentar que tanto a produtividade quanto a competitividade dos agentes econômicos passaram “a depender da sua própria capacidade de gerar, tratar e aplicar uma informação eficiente”.

A importância do conhecimento e de seu gerenciamento tem sido tópico cada vez mais cotidiano nas organizações. Como não existe criação de conhecimento sem a ação deliberada do indivíduo, a valorização do homem e a necessidade de criação de um ambiente que enalteça suas iniciativas de colaboração e interação, visando criar, disseminar e incorporar o conhecimento organizacional também ganharam importância. Isso por que não se pode mais fugir do entendimento de que o bom desempenho de uma organização está vinculado à gestão do conhecimento³⁶, sendo então imprescindível a existência de relação produtiva entre pessoas, grupos e organização.

³⁶ **Gestão do Conhecimento** significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de *geração*, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*). **A gestão do conhecimento** é o esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para

Para Chiavenato (2011) as organizações da era do conhecimento, além de estimularem a interação intensa entre os colaboradores, devem ser simples e flexíveis, integrando a aprendizagem ao ambiente de trabalho, uma vez que pessoas envolvidas com o conhecimento (criação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso – ou seja, sua gestão) são elementos estratégicos que geram vantagem competitiva sustentável.

O indivíduo transforma a informação em conhecimento mediante interações, intervenções ativas, pois, de acordo com Fahey e Prusak (1998), “discutir conhecimento sem considerar a figura do conhecedor não faz sentido...o conhecimento se origina “entre as orelhas” dos indivíduos”.



Figura 5 - Sociedade do conhecimento

Fonte: <https://corporativo.wordpress.com/2016/03/21/aula-2-sociedade-do-conhecimento-e-economia-do-conhecimento/>

A figura 5 (anterior) busca refletir o também conceituado por Fahey e Prusak (1998), de que o conhecimento depende diretamente do conhecedor, que é o detentor do conhecimento. A reserva de conhecimentos feita pelo indivíduo ao longo do tempo formata a interpretação que ele dá a novas informações, formando conhecimentos novos e diversos. Logo, cada conhecimento gerado foi constituído pela junção do que já se sabia, visto sob a perspectiva dada pela realidade única do

aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA, 2005).

indivíduo, com o que se recebeu de novas informações e interações, tornando-se, em sequência, matéria prima para novos conhecimentos, que ainda serão formados, num ciclo virtuoso.

A informação é um fluxo contínuo de mensagens e por meio dela não só se extrai, como também se constrói o conhecimento por meio da interação entre as pessoas. Logo, entende-se que o armazenamento de informação não lhe agrega valor, mas seu potencial para criar conhecimento sim. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, apud Mangabeira, 2018).

Enquanto indivíduo, o servidor público torna-se, diante desse contexto, peça chave para que o serviço público como um todo possa verdadeiramente deixar de ser uma representação do que é mecânico e burocrático, repetitivo e ineficiente, para tornar-se ágil e adaptável, refletindo a sociedade na qual está inserido e para a qual deve dirigir seus esforços. O servidor público é o passaporte para o governo entrar na sociedade do conhecimento.

Toda vez que a área de gestão de pessoas se apropria da tecnologia, o resultado disso é a aproximação da área de gestão de pessoas dos servidores, do ser humano. O resultado desejado não é entregar produtos tecnologicamente melhores, mas se aproximar verdadeiramente das pessoas e para isso é preciso ter tempo: tempo para conhecer melhor, para entender melhor, para saber quais são as dores e o que as faz felizes. Esse é o objetivo de uma área de gestão de pessoas moderno. Entrevistado, 19 de julho de 2022

2.2 O SERVIÇO PÚBLICO E A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

As tentativas de reforma do Estado brasileiro, como visto anteriormente, sempre deram ênfase a mudanças nas formas de trabalho, nos procedimentos e na legislação que embasa a atuação pública. O servidor ficou muitas vezes relegado a um segundo plano, em função, principalmente, de um histórico de contratações que não levava em conta sua formação ou capacidade, sendo sua importância desdenhada para a consecução de tais mudanças. O servidor público, enquanto distante da profissionalização, foi julgado como peça a ser repostada de acordo com as necessidades da máquina pública. Talvez o maior exemplo recente seja a já lembrada atuação do governo Collor, que desmantelou estruturas inteiras, estimando-se demissão ou dispensa de mais de cem mil servidores, ao mesmo tempo em que instituiu o Regime Jurídico Único, que permitiu a celetistas tornarem-

se estatutários, praticamente aniquilando a suposta economia conseguida, que seria a justificativa para as demissões, e sem repor o conhecimento perdido.

A partir do momento em que o conhecimento assume protagonismo nas organizações, celeridade nas comunicações e imediatismo nas respostas a demandas econômicas e sociais tornam-se essenciais para ambas as esferas, pública e privada.

Todas essas transformações e os reflexos no ambiente empresarial conduzem ao tratamento de um aspecto importante que é o processo de mudança dentro da organização. Atualmente, administrar uma empresa ou serviço público é gerenciar a mudança, lidar com alterações rápidas e complexas, enfrentar ambiguidades, entender a necessidade de novos produtos ou serviços e perseguir a inovação como caminho para sobrevivência (MOTTA, 2000, apud Roriz, 2019).

Um ponto a ser destacado é que as expectativas individuais acerca das mudanças que vêm acontecendo e das potenciais resultantes da Indústria 4.0 atingem diretamente o setor público. Aqueles indivíduos que querem produtos e serviços melhores e mais baratos, atendimento diferenciado e conexão na sua relação com empresas privadas também direcionarão tais anseios à administração pública. E o servidor deve estar capacitado a atuar nesse novo ambiente.

Mesmo antes do uso das tecnologias se naturalizar no cotidiano e de a indústria 4.0 passar a ser um fator considerado nas instituições, a imposição da nova realidade social ao serviço público fez com que a gestão efetiva da coisa pública passasse a levar em conta o agente público como peça chave da equação. A formação e profissionalização dos servidores, para que pudessem servir à sociedade com melhor aproveitamento dos recursos públicos e maior qualidade dos serviços, tornaram-se pontos orientadores da cultura gerencial que se pretendia para a Administração Pública com as experiências reformistas. Tornou-se necessária a criação de instrumentos que levassem o serviço público realmente ao encontro da era do conhecimento.

Os princípios administrativos consagrados para o serviço público, tácitos e expressos, são guiados pelo que se considera o pai dos princípios, o princípio da legalidade. E mudanças no agir dos servidores, sem dúvida, passariam por alterações legais, como tradicionalmente se fez e faz no Brasil. O conceito de eficiência foi introduzido na Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional 19 de 04 de junho de 1998, tendo por objetivo regular a relação entre servidores e

Estado, bem como entre servidores e sociedade. A Administração deveria focar em resultados e no atendimento dos anseios da população, de forma rápida, menos custosa e dentro de padrões de qualidade. O pensamento gerencial se impunha, ao menos em intenções.

Princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social. (Moraes, 2020, p. 690).

Verifica-se ainda, na distinção apresentada por Camargo e Guimarães (2013), a acertada noção incorporada ao termo eficiência. Enquanto, por muito tempo, a Administração focou em eficácia (buscando alterações nos meios e instrumentos aplicados) e efetividade (objetivando resultados), compenetra-se agora no servidor, no indivíduo, em seu modo de atuação, seu desempenho. Esse novo olhar, como consequência, cria a obrigação da Administração de se estruturar e organizar para dar condições a esse indivíduo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Mas, o agente público não é o único responsável pela eficiência no serviço público, também a Administração deve oferecer as condições necessárias para que o aparelho estatal seja cada vez menos burocrático e mais moderno em sua estrutura e modo de atuar. Dessa forma, deve profissionalizar seu pessoal, incentivar novos modelos de gestão que priorize a agilidade e produtividade, com o devido respeito aos demais princípios constitucionais. (Camargo e Guimarães, 2013, p. 10)

Em contraponto à relevância dada à eficiência, alguns autores tratam de sua estrita obediência à essência do servir ao público, à ideia de que o funcionário público não serve ao governo, e sim aos cidadãos. Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2017) censura tentativas de sobrepor o princípio da eficiência aos demais³⁷, enquanto Maurício Ribeiro Lopes sequer a eleva ao status de princípio³⁸:

³⁷ **Os dois princípios fundamentais** e que decorrem da assinalada bipolaridade do Direito Administrativo – liberdade do indivíduo e autoridade da Administração – são os princípios da **legalidade e da supremacia do interesse público** sobre o particular, que não são específicos do Direito Administrativo porque informam todos os ramos do direito público; no entanto, são essenciais, porque, a partir deles, constroem-se todos os demais. A Constituição de 1988 inovou ao fazer expressa menção a alguns princípios a que se submete a Administração Pública Direta e Indireta, a saber, os princípios da **legalidade**, da **impeccabilidade**, da **moralidade**

...eficiência, ao contrário do que são capazes de supor os próceres do Poder Executivo federal, jamais será princípio da Administração Pública, mas sempre terá sido - salvo se deixou de ser em recente gestão política - finalidade da mesma Administração Pública. (Lopes, 1998, apud Camargo e Guimarães, 2013, p. 8)

Moraes (2020) fala da reciprocidade entre a Administração e os administrados, uma vez que, ao impor deveres e obrigações para a população, o Estado concede aos cidadãos direitos subjetivos, entre os quais o de exigir do governo a maior eficiência possível no cumprimento de suas atribuições.

A profissionalização do servidor torna-se, então, instrumento de validação da Administração Pública ante a população, e a impessoalidade administrativa encerra a finalidade pública, evitando atos eivados de qualquer individualismo, preservando a Administração conforme o bem comum. A licitação e o concurso público são, na administração brasileira, dois garantidores da profissionalização dos servidores. Por destinarem-se à seleção dos mais qualificados tecnicamente para o desempenho de atividades estatais, atendem diretamente tanto ao princípio da supremacia do interesse público quanto ao da eficiência.

Antes da promulgação da Constituição de 1988, a Administração tinha como instrumento de motivação possibilitar ao servidor a ascensão funcional mediante concurso interno, num sistema de mérito que agraciava aqueles que buscavam aprimoramento na profissão. Tal instrumento foi excluído do ordenamento jurídico brasileiro por interpretação do Supremo Tribunal Federal do inciso II do art. 37³⁹, prejudicando atuação da Administração Pública no sentido tanto de estimular maior capacitação quanto de motivar o servidor para o trabalho.

A motivação, como indicado por teóricos diversos (Maslow⁴⁰, Herzberg⁴¹, Pavlov, Wroom)⁴² é o ponto comum quando se estuda dentro das organizações o

administrativa, da **publicidade e eficiência (art. 37, caput, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 4-6-98) – grifos nossos.**

³⁸ Fonte: <https://jus.com.br/artigos/4558/boa-fe-e-a-administracao-publica>

³⁹ ADIn 2433-MC, Corrêa, DJ 24.8.01). III. Concurso público: exigência incontornável para que o servidor seja investido em cargo de carreira diversa. 1. Reputa-se ofensiva ao art. 37, II, CF, toda modalidade de ascensão de cargo de uma carreira ao de outra, a exemplo do "aproveitamento" de que cogita a norma impugnada. 2. Incidência da Súmula/STF 685 ("É inconstitucional toda modalidade de provimento que propicie ao servidor investir-se, sem prévia aprovação em Concurso público destinado ao seu provimento, em cargo que não integra a carreira na qual anteriormente investido").

Fontes: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=347591>

<https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/25363684/acao-direta-de-inconstitucionalidade-adi-2433-rn-stf/inteiro-teor-172138082?ref=juris-tabs>

⁴⁰ MASLOW, Abraham H. - *Motivation and personality*, 1954

⁴¹ Frederick Herzberg – *One more Time: how do you motivate employees?* – *Harvard Business Review*, 1987

que guia a contribuição das pessoas, seu direcionamento para o cumprimento dos objetivos e seu comportamento dentro da instituição. Estar motivado é querer agir de acordo com estímulos, intrínsecos e extrínsecos, visando satisfação de necessidades pessoais e institucionais. Então, no caso do gestor público, cuja atuação em prol dessa motivação dos servidores é limitada a poucos instrumentos, a possibilidade de ofertar capacitação aos indivíduos para utilização das novas tecnologias, para o atingimento de seu propósito maior, que é o servir ao público e fazer progredir a máquina pública, torna-se um novo e atrativo recurso, ainda que subjetivo.

Mas, a despeito da necessidade inegável de implementação de um sistema que possibilite o encorajamento dos servidores e que os impulse ao aprimoramento profissional – para a qual, por sua relevância, seria necessário tratamento extenso e cuidadoso, impõe-se a realidade: é imperioso ao Estado acompanhar as mudanças em seu entorno – sejam econômicas, sociais, comportamentais ou tecnológicas. E cabe ao Estado, como destacado, propiciar aos servidores condições de atender à população de forma vinculada aos princípios que o norteiam e, sobretudo, de acordo com os anseios e necessidades do povo.

Um Estado inserido na Sociedade do Conhecimento deverá dar aos indivíduos responsáveis pelo atendimento à população as condições de adquirir, multiplicar, utilizar e preservar esse conhecimento, permitindo a eles ter as habilidades imprescindíveis para acompanhar o aumento e a sofisticação de demandas cada vez mais complexas e vinculadas à inovação. Com isso também poderá alcançar um desejável efeito colateral: servidores motivados e capacitados a aprender.

Uma entidade que pode ser apresentada como exemplo dos mais alinhados com essa nova realidade do serviço público, consoante com a sociedade informacional e virtualizada, é a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (figura 6, em sequência). Criada em 1986, tem a missão de formar e desenvolver pessoas, visando transformar a administração pública por meio da capacitação

⁴² A autora apresentou conceitos de Administração Geral e motivação em sua dissertação de Mestrado “A capacitação dos examinadores de marcas: trajetória histórica e importância para a gestão do conhecimento no Instituto nacional da propriedade industrial” – Aprovada em 31/10/2018.
Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/a-academia/biblioteca/teses-e-dissertacoes/dissertacoes> Acesso 21abr2022

qualificada, gerando competências, ampliando conhecimentos, estimulando a inovação e agregando valor às entregas do setor público.

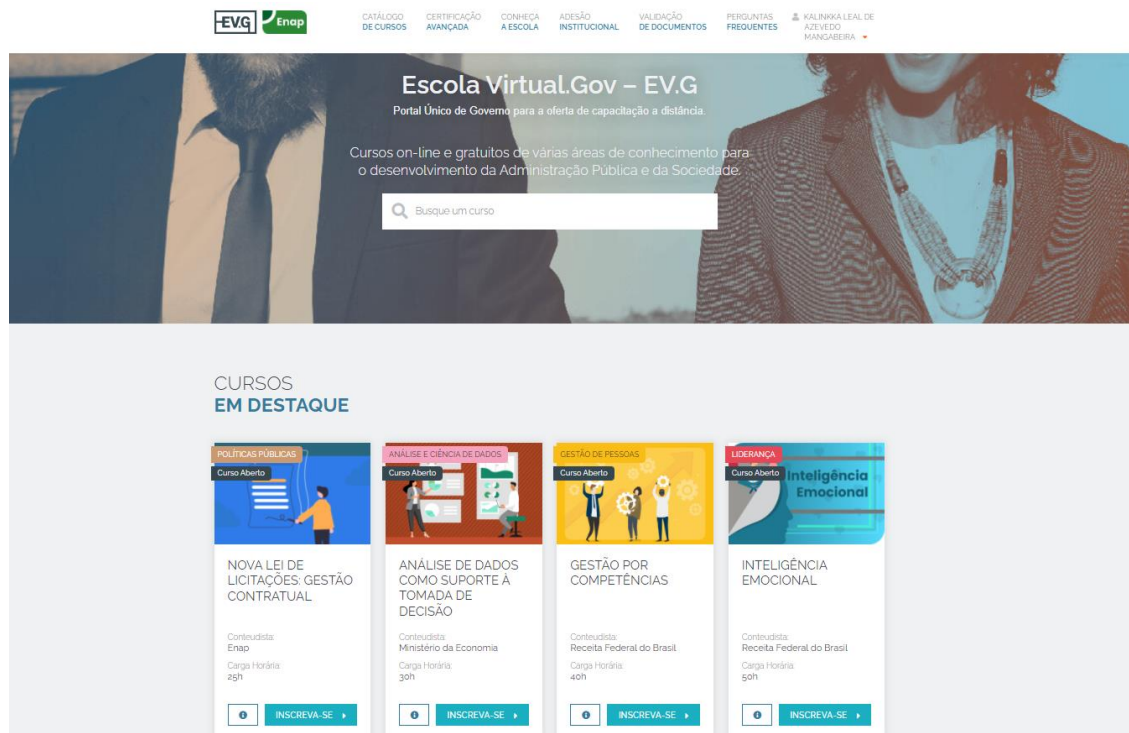


Figura 6 - Tela inicial ENAP / Escola Virtual.Gov

Fonte: <https://www.escolavirtual.gov.br/> Acesso 14abr2022

A ENAP oferece cursos e atua como conteudista na Escola Virtual.Gov (EV.G), um projeto que consiste em disponibilizar cursos on-line, gratuitos e sem tutores no GOVBR (portal único do governo federal). Atualmente são parceiras⁴³ da ENAP na EV.G 32 instituições de ensino estaduais, órgãos públicos das três esferas (federal, estadual e municipal), e 22 dos 27 Estados, ofertando cursos tanto para servidores quanto para cidadãos. Além disso, por ter a instituição “governo” como cerne de seus conteúdos, a ENAP mantém cooperação com instituições nacionais e internacionais⁴⁴.

⁴³ São exemplos: Câmara dos Deputados, Defensoria Pública da União - DPU, Fundação Nacional do Índio - FUNAI, Instituto Rui Barbosa - IRB, Controladoria Geral da União - CGU, Arquivo Nacional - NA, Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro - TCE/RJ, Agência Nacional do Cinema - ANCINE, Banco Central do Brasil, Tribunal Superior do Trabalho - TST, Superior Tribunal de Justiça - STJ e o Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO, entre outros;

⁴⁴ São exemplos: Harvard Kennedy School (HKS), London School of Economics (LSE), German Development Institute (DIE), Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Mundial, além das Embaixadas de Dinamarca, França, Alemanha, Reino Unido e Espanha, entre outras;

Fonte: <https://www.escolavirtual.gov.br/> Acesso 22abr2022

Na EV.G os certificados são emitidos gratuitamente (sem possibilidade de emissão impressa). Em 2020 foram ofertados 230 cursos, com 783 mil certificados de conclusão emitidos, um número que dificilmente seria alcançado presencialmente sem o dispêndio de um orçamento considerável, mostrando já aqui o poder do ambiente digital para a disseminação do conhecimento.

A ressalva feita à ENAP⁴⁵ é justa por sua relevância e pela atuação em consonância com a realidade atual, principalmente quando se compreende que, como dito por Albuquerque, Silva e Souza (2017), as mudanças estão acontecendo na Administração Pública espelhando o que vem ocorrendo na sociedade, levando a atividade estatal a tornar-se virtualizada, com a internet sendo cada vez mais um canal de comunicação e de prestação de contas. Outro ponto a destacar é que, para desempenhar a atividade administrativa eletrônica, o Estado carecerá de nível diferenciado de segurança, e transparência, o que demandará capacitação continuada dos servidores públicos.

Assim, de forma contínua, essa mudança estabelece um novo comportamento aos servidores públicos de maneira geral, viabilizado uma conquista de maior amplitude na comunicação de atuação desse setor, angariado nas três esferas públicas – municipal, estadual e federal -, como um sistema capaz de proporcionar uma maior celeridade na atuação e no registro dessa gestão, tudo de acordo com os princípios constitucionais mantenedores da Administração Pública brasileira. (Albuquerque, Silva e Souza, 2017, pág. 4)

Diante de uma plena aceitação e utilização de ferramentas de tecnologia e comunicação pela população, a mudança da forma de atuação da Administração Pública tornou-se inevitável. Como funcionariam órgãos e entidades públicas, como seria possível o atendimento a reivindicações dos cidadãos sem utilizar canais por eles usualmente adotados para outros fins? Um exemplo dessa inevitabilidade é a Declaração de Ajustes do Imposto de Renda. Implementada em 1924, era preenchida em papel. As declarações eram conhecidas como “fórmulas para apurar o imposto”, passando mais tarde a serem chamadas simplesmente de formulários. O cidadão precisava se deslocar a prédios do Ministério da Fazenda para pegar o documento e, depois, ir a bancos autorizados ou ao próprio Ministério da Fazenda

⁴⁵ Dentro do capítulo destinado ao INPI, destaque dado à Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento - ACAD e ao Centro de Educação Corporativa – CETEC, por sua atuação direta no aprimoramento dos servidores públicos.

(posteriormente a uma agência da Receita Federal do Brasil - RFB⁴⁶) para entregar tal documentação preenchida. Na década de 1990, os meios eletrônicos já faziam parte do cotidiano das pessoas (computadores pessoais, disquetes, fax), e o governo se adaptou: em 1991 a RFB instituiu o programa eletrônico de preenchimento da declaração. Em 1997, a entrega já era possibilitada via internet. Desde 2010 não há declaração em papel.

Mais do que simples facilidades ou comodidades, o serviço público, agora vinculado irremediavelmente ao contexto eletrônico, deve buscar reconfigurar suas estruturas para deixar de simplesmente reagir a solicitações de atendimento e passar a ser proativo, ressignificando sua existência enquanto guardião de direitos sociais.

O Governo digital representa um novo paradigma para os serviços públicos brasileiros, a ser aplicado considerando uma dimensão experimental da ação administrativa. O uso das TICs nos serviços públicos constrói uma tendência disruptiva em relação ao modelo de Governo eletrônico, de modelagem tecnológica predominantemente incremental, de forma a avançar para um paradigma de uso de tecnologias como instrumentos de densificação de direitos sociais. Assim, cumpre pensar as tecnologias como instrumentos de implementação dos direitos sociais materializados na prestação de serviços públicos, fomentando o caráter social da Constituição, numa verdadeira disrupção com relação ao atual modelo de Governo eletrônico. (Cristóvam, Saikali e Sousa, 2020, p. 9)

Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) alertam para o caráter ainda incremental do Governo Eletrônico. Os autores, ao apresentar exemplos da disponibilização de serviços e portais, em especial no âmbito federal, criticam o uso da tecnologia para maquiar a aparência de serviços já existentes (uma fila de atendimento no computador ainda é uma fila), ou para apresentar dados de forma agrupada (Portal da Transparência), sem que ocorra uma real alteração na forma de relacionamento do Estado com o cidadão.

Logo, não basta ao serviço público o uso de tecnologias para aprimoramento de processos, diminuição de tempo de atendimento ou para economia de recursos, por mais relevantes que tais temas também sejam. Ao governo imputa-se responsabilidade maior, devendo sua nova faceta digital passar a permitir ao

⁴⁶ A Receita Federal do Brasil foi criada em 20 de novembro de 1968, pela fusão e consolidação de diferentes secretarias e órgãos de fiscalização. Foi uma das primeiras instituições do Estado brasileiro a estar presente na internet.

Fonte: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/memoria> Acesso 21abr2022

cidadão participação, avaliação, planejamento e monitoramento dos serviços pelos quais contribui e dos quais é ponto focal.

“... caminhante, são tuas pegadas o caminho e nada mais; caminhante, não há caminho, se faz caminho ao andar...”. (Antônio Machado⁴⁷)

Esta nova ruptura entre instituições é um caminho ainda incompleto, que depende diretamente da atuação do servidor público, e esse precisa que lhe sejam franqueados capacitação e infraestrutura suficientes para que contribua efetivamente com a passagem para um serviço público e para uma democracia digitais.

2.3 A EVOLUÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Não há que se pensar na sociedade atual sem falar em termos como informação, conhecimento, tecnologia e inovação. Informação e conhecimento diferenciam-se por seu grau de relevância e de usabilidade. Tecnologia e inovação conectam-se por meio do conhecimento, em retroalimentação. O surgimento de uma nova tecnologia não necessariamente levará à inovação, mas não se observa inovação sem alteração tecnológica ou, no mínimo, de alteração na forma de aplicação de tecnologia já existente.

A informação, por mais valiosa que seja, depende da mente do indivíduo, de reflexão e de contexto para tornar-se conhecimento interessante o suficiente para ser codificado e transmitido. Ao conhecimento é imprescindível a figura de seu detentor. A informação é diretamente dependente da vivência e de conhecimentos prévios do indivíduo para que possa tornar-se parte dele e, assim, capacitá-lo a, primeiramente, modificar-se e, por meio da disseminação (tácita ou explícita), modificar seu ambiente, transfigurando-se em conhecimento novo. Takeuchi e Nonaka (2008) destacam a absoluta incapacidade de uma organização criar conhecimento apartando-se dos indivíduos que a compõe. Druker (1999, p. 34) diz que “os conhecimentos por si mesmos são estéreis. Eles somente se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento”, sendo essa tarefa, então, uma incumbência das organizações.

⁴⁷Fonte: <https://www.escritas.org/pt/t/10543/cantares> Acesso 20abr2022

É muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas. A criação de conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que “organizacionalmente” amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, discussão, compartilhar de experiências, fazer sentido ou comunidade de prática. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 25)

A partir da década de 1970, surge um novo paradigma econômico, tecnológico e social, embasado na difusão acelerada de novas tecnologias de informação e, principalmente no uso da informação como matéria prima para reestruturação da organização das empresas e da sociedade. Em consonância com a conceituação de Freeman e Perez (1988), a informação passa a ser o fator-chave desse novo paradigma, sendo tanto seu barateamento quanto a facilidade ao seu acesso garantidos pelos avanços das TICs.

Um ponto importante é que a gestão do conhecimento (capacidade de gerar, conservar, resgatar, organizar, reformular, aprimorar e disseminar esse conhecimento, permitindo a criação de novas informações e conhecimentos) é a base da sociedade do conhecimento.

Os quatro elementos (informação, conhecimento, tecnologia e inovação) encontram-se nos variados, interligados e ainda incompletos conceitos de Sociedade da Informação ou do Conhecimento:

A expressão “sociedade da informação” passou a ser utilizada, nos últimos anos desse século, como substituto para o conceito complexo de “sociedade pós-industrial” e como forma de transmitir o conteúdo específico do “novo paradigma técnico-econômico”. A realidade que os conceitos das ciências sociais procuram expressar refere-se às transformações técnicas, organizacionais e administrativas que têm como “fator-chave” não mais os insumos baratos de energia – como na sociedade industrial – mas os insumos baratos de informação propiciados pelos avanços tecnológicos na microeletrônica e telecomunicações. (Werthein, 2000, p. 1)

Uma nova economia surgiu em escala global no último quartel do século XX. Chamo-a de **informacional**, global e em rede para identificar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar a informação baseada em conhecimentos... (Castells, 1999, p. 119)

O que se observa como fruto imediato desse novo paradigma é a alteração da base de produção de valor e de capital, que deixa de ter bens materiais como insumo principal para ser regrada pelo uso estratégico e direcionado do

conhecimento e da informação. Castells (1999) apresenta em breve relato o que considera as invenções basilares para essa revolução tecnológica: o transistor (“*chip*” - 1947), por possibilitar processamento rápido de informações; o circuito integrado (1957), permitindo integração de componentes em tamanho menor (maior produção e menores custos); e o microprocessador (unidade de controle, executa todas as funções do computador – um computador em um “*chip*”) - capacidade de processamento em qualquer lugar.

Castells analisou ainda aqueles que têm se mostrado os diferenciais desse momento histórico: a velocidade e a interatividade:

No início dos anos 90, computadores de um só *chip* tinham a capacidade de processamento de um computador IBM de cinco anos antes. Além disso, desde meados da década de 1980, os microcomputadores não podem ser concebidos isoladamente: eles atuam em rede, com mobilidade cada vez maior, com base em computadores portáteis. Essa versatilidade extraordinária e a possibilidade de aumentar a memória e os recursos de processamento, ao compartilhar a capacidade computacional de uma rede eletrônica, mudaram decisivamente a era dos computadores nos anos 90, ao transformar o processamento e armazenamento de dados centralizados em um sistema compartilhado e interativo de computadores em rede. **Não foi apenas todo o sistema de tecnologia que mudou, mas também suas interações sociais e organizacionais.** (Castells, 1999, p. 80 – grifos nossos)

No decorrer deste trabalho, observar-se-á ainda que as alterações sociais (disponibilização voluntária de dados *on line*, por exemplo) e a possibilidade de acesso a uma quantidade imensurável de informações em *sites* e nas mídias sociais elevou exponencialmente a importância da privacidade, da segurança cibernética e, principalmente, do cuidado com a proteção de dados. Legislações específicas sobre esses temas surgiram e instrumentos foram criados visando aumentar o resguardo de dados, sejam pessoais, empresariais ou governamentais. No Brasil, destaca-se a criação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados⁴⁸ e de seus complementares, e a ascensão da proteção de dados pessoais à categoria constitucional de direito fundamental.

⁴⁸ Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), órgão da administração pública federal, integrante da Presidência da República, com autonomia técnica e decisória, e a ela compete elaborar diretrizes para a Política Nacional de Proteção de Dados Pessoais e da Privacidade, fiscalização e aplicação de sanções em caso de irregularidades no tratamento de dados, estimular a adoção de padrões para serviços e produtos públicos, editar regulamentos e procedimentos, bem como promover estudos e ações de cooperação nacional e internacional sobre o tema.

Fonte: Lei 13.709 de 2018, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709.htm Acesso 15abr2022

2.4 SURGE A INTERNET

Seguem-se avanços na capacidade de transmissão de dados e na tecnologia de circuitos integrados, unidos aos aprimoramentos em telecomunicações (transmissão fibra ótica e laser, por exemplo, que possibilitaram o surgimento da chamada banda larga). A telefonia celular teve na busca por status social um grande impulsionador, principalmente nos países em desenvolvimento. Criou-se uma demanda gigantesca pelos aparelhos, e uma consequente corrida por novas tecnologias que os diferenciasssem, o que acabou abrindo o caminho para a difusão de algo que nasceu para ser um novo ativo militar e tornou-se o maior avanço do homem nas últimas décadas: a internet.

Depois de, em 1957, o Sputnik⁴⁹ ter sido lançado na antiga União Soviética, os Estados Unidos criaram (1958) a ARPA⁵⁰, objetivando retomar a superioridade tecnológica sobre os iminentes opositores. O projeto de um sistema de comunicação que fosse independente de um centro de controle foi pensado para permitir envio de dados de forma que, recebendo a indicação lógica de um “endereço”, tais dados encontrassem o caminho sem a interferência de uma matriz de comando. Com o desenvolvimento tecnológico que tornou possível transmissão de que incluíam som e imagens, a comunicação global pela internet tornou-se uma realidade. O marco de seu funcionamento é 1º de setembro de 1969, tendo sido batizada de ARPANET.

Desde seu início, a internet mostrou-se tanto revolucionária quanto indomável: destinava-se somente a centros de pesquisa com relações diretas com o Departamento de Defesa americano, mas, seja pela curiosidade ou pela facilidade de troca de informações, os próprios cientistas que deveriam nela simplesmente trabalhar começaram a se comunicar de forma pessoal e em grupos de fascinados por ciência e por ficção científica. O potencial de comunicação acabou por, forçosamente, gerar redes dentro das universidades, cada uma dentro de especialidades, tendo sempre a ARPANET como sustentáculo. Por ter se tornado

⁴⁹ **Sputnik** foi o nome que se deu para os primeiros satélites enviados pelos soviéticos no início do seu programa espacial. Esses marcaram a história por terem inaugurado a era de exploração espacial quando lançaram o primeiro satélite artificial para a órbita terrestre, o **Sputnik 1**, lançado em outubro de 1957. Esse evento, inclusive, marcou o **início da corrida espacial**.

Fonte: <https://mundoeducacao.uol.com.br/historiageral/sputnik-1.htm> Acesso 15abr2022

⁵⁰ *Advanced Research Projects Agency* – Agência de Projetos de Pesquisa Avançada; em 1972 teve sua finalidade redefinida para primordialmente pesquisas de defesa e foi renomeada para *DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency - Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa)*.

Fonte: [https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/\\$arpa](https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$arpa) Acesso 15abr2022

obsoleta, em 1990, a ARPANET foi substituída, primeiramente pela NSFNET⁵¹ e, depois, por redes privadas.

Três elementos fundamentais para a internet como é conhecida hoje têm origem nas características insurgentes da rede: primeiro, a criação de um protocolo de comunicação (o TCP/IP), que se tornou padrão mundial e que permite a comunicação servidor-a-servidor (TCP) e rede-a-rede (IP); segundo, a invenção de um sistema que permitiu a transferência de arquivos e a interligação de computadores por linha telefônica comum – o *modem*; e, talvez o mais relevante aos olhos contemporâneos, a concepção de um aplicativo que passou a permitir a organização de informações e endereços da internet por conteúdo, e não por localização, difundindo então a rede para a sociedade em geral, uma vez que facilitou em muito seu uso. O *World Wide Web*⁵² (www) incentivou ainda mais a pesquisa na rede, multiplicando seu uso a ponto de tornar-se sinônimo da própria internet por efetivamente tornar o mundo conectado (figura 7, a seguir):



Figura 7 - O mundo conectado.

Fonte: <https://www.ufpb.br/> Acesso 15abr2022

⁵¹ Rede criada pela National Science Foundation, agência governamental americana
Fonte: <https://www.nsf.gov/> Acesso 15abr2022

⁵² WWW são as iniciais de *World Wide Web* (rede de alcance mundial), que é o sistema de documentos de hipertexto que se encontram ligados entre si e que são acessíveis através da Internet. Através de um software conhecido sob o nome de navegador, os utilizadores podem visualizar as páginas electrónicas (que contenham texto, imagens, vídeos e outros conteúdos multimídia) e navegar nas mesmas por intermédio de hiperligações. Sistema criado para distribuir mundialmente essas informações organizadas em hipertexto. Seu uso no endereço de um site não é obrigatório.

Fontes: <https://conceito.de/www> Acesso 15abr2022

<https://super.abril.com.br/mundo-estranho/como-surgiram-as-siglas-usadas-na-internet-como-www-e-http/>
Acesso 15abr2022

2.5 DAS REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS E DA INDÚSTRIA 4.0

Schwab (2018) conceitua que as revoluções ocorrem quando novas tecnologias e novas formas de perceber o mundo desencadeiam uma alteração profunda nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos, com seus impactos dependendo, muitas vezes, de muitos anos para serem observados e compreendidos. Para Dathein (2003), ainda que invenções de máquinas e métodos, ou a descoberta de novas fontes de energia não caracterizem por si só rupturas sistêmicas, seu uso na produção e na economia gera abismos entre os períodos nos quais se apresentam, marcando as chamadas Revoluções Industriais.

Drath e Horch (2014) falam das revoluções industriais, citando que a primeira Revolução Industrial (1780) se caracterizou pelo uso dos motores a vapor, inicialmente na fabricação têxtil; que a segunda Revolução Industrial distinguiu-se pelo processo de linha de produção. Já a terceira Revolução Industrial, iniciada no final da década de 1960, ficou conhecida por revelar o primeiro controlador lógico programável que permitiu a programação digital de sistemas de automação. Também chamada de Revolução do Computador, encontra em autores como Schwab (2014) distinções referentes ao período e caracterização, sendo: *mainframe*⁵³ (década de 1960), computação pessoal (décadas de 1970 e 1980) e *internet*⁵⁴ (a partir da década de 1990). A terceira revolução industrial trouxe consigo uma das consequências mais sentidas do uso recente de novas tecnologias: a exclusão digital e, como resultado, a supressão de empregos daqueles apartados de tais inovações.

⁵³ *Mainframe* é um computador de grande porte dedicado ao processamento de grandes volumes de dados, com alto desempenho, *performance*, escalabilidade e segurança. Apesar de o título *mainframe* nos remeter à enorme estrutura centralizada onde eram executados os processamentos dos dados, ao longo dos anos esse servidor vem ocupando cada vez menor espaço físico e agregando maior capacidade computacional.

Fonte: www.serpro.gov.br Acesso 16abr2022

⁵⁴ A *Internet* é um grande conjunto de redes de computadores interligadas pelo mundo inteiro; de forma integrada viabilizando a conectividade independente do tipo de máquina que seja utilizada, que para manter essa multi-compatibilidade se utiliza de um conjunto de protocolos e serviços em comum, podendo assim, os usuários a ela conectados usufruir de serviços de informação de alcance mundial. A *Internet* é um grande conjunto de redes de computadores interligadas pelo mundo inteiro; de forma integrada viabilizando a conectividade independente do tipo de máquina que seja utilizada, que para manter essa multi-compatibilidade se utiliza de um conjunto de protocolos e serviços em comum, podendo assim, os usuários a ela conectados usufruir de serviços de informação de alcance mundial. A *Internet* nasceu em meio a Guerra Fria, sendo consequência de um projeto da Agência Norte-Americana ARPA (*Advanced Research and Projects Agency*), com o objetivo de criar um canal de comunicação que não fosse centralizado e vulnerável no caso de um ataque nuclear. O projeto *Arpanet* começou a crescer e atender, também, universidades e instituições científicas. Descobertas, inovações e personalidades são os responsáveis pela estruturação da *Internet*, como é conhecida hoje. Fonte: www.serpro.gov.br Acesso 16abr2022

“Indústria 4.0” é um termo cunhado em Hannover, Alemanha, em 2011, para tentar descrever como a cooperação entre mundo físico e mundo virtual pode ir além de uma estratégia em prol da produtividade industrial, chegando ao patamar de uma efetiva revolução, de uma mudança radical nas configurações econômicas e sociais.

Após a indústria atingir altos índices de produção em massa e de, por meio do uso intensivo de tecnologias de informação e de comunicação, os indivíduos passarem a ter acesso a produtos e serviços oriundos de qualquer parte do planeta, o desafio chegou a níveis não imaginados. O uso expressivo das TICs atinge sociedade e produção, potencializa o surgimento de inovações por meio das interações entre os indivíduos das mais diversas culturas e vivências, dando ao usuário a capacidade de influenciar imediatamente o ambiente ao redor de seu microcosmo digital, seja computador, *tablet* ou celular.

Produtos e de serviços precisam ser reinventados, com menores custos, com melhor qualidade e personalização. Isso pode ser conseguido pela colaboração do mundo real (físico) com objetos de alta tecnologia, “inteligentes”, autoconfigurados, que, possibilitando uma troca mais rápida e eficiente de informações, vai gerar maior valor em toda cadeia produtiva, tudo isso facilitado pela internet. O indivíduo agora, ao mesmo tempo em que consome informação, analisa e funde-a com outras informações, gera outros conhecimentos, altera a cadeia de valor e a forma de construção do capital, tudo isso muito rapidamente. O tempo parece multiutilizado, o espaço torna-se irrelevante. Pode-se tratar de várias coisas ao mesmo tempo, estando em qualquer lugar.

2.6 REVOLUÇÕES SIMULTÂNEAS

O que diferencia a 4ª revolução industrial das demais é o seu aspecto de conexão e interação de tecnologias já difundidas para se conseguir integração entre o físico, o digital e até o biológico. Ocorre que as duas últimas Revoluções Industriais ainda estão se desenrolando, o que se comprova pela falta de

infraestrutura de eletricidade⁵⁵ para mais de 700 milhões de pessoas em 2019⁵⁶ e por ainda mais de 1/3 da população mundial não ter acesso à internet⁵⁷.

A título de comparação, Schwab (2014) lembra que o tear mecanizado (marca da primeira revolução industrial) levou mais de um século para ser conhecido fora da Europa, mas a internet, em menos de uma década, mesmo onde não é usada plenamente, é conhecida e muito desejada. As figuras 8 a 11, na sequência, mostram a velocidade de ampliação da internet e de seus instrumentos (telefonia celular e mídias sociais) em um período comparativo de somente três anos (2020 a 2022):

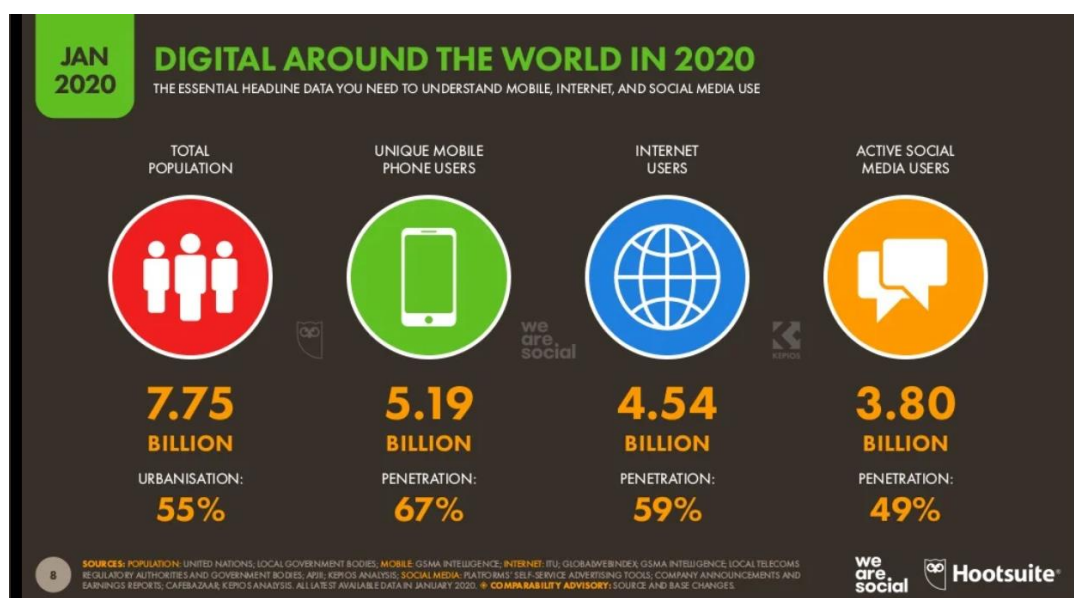


Figura 8 - Estatísticas população x internet x mídias sociais 2020
Fontes: <https://wearesocial.com/us/> e <https://www.hootsuite.com/> ⁵⁸

⁵⁵ O objetivo nº 7 para o desenvolvimento sustentável da ONU é “assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todas e todos”

Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/7>

⁵⁶ Fonte: Nações Unidas Brasil (<https://trackingsdg7.esmap.org/>)

⁵⁷ Fonte: ONU News (<https://news.un.org/pt/tags/uso-de-internet-no-mundo>)

⁵⁸ We Are Social e Hootsuite São as duas maiores agências de marketing digital do mundo. Especializadas em gestão de marcas e de negócios nas mídias sociais, possuem escritórios em quatro continentes. Acesso 18abr2022

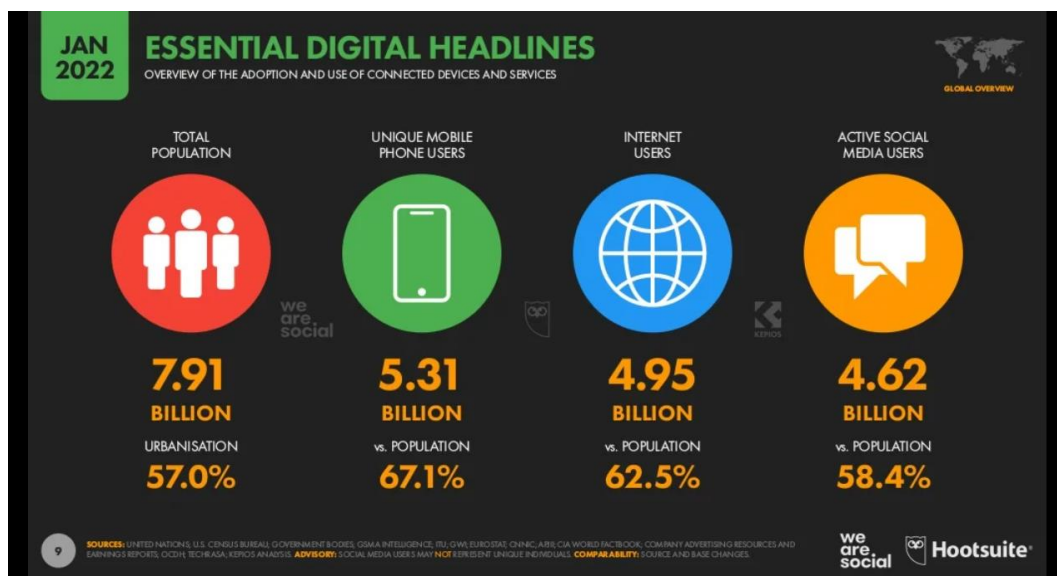


Figura 9 - Estatísticas população x internet x mídias sociais 2022

Fontes: <https://wearesocial.com/us/> e <https://www.hootsuite.com/>

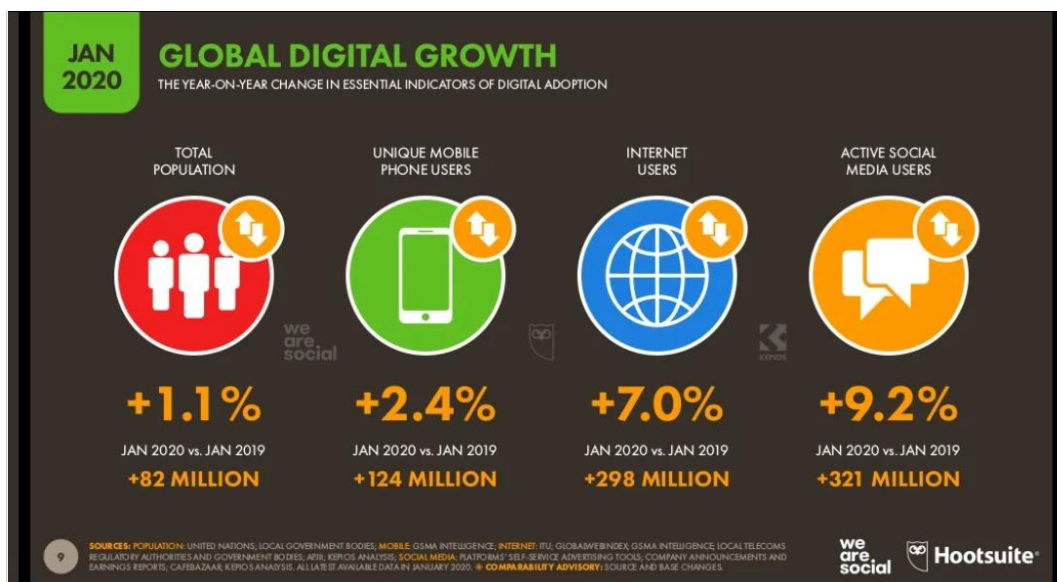


Figura 10 - Estatísticas crescimento população x internet x mídias sociais 2020

Fontes: <https://wearesocial.com/us/> e <https://www.hootsuite.com/>

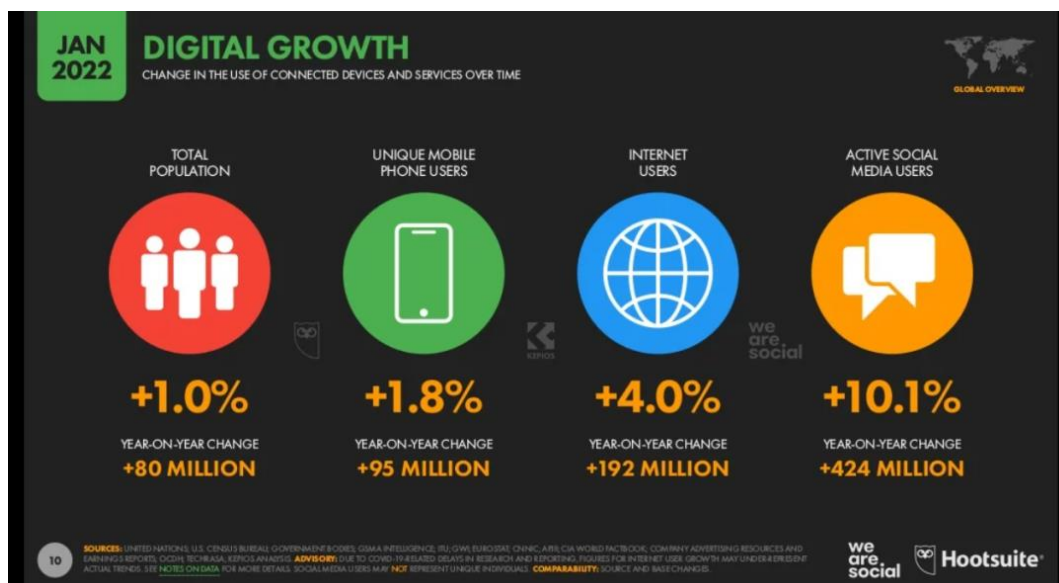


Figura 11 - Estatísticas população x internet x mídias sociais 2022

Fontes: <https://wearesocial.com/us/> e <https://www.hootsuite.com/>

Devido à adesão das pessoas e à velocidade das inovações, a Indústria 4.0 tem potencial para superar as mudanças sociais e econômicas das anteriores. Isso por que, segundo Drath e Horch (2014), uma revolução não se compõe das realizações técnicas, mas das possibilidades infinitas de novos serviços, novos modelos de negócios e de produtos individualizados. Nessa sociedade informacional, a dupla ação do indivíduo, atuando como usuário e participante do governo digital, aprimoraria as políticas públicas, gerando melhorias de eficiência, maior transparência e contínuo monitoramento das ações do Governo. Além disso, a atuação do cidadão-usuário poderia evitar a “e-Burocracia”, quando a transformação digital é executada de forma a somente transmutar o físico para o eletrônico. Sem que haja uma interação produtiva entre governo, de seu capital intelectual (humano) com os usuários, sem a construção de uma infraestrutura adequada e sustentável em prol de uma democracia participativa e transparente, as mudanças que estão sendo implementadas podem gerar filas virtuais, estoques de pedidos digitais e, em última instância, exclusão social ainda maior do que a que hoje se combate, pois será alimentada por um algo que se expande e muda constantemente: a própria tecnologia. O cidadão deve ser mantido no foco das ações do Estado e da transformação digital, ele é o objetivo, o fim, não o uso da tecnologia por si só.

3 O GOVERNO E A TECNOLOGIA

3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS E O USO DA TECNOLOGIA EM PROL DO CIDADÃO

Como bem apontado por Moraes (2020), a eficiência estatal passa pela desburocratização, pela busca da qualidade de seus serviços, pela transparência e pela efetiva participação da população tanto no planejamento das políticas públicas quanto na gestão dos serviços recebidos por ela.

A Administração Pública coloca boa parte de sua atenção na implantação de políticas públicas, que são resultados de decisões e posições governamentais que visam atender à população de acordo com uma agenda pré-estabelecida e conforme vinculação com grupos ou setores de interesse desse mesmo governo. As políticas públicas podem ser o fazer ou até o não fazer dos governantes, que influenciará diretamente a vida dos cidadãos. Um problema no ambiente (governamental, social, econômico, cultural) gera a necessidade do estabelecimento de uma política voltada a encontrar soluções, com a participação de agentes públicos e privados, com o enfrentamento de opositores, e indo além da esfera normativa.

Uma política pública deve indicar tanto seus autores quanto seus destinatários; contempla os interesses da coletividade e também é expressão de um processo público, no sentido de participação de todos os interessados, diretos e indiretos, para a manifestação clara e transparente das posições em jogo. Desta feita, seu processo de formulação e implantação também é um processo político, cuja legitimidade e cuja qualidade decisória, no sentido da clareza das prioridades e dos meios para realizá-las, estão na razão direta do amadurecimento da participação democrática dos cidadãos. (BUCCI, 2002, apud Alonso et al., 2011).

As políticas públicas, por destinarem-se ao atingimento de objetivos e atendimento de necessidades populares passam, desde sempre, pela análise tanto de governantes (avaliação/reformulação) quanto dos indivíduos (aprovação/desaprovação). Para Loureiro e Fingermann (1992, apud Silva, 2002), a evolução nas formas de interação entre os setores público e privado exige modificação nos instrumentos de participação da sociedade, ampliando-a. Os autores apresentam o conceito de controle social.

Em uma simplificação dos mecanismos de controle, pode-se indicar que existem três tipos: o de Estado (legal), o de mercado (econômico) e o da sociedade civil (democrático – controle social). O controle democrático atuante pode assegurar

o atingimento de objetivos estabelecidos para programas governamentais, mas esse controle depende de acesso a informações e a canais de comunicação efetivos, nos quais a participação popular não seja somente cenográfica. Considerando-se que os recursos estatais são, antes de tudo, recursos da sociedade, as políticas públicas nas quais serão aplicados podem e devem ser alvo desse controle, do início ao fim. Ocorre que, se num passado não muito distante, o controle era exercido mediante provocação aos órgãos de controle formais (indiretamente), com o avanço tecnológico e de comunicações, o acesso do público ficou mais simples, tornando a fiscalização direta e, por consequência, mais célere e meticulosa.

Moraes (2020, p. 694), citando Paulo Otero, adverte, entretanto que uma “excessiva participação e aproximação da população pode deslocar o poder de decisão para grupos de interesse fortes, com desvalorização prática dos grupos de fraco poder associativo e mesmo conduzir as formas não democráticas de comportamento”.

O governo, por meio do uso ostensivo das TIC's melhora processos, aumenta sua eficiência, consegue melhor governança, monitora o andamento das políticas públicas e dá mais transparência ao cidadão. A Administração Pública reflete, então, o andamento da sociedade. Vinculada ao mundo virtual, com comunicação mais rápida, com acesso a informações de toda sorte, na qual a esfera privada apresenta resultados melhores, custos menores e inovações constantes, essa nova sociedade se impôs às organizações governamentais.

A mais relevante contribuição que as modernas TIC podem dar ao aperfeiçoamento das políticas públicas é facilitar o controle do cidadão sobre os atos dos governantes, o que, até agora, tem sido exercido por métodos tradicionais, lentos e ineficazes. Na medida em que a transparência das decisões e dos atos dos gestores públicos alcançarem o nível que as modernas TIC lhe possibilitam, o processo político poderá tornar-se mais interativo com a sociedade. (ZUGMAN, 2006, apud Alonso et al., 2011).

Mas, a tecnologia sozinha não provoca a mudança, ou, nas palavras de Castells (1999, p.43), “não determina a sociedade”. Uma complexa e necessária transformação cultural, vinculada à criatividade e ao estímulo à inovação, deve ambientar a incorporação plena na Administração Pública de novas práticas de gestão, mais acessíveis e democráticas que, para existirem verdadeiramente, dependem do investimento governamental na capacitação de seus servidores e na instrumentalização dos cidadãos-usuários. Essa instrumentalização passa pela

inclusão digital, pelo ambiente amigável nos sites e sistemas governamentais, e pelo foco permanente naqueles mais necessitados e que, por qualquer motivo, estejam afastados do cenário tecnológico. Essa transformação envolta no uso da tecnologia é um dos pilares da busca por avanços mundiais respaldada pela ONU.

3.2 A AGENDA ONU 2030 PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Em 1992, na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento⁵⁹, mais de 100 chefes de Estado concordaram com ações promotoras de desenvolvimento sustentável, com foco na proteção do meio ambiente e no bem-estar do ser humano. Evoluções de tais iniciativas (Rio +20, 2012, GTA – ODS, Grupo de Trabalho Aberto para a elaboração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) continuaram a reiterar a necessidade de melhoria da vida dos indivíduos e, ao longo dos três anos seguintes, dezessete objetivos foram formulados para orientar a ação dos governos, em níveis local, nacional e internacional. Entre os objetivos existe um interesse expresso pelo desenvolvimento humano com a utilização de inovações e de tecnologia⁶⁰.



Figura 12 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - Agenda 2030 Brasil

Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> Acesso 23abr2022

⁵⁹ Rio 92

⁶⁰ **8.2** “Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias, por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação”; **9.c** Aumentar significativamente o acesso às tecnologias de informação e comunicação e se empenhar para procurar ao máximo oferecer acesso universal e a preços acessíveis à internet nos países menos desenvolvidos, até 2020”; **17.8** Operacionalizar plenamente o Banco de Tecnologia e o mecanismo de desenvolvimento de capacidades em ciência, tecnologia e inovação para os países de menor desenvolvimento relativo até 2017, e aumentar o uso de tecnologias capacitadoras, em particular tecnologias de informação e comunicação”.

Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> Acesso 23abr2022

No contexto das ações estratégicas das grandes agendas internacionais para o desenvolvimento, destacando-se os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas, o governo brasileiro elaborou em 2018 a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital – E-Digital. Baseando-se em especial no objetivo 9 (destacado na figura 12, acima), o Brasil tem, então, buscado melhorar sua posição nos rankings da ONU de E-Government (em 2010 ocupava a 44^a posição, ocupando em 2020 a 20^a⁶¹, sendo o primeiro colocado na América Latina).

3.3 A ESTRATÉGIA BRASILEIRA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A área digital tem se mostrado como um novo centro vital das modernas economias e os países líderes têm se posicionado de forma estratégica em relação ao tema. ...Entre as prioridades das iniciativas de digitalização pelo mundo, estão a busca de competitividade em negócios digitais, **digitalização de serviços públicos**, criação de empregos qualificados na nova economia e políticas para uma educação melhor e mais avançada. Com o Brasil não será diferente. As vantagens brasileiras deverão ser aproveitadas para superar desafios e **avançar na digitalização da economia**. Embora o Brasil possua fortes e significativas vantagens competitivas em determinadas áreas – agronegócio desenvolvido, setores de indústria e serviços sólidos, diversidade cultural, economia grande e diversificada, mercado consumidor atraente – percebe-se que o País ainda tem desafios importantes a enfrentar. Com estas questões em mente, foi realizado um trabalho de avaliação de cenários e elaboração de estratégia de longo prazo, **cujo resultado é a presente Estratégia Brasileira para a Transformação Digital – E-Digital**". (Introdução da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, 2018⁶² – *Grifos nossos*)

A figura 13, a seguir, traz a concepção inicial da E-Digital.

⁶¹ Fonte: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/governo-eletronico-onu-classifica-brasil-entre-os-20-paises-com-melhor-oferta-de-servicos-publicos-digitais> Acesso 23abr2022

⁶²Fonte: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf> Acesso 14nov2021

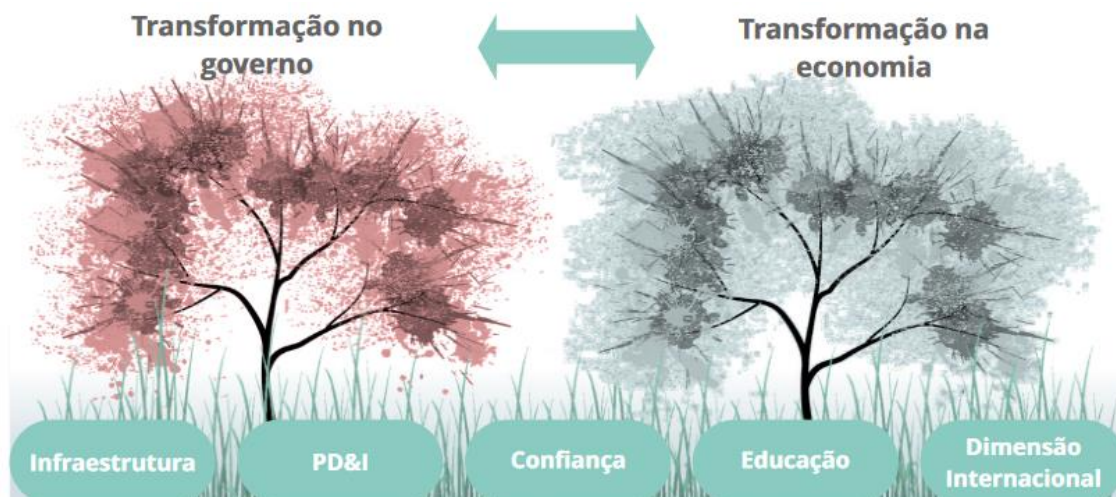


Figura 13 - Modelo conceitual inicial da Estratégia Brasileira de Transformação Digital
 Fonte: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf> Acesso 14nov2021

Instituída pelo Decreto 9.319/2018, a E-Digital foi organizada em dois eixos – Economia Digital e Governo Digital, detalhando 100 ações de curto e médio prazo visando aceleração da transformação digital no país, dentre eles: atender a todos os municípios brasileiros com redes de dados de alta capacidade e banda larga de internet (em especial as escolas públicas), estimular o desenvolvimento de soluções baseadas em tecnologias digitais, gerar um ambiente digital confiável (proteção de privacidade, dados pessoais e de propriedade), incentivar o desenvolvimento de infraestrutura de telecomunicações, aprimorar os recursos humanos, em especial os governamentais, para lidar com grandes volumes de dados (capacitação para análise e segurança cibernética), além de desenvolver um ambiente de negócios e normativo seguro para gerar atração de novos investimentos.

Foi atualizada pelo Decreto 10.332/2020, englobando o período de 2020 a 2022, estando, desde o final de 2021, em fase de reformulação, tendo passado inclusive por consulta pública⁶³ que buscou contribuições da sociedade sobre prioridades para o período de 2022 a 2026.

⁶³ <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2021/11/aberta-consulta-publica-para-atualizacao-da-e-digital> Acesso 27nov2021

3.4 O GOVERNO ELETRÔNICO - E-GOV

Como visto anteriormente, as iniciativas de modernização do setor público, com foco na busca de excelência de serviços públicos orientados para o cidadão, começaram a ganhar destaque no Brasil com a reforma administrativa gerencial (1995). Tópicos como controle de gastos públicos, qualidade dos serviços prestados, eficiência, transparência, desempenho dos servidores, passaram a ser relacionados com uma nova forma de gestão pública, que surgiria atrelada a um novo governo, estruturado sobre base tecnológica.

Entre as causas determinantes da adoção das TIC's de forma estratégica e intensiva pelos governos em seus processos internos e na melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade destacam-se: o uso intensivo das TIC's pelos cidadãos, empresas privadas e organizações não governamentais; a migração da informação baseada em papel para mídias eletrônicas e serviços online e o avanço e universalização da infraestrutura pública de telecomunicações e da internet. Outras causas estão associadas às forças provenientes do próprio movimento de reforma do Estado, da modernização da gestão pública e da necessidade de maior eficiência do governo. (Diniz et al., 2009, p. 2)

A internet promove, pela facilidade de acesso que permite, um envolvimento do cidadão com as políticas públicas em níveis inéditos. O indivíduo deixa de ser mero espectador da formulação e receptor de ações para tornar-se influenciador dos caminhos que serão percorridos pelo governo e avaliador imediato dos resultados, seja por meio de consultas públicas, votações ou avaliações que, no novo contexto, tornam-se mais acessíveis – bastando um acesso à rede. Uma alteração de padrão no relacionamento cidadão-Estado, sendo tal movimento descrito por Brousseau (2003, apud Alonso, Fernalda e Braga, 2011) como “o nascimento de oportunidades de organização social sob três princípios essenciais: auto-organização, democracia e personalização”.

Neste ponto, importante destacar diferenciação entre os conceitos de informatização, digitalização e transformação digital (figura 14, a seguir).

Um termo-chave na análise do uso estratégico de TI é o termo de “informatização” (Nora & Minc 1979). ...A informatização pode ser considerada como uma nova qualidade de racionalidade técnica (Marwehe 1996) e difere da racionalização clássica na superação da restrição de funções únicas. Então a racionalização organizacional junta-se à racionalização técnica. (Weissbach, 2003, p. 1)

“Informatização”, como citado por Fernandes (2020) é, na definição de Nora-Minc, 1978 “fator de transformação da organização econômica e social”, sendo descrito como processo que tem por finalidade otimizar e até automatizar procedimentos e resultados.

Já “digitalização” é, de acordo com o Dicionário de Terminologia Arquivística⁶⁴, somente o processo de conversão de um documento para o formato digital por meio de dispositivo apropriado, como um escâner.



Figura 14 - Informatização x Digitalização x Transformação Digital

Fonte: TCU - https://www.youtube.com/watch?v=s_DEYNZ-GIU&t=25s Acesso 07jun2022

A transformação digital é mais que racionalidade técnica, é mais que reestruturação de organizações, que criação de um espelhamento virtual de empresas ou de órgãos públicos. Transformar digitalmente não é tornar digital, é romper paradigmas com auxílio das tecnologias, é mudança de cultura e de alocação dos recursos (materiais e intangíveis) de uma organização, visando aperfeiçoamento constante, baseado em ambiente que permita gerir pessoas e conhecimentos em prol de avanços reais para a sociedade. No caso do serviço público, o maior objetivo da efetiva transformação digital deve ser a utilização das tecnologias da informação como instrumento de democratização do Estado, garantindo a participação do cidadão no planejamento, na execução e no acompanhamento de políticas públicas que revertam em benefício da coletividade, que gerem valor para as pessoas.

⁶⁴ http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion_Term_Arquiv.pdf Acesso em 07jun2022

Moore (1995) tratou da questão do “valor público” partindo da premissa de que se a gestão de empresas privadas demonstra o comprometimento em produzir “valor privado” para os acionistas a partir de ativos privados, os gestores públicos deveriam usar suas competências e manter compromisso com a criação de “valor público” a partir dos ativos públicos. Destaca-se ainda uma particularidade do valor público: ainda que norteado por valores individuais, o valor público busca o bem estar e o tratamento justo dado a outros, preocupa-se com os relacionamentos equânimes na sociedade.

Diante de tal pressuposto, fortalece-se a ideia de que ao governo não cabe um tratamento digno somente àqueles que buscam serviços específicos e catalogados, tampouco que as relações individuais alicerçadas pelo dever de retribuição a impostos e taxas são as únicas que devem ser consideradas. Ao governo cabe o atendimento ao todo, como se observa na proteção de fronteiras, na oferta de saúde e de educação públicas, ou no cuidado com a população de rua. Os indivíduos devem ser os medidores do valor percebido no caso dos serviços públicos, e essa estimativa será feita por todos, não só pelos que contribuem para a manutenção da máquina estatal por meio de tributos.

The first principle is that when the collectively owned assets of government are being deployed, the appropriate arbiter of value is not simply a summation of individual valuations but a public that has been called into existence and become articulate about its aspirations through the quite imperfect processes of democratic governance. Moore, 2014, p. 2⁶⁵

O uso de tecnologias digitais deve, portanto, servir para gerar valor para a sociedade como um todo, e a transformação digital não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como um caminho para o propósito máximo de gerar benefícios para a coletividade.

Historicamente, pode-se dividir a evolução do uso de tecnologias de informação no serviço público brasileiro em três etapas: A gestão interna (1970 a 1992); serviços e informações ao cidadão (1993 a 1998) e entrega de serviços com uso da internet, a partir de 1999 (Diniz et al., 2009).

⁶⁵ O primeiro princípio é que, quando os ativos de propriedade coletiva do governo estão sendo implantados, o árbitro de valor apropriado não é simplesmente um somatório de avaliações individuais, mas um público que foi chamado à existência e se tornou articulado sobre suas aspirações por meio de os processos bastante imperfeitos de governança democrática. – Tradução da autora

A gestão interna (1970 a 1992) é vista como o primeiro estágio e trata de exibição pura da informação, por meio de relatórios e bases de dados por exemplo. A falta de interação do primeiro estágio encaminha os governos à incorporação de busca de informações e à entrega parcial de serviços que caracterizam o segundo estágio, o de serviços e informações ao cidadão (1993 a 1998);

No terceiro estágio, a evolução leva à entrega de serviços com uso da internet (a partir de 1999), serviços on line executáveis e integrados em portais governamentais, e também surge aqui a preocupação com segurança e com atualização das informações.

As demandas sociais impõe o uso de tecnologias nas atividades administrativas do Estado, com disponibilização de portais específicos e de serviços efetivamente relevantes ao cidadão, mas essa ainda é uma atuação com um perfil modernizador de algo já existente, ainda não se chegou ao que West (2005) propõe como “democracia interativa”.

“There are four general stages of e-government development that distinguish where government agencies are on the road to transformation: (1) the billboard stage, (2) the partial service-delivery stage, (3) the portal stage with fully executable and integrated service delivery, and (4) interactive democracy with public outreach and accountability-enhancing features”.(West, 2005, p. 33)⁶⁶

Para efetivamente chegar a esse status de facilitador (quarto estágio), para que o cidadão alcance realmente seus direitos por meio do e-gov, o acesso aos serviços públicos deve ser garantido, estimulado e individualizado, com o governo eletrônico garantindo à população participação e direcionamento do que ele ofertará com outros aprimoramentos, como permitir cobranças à Administração e responsabilização por falhas nos serviços.

“It is at the fourth stage – interactive democracy with public outreach and accountability measures – that government websites move to a goal of system-wide political transformation. In addition to having integrated and fully executable online services, these kinds of government sites offer options for website personalization (i.e., customizing for someone’s own particular interests)... These features help citizens customize information delivery and take advantage of the interactive and two-way-communications strengths of the internet”. (West, 2005, p. 35)⁶⁷

⁶⁶ “Existem quatro estágios gerais de desenvolvimento do governo eletrônico que distinguem onde as agências governamentais estão no caminho da transformação: (1) o estágio do outdoor, (2) o estágio de entrega parcial do serviço, (3) o estágio do portal com entrega de serviço totalmente executável e integrado e (4) democracia interativa com alcance público e recursos de controle de responsabilidade” – tradução da autora.

⁶⁷ “É no quarto estágio - democracia interativa com alcance público e medidas de responsabilização - que os sites do governo movem-se para uma meta de transformação política de todo o sistema. Além de ter serviços

Coursey e Norris (2008), em um estudo sobre os governos eletrônicos locais americanos, buscaram testar os modelos discutidos até então, apresentando comparativo das teorias com evidências empíricas. Os autores defendem que, os modelos parecem se adequar aos resultados apresentados em estágios iniciais, sem se sustentarem ao longo do tempo, tornando-se mais preditivos e perdendo precisão. Outra crítica é que, aos autores, tais modelos parecem mais tentativas de normatizar o que um governo eletrônico eficiente “deve ser”, inclusive ao sugerir que o sucesso progressivo será natural (cada estágio sucessivo do governo eletrônico será melhor que o anterior).

Já Dias e Gomes (2021) corroboram para o entendimento de que a evolução governo eletrônico está diretamente ligada à evolução tecnológica, em especial ao avanço da internet, que passou, em sua avaliação, de internet de documentos, para internet de pessoas e chega ao estágio de internet de dados, mudanças refletidas no uso das TICs na administração pública, como na figura 15, a seguir:

WEB 1.0 > E-GOV 1.0	WEB 2.0 > E-GOV 2.0	WEB 3.0 > E-GOV 3.0
Orientado para o Governo	Orientado para o Cidadão	Serviços para indivíduos
Interatividade restrita	Interativo	Colaborativo
Serviço restrito no tempo e no espaço	Serviço móvel	Serviço integrado, acessível em qualquer local e a qualquer momento
Informações baseadas na oferta	Serviços baseados na participação	Serviços inteligentes
Organizações publicam conteúdo	Pessoas publicam conteúdo	Pessoas e organizações interagem e publicam/criam conteúdo.
Web Page com informações em Hiper Texto	Portais de serviços com tecnologias associadas a Blog, Wiki, RSS feeds, podcasts e redes sociais.	Plataforma multisserviços integrados, com base em Web Semântica, IA, Blockchain,

Figura 15 - Evolução do E-Gov
 Fonte: Dias e Gomes, 2021, pág. 97.

A gestão dos serviços públicos, facilitada pelo uso ostensivo das TICs não só pode permitir melhoria na prestação desses serviços, mas possibilitar o

online integrados e totalmente executáveis, esses tipos de sites governamentais oferecem opções de personalização de sites (ou seja, customização para os interesses particulares de alguém) ... Esses recursos ajudam os cidadãos a personalizar a entrega de informações e tirar proveito de recursos interativos e pontos fortes das comunicações bidirecionais da Internet” – tradução da autora.

atingimento de um aspecto democrático que passa pela diminuição de privilégios no atendimento (pois os serviços estarão acessíveis sob as mesmas regras – impessoalidade) e pelo desenvolvimento de formas de monitoramento da máquina pública pelos cidadãos (controle social).

O Governo Digital não se limita à simples automação de processos e a disponibilização de serviços públicos por meio da rede mundial de computadores, avançando para um modelo capaz de representar efetiva mudança na maneira como a Administração Pública, por meio das TIC's, atinge os seus objetivos para cumprir os papéis essenciais do Estado. (Gelatti;Souza, Silva, 2015, apud Cristóvam et al., 2020).

Uma ressalva importante a ser feita é que qualquer programa de computador ou aplicativo depende indissociavelmente de quem o faz (o programador). Toda e qualquer ação referente ao governo digital buscando impessoalidade passa pela garantia de que as linhas de programa serão impessoais, e isso depende de fiscalização, de treinamento, do comprometimento e, acima de tudo, da conscientização de todos os envolvidos do valor do bem público em todas as fases do processo.

O uso apropriado das TICs, portanto, estimula a participação dos indivíduos, e amplia a disponibilização e o controle dos serviços públicos. Apesar de sua aplicação por vezes não ser simples, dois movimentos concorrem para que ela aconteça. Primeiro, mudanças de hábitos em relação à tecnologia (como a implementação de inovações em outras áreas), geram demanda por avanços tecnológicos no governo – o uso da internet é o maior exemplo. Em segundo lugar, demandas sociais que também levam à necessidade de uso de tecnologias mais modernas para atendimento à população (como exemplo, que será melhor visto adiante, a permissão do uso da telemedicina durante o período de pandemia da COVID – 19).

3.5 HISTÓRICO DOS SISTEMAS GOVERNAMENTAIS

3.5.1 A STN – Secretaria do Tesouro Nacional e o começo de tudo

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que concretizou uma reforma administrativa baseada nos princípios do planejamento, coordenação,

descentralização, delegação de competência e controle, e previu, em seu art. 30, a organização centralizada de algumas atividades sob a forma de sistemas, com o intuito de estabelecer uma coordenação eficiente, padronizada e transparente, visando à redução de custos operacionais para a Administração.

Mas, até o exercício de 1986, o Governo Federal conviveu com uma série de obstáculos de natureza administrativa que dificultavam a adequada gestão dos recursos públicos, orçamentários, físicos e humanos. Além do próprio tamanho da máquina, entre os problemas, destacavam-se:

- Métodos rudimentares e inadequados de trabalho, como controles de disponibilidade e de execução orçamentária e financeira feitos manualmente, e a contabilidade vista como mero instrumento de registro formal;
- Falta de informações gerenciais em todos os níveis da Administração Pública;
- Defasagem na escrituração contábil de pelo menos, 45 dias entre o encerramento do mês e o levantamento das demonstrações Orçamentárias, Financeiras e Patrimoniais, inviabilizando o uso das informações para fins gerenciais;
- Inconsistência dos dados utilizados e despreparo técnico de parte do funcionalismo público, comprometendo o processo de tomada de decisões;
- Inexistência de mecanismos eficientes que pudessem evitar o desvio de recursos públicos e permitissem a atribuição de responsabilidades aos maus gestores;
- Estoque ocioso de moeda dificultando a administração de caixa, decorrente da existência de inúmeras contas bancárias, no âmbito do Governo Federal. Em cada unidade havia uma conta bancária para cada despesa. Exemplo: conta bancária para material permanente, conta bancária para pessoal, conta bancária para material de consumo, etc. Segundo números da época, estimavam-se em 3.700 as contas bancárias e o registro de documentos em aproximadamente 9.000 por dia. Com a implantação do Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI constatou-se que, em verdade, existiam em torno de

12.000 contas bancárias e que se registravam mais de 30.000 documentos diariamente.

Focando primeiramente no controle orçamentário, a solução de parte desses problemas começou com criação da Secretaria do Tesouro Nacional - STN, em 10 de março de 1986, para auxiliar o Ministério da Fazenda na execução de um orçamento unificado a partir do exercício seguinte. A STN, por sua vez, identificou a necessidade de informações que permitissem aos gestores agilizar o processo decisório, optando-se pelo desenvolvimento e implantação de um sistema informatizado, que integrasse os sistemas de programação financeira, de execução orçamentária e de controle interno do Poder Executivo e que pudesse fornecer informações gerenciais, confiáveis e precisas para todos os níveis da Administração.

3.5.2 O SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira

Como primeira ação, a STN definiu e desenvolveu, em conjunto com o Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO⁶⁸, o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – SIAFI⁶⁹ em menos de um ano, implantando-o em janeiro de 1987, para suprir o Governo Federal de um instrumento moderno e eficaz no controle e acompanhamento dos gastos públicos.

O SIAFI consiste no principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal. É um sistema informatizado que processa e controla, por meio de terminais instalados em todo o território nacional, a execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil dos órgãos da Administração Pública Direta federal, das autarquias, fundações e empresas públicas federais e das sociedades de economia mista que estiverem contempladas no Orçamento da União.

Ele pode ser utilizado pelas Entidades Públicas Federais e, mediante celebração de convênio ou assinatura de termo de cooperação técnica entre os interessados e a STN, também por entidades Estaduais e Municipais apenas para receberem, pela Conta Única do Governo Federal, suas receitas (taxas de água, energia elétrica, telefone, etc...) dos Órgãos que utilizam o sistema. Entidades de caráter privado também podem utilizar o SIAFI, desde que autorizadas pela STN.

O SIAFI representou uma gigante quebra de paradigma para a contabilidade pública, auxiliando no aprimoramento da administração dos recursos do Governo Federal. Um dos marcos dessa mudança é a evolução para uma conta única para gerir, de onde todas as saídas de dinheiro ocorrem, com o registro de sua aplicação e do servidor público que a efetuou, permitindo um controle eficiente dos recursos, bem como a fiscalização e possível responsabilização pelo mal uso de verbas públicas.

⁶⁸ O **Serviço Federal de Processamento de Dados** – SERPRO foi criado pela Lei nº 4.516/1964. É maior empresa pública de prestação de serviços em tecnologia da informação do Brasil. Vinculada ao Ministério da Economia, seu capital social é integralmente subscrito pela União. Possui como atividade central a prestação de serviços em tecnologia da informação notadamente ao setor público brasileiro, sejam órgãos federais, estaduais ou municipais, abrangendo todo o território nacional, num volume de ordem superior a 28 bilhões de transações online anuais processadas nos servidores mainframe da empresa. É responsável por sistemas popularizados pelas suas siglas como, por exemplo, Siscomex, RAIS, Renavam, IRPF, dentre outros. É credenciado também como Autoridade Certificadora (AC) da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (IPC Brasil).

⁶⁹ Fonte: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/siafi>

Mas, sua maior contribuição talvez seja ter inspirado o desenvolvimento de outros sistemas, sendo o de maior impacto operacional o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE.

3.5.3 O SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), criado em 1989, é um sistema de abrangência nacional criado para integrar todas as plataformas de gestão da folha de pessoal dos servidores públicos e, primordialmente, para permitir ao governo federal de saber o quanto era despendido com pagamento de pessoal. Mas, o desenvolvimento do Sistema acabou revolucionando a gestão de recursos humanos da administração pública, evitando que os gestores tivessem surpresas com mudanças na folha. Antes do SIAPE, cada órgão gerenciava a própria folha de pagamentos, remetendo ao Tesouro Nacional as informações sobre os valores gastos. O SIAPE racionalizou esse trabalho, gerando além de uma economia de recursos, um sistema seguro em relação a fraudes.

O SIAPE é um dos principais sistemas estruturadores do governo e é responsável pela produção das folhas de pagamento dos mais de 200 órgãos federais. A solução tornou-se a base para a integração sistêmica dos órgãos pertencentes ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal, sendo responsável pelo envio das informações referentes ao pagamento de seus servidores às Unidades Pagadoras desses órgãos. Também garante a disponibilidade desses dados na página SIAPEnet, bem como o envio dos arquivos de crédito para os bancos responsáveis pelo seu pagamento. As figuras 16 e 17, a seguir, trazem a tela inicial do SIAPE, no módulo Órgão (específico para atendimento às unidades pagadoras dos órgãos do executivo federal).

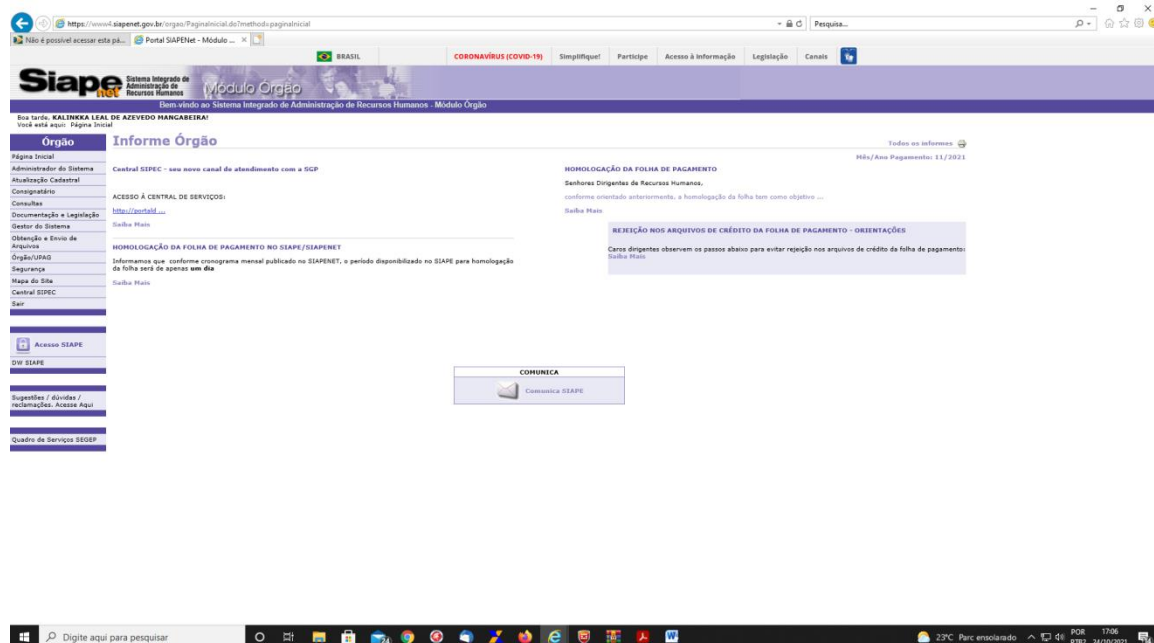


Figura 16 - SIAPENET – tela inicial, módulo órgão
Fonte: www.siapenet.gov.br

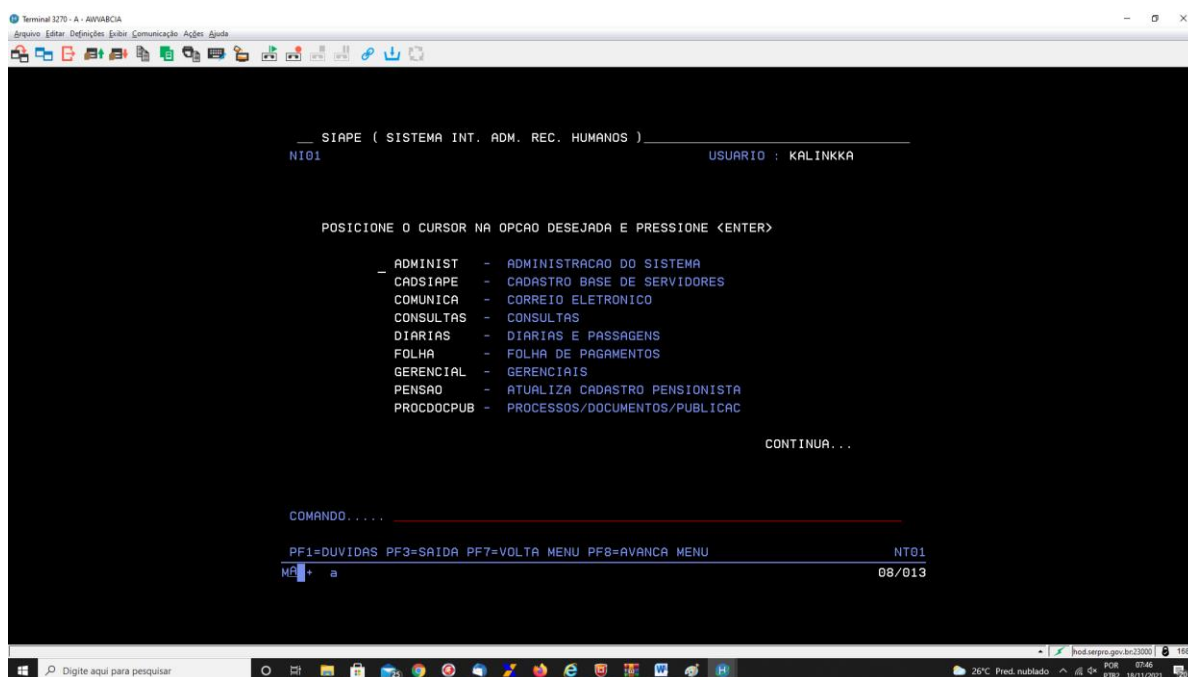


Figura 17 - SIAPENET – tela de transações
Fonte: www.siapenet.gov.br

Como se verifica na figura 17, anterior, a atuação dos servidores ocorre em grande parte em base DOS – não amigável⁷⁰. Buscando a modernização e um ambiente mais estável, desde 2014, o SIAPE vem sendo gradualmente substituído pelo Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEP, figura 18, a seguir), plataforma WEB que projetada para trazer mais acessibilidade, assegurar o aumento da produtividade, da segurança e da transparência nos processos de gestão de pessoas em todos os órgãos do Executivo Federal. Totalmente transparente para a sociedade, o sistema abrigará dados de toda a vida funcional dos servidores, desde o ingresso no serviço público até a aposentadoria.

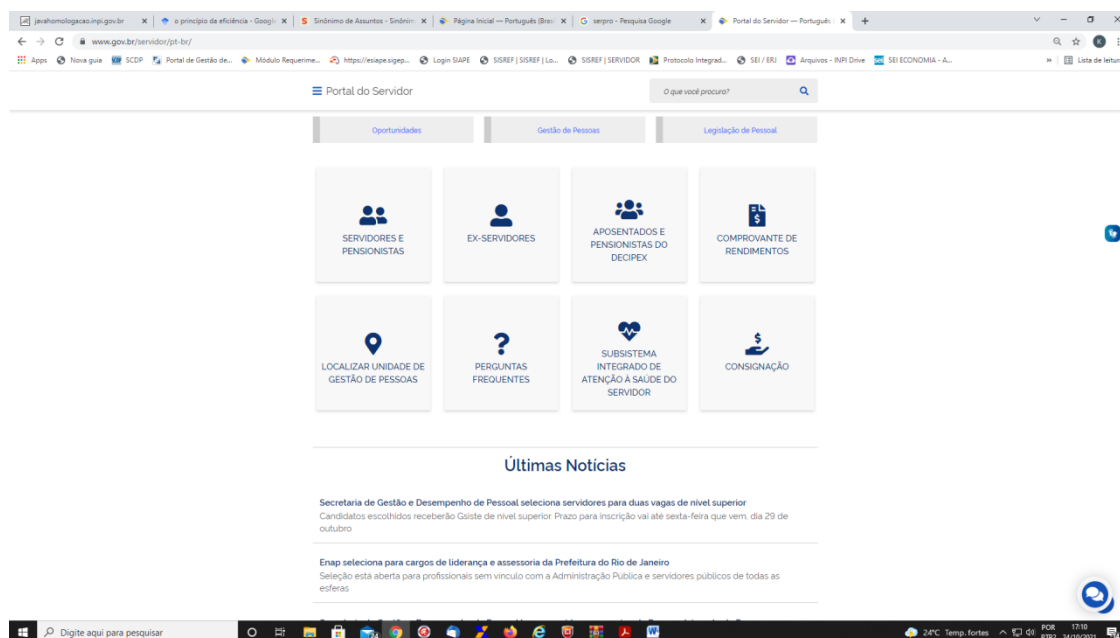


Figura 18 - O SIGEP

Fonte: www.gov.br/servidor

Os sistemas SIAFI e SIAPE, mesmo com suas limitações operacionais e com o desafio de integrar e harmonizar dados de uma estrutura gigantesca como a do Governo Federal, permitiram registros mais acurados, acompanhamento de situações funcionais dos servidores e da situação orçamentária da Administração, agilizaram o trabalho dos servidores, diminuíram substancialmente os gastos com

⁷⁰ O Siape está sendo substituído pelo Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEP), que já possui módulos em funcionamento desde junho de 2014. O novo projeto vai atender a um universo de mais de um milhão de pessoas, entre servidores da ativa, aposentados e instituidores de pensão; Fonte: <http://intra.serpro.gov.br/linhas-negocio/catalogo-de-solucoes/solucoes/principais-solucoes/siape-sistema-integrado-de-administracao-de-recursos-humanos>

A quantidade de atendidos e a sensibilidade das informações tornam a alteração um grande desafio; registre-se que o objetivo inicial era o encerramento das atividades em DOS em 2017 – *nota da autora*.

material administrativo (papéis, impressão, armazenamento de processos, por exemplo), permitiram a padronização de métodos e rotinas de trabalho, a avaliação do desempenho dos recursos humanos e, não menos importante, proporcionaram transparência aos gastos do Governo Federal.

3.5.4 O SISG - Sistema de Serviços Gerais

Em 1994, o Decreto nº 1.094 regulamentou os arts. 30 e 31 do Decreto-Lei nº 200, e instituiu o SISG, que surge, assim, como parte integrante de um sistema administrativo orgânico que engloba toda a Administração Pública Federal, num esforço de coordenação das atividades de logística pública com vistas a maior eficiência. A figura 19, a seguir, busca mostrar como o SISG atua para a sistematização da Administração.



Figura 19 - SISG

Fonte: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/sisg>

O SISG tem por finalidades principais fomentar contratações públicas sustentáveis, o uso racional e eficiente dos recursos públicos, visando ao desenvolvimento nacional sustentável, a padronização de processos de logística e de compras, propiciando aos órgãos informações gerenciais para melhor tomada de decisão, e estimulando tanto a capacitação dos servidores quanto a articulação dos órgãos do sistema.

Dentre os sistemas criados para integrar o SISG destacam-se (figura 20, a seguir):

SCDP ⁷¹	O <i>Sistema de Concessão de Diárias e Passagens</i> foi criado para operacionalização e autorização dos afastamentos de servidores (viagens, diárias e passagens); centralizou gastos e ampliou o controle;
PEN ⁷²	O <i>Processo Eletrônico Nacional</i> objetiva a construção de uma infraestrutura pública de processos e de documentos administrativos eletrônicos, buscando ganhos de agilidade, produtividade, transparência, redução de custos e satisfação dos usuários;
SEI ⁷³	O <i>Sistema Eletrônico de Informações</i> instrumentalizou a gestão de processos e de documentos administrativos eletrônicos; foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região - TRF4, e cedido gratuitamente para instituições públicas por meio de Acordos de Cooperação Técnica.

Figura 20 - Sistemas integrantes do SISG (elaboração da autora)

Fonte: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/sisg>

⁷¹ O **Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP)** permite a elaboração, registro, controle, acompanhamento e gestão dos processos de concessão de diárias e passagens nos afastamentos a serviço da Administração Pública. O SCDP viabiliza o uso de uma base de dados única, administrada pelo Gestor Central do Ministério da Economia e pelos Gestores Setoriais de cada órgão ou entidade, o que proporciona efetividade, melhoria no atendimento ao usuário, qualidade da prestação dos serviços públicos e maior controle orçamentário e financeiro dos afastamentos a serviço realizados no âmbito da organização.

⁷² O Processo Eletrônico Nacional (PEN) é uma iniciativa conjunta de gestão pública de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública para a **construção de uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico**, visando melhorias no desempenho dos processos da administração pública, ganhos em agilidade, produtividade, satisfação do público usuário e redução de custos.

⁷³ O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é um **sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos**, com práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a liberação do paradigma do papel como suporte analógico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real.

3.5.5 O SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

Sistema auxiliar do SISG, instituído pelo Decreto nº 1.094/1994, destinava-se, inicialmente, a ser um submódulo voltado para as compras governamentais. Foi reestruturado e passou a ter por objetivos a informatização e a operacionalização das atividades do SISG, com a finalidade de integrar e gerenciar os processos dos órgãos da administração direta, autárquica e fundacional. Dentre seus principais módulos podem ser destacados o SICAF - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores que faz o registro cadastral único para a análise da habilitação jurídica, regularidade fiscal e qualificação econômico-financeira dos fornecedores que participam das licitações governamentais e o próprio ComprasGov, que substituiu o Comprasnet⁷⁴.

3.6 O GOVERNO EM UM PORTAL – O GOV. BR

A evolução das TIC's, em especial da internet, mudou a forma de relacionamento entre governo e sociedade, fazendo amadurecer a ideia de um efetivo Governo Eletrônico, no qual a prestação de serviços pudesse cada vez mais ocorrer de forma remota e participativa. O uso de tecnologias de informação e comunicação alterou o atendimento às demandas da sociedade, tornando-o mais célere, eficiente e transparente, aproximando o governo do cidadão. Se para o público, os ganhos estão diretamente ligados à satisfação na relação com a Administração, para o setor público os benefícios são, entre outros, maior controle e melhor gasto dos recursos, melhor arrecadação e aprimoramento dos processos internos.

O Programa de Governo Eletrônico surgiu no Brasil com a criação de um Grupo de Trabalho Interministerial – GTTI, no ano 2000, ao qual se impunha uma avaliação extensa das novas tecnologias e da interação possível entre governo e cidadãos com seu uso, e a proposição de diretrizes e políticas públicas relacionadas a essa nova forma de atuação.

⁷⁴ O Comprasnet era o portal de compras do governo federal. Lançado em 1997 para publicar eletronicamente os avisos e editais de licitação (de todas as modalidades) e os resumos dos contratos assinados pela Administração Pública Federal. Mais tarde, quando o Decreto nº 3.697, de dezembro de 2000, instituiu o pregão eletrônico, o site Comprasnet passou a ser usado para aquisições em tempo real, operando este novo tipo de licitação. Em outubro de 2001, o Comprasnet sofreu uma nova transformação, tornando -se um efetivo portal de compras.

O GTTI constatou a existência de vários serviços ao cidadão que eram oferecidos pela internet, mas separadamente, como a entrega de declaração do Imposto de renda, divulgação de editais de compras governamentais, emissão de certidões de pagamentos e impostos, acompanhamentos de processos judiciais e prestação de informações sobre aposentadorias e benefícios da previdência social, entre outros. O GTTI também se deparou com problemas diversos como falta de infraestrutura, de padrões tanto de desempenho quanto de interatividade, páginas cujas interfaces com os usuários não eram de fácil utilização, além da questão grave da exclusão digital, limitadora ao público por conta de condições ofertadas por empresas telefônicas e por provedoras de acesso (alto custo). Surgia a ideia de um portal único.

Focando seus trabalhos na universalização dos serviços, na meta de um governo ao alcance de todos (por meio da internet) e na melhoria da infraestrutura necessária, em julho de 2000 o GTTI propôs uma nova política de interação eletrônica do Governo com a sociedade, apresentando um relatório de diagnóstico da situação da infraestrutura e serviços do Governo Federal, as aplicações existentes e as desejadas, além da situação da legislação sobre o assunto. Dois meses depois, apresentou o documento "Proposta de Política de Governo Eletrônico para o Poder Executivo Federal". Consequência das ações do GTTI foi criado, por decreto, em 18 de outubro de 2000, o Comitê Executivo de Governo Eletrônico - CEGE, com o objetivo de formular políticas, estabelecer diretrizes, coordenar e articular as ações de implantação do Governo Eletrônico.

Observando-se algumas definições de governo eletrônico, verifica-se que a ideia de atendimento centralizado de informações e de fornecimento de serviços está incorporada a elas, como se verifica na figura 21, a seguir (grifos nossos):

Definição	Fonte
Governo eletrônico ou e-governo significa prover acesso público , via Internet, a informações sobre os serviços oferecidos pelos departamentos centrais do governo e pelas suas agências, habilitando o público à condução e conclusão de transações para tais serviços .	National Audit Office (2002 a, apud Guimarães e Medeiros, 2005)
Governo eletrônico, ou eGov, pode ser entendido como o uso de TIC pelos governos no relacionamento com os cidadãos e no desenvolvimento da administração pública.	Grounlund (2010, apud Przybilovicz, Cunha e Meirelles, 2018)
e-Gov pode ser considerado uma evolução do uso estratégico das TIC's como elemento viabilizador de um novo modelo de gestão pública, constituindo-se em uma das principais formas de modernização do Estado, mudando a maneira pela qual o governo interage com o cidadão, empresas e outros governos .	Diniz et al., 2009
O governo eletrônico faz uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para facilitar sua administração diária e prover melhores serviços à população , às empresas e a outros agentes do Estado.	Alonso, Ferneda e Braga, 2011
Conjunto de atividades que os órgãos governamentais realizam por meio da tecnologia de informação e comunicação (TIC) e que não se restringe a distribuir e instalar computadores e sistemas de informação no estado, para uso interno; mas trabalhar para efetivar, por meio da tecnologia, uma relação mais direta, transparente e participativa entre as instituições governamentais e o cidadão .	Sanchez e Araújo (2003, apud Damian e Merlo, 2013)

Figura 21 - Definições de Governo Eletrônico

Fonte: Elaboração da autora, a partir de Guimarães e Medeiros, 2005.

Como fruto da avaliação dos resultados das melhores práticas de governo eletrônico no mundo, o CEGE apresentou diretrizes gerais que passaram a guiar as ações do Governo Eletrônico do Brasil. A promoção da cidadania, com o cidadão sendo visto como cliente detentor de direitos que devem ser garantidos também pela inclusão digital, passou a ser prioritária. Indicou-se a integração de políticas públicas, normas e métodos de trabalho como base de sustentação do governo eletrônico, pois esse não deve ser visto como um conjunto de ações isoladas do restante do governo.

O gov.br (figura 22, a seguir) nasce desse conceito de um único governo. É um portal que reúne todas as informações e serviços do Poder Executivo Federal em um só lugar. Uma plataforma única concentra informações e, além de economizar tempo e esforço do cidadão, dá a ele a possibilidade de efetivamente participar do governo, opinando acerca dos serviços prestados.



Figura 22 - Portal gov.br
Fonte: www.gov.br

Neste ponto, ressalta-se que a legislação referente à evolução do e-Gov será tema do próximo capítulo, no qual serão comentados em paralelo aos normativos tanto o contexto quanto fatos relevantes a eles atrelados.

4 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

4.1 AS BASES CONCEITUAIS TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O governo brasileiro vem buscando avançar na qualidade de seus processos e da prestação de seus serviços com o auxílio das TIC's desde a criação do Programa de Governo Eletrônico do Estado Brasileiro no ano 2000, mas foi a publicação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, em 2018, que alterou o paradigma das relações entre cidadãos e Estado quando se fala em tópicos como desburocratização, melhoria nos atendimentos e racionalização de gastos públicos, transparência, simplificação de processos, melhoria no acesso à informação pública, que são alguns dos avanços que a política de governança eletrônica e digital trouxeram.

Mas, muito antes de focar em pontos que podem ser considerados arrojados para o serviço público - como governança, transparência, qualidade -, quando se buscam as bases da transformação digital em governos (não só no Brasil), uma definição que parece simples se fez imprescindível para um melhor entendimento de onde se estava e, principalmente, onde se queria e deveria chegar. Afinal, o que é um serviço público?

Dependendo do contexto ou de referenciais teóricos, esse conceito se altera, seja em função de percepções sociais, econômicas, políticas ou históricas, mas, como características perenes, pode-se dizer que o serviço público se presta ao exercício de um direito do cidadão, e também que o cumprimento de um dever por parte do cidadão se dá pelo uso de um serviço público.

Impulsionado pelas experiências internacionais de integração de serviços públicos em plataformas únicas⁷⁵ (Austrália – 1997, Canadá – 2005, Escócia – 2006, Reino Unido – 2012), e pela instituição da Carta de Serviços ao Cidadão pelo Decreto 9.094/2017, o Governo Federal em 2018, por meio da ENAP, efetivou ampla pesquisa com o objetivo de identificar os serviços públicos de atendimento ofertados pelo Executivo Federal (considerando-se “exercício de direito” ou “cumprimento de dever” como parâmetros), visando fundamentar a ordem de prioridade para a digitalização de tais serviços. Com o levantamento, percebeu-se que além dessas

⁷⁵ <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3217> Acesso 25jun2022

características, os serviços públicos são revestidos de atributos que garantem a entrega de benefícios ou de produtos em consequência da interação com o governo.

O entendimento alcançado, que passou então a nortear o planejamento de um portal único, tem por sustentáculos esses atributos:

Atributo	Características
Padronização e governança	Cumprimento de normativos e padrões
Individualização	Usuário final individual (pessoa física ou jurídica)
Impacto	Mudança de situação por conta do serviço prestado
Competência	Prestação de serviço por quem tem competência para tal (segurança)
Interação	O serviço público é mediado por uma instituição pública
Suficiência	O direito é alcançado ou o dever cumprido com o encerramento do serviço – não há necessidade de outros processos
Finalidade	Clareza de qual direito ou qual dever se relaciona com o serviço público prestado

Figura 23 - Caracterização dos serviços públicos por atributo
Elaboração da autora com base em ENAP (2018)

Em um primeiro momento, os serviços do governo federal foram agrupados na Plataforma de Cidadania Digital⁷⁶, que foi transformada no Portal Único gov.br em abril de 2019. Vale ressaltar que o número de serviços disponibilizados no portal é variável, devido à natureza dinâmica dos trabalhos. Outra ressalva importante é que nem todos os serviços públicos são passíveis de digitalização. Um exemplo bastante didático é a consulta médica. A telemedicina é uma realidade, com consultas sendo realizadas com o intermédio de tecnologias diversas e, inclusive, com medicamentos sendo prescritos com assinaturas digitais em receitas. Entretanto, em casos mais

⁷⁶ O Decreto 8.936/2016 instituiu a “Plataforma de Cidadania Digital”, que dispunha somente sobre a oferta dos serviços públicos digitais.

Fonte: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/noticias/2016/plataforma-de-cidadania-digital>
25jun2022

Acesso

complexos, que requerem acompanhamento ou exames diagnósticos, o serviço público ocorrerá presencialmente.

4.2 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A LEGALIDADE: PAPÉIS COMPLEMENTARES

Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014) tece consideração que será importante para o entendimento do que se segue. Observa a autora que o Direito Administrativo apoia-se duas ideias opostas: primeiro, a proteção aos direitos individuais frente ao Estado, que é o verdadeiro fundamento do princípio da legalidade; de outro lado, a de necessidade de satisfação dos interesses coletivos, que leva à outorga de privilégios e prerrogativas para a Administração Pública limitar o exercício dos direitos individuais em benefício do bem-estar coletivo ou para a prestação de serviços públicos. Ao servidor público é permitido tudo aquilo que a lei abarca, sua atuação depende de dos ditames da lei. Do servidor público é exigida e esperada uma atuação que busque o bem comum, o interesse público. As ações em prol da modernização tecnológica do Estado e da Transformação Digital encontram, portanto, em normativas (leis, decretos, portarias...) a base na qual o agir do servidor se firma.

A seguir, na figura 24, apresenta-se um histórico das ações e normativos da Administração Federal voltados para a transformação digital, do ano 2000 até 2019.

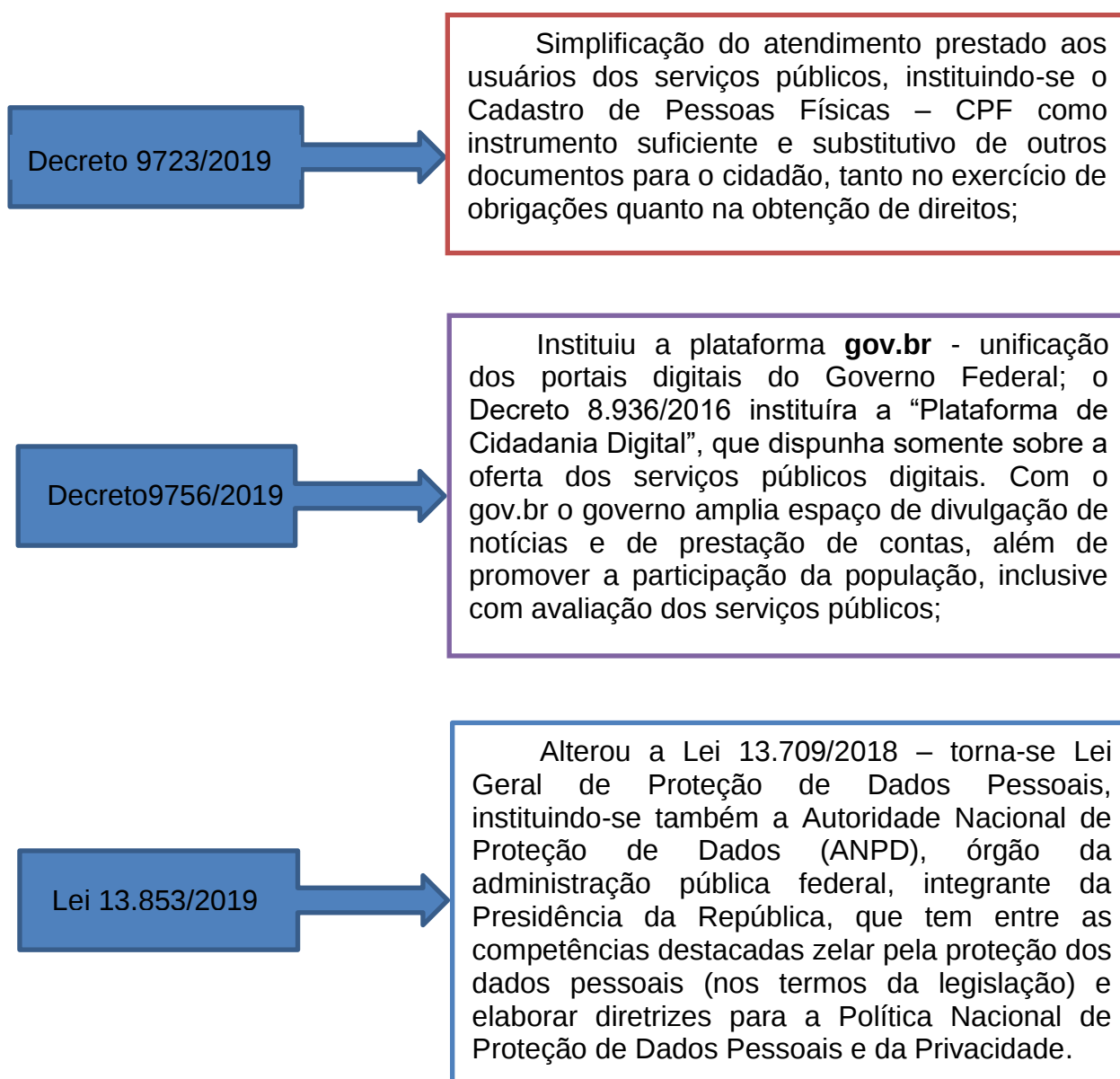


Figura 24 - Histórico do e-Gov Brasil – Do Eletrônico ao Digital

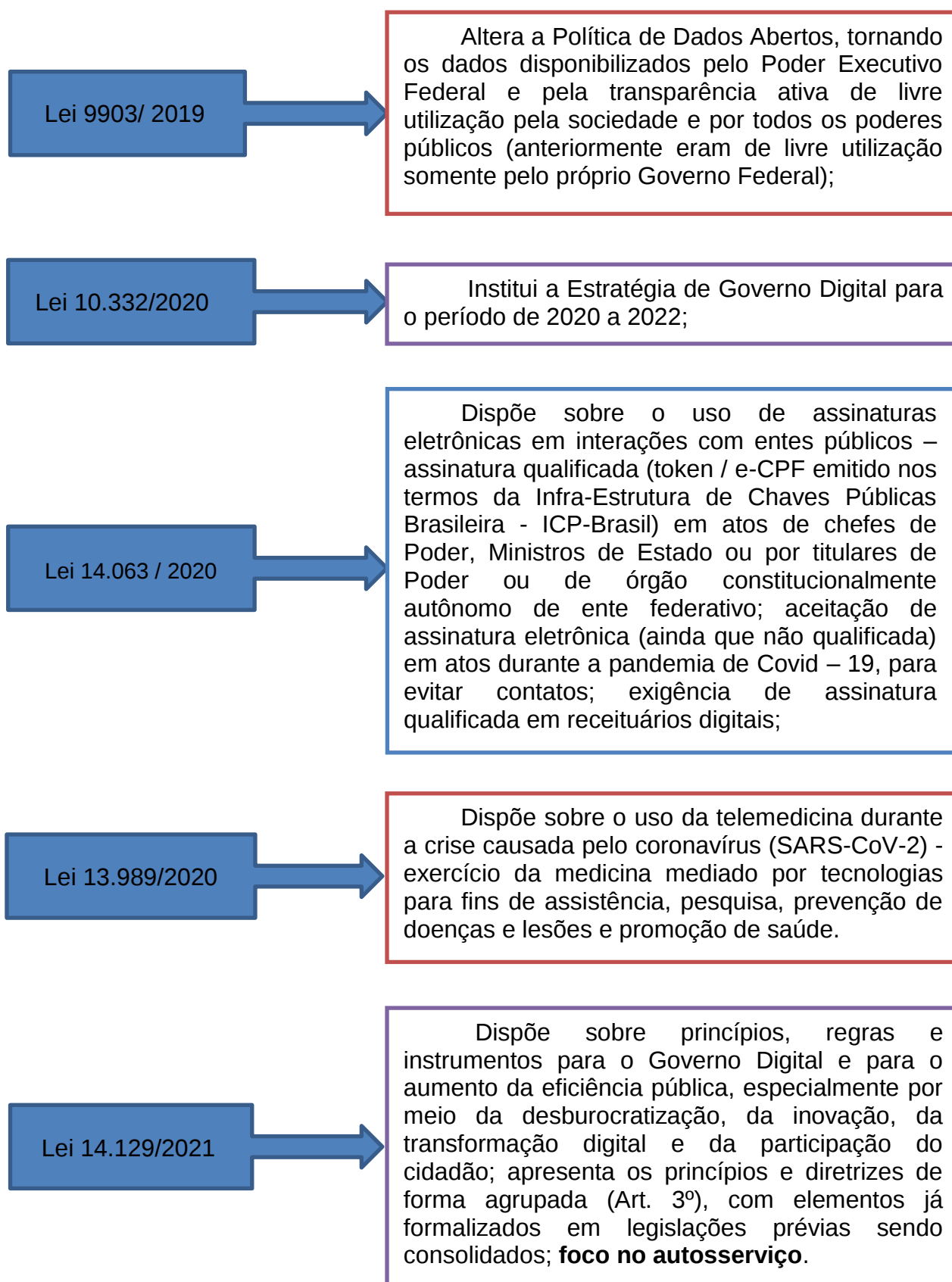
Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br> Acesso 08jun2022 <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital> Acesso 10nov2021

“...Mas a formação do Direito Administrativo, como ramo autônomo, teve início, juntamente com o direito constitucional e outros ramos do direito público, a partir do momento em que começou a desenvolver-se – já na fase do Estado Moderno – o conceito de **Estado de Direito**, estruturado sobre o **princípio da legalidade** (em decorrência do qual até mesmo os governantes se submetem à lei, em especial à lei fundamental que é a Constituição)” (Di Pietro, 2014, p. 35)

Em sequência, apresenta-se continuidade da linha do tempo apresentada na fig. 25, orientada pela legislação ainda a contar de 2019, para observação das ações do Governo Federal até o presente momento⁷⁷:



⁷⁷ Fonte: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/> Elaboração: Autora



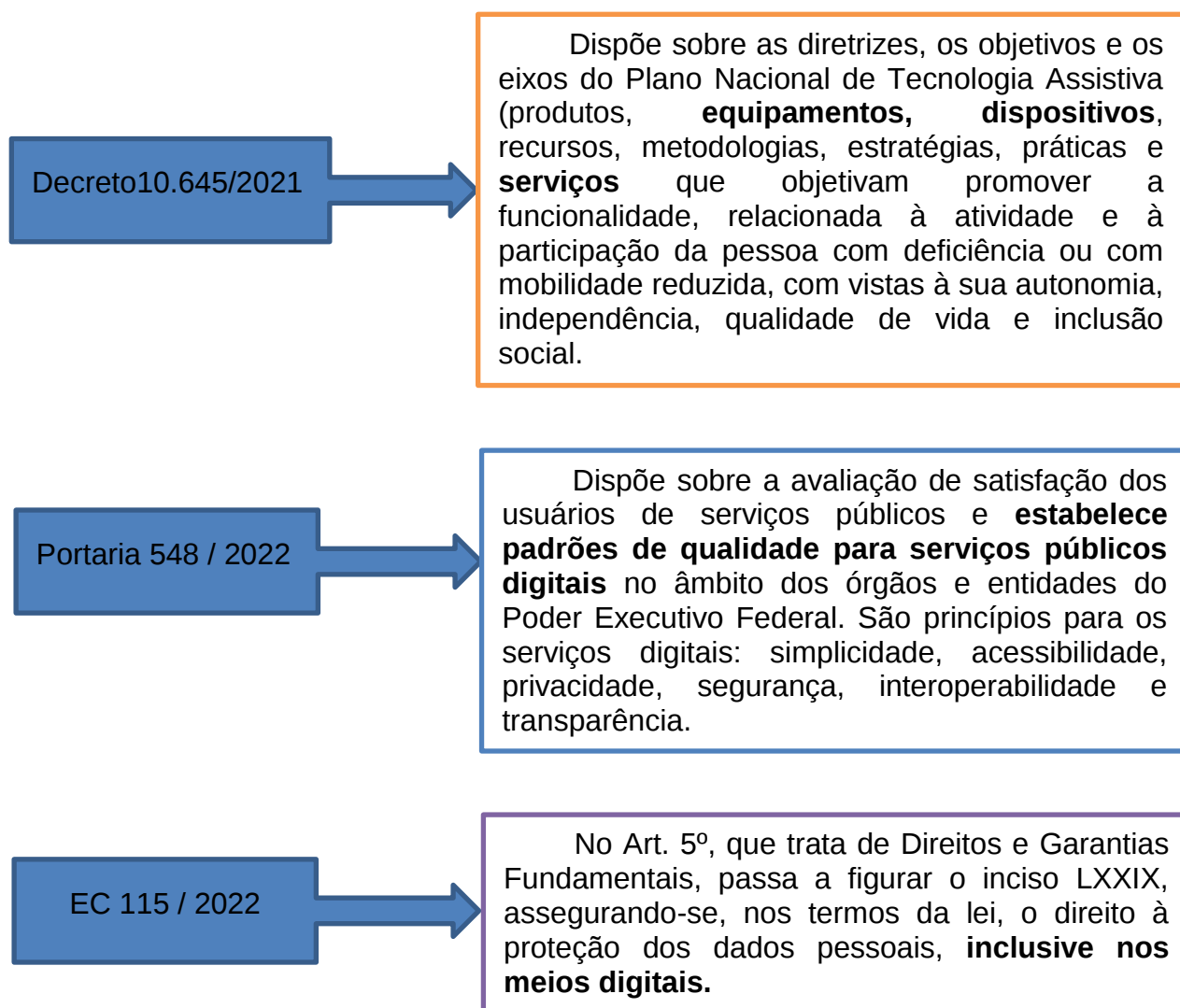


Figura 25 - Continuação da Linha do Tempo (2019 – 2022)
Elaboração da autora com base em www.gov.br/legislacao

O Decreto 10.332 de 28 de abril de 2020 (Estratégia de Governo Digital 2020 a 2022) foi alterado pelo Decreto 10.996 de 14 de março de 2022, tendo se observado como mais significativas alterações tornar obrigatórias nos planos de Transformação Digital ações referentes à segurança e à privacidade, a ampliação da interoperabilidade dos sistemas do Governo Federal (deixando-se de falar em preenchimento automático de informações somente de cadastro base, e incluindo-se CNPJ e CEP como dados obrigatórios), além de alteração da meta de digitalização de serviços públicos para 100%. Como ponto negativo, a ampliação da força de trabalho deixou de ter uma determinação de quantidade de pessoas, passando-se a falar em aumento do quantitativo de recursos humanos por meio de seleção ou alocação, de forma a garantir o não retrocesso da prestação dos serviços públicos digitais;

Ainda com relação à legislação, a anteriormente citada Lei 14.129 / 2021 tem caráter aglutinador e norteador, guiando a Administração pública ao seguinte:

- **Facilitação** da relação do poder público com a sociedade (linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão), mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis (*wi-fi*);
- **Simplificação** dos procedimentos de atendimento aos serviços públicos (solicitação, oferta e acompanhamento) – foco na universalização do acesso e no autosserviço; eliminação de formalidades – CPF como documento único;
- Presunção de **boa-fé do usuário** dos serviços públicos;
- **Plataforma única** de atendimento, otimização dos processos de trabalho da administração pública pelo uso da tecnologia;
- **Atuação integrada** entre os órgãos e as entidades envolvidos na prestação e no controle dos serviços públicos; **interoperabilidade** de sistemas e promoção de dados abertos (Lei 9903/2019);
- A prestação de caráter presencial não é dispensada, mas passa a ser dispensável – demanda e acesso a serviços públicos por meio digital;
- **Monitoramento** da qualidade, **transparência** na execução dos serviços públicos – incentivo à **participação social** no controle e na fiscalização da administração pública (governo aberto);

- **Proteção de dados pessoais** – EC 115/2022 – garantia fundamental constitucional;
- Promoção do desenvolvimento tecnológico e da inovação no setor público, além de estímulo a ações educativas para **qualificação dos servidores públicos** para o uso das tecnologias digitais e para a inclusão digital da população;
- Apoio técnico aos entes federados para implantação e adoção de estratégias que visem à transformação digital da administração pública (**10 passos da transformação digital**);
- **Tratamento adequado aos idosos**;

Seguindo essas orientações, podem ser apontados na figura 26, a seguir, exemplos de entregas:

Facilitação	Assinatura digital e gratuita pelo aplicativo GOV.BR - Quaisquer documentos que envolvam interações com o poder público federal poderão ser assinados pelo aplicativo e terão validade legal, amparada pela Lei 14.063 (de 23/09/2020) e pelo Decreto 10.543 (de 13/11/2020).
Simplificação Boa-fé do usuário⁷⁸	O autosserviço é um dos maiores focos da Transformação Digital, sendo grandes marcos a emissão de identificações diversas (Carteira Nacional de Habilitação, Identidade, Identificação Funcional, etc...), além de vários requerimentos.
Plataforma única Atuação integrada Interoperabilidade	Dados de junho de 2022 mostram 130 milhões de pessoas cadastradas na plataforma GOV.BR, com o envolvimento de 73 ⁷⁹ órgãos federais. Através do Conecta gov.br, os dados pessoais que já estão em posse do governo podem ser compartilhados entre os órgãos, garantindo-se a privacidade e segurança, deixando o cidadão de ter que apresentar vários documentos e até de preencher requerimentos. Exemplo: o preenchimento automático na declaração de imposto de renda.

⁷⁸ Boa-fé pode ser entendido como conduta pautada por princípios como boa intenção e honestidade. Martins-Costa (2004, p.12) diz que “o mais imediato dever decorrente da boa-fé é o dever de lealdade com a contraparte”. No caso do autosserviço e da Transformação Digital pode ser entendido como o dever das partes de ofertar informações corretas, mantê-las seguras e utilizá-las para a geração de documentos, direitos e deveres válidos, para governo e cidadão;

⁷⁹ <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/06/gov-br-atinge-130-milhoes-de-usuarios> Acesso 08jun2022

Monitoramento transparência e incentivo à participação social	A avaliação dos usuários de serviços públicos já é uma realidade nos sites dos órgãos, com o resultado sendo apresentado no painel de monitoramento da plataforma GOV.BR.
Qualificação dos servidores públicos	Estímulo à capacitação voltada para competências relacionadas à Transformação Digital, como, por exemplo, certificações ofertadas gratuitamente pela ENAP (Transformação Digital – Fundamentos⁸⁰ , e Gestão Ágil para Transformação Digital⁸¹)
10 passos da transformação digital⁸²	Em razão dos resultados conseguidos pelo Governo Federal, Estados e Municípios têm buscado orientações para elaboração e implementação de estratégias digitais. Por conta dessa demanda, e a partir da experiência acumulada nos anos de atuação, o Governo Federal criou um guia de transformação digital , listando dez passos que podem facilitar para que estados e municípios sigam os passos da transformação digital sem enfrentar dificuldades que já foram superadas.
Tratamento adequado aos idosos⁸³	A prova de vida por meio do aplicativo GOV.BR no celular é a maior conquista. Após um piloto iniciado em 2020, no qual o INSS trabalhou somente com bases de dados do DENATRAN e do TSE, em fevereiro de 2022 ⁸⁴ , com a publicação da Portaria MTP 220 de 2022, o segurado INSS não precisa mais se deslocar para fazer a prova de vida. Na prática, o Governo, por meio de consulta às suas próprias bases de dados, comprovará que o interessado está vivo (Receita Federal, Carteira de Vacinação, consultas ao SUS, votação em eleições, renovação de identificações – CNH, identidade, passaporte, etc...)

Figura 26 - Entregas relativas à Lei 14.129 / 2021 (páginas 95 a 97)
Elaboração da autora com base em www.gov.br

⁸⁰ <https://www.escolavirtual.gov.br/programa/78> Acesso 08jun2022

⁸¹ <https://www.escolavirtual.gov.br/programa/77> Acesso 08jun2022

⁸² <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/10passos> Acesso 08jun2022

⁸³ https://www.gov.br/inss/pt-br/assuntos/noticias/inss-inicia-projeto-piloto-de-prova-de-vida-digital/provadevidaporbiometria_passoapasso2.pdf Acesso 04jun2022

⁸⁴ <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/02/governo-federal-muda-regras-para-prova-de-vida-de-segurados-do-inss> Acesso 04jun2022

4.3 INTEROPERABILIDADE: O MELHOR CAMINHO ENTRE DOIS PONTOS

Ainda no tocante aos princípios e diretrizes do Governo Digital e da eficiência pública⁸⁵, a que se destacar a interoperabilidade. Uma breve conceituação se mostra necessária em função de sua aparente tecnicidade.

A ideia de interoperabilidade, no contexto da Transformação Digital, ultrapassa a simples ideia comunicação entre computadores ou ainda de rele troca de informações utilizando-se desses computadores. Trata-se da utilização de tecnologias de informação e comunicação para tornar mais fáceis os serviços, mais simples a produção, melhorar a interação e a cooperação entre os usuários, sejam empresas com seus clientes, cidadãos com seus governos, desde que em um padrão pré-estabelecido e aceito pelos envolvidos e com o objetivo de que ocorram ganhos para todos – ainda que em proporções diferentes.

Em uma extensa pesquisa, Soares (2010, págs. 555 a 558) apresenta trinta e uma definições possíveis para o termo, desde os mais simples aos mais adequados ao contexto da Transformação Digital, dentre os quais:

- ✓ *“A interoperabilidade é a capacidade de usar recursos de diversas origens como se tivessem sido projetados como partes de um único sistema”;*
- ✓ *“Interoperabilidade é a capacidade de sistemas, unidades ou forças de fornecer serviços e aceitar serviços de outros sistemas, unidades ou forças e usar os serviços assim trocados para capacitá-los para operar eficazmente em conjunto”;*
- ✓ *“A interoperabilidade pode ser definida como um processo que liga efetivamente dois ou mais sistemas (mercados ou outros prestadores de serviços) ou organizações de forma parcial ou totalmente transparente (para usuários)”;*
- ✓ *“A interoperabilidade é a capacidade de organizações díspares e diversas de interagir para objetivos comuns benéficos e acordados, envolvendo o compartilhamento de informações e conhecimentos entre as organizações*

⁸⁵ Lei 14.129/2021, art. 3º

Fonte: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.129-de-29-de-marco-de-2021-311282132> Acesso 09jun2022

por meio dos processos de negócios que eles suportam, por meio da troca de dados entre seus respectivos sistemas de tecnologia da informação e comunicação (TIC)”.

No ambiente de governo eletrônico, agentes oriundos de contextos tão complementares quanto diversos (social, econômico, político, cultural) terão suas informações compartilhadas e seus sistemas integrados, gerando a necessidade de estabelecimento de padrões mínimos para que a interação entre tais agentes possa se dar de forma efetiva. Padronizar políticas, princípios e especificações é ação fundamental para facilitar a troca de dados.

A interoperabilidade é um ponto que está se tornando crítico nas questões de governo eletrônico, principalmente para os países em desenvolvimento que se comprometeram a atingir as Metas de Desenvolvimento do Milênio⁸⁶ (*Millennium Development Goals – MDGs*) em 2015. A ampliação da eficiência e da efetividade do governo juntamente com a prestação dos serviços públicos básicos para todos os cidadãos são componentes essenciais para atingir tais metas...Entretanto, esses investimentos em tecnologias não levam automaticamente a serviços eletrônicos mais efetivos. (Santos, 2008, p. 10)

Santos (2010) ainda levanta a questão de sistemas que são desenvolvidos especificamente para resolver problemas de um órgão ou setor, o que acaba por dificultar toda a harmonização do sistema. Primeiro pela falta de interação desejada para o compartilhamento de informações. Segundo por que, uma vez encontrada solução que atenda a um determinado agente do sistema, após customizações, gastos e o início da utilização, haverá uma natural recusa em reestruturar-se em prol de uma ferramenta padronizada. A fiscalização realizada pelo do Tribunal de Contas da União - TCU em 2019 e relativa a alguns órgãos federais, nos autos do processo TC 36.673/2019.6⁸⁷(processo de acompanhamento regular) também apontou a falta de interoperabilidade como uma das falhas do movimento do governo em prol da

⁸⁶ As metas do milênio foram estabelecidas pela ONU após o encontro de 189 países em 2002, sendo ao todo 8 metas que deveriam ser atingidas até 2015. Foram alteradas para a Agenda 2030, tornando-se 17 objetivos de desenvolvimento sustentável.

Fonte: Roma, Julio Cesar, 2019.

⁸⁷Relatório de acompanhamento. Iniciativas estruturantes para a transformação digital do Estado com destaque para plataforma de cidadania digital.

Avaliação de riscos, obstáculos e resultados. Determinações e recomendações. https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A3145%2520ANOACORDAO%253A2020/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=9c3b13f0-4079-11eb-8599-c70aea7400ff Acesso 09jun2022

Sessão 25nov2020 Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=s_DEYNZ-GIU&t=616s

transformação digital, citando na ocasião dados referentes ao uso de soluções próprias de cada órgão em cerca de 70% dos casos. Tal realidade mostra-se já alterada (como dito, a fiscalização do TCU foi feita em 2019, tendo sido apresentada no final de 2020) pela utilização da plataforma única GOV.BR tanto por cidadãos quanto por órgãos de forma ostensiva, como citado anteriormente, o que não invalida o apontamento daquele Tribunal diante do desafio de uma integração plena.

No Brasil, o padrão de interoperabilidade chegou a ser instituído pela primeira vez em 1992 (Decreto 518), mas não teve as especificações adotadas (Santos, 2010). Em 2005⁸⁸, a Portaria Normativa nº 5 institucionalizou os Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico - e-PING, no âmbito do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática – SISP. Após alterações, hoje vige a Portaria nº 92, de 24 de dezembro de 2014⁸⁹, definindo padrões, particularidades, e condições de interação do Governo Federal com os demais poderes, esferas de governo e a sociedade quando por meio de utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação. São orientadores dessas relações a adoção preferencial de padrões abertos, uso de softwares livres ou públicos e existência de suporte de mercado (garantindo redução de riscos de continuidade e de custos).

O Governo e seus órgãos encontram motivação para buscar uma transformação digital efetiva em elementos que, num primeiro momento, parecem relacionados a organizações privadas ou instituições não atreladas ao serviço público como, por exemplo, a melhor experiência do usuário. Mas, a percepção de diminuição significativa de fraudes (exemplo de matrículas por cota em universidade e institutos federais de ensino), maior velocidade na concessão de direitos e diminuição de acessos em sites diversos para um único problema, são exemplos nos quais a interoperabilidade efetiva entre os órgãos poderá levar a uma satisfação imediata e também à sensação de que, finalmente, a contribuição ao Estado está sendo justificada. Outro ponto a ser considerado é que, mesmo no uso de serviços digitais, se eles não conversarem entre si, o tempo gasto pelo cidadão será maior. Isso impacta em muito na renda de quem, como a maioria da população, tem planos de internet mais simples (gastam o limite de dados).

⁸⁸ https://www.gov.br/governodigital/pt-br/legislacao/Portaria_ePING_14_07_2005.pdf Acesso 09jun2022

⁸⁹ <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/governanca-de-dados/padroes-de-interoperabilidade#:~:text=A%20arquitetura%20de%20Padr%C3%B5es%20de,de%20governo%20e%20com%20a> Acesso 07jun2022

Dentro do INPI, um avanço nesse sentido foi a integração dos sistemas do Instituto e da RFB, para verificação de números de CNPJ (validação automática), fig. 27, a seguir:



Figura 27 - Integração INPI X RFB

Fontes: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/sistema-do-inpi-esta-integrado-a-base-de-cnpj-da-receita-federal> e twitter.com/inpiBrasil Acesso 10jun2022

Aumentar a eficiência operacional, em especial em cenários de restrição de recursos (humanos e/ou financeiros), além da economia de custos com os serviços, pode levar à economia de tempo para os usuários e servidores. No caso desses últimos, o ganho também pode ser gerencial, pois a tomada de decisão tende a ser melhor, tanto em consequência do maior tempo livre, quanto pela disponibilidade de mais e melhores dados que embasarão a deliberação.

Mas, como diz o ditado popular, “nem tudo são flores”. As dificuldades para a implementação das estruturas da transformação digital vão desde os mais óbvios – limitação de recursos, sejam financeiros, sejam humanos – até o próprio aumento de demanda gerado pelo maior alcance trazido pela facilitação de acesso aos serviços públicos (um efeito colateral que, num primeiro momento torna-se um obstáculo à própria sequência da transformação digital).

Algumas ferramentas que podem auxiliar no processo podem ser apontadas:

- Fortalecimento da área de Tecnologia da Informação de forma institucional (pessoas e recursos);
- Contratações de TICs para atividades meio (operacionais);
- Colaboração entre as áreas e entre órgãos, com cessão de uso de TICs – exemplo do SEI;
- Mapeamento e simplificação de processos;
- Envolvimento da alta gerência – transformação digital não é um projeto da área de informática, deve ser um objetivo da instituição;

4.4 ACESSIBILIDADE: A TECNOLOGIA COMO INSTRUMENTO DE INCLUSÃO SOCIAL

Algumas ressalvas importantes podem ser feitas a toda essa movimentação em busca de um governo predominantemente digital. O tamanho do país e as assimetrias entre suas regiões são o ponto de partida de tal pensamento. Porém, para além da questão mais flagrante que é a impossibilidade de acesso irrestrito por questões econômicas, sociais ou educacionais, que, infelizmente, manterão uma parcela significativa da população excluída das de governo eletrônico, existem alguns públicos para os quais essa inclusão depende também de ações diretas da Administração.

O primeiro destaque a ser feito é aos idosos. Apesar de, segundo estudo divulgado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA em fevereiro de 2022⁹⁰, a expectativa de vida dos brasileiros ter caído em aproximadamente 4,4 anos por conta da pandemia de COVID-19, ela ainda é superior a 72 anos (era 76,8 anos em 2020⁹¹). A título de referência, desde 1940 essa expectativa foi ampliada em mais de 31 anos⁹². Avanços no campo da medicina, como mais informações sobre prevenção de doenças e importância de atividades físicas, e também melhorias nas condições sociais, como mais acesso a saneamento básico e água

⁹⁰ <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/pandemia-reduz-expectativa-de-vida-no-brasil-em-44-anos-diz-especialista/> Acesso 25jun2022

⁹¹ <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-11/expectativa-de-vida-no-brasil-sobe-para-768-anos> Acesso 25jun2022

⁹² <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-11/ibge-esperanca-de-vida-do-brasileiro-aumentou-311-anos-desde-1940> Acesso 26jun2022

tratada, podem ser apontados como alguns dos fatores que levaram a esse aumento.

Em 2021, dados apresentados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE mostravam que, de 210 milhões brasileiros, 37,7 milhões eram pessoas idosas, ou seja, que têm 60 anos ou mais, que 18,5% dessa população ainda trabalhava e ainda, que 75% dela contribuía para a renda de suas casas⁹³. Levantamento feito pela autora em junho de 2022⁹⁴ mostrou que, de um total de 451.077 servidores ativos, eram 62.723 os que tinham mais de 60 anos no Executivo Federal e, no INPI, 87 na mesma faixa etária, dentre 967 servidores.

Esse público, especialmente depois da publicação do Estatuto do Idoso (Lei 10.741/2003⁹⁵) tem garantido pela legislação acesso igualitário aos serviços de saúde, assistência social, educação, além de tratamento preferencial e facilitado em casos de acesso a locais, eventos, transportes, operações bancárias, entre outros. O serviço público obrigatoriamente deve espelhar tais salvaguardas e à transformação digital não deve ser permitida atuação diferente. Mas, o atendimento às necessidades dos idosos esbarra em desafios como insegurança e falta de costume com as tecnologias, acesso dificultado por que muitos moram sozinhos ou dependem de terceiros, sejam familiares ou não, e até mesmo na vontade de contato pessoal nos atendimentos.

.... eles “decoram” os passos dos serviços, e qualquer mudança gera um “estrago”, dificultando que consigam atendimento nos serviços digitais. “Os serviços têm que ser muito simples”. (Entrevistado , 01 de julho de 2022)

⁹³ <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2021-10/dia-nacional-do-idoso-conheca-politicas-publicas-para-essa-populacao#:~:text=Dos%20210%20milh%C3%B5es%20brasileiros%2C%2037,t%C3%AAm%2060%20anos%20ou%20mais>. Acesso 26jun2022

⁹⁴ Fontes consultadas em 08 de junho de 2022

INPI: <http://intranet.inpi.gov.br/assuntos/cgrh/secoes/informacoes-de-pessoal> e Executivo Federal

<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>

⁹⁵ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.741.htm Acesso em 26jun2022

O acesso dos idosos deve ser de fácil entendimento, rápido, e pleno de detalhes que tendem a ser mais apropriados para a chamada melhor idade: letras maiores, tutoriais (fig. 28, na sequência) ou figuras exemplificativas.

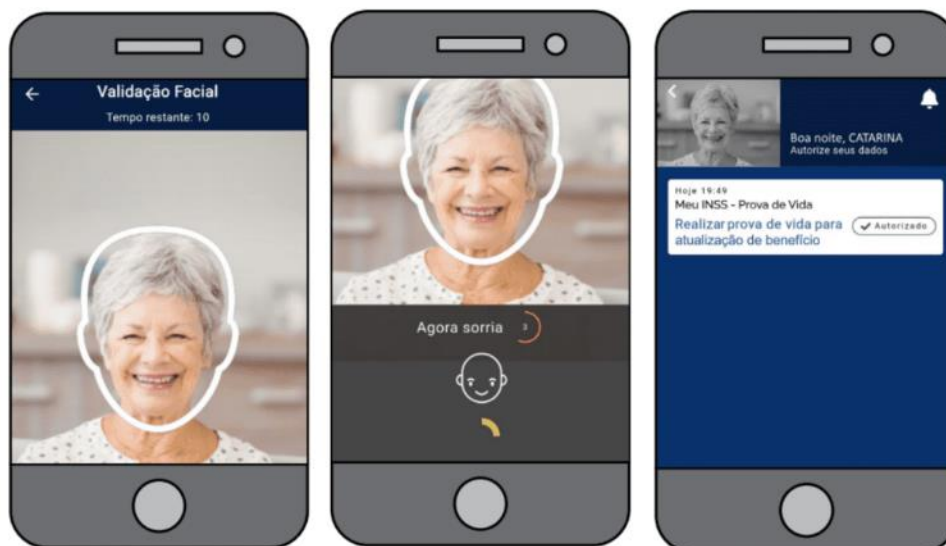


Figura 28 - Tutorial da prova de vida pelo gov.br

Fonte: <https://www.gov.br/inss/pt-br/assuntos/prova-de-vida/inss-amplia-e-simplifica-prova-de-vida-digital> Acesso 20mai2022

Um bom exemplo de atendimento adequado aos idosos (e a outros públicos, como se verá no capítulo dedicado ao INPI) é a iniciativa do Conecta Todos INPI, na qual, com um clique no portal, em caso de dúvidas, o atendimento é feito por uma pessoa, e não pelo sistema ou por um robô. Outra iniciativa que corrobora com esse pensamento de tratamento individualizado, mesmo que mediado pela tecnologia, foi a instituição do projeto Projeto Drive Thru – Prova de Vida em Brasília, que ocorreu entre 8 e 24 de setembro de 2021. Servidores públicos tutelados e curatelados tiveram tratamento na medida de suas dificuldades.

A legislação prevê que a prova de vida dos tutelados e curatelados deve ser realizada, exclusivamente, nas unidades de Gestão de Pessoas do órgão de vinculação, com a presença do beneficiário e do curador ou tutor. O objetivo do Projeto *Drive Thru* é oferecer uma **alternativa de atendimento** a esse público para que possam atualizar sua prova de vida de maneira mais cômoda, ágil e segura⁹⁶.

Fonte: www.gov.br/servidor (grifos nossos)

⁹⁶Fonte: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/servidores-publicos-tutelados-ou-curatelados-poderao-realizar-prova-de-vida-em-2018drive-thru2019> Acesso 26jun2022

Um público que também tem visto avanços em seu atendimento nas plataformas digitais é o de deficientes auditivos. Segundo a Pesquisa Nacional de Saúde - PNS⁹⁷ realizada em 2019 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2,3 milhões de brasileiros acima de dois anos de idade têm algum grau de dificuldade para ouvir, mas, num recorte de 5 a 40 anos entre pessoas com muita dificuldade ou que não conseguiam ouvir nada, somente 22,4% sabem usar Libras⁹⁸.

Libras é a sigla da Língua Brasileira de Sinais, uma língua de modalidade gestual-visual onde é possível se comunicar através de gestos, expressões faciais e corporais. É reconhecida como meio legal de comunicação e expressão desde 24 de Abril de 2002, através da Lei nº 10.436.

Apesar de, como comprova a PNS, não ser uma solução definitiva para a inclusão digital, a linguagem é uma importante ferramenta de inclusão social para os surdos. O portal GovBr utiliza o VLibras⁹⁹ (figura 29, a seguir) como instrumento para permitir o acesso desse público aos serviços da plataforma.

O VLibras é um conjunto de ferramentas gratuitas e de código aberto que traduz conteúdos digitais (texto, áudio e vídeo) em Português para Libras, tornando computadores, celulares e plataformas Web mais acessíveis para as pessoas surdas. O Vlibras é o resultado de uma parceria entre o Ministério da Economia (ME), por meio da Secretaria de Governo Digital (SGD), e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), através do Laboratório de Aplicações de Vídeo Digital (LAVID). Fonte: gov.br

⁹⁷ <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/9160-pesquisa-nacional-de-saude.html?=&t=resultados>
Acesso 26jun2022

⁹⁸Fonte: www.libras.com.br Acesso 10jun2022

⁹⁹ <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/vlibras> Acesso 10jun2022

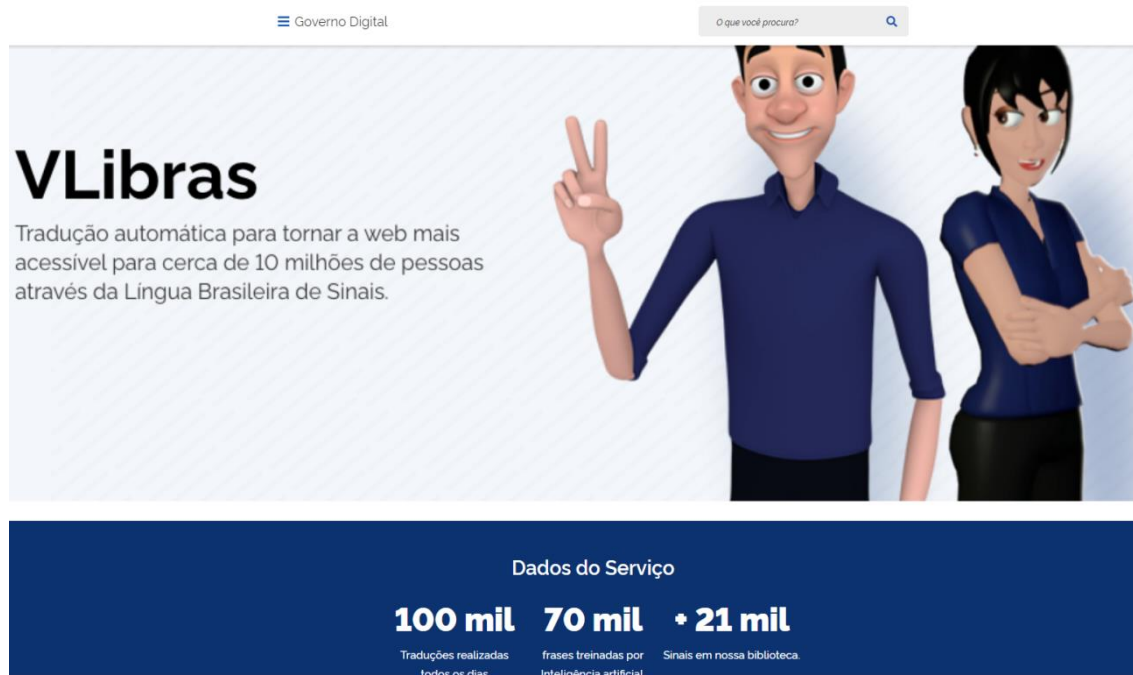


Figura 29 - VLibras

Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/vlibras>
Acesso 10jun2022

Em um breve comparativo entre o portal brasileiro e outros escritórios de propriedade intelectual pelo mundo (apêndice 1), observa-se que o Portal do INPI segue os mesmos padrões de utilização de idiomas de outros escritórios, sendo, página inicial no vernáculo e opções de tradução ofertadas (inglês e espanhol). O VLibras permite a utilização do site pelos cidadãos surdos. Não foi observada em outros sites pesquisados (dentre os maiores escritórios do mundo, respectivamente União Europeia, Coreia do Sul e China¹⁰⁰) a presença de um tradutor ou aplicativo para a língua oficial de sinais¹⁰¹.

Em uma visita ao portal da Organização Mundial da Propriedade Intelectual pode-se comprovar que, com a iniciativa do VLibras, o gov.br se destaca nesse quesito:

Aviso acerca de acessibilidade na página da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (*World Intellectual Property Organization – WIPO*)¹⁰²:

¹⁰⁰ Fonte: <https://euipo.europa.eu/ohimportal/pt>, <https://www.kipo.go.kr/en/MainApp?c=1000>, <https://english.cnipa.gov.cn/> Acesso 10jun2022

¹⁰¹ Assim como as línguas orais, a variação linguística caracterizada pelo regionalismo está presente também nas línguas de sinais. Segundo o site [Ethnologue: Languages of the World](https://ethnologue.com/languages-of-the-world/), existem mais de sete mil línguas faladas em todo o mundo. Dessas, mais de 140 são línguas de sinais oficiais. Fonte: <https://serviir.com.br/> Acesso 10jun2022

¹⁰² Fonte: <https://www.wipo.int/accessibility/en/> Acesso 10jun2022

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual **está comprometida** em garantir a acessibilidade de seu site e serviços a todos os usuários, de acordo com o Artigo 9º da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e em apoio a essa Convenção.

A WIPO **se esforça** para obter um site acessível com base nas Diretrizes de Acessibilidade de Conteúdo da Web da Iniciativa de Acessibilidade da Web do World Wide Web Consortium.

A criação de novas páginas acessíveis e a adaptação de partes mais antigas do site é um processo contínuo e parte da manutenção diária do site. Grande parte da documentação está publicada nos formatos de arquivo MS-Word e PDF. A coleção de PDF pode não estar totalmente acessível, mas formatos de arquivo alternativos são oferecidos. A acessibilidade total de algumas partes do site pode ser mais difícil de alcançar devido à natureza e complexidade do conteúdo; no entanto, encontrar soluções para esses problemas está entre nossas maiores prioridades.

(Fonte: WIPO, grifos nossos)

Ainda tomando por base a PNS, para o atendimento aos mais de 17 milhões de deficientes no Brasil, um grande complicador são as interseções com outros grupos vulneráveis. Por exemplo, do total de deficientes, quase metade (49,4%) era idosa – mais de 60 anos. As pessoas com deficiências são também as mais atingidas pela falta de instrução e, portanto, com menos condição de utilização de tecnologias (quase 70% de deficientes com mais de 18 anos de idade não tinham instrução ou alcançaram somente o fundamental completo).

A entrevista 7 trouxe informação relevante acerca de outro público cuja interseção com os idosos é reconhecida: pessoas portadoras de deficiência visual. Pela percepção de um servidor da área (CCOM) com prática em experiência do usuário, pretende-se alteração no site do Instituto, para incrementar o acesso. Para os deficientes visuais, a leitura de sites da internet é feita com o auxílio de aplicativo que lê cada palavra escrita em uma página¹⁰³. Ocorre que o programa não lê figuras, a não ser que haja uma descrição que a acompanhe.

...após uma avaliação do site atual, verificou-se que existem alguns problemas de acessibilidade, por exemplo, para quem é cego, que navega por programa. Tem alguns requisitos que tem que ter para que esse programa consiga ler tudo que tem ali. Por exemplo, imagem, ele não lê, a não ser que você coloque uma descrição da imagem, que é uma coisa que a gente não costuma fazer. Vamos incorporar essa prática. Entrevistada, 18 de julho de 2022.

¹⁰³<https://super.abril.com.br/mundo-estranho/como-os-cegos-usam-a-internet/#:~:text=Com%20a%20ajuda%20de%20um,ou%20a%20seta%20para%20baixo>. Acesso em 18jul2022

Esses exemplos referentes à acessibilidade robustecem a compreensão de que, como já dito, a transformação digital não deve ser um fim em si, sendo um caminho através do qual todo cidadão deve alcançar seus direitos e cumprir seus deveres. E essa percepção se mostra apensada a um refinamento que vem sendo cada vez mais percebido nas ações de transformação digital, justamente por conta dessas interseções: o já citado tratamento individualizado.

4.5 USABILIDADE – FACILITAR A EXPERIÊNCIA

A partir do momento em que uma gama gigantesca de informações passa a ocupar um espaço único, o uso descomplicado, com ações intuitivas nas telas e sequências lógicas para o atendimento, torna-se imprescindível. O portal único, além de ter um acesso claro, deve gerar interesse, levar a novas descobertas (ampliando naturalmente o uso dos serviços e o autosserviço). Uma plataforma repleta de informações interligadas (que é a proposta) deve buscar também o olhar curioso, ser ambiente de aprendizagem (memorização), de forma que a experiência do usuário seja a mais agradável possível.

Distingue-se da acessibilidade, uma vez que essa cuida de facilitar o acesso, e a usabilidade se preocupa com o uso aprazível do aplicativo. A primeira imagem relacionada a essa ideia de facilidade é o uso de aparelhos móveis, e, com a plena disseminação dos celulares, tanto empresas quanto o governo percebem o ambiente conveniente para ofertar serviços digitais, buscando economia e produtividade. A dificuldade de interagir com as telas e os sites tem sido, aos poucos, substituída pela sensação de domínio, de comodidade, uma vez que, cada vez mais, as pessoas têm nos celulares um companheiro polivalente e onipresente. Mais tempo de uso¹⁰⁴ levando à familiarização com telas, interfaces e terminologias.

Sob essa ótica, investir em usabilidade é crucial para o sucesso da transformação digital, uma vez que a simplificação necessária ao atendimento das necessidades e das expectativas dos cidadãos passa pela possibilidade de padronização, de integração e do uso de uma linguagem singela.

¹⁰⁴Brasileiro passa mais de 13 horas por dia na internet. <https://www.techtudo.com.br/noticias/2022/05/brasileiros-passam-mais-da-metade-de-suas-vidas-na-internet-estima-pesquisa.ghtml>

A visão de que a tecnologia deve ser utilizada para diminuir as diferenças e auxiliar a governança do Estado, garantindo e facilitando o atendimento ao cidadão em todos os contextos nos quais ele estiver inserido, principalmente no caso de públicos diferenciados, ganhou relevância a partir do ano de 2020. Com a pandemia do COVID – 19, quando se demandou de todos os governos e instituições do mundo uma aceleração significativa dos esforços de transformação digital, e o Brasil, com seu tamanho continental e uma população entre as maiores do mundo viu-se desafiado novamente. Além de ser econômica e institucionalmente interessante, a transformação digital tornou-se socialmente necessária.

4.6 COVID-19 – DISTÂNCIA E PROTEÇÃO DOS DIREITOS: A PANDEMIA ESPELHADA NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

4.6.1 Breve histórico das Epidemias e Pandemias no mundo:

Doenças infectocontagiosas amedrontam o homem desde sempre. Epidemias são relatadas em livros antigos, ambientadas nos mais diversos lugares, atingindo povos completamente diferentes. Seja em paredes de pedra ou na Bíblia, a humanidade se vê, desde sempre, confrontando doenças e sofrendo com elas.

Uma das primeiras epidemias registradas data de 430 a.C, a Peste de Atenas¹⁰⁵. Passando pela peste bubônica, pela varíola e pela lepra, as guerras e a falta de infraestrutura de habitação e de limpeza são relatadas recorrentemente como fatores de disseminação das doenças. Responsável pela morte de cerca de um terço da população ocidental, a Peste Negra (1348 - 1351) já trazia consigo a imposição de medidas de isolamento e de quarentena dos infectados como formas de conter o avanço do contágio. A Gripe Espanhola (1918-19)¹⁰⁶ marcou o século XX, atingiu todos os continentes e deixou um saldo de mais de 50 milhões de mortos.

O Corona vírus foi identificado pela primeira vez em 1965 e está associado a uma série de síndromes respiratórias graves (SARS), tendo sido, já em 2012

¹⁰⁵ Fonte: “As grandes Pandemias da História” - <http://doi.org/10.24927/rce2020.025> Acesso 05mar2022

¹⁰⁶ Fonte: Fiocruz (invivo)

<http://www.invivo.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=815&sid=7> Acesso 05mar2022

declarado como risco à saúde pública. Os Corona vírus estão por toda parte. Eles são a segunda principal causa de resfriado comum (após rinovírus) e, até as últimas décadas, raramente causavam doenças mais graves em humanos do que o resfriado comum¹⁰⁷.

4.6.2 A pandemia do Corona vírus

No final de 2019 essa condição de pouca relevância do Corona vírus foi alterada dramaticamente. Em 31 de dezembro daquele ano a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na República Popular da China, sendo o foco a cidade de Wuhan, província de Hubei. Uma semana depois, em 7 de janeiro de 2020, as autoridades chinesas confirmaram que haviam identificado uma nova cepa (tipo) de Corona vírus que não havia sido observada antes em seres humanos. Em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou que o surto do novo Corona vírus constituía uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. No Brasil, já em 03 de fevereiro de 2020, por meio da Portaria nº 188¹⁰⁸, o Governo Federal declarou Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia.

As consequências da disseminação da COVID-19 foram tanto graves quanto difusas, atingindo o mundo inteiro nos campos social, econômico, político, educacional, empresarial, entre outros, ultrapassando em muito a questão de saúde pública. A singularidade de seus impactos passa também pela velocidade com que atingiu não só países diferentes, mas pessoas das mais diversas características, somando-se isso ao poder cada vez maior da internet, que tornou o assunto praticamente onipresente durante meses.

Como exemplos de consequências concernentes ao tema deste estudo, podem ser apontadas: a ampliação de permissão de trabalho remoto para os servidores, de utilização de assinaturas digitais, ainda que não emitidas pela

¹⁰⁷ Organização Pan-Americana de Saúde / OMS Fonte: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19> Acesso 21ago2021

¹⁰⁸ Fonte: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388> Acesso 21ago2021

Autoridade Certificadora (não qualificadas), permissão de atuação dos profissionais de saúde por telemedicina (com utilização de assinatura eletrônica e resguardo de sigilo), e uso de aplicativos de comunicação (ainda que os não formalmente contratados pela APF) para viabilizar a interação entre equipes e usuários dos serviços públicos, para atendimentos ou reuniões, por exemplo.

4.6.3 A Digitalização Dos Serviços Do Governo Na Pandemia

“A necessidade é a mãe da invenção”¹⁰⁹

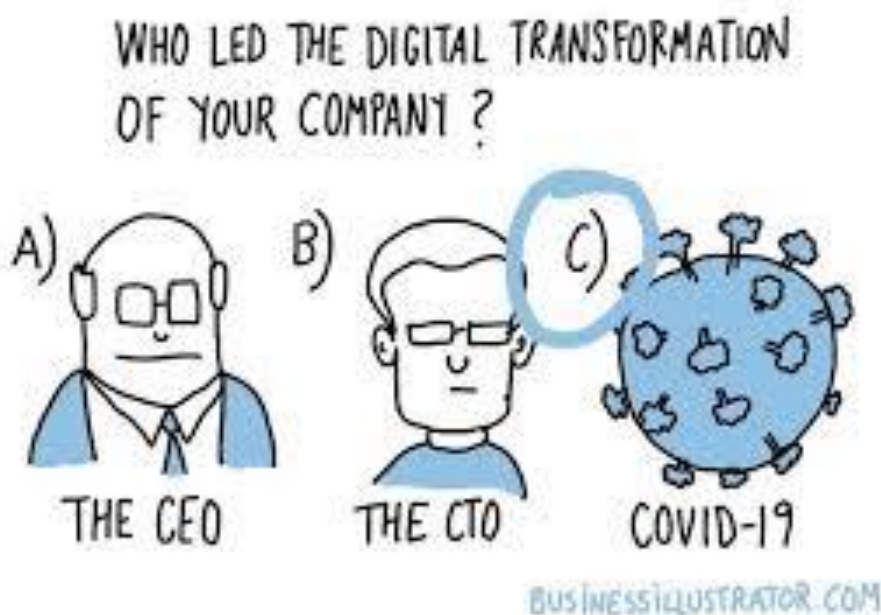


Figura 30 - COVID-19 acelerando a Transformação Digital

Fonte: <https://abinc.org.br/os-desafios-da-transformacao-digital-para-sociedade-em-tempos-de-pandemia/> Acesso 07jun2022

¹⁰⁹ A frase é atribuída ao filósofo Grego Platão

Fonte: <https://www.pensador.com/frase/Nzi4OTQx/> Acesso 07jun2022

Talvez a consequência mais relevante em termos de transformação digital seja a expressiva aceleração na entrega de serviços públicos totalmente digitais disponibilizados para a população (figura 30, anterior). Antes da pandemia, 54% dos serviços públicos do governo federal já estavam disponíveis na internet¹¹⁰. A determinação de distanciamento social e de isolamento e o fato de os idosos estarem entre os grupos de maior risco de contaminação levaram o governo a priorizar serviços que, uma vez digitalizados, evitariam aglomerações.

A Secretaria de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) do Ministério da Economia, determinou como meta a entrega de 100% dos serviços do governo federal em formato digital até o final de 2022¹¹¹. Em julho de 2020 o número de serviços digitalizados chegou a 58%¹¹², chegando a 2022 em expressivos 74%.

O avanço dos números pode ser explicado, em parte, pela estratégia adotada pelo governo de atuar em alguns serviços não tão simples, mas que atingiriam a um número maior de pessoas. A emissão das carteiras de habilitação e de trabalho, solicitação de pensão e de benefício assistencial por saúde ou deficiência, o certificado de vacinação e o próprio cadastro para recebimento do auxílio emergencial¹¹³ são exemplos claros de serviços complexos, mas que acabaram por atender a mais cidadãos e por gerar a demanda de outros atendimentos digitais, forçando ainda mais intensificação do foco.

A seguir, (fig. 31), os números entre 2019 e 2022 de serviços digitalizados ano a ano e a situação em junho de 2022.

¹¹⁰ Fonte: Entrevista Paulo Uebel <https://congressoemfoco.uol.com.br/economia/pandemia-obriga-governo-a-acelerar-digitalizacao-de-servicos-diz-secretario/>

¹¹¹ Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/ministerio-da-economia-destaca-avancos-na-area-de-transformacao-digital-e-combate-a-burocracia>

¹¹² Fonte: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/07/governo-trabalha-para-digitalizar-todos-servicos-publicos>

¹¹³ O auxílio emergencial aprovado pelo Congresso Nacional e sancionado pela Presidência da República é um benefício para garantir uma renda mínima aos brasileiros em situação mais vulnerável durante a pandemia do Covid-19 (novo coronavírus), já que muitas atividades econômicas foram gravemente afetadas pela crise. Fonte: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/servicos/auxilio-emergencial>



Figura 31 - Quantitativo de serviços federais digitalizados por ano, de 2019 a 2022

Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/lista-servicos-digitais> Acesso 27jun2022

4.6.4 Um Portal: Todos Monitoram, Cada Um Importa

O acompanhamento da digitalização dos serviços, bem como da avaliação dos serviços prestados pode ser feita no gov.br no Painel de monitoramento de serviços federais (figura 32, a seguir), que pode ser acessado por qualquer cidadão. A avaliação dos serviços não é parte condicionante do processo de atendimento (não impede a prestação), sendo disponibilizada ao cidadão após a finalização do serviço. O planejamento é agrupar os serviços por características semelhantes e gerar rankings que permitam não apenas a simples comparação entre os órgãos, mas a troca de experiências e o compartilhamento de ferramentas que levem a melhorias contínuas. Pode-se imaginar tal interação, por exemplo, entre as universidades federais.

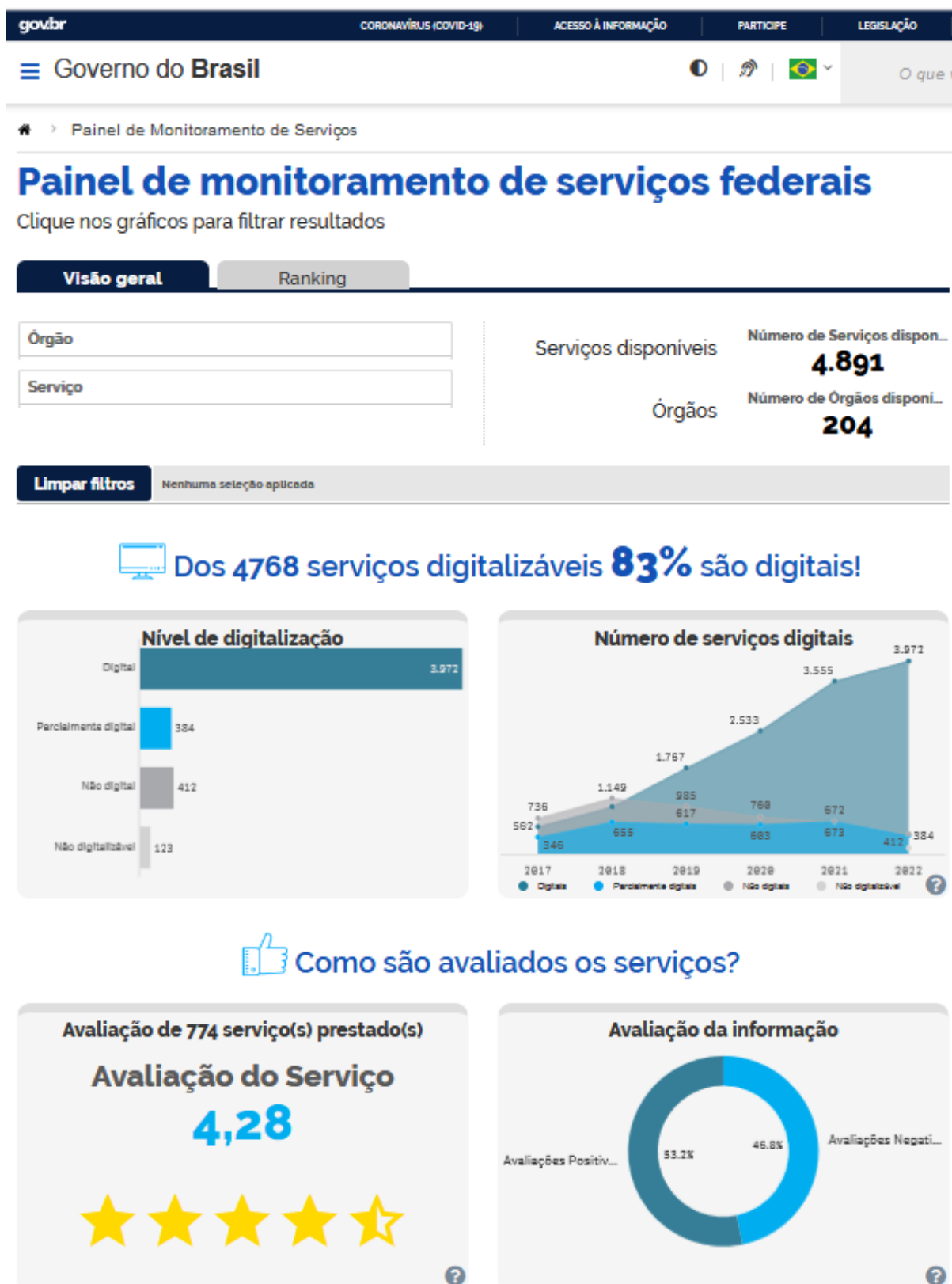


Figura 32 - Dados da digitalização do governo federal – painel de monitoramento junho de 2022

Fonte: <https://painelservicos.servicos.gov.br/> Acesso 27jun2022

Além disso, a própria centralização dos portais governamentais em uma única plataforma (gov.br) levou a uma natural busca por serviços diversos daqueles inicialmente pesquisados pelos usuários já que, uma vez na plataforma, o cidadão consegue com um único login (identificação de usuário) acessar a diferentes órgãos e, por consequência, pode ser atendido em demandas variadas. Pode-se inferir dessa observação que houve uma aceleração também do uso de serviços digitais, pois o cidadão passou ter contato com aplicações que sequer imaginava poder ter acesso pelo computador ou pelo celular. Em junho de 2022 a utilização do gov.br chegou à marca de 130 milhões de usuários¹¹⁴. Registre-se que em março do mesmo ano o número de cadastros de login no gov.br era de 122 milhões¹¹⁵.

Outro número que demonstra o impacto da oferta de canais unificados é a plataforma digital criada exclusivamente para o uso de servidores públicos federais, o SouGov.br (figura 33, a seguir). Dados de maio de 2022¹¹⁶, quando o portal completou um ano de existência, dão conta de mais de 1 milhão de usuários e mais de 45 serviços disponibilizados especificamente para o atendimento a esse público. A estimativa do Ministério da Economia é que, com a unificação da folha de pagamento do poder executivo (que é a maior da América Latina - cerca de 1,3 milhão de pessoas, entre ativos, inativos e pensionistas), com a eficiência operacional gerada e com redução de custos, por exemplo, com papel e impressão o contribuinte deixou de arcar com um algo em torno de R\$ 430 milhões no período. O SouGov.br é um canal único de atendimento a direitos e benefícios gerados em função da relação de trabalho com a APF, desde entrega de atestados, consultas diversas, alterações cadastrais, até solicitações de licenças e auxílios, o que desonera as áreas de recursos humanos dos órgãos e garante transparência aos interessados, uma vez que podem acompanhar diretamente seu atendimento pelo computador ou pelo aplicativo no celular.

¹¹⁴ <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/06/gov-br-atinge-130-milhoes-de-usuarios>

¹¹⁵ <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/03/em-tres-anos-mais-de-1600-servicos-publicos-foram-digitalizados#:~:text=plataforma%20gov.br,-.Dos%20cerca%20de%204.900%20servi%C3%A7os%20oferecidos%20pelo%20Governo%2C%2073%25%20j%C3%A1,login%20%C3%BAnico%20do%20gov.br>.

¹¹⁶ <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/maio/SouGov-br-completa-um-ano-de-servicos-digitalizados-e-reduz-custos-para-o-governo-federal>



Figura 33 - Sou gov.br - Plataforma exclusiva para servidores federais
 Fonte: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov> Acesso 27jun2022

Outro avanço trazido pelo SouGov.br é a área do líder (figura 34, a seguir). Todo servidor formalmente designado em encargo de chefia é automaticamente cadastrado como líder na plataforma e consegue fazer o acompanhamento, por enquanto, de férias e afastamentos de sua equipe.

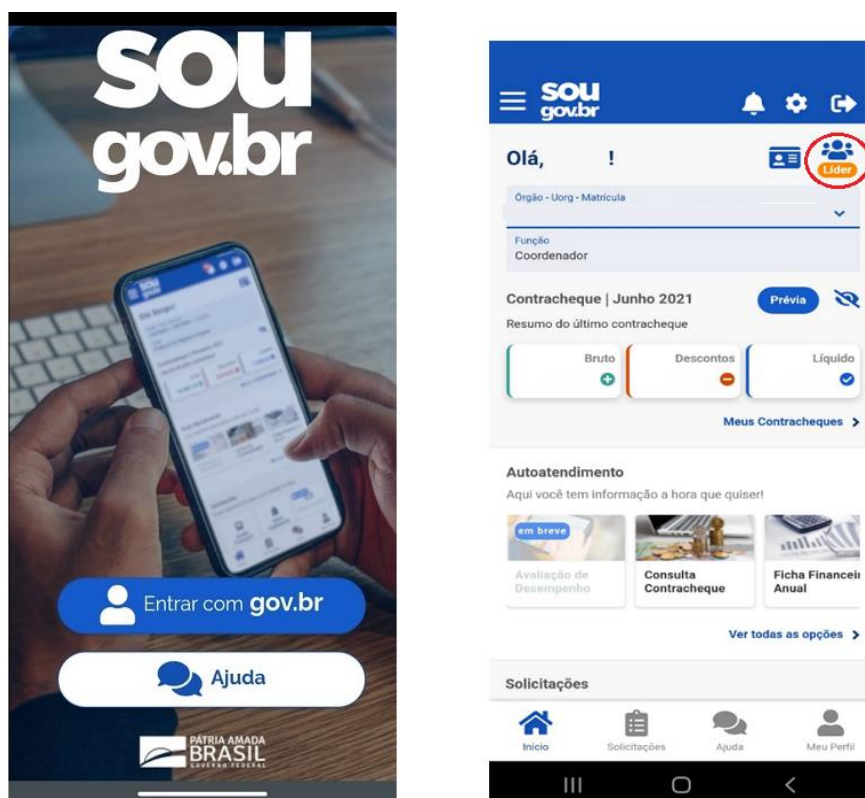


Figura 34 - Sou gov.br Líder - Imagem de divulgação do SouGov.br/líder
 Fonte: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/fag/sou-gov.br/SouGov lider/SouGov-lider> Acesso 27jun2022

Em observação aos princípios e diretrizes expressos na legislação, em especial na Lei 14.129/2021 (art.3º), e perseguindo o objetivo de o cidadão atue em prol de seu próprio atendimento (o citado foco no autosserviço), a plataforma gov.br mantém categorização e lista dos serviços disponibilizados para facilitar o acesso, como se observa na figura 35, a seguir:

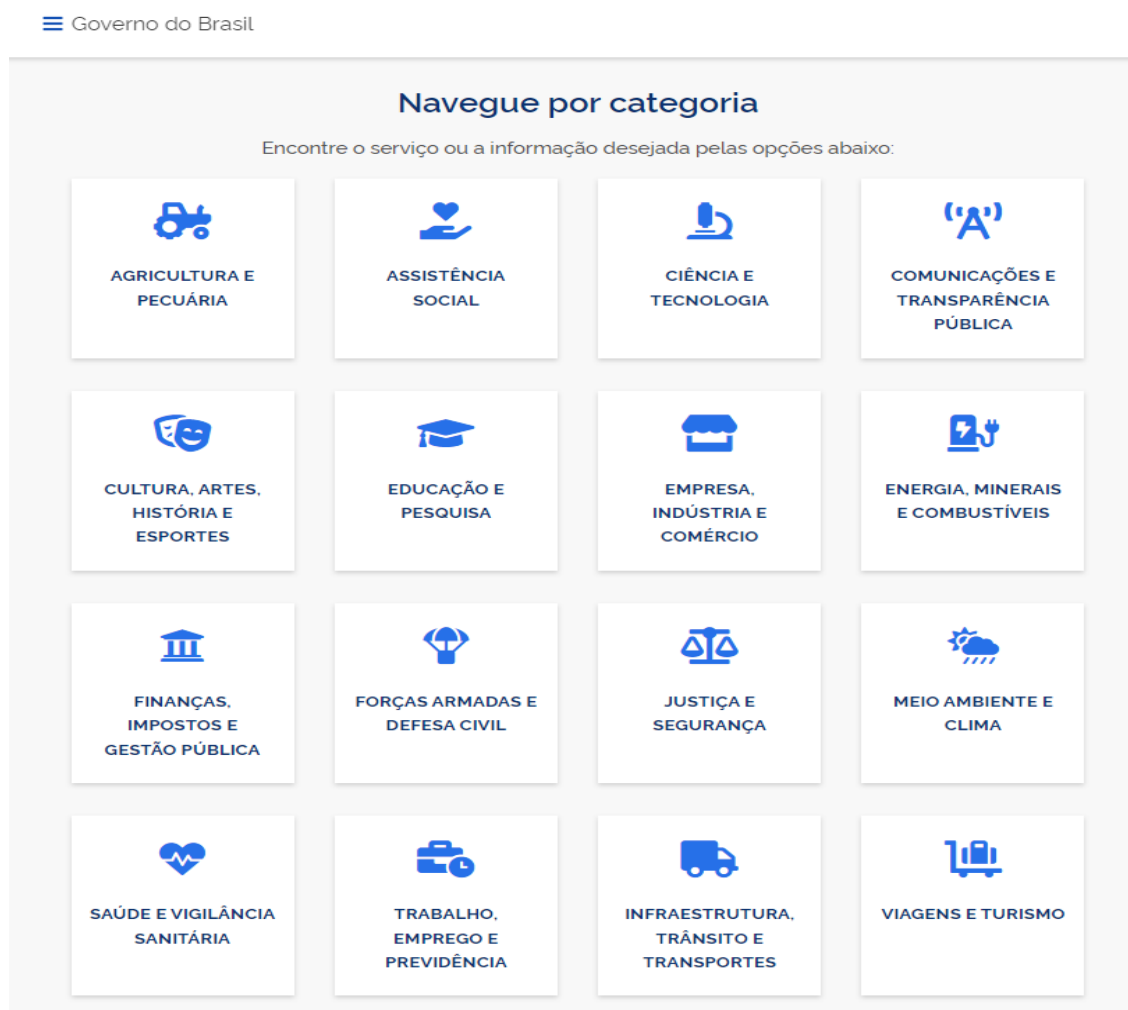


Figura 35 - Serviços na plataforma gov.br por categoria

Fonte: <https://www.gov.br/pt-br> Acesso 27jun2022

Um avanço nessa busca pelo atendimento personalizado e pelo autosserviço pode ser verificado pela indicação dos serviços mais utilizados no final de qualquer página acessada e também de perfis específicos, nos quais são apresentados serviços mais adequados ao perfil escolhido (figs. 36 e 37, respectivamente, a seguir).



Figura 36 - Indicação de serviços mais acessados no gov.br

Fonte: <https://www.gov.br/pt-br> Acesso 20jun2022



Figura 37 - Adequação do acesso a perfis específicos

Fonte: https://www.gov.br/pt-br/perfil_usuario/todos_os_perfis Acesso 27jun2022

A página inicial do gov.br traz ainda evidenciados serviços classificados entre “recomendados” (geralmente mais complexos e peculiares), “mais acessados”

(facilitando a busca de acordo com a estatística do próprio site), e “destaque” (apresentando serviços que tiveram alguma alteração ou destinados a grupos determinados), em mais uma tentativa de tornar a navegação na plataforma mais ágil e agradável como se vê na figura 38, a seguir:



Figura 38 - Página inicial gov.br, apresentação de serviços classificados

Fonte.: <https://www.gov.br/pt-br> Acesso 20jun2022

A passagem do modelo de governo eletrônico (serviços ofertados na internet ou por meio de canais de tecnologia da informação), para a efetiva transformação digital é imprescindível para a modernização do Estado e para a redução da burocracia, além, de garantir a participação no Governo e seu controle por parte dos cidadãos. A transformação digital acontece de forma contínua e seu fluxo é percebido em vários âmbitos e esferas. No caso do governo, ela pode gerar um envolvimento do cidadão de forma ainda não vista, mas que será tratado

imediatamente como algo a ser aperfeiçoado, devido ao dinamismo inerente à realidade digital.

É preciso reiterar sempre que a mera entrega de serviços, por mais facilitada e singularizada que seja, não é suficiente para tornar um governo digital. Para além das vantagens com economia de tempo, recursos físicos e humanos e de dinheiro por parte do governo e do cidadão, deve se juntar a isso o ganho qualitativo dos serviços e a efetiva melhoria da qualidade de vida de todos, inclusive dos servidores. A sociedade deve ser envolvida e estimulada à participação efetiva nas políticas públicas e no planejamento de longo prazo do governo, passando a monitorar e a realimentar as iniciativas da Administração (inclusive no próprio campo da transformação digital) com outras ideias e demandas, utilizando as ferramentas de tecnologia de informação e comunicação como facilitadoras do acesso, e garantidoras de que sua opinião será no mínimo a referência para a atuação dos agentes públicos.

Há ainda a questão dos desafios que devem ser enfrentados frontalmente se o que se busca são ganhos concretos e de longo prazo, como mudanças estruturais na Administração Pública e a conquista de uma verdadeira democracia digital participativa, que se torne mecanismo de efetivo redesenho social. Exclusão digital não pode ser vista como parte da realidade uma vez que, na sociedade informacional e no governo eletrônico ela significa, na prática, exclusão social.

Isto posto, não se pode esperar a resolução de todos os problemas estruturais para depois se pensar em um governo digital. A realidade de um século e de um mundo movido pelo conhecimento e pela tecnologia se impõe, e torná-los (conhecimento e tecnologia) instrumentos de transformação e de superação desses problemas parece uma estratégia cujos resultados têm ratificado sua escolha. O nome do jogo é “trocar a roda com o carro andando”.

5 O INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI

A história do Instituto foi apresentada, em boa parte, pela autora em sua dissertação de mestrado¹¹⁷, entendendo-se cabível neste momento somente um breve resumo e posterior introdução do tema desta tese em face do INPI. Ressalva-se ainda que, neste capítulo (e como previamente indicado na metodologia) sempre que se fizer oportuno no decorrer do trabalho, partes das entrevistas poderão ser apresentadas.

O INPI, como determina a Lei 9279/96, é responsável pelo sistema brasileiro de concessão e garantia dos direitos de propriedade industrial e tem papel estratégico na política de desenvolvimento do país. O INPI existe para assegurar que o sistema de propriedade industrial estimule a inovação e promova a competitividade entre as pessoas e instituições, favorecendo assim que o Brasil se desenvolva social, tecnológica e economicamente.

Ainda na República Velha, foi estabelecido o primeiro órgão governamental específico para o tratamento de questões concernentes a patenteamento de invenções e registros de marcas, a Diretoria Geral da Propriedade Industrial (DGPI, 1923). Em 1933 extinguiu-se o DGPI, criando-se o Departamento Nacional da Propriedade Industrial (DNPI), vinculado ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, e que seria o predecessor do INPI.

Era dotada esta organização de funções basicamente cartoriais, cuidando quase que exclusivamente da análise formal e da expedição de certificados, visando à salvaguarda dos direitos de propriedade industrial de titulares e licenciados. (Malavota, 2006, p. 81)

Ainda segundo Malavota (2006), as insatisfações dos usuários do sistema de propriedade industrial com a estrutura do novo órgão levariam à mobilização por parte de segmentos interessados da sociedade em favor de novas alterações, resultando na promulgação do Decreto-lei nº 7.903, de 27 de agosto de 1945, o novo Código da Propriedade Industrial, que buscava melhor adequação da política de propriedade industrial aos interesses de desenvolvimento do país. No início dos

¹¹⁷ “A capacitação dos examinadores de marcas: trajetória histórica e importância para a gestão do conhecimento no Instituto nacional da propriedade industrial” – Aprovada em 31/10/2018.
Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/a-academia/biblioteca/teses-e-dissertacoes/dissertacoes>

anos 1970, as pressões por reestruturações no órgão, com influência direta da Associação Brasileira dos Agentes da Propriedade Industrial - ABAPI e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, levaram a uma nova reestruturação do órgão oficial de propriedade industrial.

O antigo DNPI limitava-se à concessão de patentes e ao registro de marcas, com vistas tão somente à defesa da Propriedade Industrial dos titulares e licenciados, obedecido o critério jurídico... Métodos de trabalho obsoletos, falta de material, instalações precárias, ausência de apoio e de equipe técnica adequada sujeitavam o extinto DNPI a toda sorte de influências externas. Grave era a situação apresentada em 1970. Ignorava-se mesmo qual o número de Marcas e Patentes realmente em vigor. Existiam mais de 400.000 processos aguardando solução e um número desconhecido de processos extraviados. O objetivo do INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL é o de estabelecer um controle flexível, gradualista e pragmático na área tecnológica, sendo o primeiro órgão setorial que controla e participa nas negociações de técnica efetuadas entre as empresas do País, entre estas e as empresas do restante do mundo, obedecendo às diretrizes da política industrial. Também constitui objetivo do INPI a simplificação e dinamização do processamento administrativo, através de completa modificação de critérios e métodos de trabalho. (Trecho do Relatório de atividades do INPI dos anos de 1970 a 1973¹¹⁸)

A Lei de Propriedade Industrial, (nº 9.279/1996), juntou ao rol de ativos passíveis de proteção pelo INPI as indicações geográficas e os desenhos industriais. Em 1998, a Lei n.º 9.609 estabeleceu a proteção dos programas de computador, sendo o INPI responsável pelo registro. Outra alteração legal deu-se em maio de 2007, com a Lei n.º 11.484, que determinou a proteção dos direitos de propriedade intelectual relativos à topografia de circuitos integrados, com a responsabilidade pela realização do registro recaindo da mesma forma sobre o INPI. Desde 2019 o INPI é vinculado ao Ministério da Economia¹¹⁹ e tem por finalidade principal executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica, bem como se pronunciar quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial¹²⁰.

¹¹⁸ Todos os relatórios de atividades citados no trabalho têm por fonte a Biblioteca Economista Cláudio Treiguer, do INPI, que detêm mais de 15.000 publicações em seu acervo.

Fonte: http://biblioteca.inpi.gov.br/sophia_web/ Acesso 28jun2022

¹¹⁹ Quando de sua fundação em 1970, o INPI era vinculado ao então Ministério da Indústria e Comércio; Com as alterações de nomenclaturas e de competências, já foi vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e, até 2018, ao então Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Fonte: www.planalto.gov.br Acesso 27jun2022

¹²⁰ (www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/identidade-institucional)

Entre os serviços prestados pelo Instituto, estão os registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos integrados, as concessões de patentes e as averbações de contratos de franquia e das distintas modalidades de transferência de tecnologia. Em síntese, o registro de ativos de propriedade intelectual constitui a razão de ser do INPI. **Na economia do conhecimento**, tais direitos se convertem em diferenciais competitivos, estimulando o constante surgimento de novas identidades e soluções técnicas. **Conhecimento, informação e transparência, de fato, compõem a cadeia de valores que conduzem o cidadão à participação social plena e ao exercício de seus direitos**³⁶. *(grifos nossos)*

Além disso, o INPI cumpre papel fundamental de disseminação de conhecimento referente a esses ativos intangíveis, que são protegidos e regidos por lei desde 1996. A Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento oferta cursos e treinamentos especializados, presenciais e on line, visando aprimorar competências relacionadas à PI e ampliar o uso do sistema de Propriedade Intelectual por meio da gestão do conhecimento. De 2019 a 2021, 13.128 pessoas de todo o país foram certificadas pela Academia do INPI. Destacam as 46 teses de doutorado e as 212 dissertações de mestrado já defendidas na Coordenação de Pós-Graduação (referência junho/2022¹²¹).

A área de recursos humanos promove capacitação interna por meio do Centro de Educação Corporativa – CETEC. São cursos, workshops ou palestras, que também podem ser presenciais ou *on line*, que atendem a todas as áreas do Instituto.

5.1 O INPI E O GOVERNO ELETRÔNICO

Missão do INPI:
Estimular a inovação e a competitividade a serviço do
desenvolvimento tecnológico e econômico do Brasil, por meio
da proteção eficiente da propriedade industrial
Plano estratégico - INPI 2018 - 2021

Um percurso interessante se faz ao olhar a história do Instituto em busca de marcos vinculados ao uso da tecnologia. O Relatório de Atividades de 1970-73 (p.

¹²¹ <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/a-academia/cursos-de-pos-graduacao> Acesso 03jun2022

15), por exemplo, traz o que talvez seja o primeiro registro formal de produtividade aumentada em consequência de uso de um “sistema mecânico de processamento”.

Completo-se a montagem de um **sistema mecânico de processamento** com o objetivo de acelerar a execução dos trabalhos. **Com o auxílio do computador** prevê-se resultado satisfatório na decisão de 100.000 processos para que se atinja o equilíbrio das atividades nesse subsistema. É necessário ter presente que em 1970 existiam 380.000 pedidos de marca por analisar e decidir, o que se constituía no maior obstáculo administrativo existente em qualquer órgão da União. A implantação do sistema mecanizado em 1973 reduziu as atividades, nesse exercício, o que permitiu a organização e sistematização dos serviços. Foi completada a revisão dos 130.000 registros em vigor... (Relatório de atividades do INPI – 1970-1973, pág. 15) – grifos nossos.

Destacava-se, já nos idos de 1988, a necessidade de recursos humanos dedicados à tecnologia da informação:

A informatização de todas as áreas do INPI, que é um imperativo da modernização, vem sendo tentada de longa data. **Entretanto a falta de técnicos desse campo no INPI e as restrições à contratação de especialistas, além da falta de capacidade de investimentos do órgão até 1987, retardaram sua estruturação.** (Relatório de atividades do INPI – 1979-1988, p. 8 e 9 – grifos nossos).

Em 1992, apresentava-se a ideia de transformar o INPI em exemplo de prestação de serviços, tanto em qualidade quanto em produtividade, e que, para isso a informatização seria uma grande aliada na busca da racionalização dos exames e da modernização institucional. Em 2003, entre as várias melhorias operacionais e voltadas ao atendimento ao cliente apresentadas pela então Divisão de Modernização e Informática - DIMINF¹²², reportam-se a padronização do site do INPI, a disponibilização de ferramentas de busca mais modernas e também a aquisição de novos servidores. Também é nesse momento que assuntos como participação nos sistemas do Governo Federal, protocolo único, integração de informações dos processos administrativos e trabalho conjunto com a Receita Federal para a criação de guia de recolhimento única (GRU) são trazidos a público.

Observe-se que o fortalecimento da estrutura operacional e a modernização (sempre personificada pela automação e informatização) são perseguidos em toda a história do Instituto, destacando-se o período consequente ao lançamento do Programa de Reestruturação do INPI, que foi iniciado em 2004 e que em 2006

¹²² Constatou-se na estrutura do INPI até o Decreto 5147/2004 quando foi transformada em Coordenação-Geral de Modernização e Informática – CGMI.

apresentou entregas importantes como a contratação de mais de 300 novos servidores, um plano de carreiras novo e a implantação do módulo e-marcas, segundo dados do relatório do planejamento Estratégico 2007 – 2012¹²³

Especificamente da então Coordenação-Geral de Modernização e Informática – CGMI¹²⁴ surgiram propostas que mostram que o caminho já estava traçado, que a falta de um direcionamento central e questões orçamentárias retardaram a consecução do que se testemunha hoje, como por exemplo, dotar o INPI de sistemas administrativos informatizados (direcionados especialmente a recursos humanos, contratos e Ouvidoria). Entre outras proposições da CGMI ainda estavam a criação de um ambiente de serviços totalmente virtualizado, além da melhoria de toda a infraestrutura de dados do Instituto, visando maior confiabilidade e segurança nos acessos aos serviços do INPI.

Outros projetos significativos podem ser listados nesse período, destacando-se (fig. 39, em sequência):

¹²³Fonte: <http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cgpe/arquivos-cgpo/planejamento-estrategico-2007-2012.pdf/view>

¹²⁴ Constou da estrutura do INPI até o Decreto 7.356/2010, quando foi alterada a nomenclatura para Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação – CGTI, que perdura até o momento.

Projeto	Data	Uso de tecnologias visando
Início da digitalização dos documentos de patentes	2006	Objetivando tornar digital o acervo de pedidos de patentes nacionais, permitindo a consulta à informação tecnológica em meio digital.
Implantação do SISCAP – Sistema de cadastramento da produção da DIRPA	2008/2009	Sistema projetado para cadastrar a produção dos examinadores, seus pareceres em PDF, auxiliá-los no controle de produção, na geração de pareceres e de planilhas de produção.
Primeiro estudo sobre trabalho à distância (Marcas)	2009	Criação de Grupo de Trabalho, levantamento de dados sobre as atividades possíveis na modalidade, estudo sobre necessidades de equipamentos e de infraestrutura;
e-Marcas (em razão de saída do SERPRO, o INPI passou a utilizar o sistema da OMPI – <i>Intellectual Propperty Automation System</i> – IPAS)	2005/2009	Sistema para atendimento a demandas relativas aos pedidos e registros de marcas, com direcionamento e tratamento em ambiente virtual, confiável, rápido e eficiente.

Figura 39 - Projetos do INPI - Elaboração da autora com base em Relatório do Planejamento Estratégico INPI 2007 a 2012

Fonte: <http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cgpe/arquivos-cgpo/planejamento-estrategico-2007-2012.pdf/view> Acesso em 28jun2022

5.1.1 O INPI e o Trabalho remoto:

No contexto atual, no qual estão inseridas tanto a esfera pública quanto as empresas privadas, as transformações decorrentes dos avanços tecnológicos não só acontecem cada vez mais rapidamente, como geram mudanças diversas para o trabalho. O labor adere a uma flexibilidade que se revela em formatos e nomes diversos (trabalho remoto – integral ou parcial, locais de *coworking*, teletrabalho, *home office*) e em proporções inéditas, podendo-se destacar o período durante e pós-pandemia de COVID-19.

Araújo e Lua (2021) destacam os diferentes registros encontrados na literatura para o “trabalho realizado em casa”, com os conceitos variando de acordo com a área estudada e com o período da história. Considera-se o primeiro uso do termo teletrabalho o feito por Jack Nilles, que o conceituou como “o trabalho que permite alcançar seus resultados usando tecnologia da informação, como telecomunicações e computadores, em vez de movimento físico das pessoas” (Araújo e Lua, 2021, p. 3)

Um conceito outro de trabalho remoto pode ser a realização à distância e com o uso e tecnologias de comunicação de tarefa previamente definida. Segundo a SOBRATT¹²⁵, teletrabalho “é toda modalidade de trabalho intelectual realizado à distância e fora de local sede da empresa, através das tecnologias de informação e comunicação, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação.”

Segundo o site do Tribunal Superior do Trabalho¹²⁶, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT apresenta a previsão legal para o teletrabalho em seu artigo 6º, afastando as distinções entre o trabalho presencial e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Do Trabalho Remoto, portanto, esperam-se os mesmos resultados e efeitos que os de um sistema tradicional de execução das tarefas, sendo uma forma de emprego flexível. Tal entendimento foi consolidado com a Lei 13.467/2017, que em seus artigos 75-A e 75-E define o teletrabalho como prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e

¹²⁵Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf> Acesso 12jul2022

¹²⁶ www.tst.jus.br Acesso 10jun2022

de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (vendedores, motoristas, por exemplo, não são considerados trabalhadores remotos). Como o servidor público civil federal é regido pela Lei 8.112/1990, muito do embasamento para o estabelecimento de projetos de trabalho remoto pode ser encontrado no princípio da eficiência da própria Constituição Federal (art. 37, *caput*).

Funções rotineiras como trabalho, entretenimento, educação, compras e os serviços públicos tornaram-se passíveis de serem desenvolvidas independentemente de presença física em um determinado local em função do impacto da tecnologia no cotidiano, em especial do desenvolvimento dos sistemas de informação e de comunicação eletrônica (celulares, tablets e, principalmente, a internet). No contexto da Sociedade do Conhecimento, na qual o trabalho intelectual, as informações e seu uso são a base da organização e da valoração da produção, influenciando diretamente tanto os mercados quanto as atividades humanas, o ser humano ganha protagonismo e altera seus desejos.

As pessoas passam a vivenciar uma nova sociedade na qual tudo ao seu redor pode (e será) vigiado e questionado, um mundo no qual suas relações pessoais e profissionais serão mais dispersas ao mesmo tempo em que intensas pelo convívio constante (ainda que virtual), uma realidade na qual seu trabalho estará mais presente do que nunca, pois caberá no seu celular, no seu bolso. Então, entre os desejos alterados, dentre as necessidades que ganham destaque uma não é, em realidade, uma novidade ou sequer surpresa: a busca por uma melhor qualidade de vida.

Equilíbrio entre vida pessoal e vida familiar é um objetivo perseguido em todas as partes do mundo, nas mais variadas áreas de atuação e o trabalho remoto pode, aparentemente, torná-lo uma realidade. Mas, uma análise justa deve apresentar vantagens e desvantagens existentes nessa flexibilização. Araújo e Lua (2021) e Roriz (2019) trazem compilações acerca das duas vertentes, destacando-se algumas na figura 40, em sequência:

Vantagens	Desvantagens
Redução de custos	Transferência de custos de infraestrutura para o colaborador (luz, internet...)
Aumento da produtividade individual	Dificuldade de concentração devido à presença e demandas de familiares (além de interrupções por vizinhos, animais de estimação...)
Redução de efeitos de deslocamento	Perda de controle sobre a jornada de trabalho (sensação de 100% trabalho)
Autonomia de gestão de tempo e de metas	Perda das fronteiras entre vida pessoal e trabalho
Aumento da satisfação da equipe	Aumento de conflitos em casa
Melhoria do clima organizacional	Sensação de isolamento e não-pertencimento
Melhora na qualidade do trabalho	Dificuldades de gestão por comunicação precária com a equipe
Maior atração e retenção de talentos	“Uberização do trabalho”
Melhoria na saúde dos colaboradores	Uso de mobiliário inadequado e falta de pausas que podem levar a distúrbios musculoesqueléticos

Figura 40 - Vantagens e desvantagens do Trabalho Remoto
 Elaboração da autora, a partir de Araújo e Lua (2021) e Roriz (2019)

Desde as investigações feitas pela administração científica, os trabalhos embasavam-se em conjecturas que valorizavam mais o conhecimento que a atuação manual e repetitiva de tarefas. A produtividade deveria repousar em conhecimento sistemático, sendo então o conhecimento a origem de um trabalho efetivamente rentável, proveitoso.

O trabalho flexível é, em uma análise de foco gerencial, uma estruturação da execução de tarefas fundamentada em ideias novas, na concepção de que o conhecimento e a utilização desse conhecimento acumulado acerca das tecnologias de informação e de comunicação emergentes são capazes de melhorar tanto a produtividade, quanto a qualidade do que se faz, possibilitando ao indivíduo, o trabalhador, ainda angariar vantagens de cunho pessoal.

No serviço público brasileiro, tomando como orientador o princípio da eficiência, o SERPRO quebrou o paradigma em 2006, por meio de um projeto piloto que possibilitou o trabalho de casa mediante edital. Outras experiências se seguiram (Da Silva, 2015): TCU (2009), RFB (2010), AGU (2011), TST (2012).

O teletrabalho, seu planejamento e implantação, entram no radar do INPI em 2016, apesar de suas supracitadas inconveniências, em adequação aos ditames da

Lei 12.695/2014 (marco civil da internet) e para ser uma arma contra um problema histórico do Instituto: o *backlog* de exames, nesse primeiro momento, especificamente de marcas.

Em março de 2016, o INPI estabeleceu, por meio da IN 50, condições para a implementação da experiência piloto de Trabalho Remoto¹²⁷. No mesmo mês de março de 2016, ao tratar da comunicação digital, estabeleceu sites, intranet, perfis nas redes sociais, entre outros, como ferramentas de comunicação oficiais, ressaltando que deveriam prezar pela clareza e focar na prestação de serviços aos usuários.

Para viabilizar a adesão ao Trabalho Remoto, a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação – CGTI realizou, dias antes da publicação da IN 50/2016, melhorias na Rede Virtual Privada (*Virtual Private Network* - VPN)¹²⁸, além de ter republicado *link* de acesso ao manual de instalação e acesso à VPN.

A experiência do Trabalho Remoto no INPI foi sendo acompanhada por meio de relatórios regulares, apresentando-se no primeiro (agosto de 2016 a janeiro de 2017¹²⁹) uma média de alcance das metas de 144%, considerando-se os 34 servidores que encerraram essa fase. Um segundo relatório, referente à fase 2, na qual o número de participantes foi ampliado para 110¹³⁰, apresentando-se como resultado uma média de 51% de superação da meta contratada. Para a área de Marcas e para o Instituto, um dos resultados mais importantes foi possibilitar a adesão ao Protocolo de Madri, em vigor desde 02 de outubro de 2019.

Para aderir ao Protocolo de Madri, o INPI contratou entre 2016 e 2017 sessenta profissionais, um crescimento de 32% do número de examinadores de marcas. Também adotou **programas de incentivo à produtividade, como o trabalho remoto e a transferência para unidades regionais do INPI**, tendo como critério uma meta mais alta para o examinador. A consequência disso é a redução do *backlog* (estoque de pedidos pendentes de exame nas áreas de patentes, marcas e desenhos industriais), que caiu em quase 15%, saindo de 421.941 em 2016 para 358.776 no ano de 2017. Mangabeira, 2018, pág. 101.

¹²⁷ Foram determinados servidores de quatro áreas específicas para o projeto piloto (DIRPA, DIRMA, CGREC e DIRAD, sendo necessário, para esse último caso, executar seus trabalhos por meio do Sistema Integrado de Gestão do INPI - SIGINPI.

Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/centrais-de-conteudo/legislacao/IN502016.pdf>

¹²⁸ Uma VPN, por meio da internet, permite transmissão de dados e acesso remoto a recursos de uma rede interna, sem que os usuários esteja fisicamente conectados à rede local da empresa.

Fonte: Manual de acesso VPN - <http://intranet.inpi.gov.br/comunicados/mudancas-na-rede-virtual-privada-vpn-do-inpi-em-25-02> Acesso 28jun2022

¹²⁹ Portaria/INPI/PR N° 037, de 28 de março de 2017

¹³⁰ Portaria/INPI/PR N° 015, de 02 de fevereiro de 2018

Em relatório de atividades de 2017¹³¹, o INPI apresenta as ações em TI como diretamente vinculadas ao alcance das metas institucionais, especialmente a atualização do SEI, evoluções no SISCAP, destacando a ampliação e racionalização dos links de internet que acabaram por viabilizar a citada ampliação do número de participantes da experiência de Trabalho Remoto. Outro destaque dado à área de tecnologia foi a atualização da segurança da informação, com softwares de proteção evitando ataques cibernéticos aos sistemas do Instituto.

Ao se lançar um olhar cuidado para a missão e a visão atual¹³² do Instituto, verifica-se de imediato o comprometimento do INPI com conceitos já discutidos neste trabalho, como eficiência operacional e o uso tecnologia como facilitadora de uma atuação em favor do público atendido. Em 2018, nas palavras do então Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior¹³³:

“É principalmente para preservar empreendedores e suas marcas, e inovadores e suas criações, que o sistema de proteção à propriedade intelectual existe em todo o mundo. Mas no Brasil esse sistema precisa de mudanças para responder às necessidades do frenético ambiente de negócios.... Por isso, o MDIC vem trabalhando incansavelmente na busca de uma solução que responda ao anseio dos empreendedores. O primeiro passo já foi dado: houve o **acréscimo de 25% no quadro funcional do INPI**, com a contratação de 210 novos servidores para acelerar os exames dos pedidos de registros de marcas e patentes. Outros mais estão sendo dados, com a adoção de providências administrativas e o investimento de R\$ 40 milhões em **máquinas**. Neste fim de ano (**2018**), inclusive, foram instalados **novos equipamentos de tecnologia da informação**. É preciso agilizar as análises... Embora os números sejam animadores, com a atual capacidade operacional do INPI não é possível reduzir o backlog, mas apenas diminuir seu ritmo de crescimento. **Uma solução definitiva para esse problema é urgente, combinando e mantendo investimentos em servidores, infraestrutura e tecnologia da informação.**” – Relatório de Atividades do INPI, 2018, p. 4 – grifos nossos.

¹³¹ <https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/relatorio-de-atividades-inpi-2017-versao-portugues.pdf>

¹³² Tomando-se por base o Planejamento Estratégico vigente (2018-2021), que, por questões institucionais ganhou extensão de um ano (2022).

Fonte: [https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-](https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/documentos/copy2_of_RELATRIOFINALPLANOESTRATEGICO20182021VFinal30.11.2018.pdf)

[estrategico/arquivos/documentos/copy2_of_RELATRIOFINALPLANOESTRATEGICO20182021VFinal30.11.2018.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/documentos/copy2_of_RELATRIOFINALPLANOESTRATEGICO20182021VFinal30.11.2018.pdf) Acesso 28jun2022

¹³³ <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/RelatoriodeAtividades2018.pdf> Acesso 10jun2022

Os bons resultados de produtividade por conta do Trabalho Remoto continuaram a ser apresentados, mas a ideia de uma ação contundente contra o problema crônico do *backlog* se impôs, sendo indicada no Plano Estratégico 2018-2021 como “indispensável” medida extraordinária a ser implementada em paralelo a ações estruturantes, incluindo automação e otimização de processos. O Programa de Combate ao *Backlog* de Exames de Patentes surge com o objetivo ousado de reduzir em 80% o estoque de 149 mil pedidos ao longo de dois anos. Iniciado em 01 de agosto de 2019, no final daquele ano já havia conseguido reduzir 18,1% da meta, sendo apresentados no relatório de atividades daquele ano (2019) como pontos fundamentais o trabalho remoto (modalidade por tarefa, sem controle de frequência) e a aceleração do processo de digitalização de documentos¹³⁴.

Novamente, a avaliação considera a contribuição definidora da área de tecnologia da informação para o sucesso alcançado em áreas diversas do Instituto:

“Durante o ano de 2019 intensos trabalhos foram realizados para adaptar e atualizar os sistemas de TI a fim de suportar os altos volumes de pedidos processados que atingiram cerca de 250 mil no ano... foi concluída a contratação do sistema de comunicação audiovisual entre as unidades regionais e a sede do INPI, utilizada para gestão, para atendimento remoto aos usuários e para capacitação; o lançamento do Módulo *e-Chip* para Peticionamento Eletrônico nos Serviços de Topografias de Circuitos Integrados, estando já concluída a análise de viabilidade da integração dos Sistemas do INPI às bases de dados da Administração Pública Federal, por meio da Plataforma ConectaGov”. Carta do Dirigente, Relatório de Atividades INPI – 2019 (grifos nossos), *Ibdem*.

Há que se fazer uma ressalva necessária sobre o período de pandemia de COVID – 19 no que tange ao Trabalho Remoto no INPI. Em 16 de março de 2020 foi determinado a todo corpo funcional que passasse a executar suas tarefas de maneira remota, passando o que era um programa vinculado essencialmente às áreas finalísticas a atender a todos os servidores e colaboradores, indistintamente. Um dos entrevistados lembrou o momento:

De imediato o diagnóstico foi que já tínhamos o “home office” para marcas, patentes, já dominávamos as soluções. Colocar todos de uma vez foi um esforço hercúleo. Foi um teste de força ver se o ambiente do INPI, se a estrutura de equipamentos, de software básico permitiria o funcionamento remoto sem maiores impactos. E funcionou. O maior impacto foi o uso da VPN pelos servidores que não estavam acostumados. Tivemos que ensinar as pessoas, não só por manuais, por links no portal, suporte remoto, e-

¹³⁴ Relatório de atividades do INPI 2019 - https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/arquivos/relatorios/relatoriodeatividadesinpi_2019.pdf Acesso 10mai2022

mails, os níveis de dificuldade eram muito variados. Demos conta, suporte, estrutura, *help desk* foram muito eficientes nisso... funcionou bem e está funcionando bem até hoje”. Entrevistado, 01 de julho de 2022.

Inserido na sociedade do conhecimento, o Instituto exerce, econômica e socialmente, uma função estratégica, por meio da proteção que concede a ativos intangíveis. Entre os objetivos estratégicos do Instituto, passaram a se destacar ações voltadas para divulgar e facilitar o acesso aos dados, informações e conhecimentos produzidos ou mantidos no INPI, e para garantir, entre outras necessidades, infraestrutura tecnológica e modernização das práticas de gestão e governança do Instituto.

Ao idealizar como atingir de forma sustentável os objetivos da autarquia, reitera-se a necessidade de automatizar os processos de exame (para as áreas finalísticas), em modernizar a infraestrutura e os sistemas de Tecnologia da Informação, e em aprimorar e reforçar o uso dos canais digitais do INPI, direcionando o portal para a prestação de serviços e privilegiando a divulgação de informações pelas redes sociais. Além disso, o servidor, em seu papel de condutor da tecnologia e de gestor do conhecimento, deve ser não somente visto, mas prestigiado.

Nesse contexto, a E-Digital (Decreto 9319/2018) atingiu o INPI diretamente, guiando ações institucionais que vêm modificando o perfil do trabalho do Instituto, tanto em áreas finalísticas quanto na administrativa, assim como no relacionamento com os cidadãos.

5.2 DO WWW.INPI.GOV.BR AO WWW.GOV.BR/INPI – MAIS QUE CONEXÃO, INTEGRAÇÃO.

O INPI, de acordo com o artigo 240 da Lei 9.279/1996, executa normas e atua em prol de um ambiente favorável à disseminação e proteção da propriedade industrial. Na atualidade, quando a Sociedade do Conhecimento se impõe, quando a tecnologia altera as relações e a economia, e quando o ser humano passa a ser o recurso imprescindível à criação de ambiente de trabalho e de vantagem competitiva sustentáveis, sua atuação é forçosamente alterada, seja com o público demandante de seus serviços, seja com seus servidores, executores desses serviços.

Com a edição do Marco Civil da Internet, uma mudança cultural foi inicialmente formalizada: o uso da internet passou a ser considerado essencial ao exercício da cidadania, gerando grandes obrigações ao poder público como prover mecanismos (planos, projetos, políticas) que garantissem não a simples conexão à internet, mas conexão estável, rápida, suficiente e disseminada, isso em um país sabidamente gigante e historicamente heterogêneo cultural e economicamente. Tais imposições juntavam-se às atribuições advindas da Lei de Acesso à informação (Lei 12.527/2011). Desafios sobrepostos: ofertar conexão a todos e acesso irrestrito a informações públicas (de interesse coletivo ou geral) por meio da internet, em um ambiente que proteja dados pessoais. Como autarquia governamental, ao INPI cabia somente adequar-se.

Uma observação importante é a velocidade de resposta do INPI, que foi profundamente alterada com o passar dos anos. Os primeiros movimentos do Instituto foram tímidos. Quando se cria o Governo Eletrônico, em 2000, já se definiam padrões para interação e prestação de serviços por meios eletrônicos. O Instituto adequou-se somente em 2013. De lá para cá, o INPI conformou sua estrutura e as competências de algumas de suas áreas de forma a atender prontamente as exigências de um governo digital.

Destaca-se, nesse curso, a Ouvidoria. Criada em 2004, teve suas atividades regulamentadas em 2013, muito antes de ser uma exigência a recepção de manifestações de usuários por meio dessas unidades (Lei 13.460/2017).

O entrevistado representante da Ouvidoria relatou que muitas das funções que hoje são decorrentes de normativos, já eram cumpridas pela área e que essa experiência vem auxiliando muito o Instituto nessa transição da transformação digital:

Desde 2004 fazendo parte da estrutura do INPI, a Ouvidoria já atuava estrategicamente no apoio à Presidência do Instituto. Em 2021, houve um levantamento da Ouvidoria Geral da União do nível de maturidade das ouvidorias públicas. **Do nível máximo (4) a Ouvidoria do INPI atingiu 3,6, muito devido, também, a outros servidores que já passaram pela área**, à essa experiência adquirida com o tempo. A cultura de transparência, gerada por uma Ouvidoria já bem estruturada, com uma atuação direcionada aos públicos interno e externo (inclusive com duas divisões específicas)... levou ao entendimento e ao atendimento bem sucedido (por exemplo) da complexa integração entre Lei de Acesso à Informação e Lei Geral de Proteção de Dados. Entrevistado, 21 de junho de 2022 – grifos nossos.

A implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital – E-Digital, em março de 2018, traz consigo assuntos que já dominavam o ambiente de negócios privados, instalando-se definitivamente, na Administração Pública Federal. Tópicos como infraestrutura e acesso às TICs, confiança no ambiente digital, educação e capacitação profissional por meio da internet, inclusive nas escolas públicas, cidadania e transformação digital do governo tornam-se comuns nos planos de órgãos públicos.

O Plano Estratégico 2018-2021¹³⁵ destaca-se como peça de adequação à E-Digital e como resultante do esforço de todas as áreas do Instituto, em oficinas, reuniões e consultas ao corpo funcional, para repensar as ações necessárias para o atingimento de objetivos e para o ajustamento do INPI a essa nova realidade. O Plano Estratégico 2018-2021 estabeleceu cinco (5) objetivos estratégicos, sob os quais foram agrupadas estratégias de implementação. Para fins desta pesquisa, serão destacados somente os pontos relacionados diretamente ao tema¹³⁶, sendo (figura 41, a seguir):

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO
1. Otimizar a qualidade e o tempo para a concessão de direitos de propriedade industrial.	1.7 Expandir e aperfeiçoar a automação dos processos de exame;
2. Expandir e aperfeiçoar a disponibilização de dados, informações e conhecimento em propriedade industrial.	2.4 Expandir e aperfeiçoar a divulgação dos serviços do INPI para formadores de opinião e público em geral; 2.5 Aprimorar e reforçar o uso das propriedades digitais do INPI, direcionando o portal para a prestação de serviços e privilegiando a divulgação de informações pelas redes sociais.

¹³⁵ Recebeu extensão oficial englobando 2022 em 18/07/2022. Fonte: www.gov.br/inpi

¹³⁶ Fonte: https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/documentos/copy2_of_RELATRIOFINALPLANOESTRATEGICO20182021VFinal30.11.2018.pdf Acesso 10jun2022

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO
4 ¹³⁷ . Alcançar a excelência organizacional do INPI.	4.1 Aperfeiçoar as políticas e práticas de governança corporativa; 4.2 Desburocratizar os processos organizacionais e os serviços prestados pelo INPI; 4.7 Modernizar a infraestrutura e os sistemas de Tecnologia da Informação;

Figura 41 - Detalhamento parcial Plano Estratégico INPI 2018-2021
 Elaboração da autora, a partir de Plano Estratégico INPI 2018-2021

Dentro do objetivo estratégico 4, foram definidos projetos que permeiam todo este trabalho pelo impacto que trouxeram ao dia a dia da autarquia, ao trabalho dos seus servidores e à imagem institucional. Buscar acordo de Cooperação Técnica com o então Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC e com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI para auxiliar na modernização tecnológica do Instituto, por meio de aquisição de equipamentos¹³⁸; firmar acordo de cooperação técnica com o governo britânico, por meio do *Prosperity Fund*¹³⁹, visando reestruturação operacional do INPI; implantar o SEI¹⁴⁰; integrar os serviços do INPI¹⁴¹ à Plataforma de Cidadania Digital do Governo Federal (antecessora do gov.br); e elaborar o Plano de Transformação Digital do INPI.

Como referenciado, os projetos elencados foram a termo em momentos diferentes dos últimos anos, mas foi o Plano PI Digital que se tornou central para a mudança cultural do Instituto em busca da nova identidade, da adequação à E-Digital.

¹³⁷ A autora optou por manter a numeração original indicada no documento para as estratégias de implementação.

¹³⁸ Gerou doação por parte da ABDI, por meio do contrato UJ/00066/2021, assinado em dezembro de **2021**, de equipamentos de informática da ordem de R\$ 6.000.000,00 ao INPI;
 Fonte: Processo público 52402.007912/2021-16 Acesso 31mar2022

¹³⁹ Brasil e Reino Unido fazem parceria de R\$ 18,5 milhões para ampliar eficiência do INPI
 Fonte: <http://intranet.inpi.gov.br/assuntos/inpi-para-o-seculo-xxi/noticias-portal/brasil-e-reino-unido-fazem-parceria-de-r-18-5-milhoes-para-ampliar-eficiencia-do-inpi> Acesso 10jun2022

¹⁴⁰ A adesão formal ao SEI ocorreu em 15 de março de 2016, com implantação em três fases que findaram o escopo principal em 2019. Passa por atualizações constantes, oriundas do órgão de origem – TRF – 4;
 Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/assuntos/noticias/inpi-adotara-sistema-eletronico-de-informacoes> Acesso 01jul2022

¹⁴¹ Integração em 15 de maio de 2020 (vide fig. 41);

5.2.1 – O Plano PI Digital

Normativas sucessivas no início do ano de 2019 trataram da simplificação de atendimento, dispondo sobre a utilização do CPF como único documento necessário para requisição de direitos e cumprimento de obrigações, sobre informações sobre os serviços (Carta de Serviços ao Usuário) e sobre a tão desejada unificação dos canais digitais (menos acessos, menos exigências). Novamente a resposta do INPI veio rapidamente, com a instituição em junho de 2019 de uma Força Tarefa de Transformação Digital, capitaneada pela Ouvidoria, com a finalidade de formular, implementar, monitorar e revisar o Plano PI Digital.

Buscando efetivamente alinhar-se aos pilares da E-Digital (apresentados em dois eixos complementares – de transformação digital e habilitadores, fig. 40, a seguir), e em conformidade com os objetivos estratégicos do Instituto (2018-2021, conforme já evidenciados), o Plano PI Digital¹⁴² surge como um guia para o INPI do caminho a ser trilhado para o aumento da eficiência, da velocidade de entrega e da qualidade dos serviços do Instituto e de melhora de sua governança.

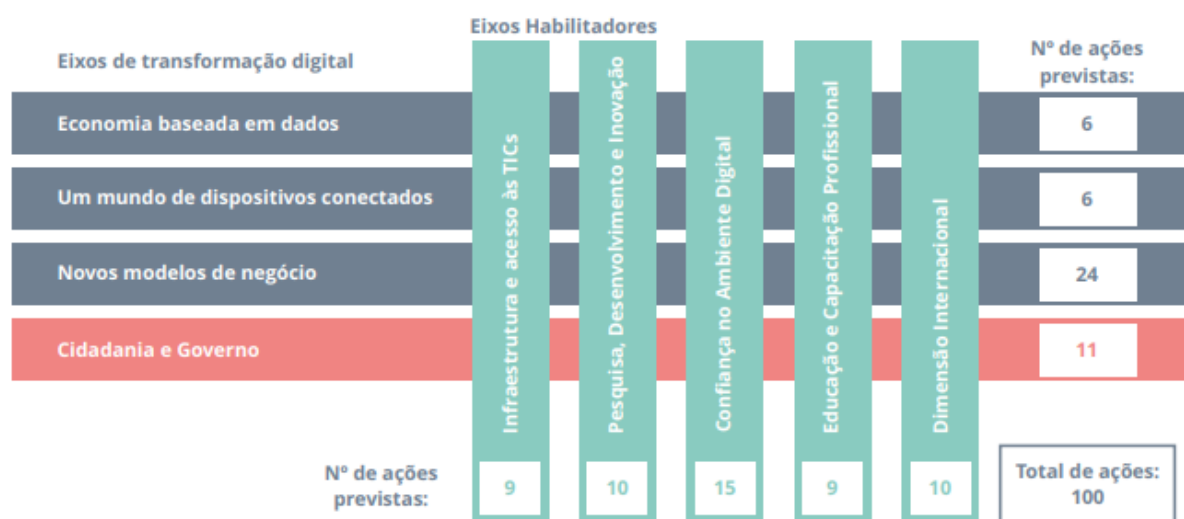


Figura 42 - Eixos da E-Digital

Fonte: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf> Acesso 31mar2022

O Plano PI Digital foi idealizado visando o atingimento de quatro objetivos:

1. **Melhorar o acesso aos serviços e informações** no âmbito de atuação do INPI;

¹⁴² Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/ouvidoria/transformacao/pi-digital/arquivos/documentos/plano.pdf> Acesso 31mar2022

2. **Transformar todos os serviços analógicos prestados pelo INPI em digitais;**
3. Revisar, simplificar e **automatizar** os processos de exame de marcas e patentes;
4. **Modernizar** a publicação dos resultados, o acesso aos processos e a **avaliação dos serviços prestados pelo INPI;**

Com a supracitada Instituição do portal único gov.br e o regramento formal acerca da unificação dos canais digitais do Governo Federal (Decreto 9.756/2019), um novo desafio ao Instituto. Migrar todo seu conteúdo para o novo domínio, por si só, já se configurava um esforço tremendo, mas para a desativação do endereço anterior (www.inpi.gov.br) determinada no decreto seria necessário garantir que não haveria perda de conteúdo, e que atendimento e informações seriam assegurados ao público.

A migração ocorreu antes do prazo, em 15 de maio de 2020 (fig. 40, a seguir), tendo sido mantido o site desativado disponível por período suficiente para a adaptação dos cidadãos (ao acessar o novo gov.br/inpi o interessado encontrava *link* para a página anterior).

≡ Serviços e Informações do Brasil

 > Planos de Transformação Digital por área > Migração do site inpi.gov para o Gov.br

GOVERNO DIGITAL

Migração do site inpi.gov para o Gov.br

Entregue

Unificação de Canais

Propriedade Industrial

Data de publicação: 17/03/2021 Última Modificação: 17/03/2021

 Data prevista de entrega da ação
08/06/2020

 Data de entrega da ação
15/05/2020

Órgão

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Figura 43 - Migração do site do INPI para o gov.br

Fonte: <https://www.gov.br/pt-br/plano-transformacao-digital/migracao-do-site-inpi-gov-para-o-gov.br>
Acesso 10jun2022

Atualmente, o INPI tem seus 49 serviços digitalizáveis integrados à plataforma única gov.br (inclusive para pagamentos) e, dentro do Plano de Ação 2022, esses serviços serão integrados ao módulo de avaliação pós-consumo até o final de 2022, permitindo aos usuários qualificar e dar notas ao atendimento recebido.

6 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados e as análises dos questionários aplicados, roteiros das nove entrevistas feitas, transcrevendo-se partes consideradas mais relevantes para o estudo, além de tabela comparativa entre as ações do Governo Federal e do INPI, embasada no que se apresenta como o guia deste estudo, a legislação. Em uma sequência temporal, foi traçado paralelo entre normativos governamentais e reflexos dentro do Instituto, com observações concernentes, quando cabível.

6.1 QUESTIONÁRIOS

Neste ponto são apresentadas as análises quantitativa e qualitativa dos questionários que foram endereçados aos servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial intencionando obter um panorama objetivo acerca dos reflexos da transformação digital em aspectos tanto profissionais quanto pessoais de suas vidas, buscar informações relativas ao conhecimento e à utilização de instrumentos de tecnologia da informação, e, em paralelo, entender os impactos qualitativos em seu cotidiano, também nas duas esferas.

As perguntas foram elaboradas com base na revisão bibliográfica (BRAGA, 2015; BRIDI, 2020; DINIZ, 2009, por exemplo), na própria experiência da autora enquanto servidora e usuária, e ainda na observação dos sites e sistemas utilizados pelos servidores (SIAPE, SIGEPE, SEI, SOUGOV, etc...).

Três apontamentos são relevantes à ação ora exposta. Primeiramente o entendimento da alta direção do Instituto quanto à relevância do estudo, levando à autorização para uma distribuição generalizada do documento (anexo I). Em segundo lugar, a aceitação do corpo funcional, demonstrando o interesse pelo tema, tendo em vista o percentual de respondentes em proporção ao prazo relativamente pequeno de disponibilização do questionário (dos 941 receptores, 331 respondentes – 35,17% - em 10 dias). Por último, de temática formal, o fato de a apresentação e as explicações acerca de sigilo estarem descritas no próprio questionário, sendo: “Olá, prezado (a) servidor (a). Meu nome é Kalinkka Mangabeira, lotada na Coordenação-Geral de Recursos Humanos, chefe da Divisão de Pagamento. Este

questionário será de grande contribuição para o êxito em uma longa caminhada até a entrega de minha tese de doutorado e, por sua ajuda, desde já agradeço.

Além da sua identificação, ele é composto por 25 perguntas simples, que tratarão da transformação digital no Governo Federal, seus reflexos no INPI e na sua vida. Você levará alguns poucos minutos para preenchê-lo e me dará uma grande ajuda.

Informo que todos os dados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa e que serão tratados de acordo com a legislação vigente. Se precisar ou quiser, estou à disposição pelo e-mail kalinkkamangabeira@gmail.com. Muito obrigada mais uma vez, Kalinkka.”

Todos os e-mails recebidos foram prontamente respondidos; aos respondentes foi remetido agradecimento pela colaboração.

A cópia do questionário forma o apêndice 1.

6.1.1 Metodologia de análise, população e amostra

A estatística é uma área da matemática que, fornecendo métodos padronizados de apuração, organização, descrição, análise e interpretação de dados, auxilia tanto pessoas físicas quanto organizações na tomada de decisão (GUIMARÃES, 2008). Ao se buscar uma análise estatística, o primeiro passo é definir qual população será alvo do estudo. A população é a totalidade de indivíduos ou de elementos dos quais se deseja tirar alguma conclusão.

Para uma caracterização clara da população de interesse, devem ser especificados alguns balizadores. Para este estudo os parâmetros utilizados foram:

- Servidores lotados no INPI;
- Servidores ativos e não cedidos a outros órgãos;

O total de servidores do Instituto (atualização maio/2022) era de 967 servidores, porém, dentro dos parâmetros estipulados, quando do envio dos formulários, encontravam-se novecentos e quarenta e um (941) servidores, conforme a figura 44, na sequência (p.162). Como todos os elementos parametrizados tinham a mesma probabilidade de responder ao questionário remetido e, como se comprova no anexo I, houve autorização da Presidência do INPI para o envio do mesmo a todos os servidores, considera-se então esta a população: 941 servidores (lotados no INPI, ativos e não cedidos).

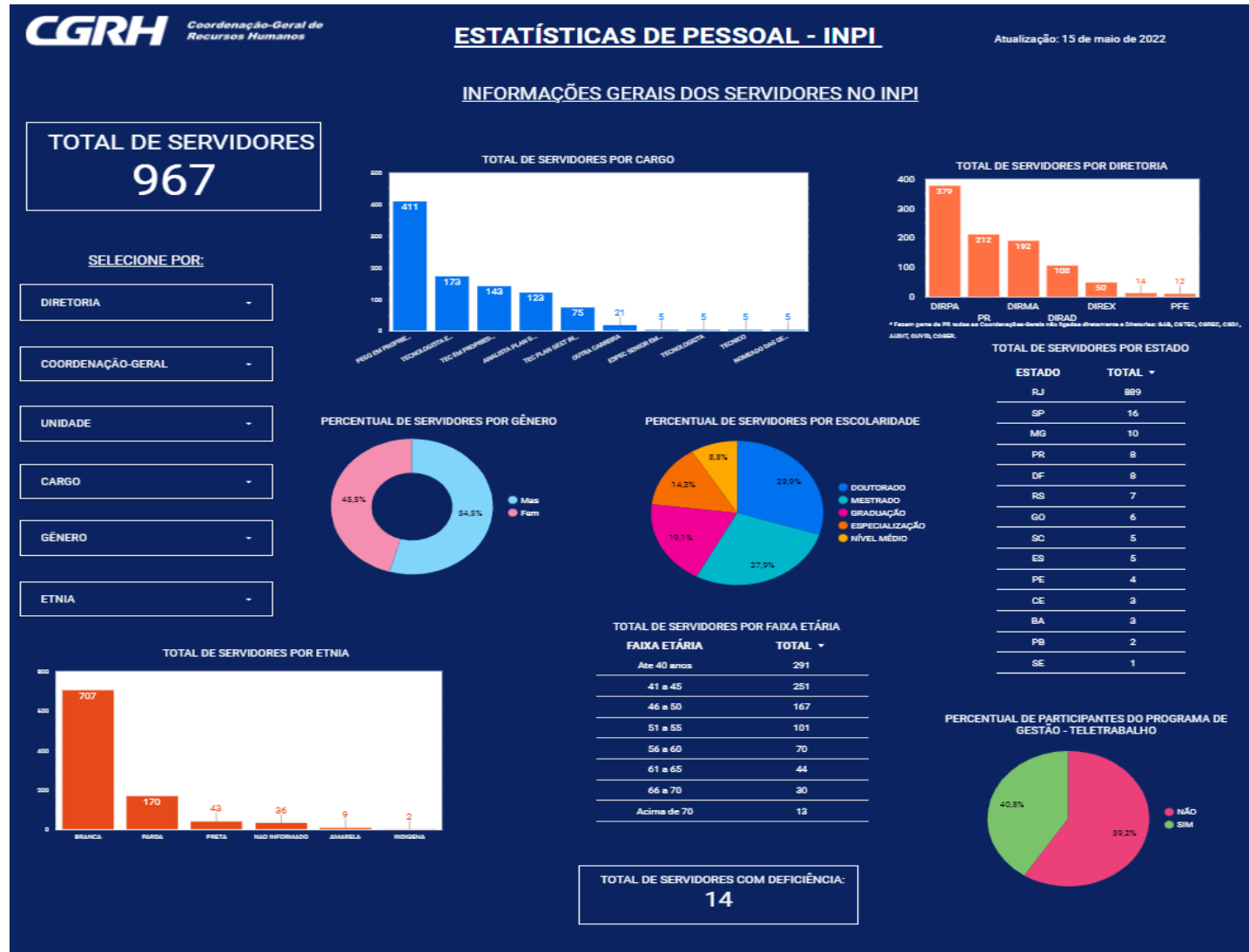


Figura 44 - Estatísticas de Pessoal INPI – base maio 2022

Fonte: <http://intranet.inpi.gov.br/assuntos/cgrh/secoes/informacoes-de-pessoal> Acesso 20jun2022

Como muitas vezes não é viável um estudo de toda uma população, a estatística apresenta o conceito de amostra, qual seja, qualquer subconjunto não vazio de uma população (Neto, 2004). O processo de amostragem consiste em estudar uma porção menor da população, cujas informações podem ser usadas para aferir as características dessa população (Guimarães, 2008). A amostra que tem esse condão de caracterizar a população é dita representativa, tendo em vista que carrega consigo um grau de confiança suficiente para que sua análise se suponha crível, para que as resultantes dessa análise fundamentem decisões insuspeitas.



Figura 45 - População x amostra

Fonte: <https://pet-estatistica.github.io/site/download/posts/postJEOVA.html> Acesso 20jun2022

A amostragem aleatória simples é o processo mais elementar e frequentemente utilizado. Corresponde a uma amostra de elementos retirados ao acaso da população, isto é, cada indivíduo é escolhido completamente ao acaso e cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser incluído na amostra¹⁴³.

Ocorre que, mesmo considerando-se o acesso a toda a população considerada para o Instituto e suas chances igualitárias de inclusão na amostra, buscou-se um grau de confiança das informações calculado em 95%, utilizando-se modelo o matemático¹⁴⁴ abaixo indicado:

¹⁴³ Fonte: CAPCS – Centro de Apoio a Pesquisa no Complexo de Saúde da UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.capcs.uerj.br/tecnicas-de-amostragem/> Acesso 20jun2022

¹⁴⁴ Fonte: <https://www.inf.ufsc.br/~freitas.filho/cursos/Metodos/2005-2/Aulas/A11-12/6%20-%20Amostragem%20pf.pdf> Acesso em 20jun2022

N = Tamanho da população;

n_0 = Tamanho inicial da amostra com um erro como parâmetro;

n = Tamanho da amostra, sendo $n = N \times n_0 / N + n_0$

γ = Grau de confiança esperado da amostra em relação à população;

α = Probabilidade de erro esperado

Para o caso específico do INPI, considerando-se a população de 941 servidores, tem-se que:

$$\alpha = 1 - 0.95 \rightarrow \alpha = 0.05$$

$$n_0 = 1 / (0.05)^2 \rightarrow n_0 = 400$$

$$n = 941 \times 400 / 941 + 400$$

$$n = 376.400 / 1.341$$

$$n = 280,68$$

$n = 281$ respondentes tornariam a amostra confiável em 95% e estatisticamente representativa.

Foram feitas três remessas de questionários aos servidores, em contextos diferentes. A primeira, remessa de teste para 11 indivíduos selecionados pelo contato facilitado com a autora – servidores da CGRH e a própria orientadora.

Com as sugestões e observações apuradas, foram feitas as necessárias alterações e, após a sobredita autorização da alta direção, a primeira remessa, para 941 servidores, ocorreu entre os dias 20 e 21 de junho de 2022. Apurando-se os não respondentes, foi feito novo envio, direcionado, por óbvio, a esses, entre os dias 27 e 28 de junho de 2022, tendo sido solicitado resposta até a data limite de 30 de junho de 2022 (total de 10 dias de disponibilização de questionários).

O número total de respondentes foi de 331 servidores (330 diretamente pelo aplicativo *Google Forms*, fig. 46, a seguir, e um que solicitou remessa do questionário por e-mail), tendo sido ultrapassada a meta inicial de 281 formulários em 17,8%, e ampliando-se, portanto, o grau de confiabilidade da amostra.

"REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO I" ★ Todas as alterações foram salvas no Google Drive

Perguntas Respostas 330 Configurações

330 respostas

Não está aceitando respostas

Mensagem para os participantes

Este formulário não aceita mais respostas

Resumo Pergunta Individual

< 330 de 330 >

As respostas não podem ser editadas

"REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL"

Parte integrante de Tese de Doutorado de mesmo título.

Figura 46 - Tela de finalização do aceite de respostas do questionário em 30 de junho de 2022.

Fonte: <https://docs.google.com/forms>

As duas primeiras questões referiam-se à identificação do respondente e não serão, portanto, objeto de análise.

Em respeito à legislação e ao sigilo necessário, não serão apresentados dados de identificação dos servidores respondentes.

Todos os questionários permanecerão sob a guarda da autora, em formato original digital, sendo sua utilização vinculada indissociavelmente a questões relativas a esta Tese. Não será concedido compartilhamento.

6.1.2 Gráficos e Respectivas Análises das Respostas ao Questionário¹⁴⁵

Pergunta 1:

Neste momento, você ocupa algum cargo de chefia no INPI?

330 respostas

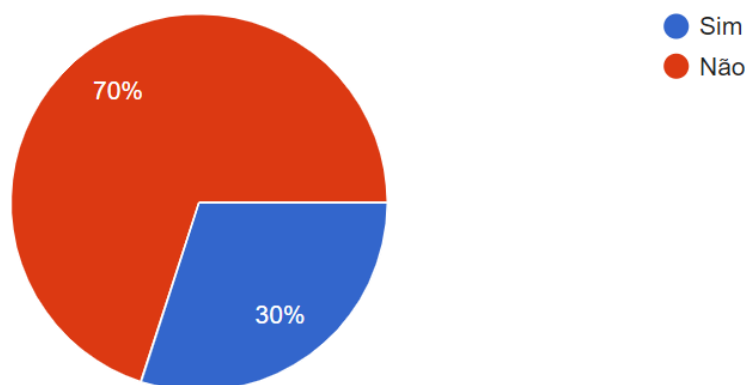


Figura 47 - Gráfico pergunta 1

Fonte: <https://docs.google.com/forms>

Atualmente, para a população estudada (941 servidores), existem 206 cargos em comissão ou funções comissionadas, considerando-se entre eles 8 cargos de assistente. No momento da apuração¹⁴⁶, existiam 16 postos vagos. Verifica-se que houve interesse igualmente proporcional à essa realidade (proporção entre chefias e subordinados) em participar da pesquisa, tornando os dados recebidos capazes de ofertar uma visão acurada do momento do Instituto.

¹⁴⁵ A análise dos gráficos foi feita, sempre que possível, apresentando todas as respostas; quando na opção “outros” ocorreu dispersão, foram apresentadas as com maior número de citações.

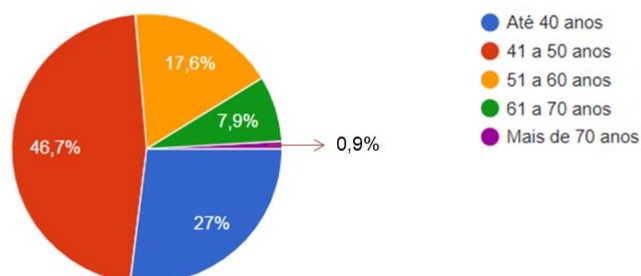
¹⁴⁶ 01 de julho de 2022, utilizando-se por referência a estrutura do Instituto atualizada até o dia 28 de junho de 2022.

Fonte: INPI

Pergunta 2:

Qual a sua faixa etária?

330 respostas

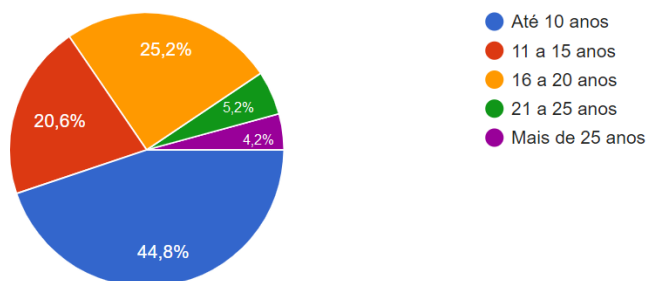
 Copiar**Figura 48 - Gráfico pergunta 2**Fonte: <https://docs.google.com/forms>

Responderam ao questionário 29 servidores com mais de 61 anos de idade, dentre os quais, somente um indicou não ter qualquer dificuldade com as mudanças tecnológicas do Instituto.

Pergunta 3:

Qual seu tempo de serviço no INPI?

330 respostas

 Copiar**Figura 49 - Gráfico pergunta 3**Fonte: <https://docs.google.com/forms>

A concentração de servidores em tempo de serviço até 15 anos reflete o grande número de nomeações dos concursos de 2012 e 2014;

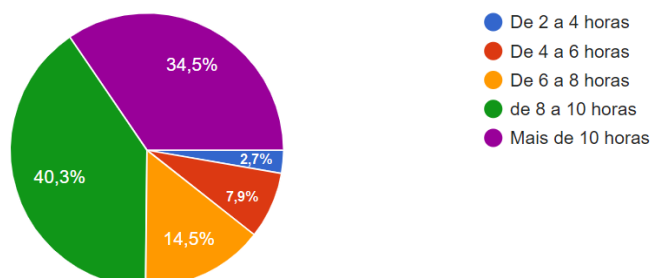
Pergunta 4:

Diariamente, qual seu tempo dedicado à internet e a ferramentas de tecnologia da informação - aplicativos, programas, sistemas, etc...(vida pessoal e profissional)?



Copiar

330 respostas

**Figura 50 - Gráfico pergunta 4**Fonte: <https://docs.google.com/forms>

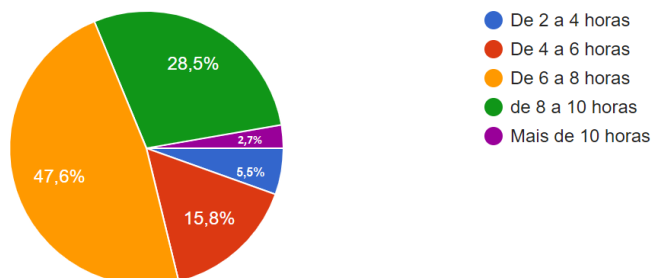
Observa-se uma concentração de utilização de tecnologias em períodos correspondentes às jornadas dos servidores, o que condiz com a realidade do Instituto, que possui, em sua maioria, atividades de cunho intelectual que dependem de computadores e sistemas.

Pergunta 5:

Diariamente, qual seu tempo dedicado à internet e a ferramentas de tecnologia da informação - aplicativos, programas, sistemas, etc... (exclusivamente na sua vida profissional)?

 Copiar

330 respostas

**Figura 51 - Gráfico pergunta 5**Fonte: <https://docs.google.com/forms>

Quando se faz um recorte para observação somente da dedicação à tecnologia envolvendo atividade laboral, pode-se aferir que, apesar de a grande maioria ocupar-se com tais ferramentas em até 8 horas de seu dia, grande parcela (103 servidores, ou seja, mais de 10% do corpo funcional) ultrapassa a jornada de trabalho envolta em atividades que utilizam tecnologias de informação e comunicação. Essas ferramentas estão consolidadas em seus hábitos para além de sua atividade no INPI.

Pergunta 6:

A partir de 2019, o INPI aderiu ao SEI - Sistema Eletrônico de Informações, passando a utilizar processos eletrônicos. Qual a capacitação recebida?

 Copiar

330 respostas

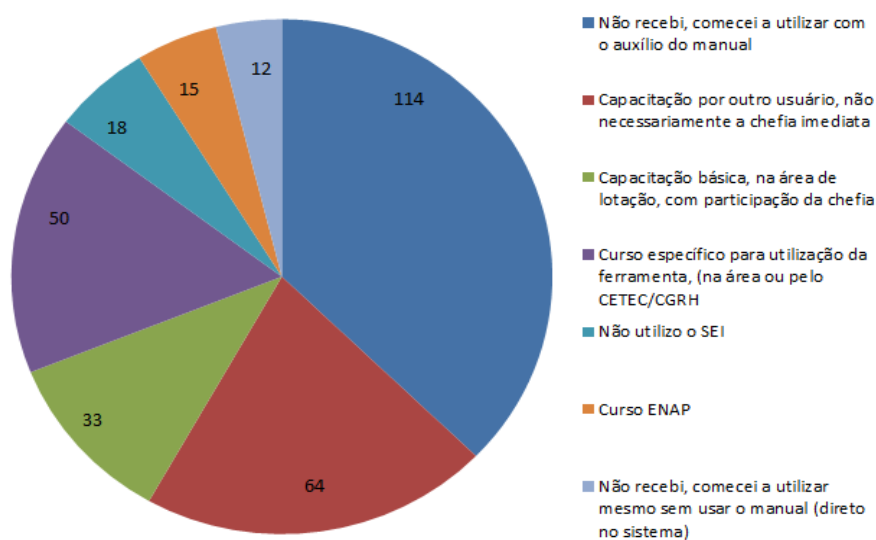


Figura 52 - Gráfico pergunta 6

Elaboração da autora, a partir de <https://docs.google.com/forms>

Uma observação recorrente dos servidores é a falta de capacitação formal para utilização de sistemas e/ou aplicativos. O SEI é um dos exemplos. A grande maioria (63,9%) indica capacitação insuficiente, tendo buscado informações em manuais ou ter recebido capacitação no local de trabalho, com auxílio de colegas ou da chefia. Um destaque entre as respostas espontâneas (“outros”) é que a ENAP foi citada como fonte de aprendizado em cursos *on line* específicos por 4,5% dos respondentes (15 servidores).

Pergunta 7:

Qual o nível de impacto percebido por você com a utilização do SEI ?

 Copiar

330 respostas

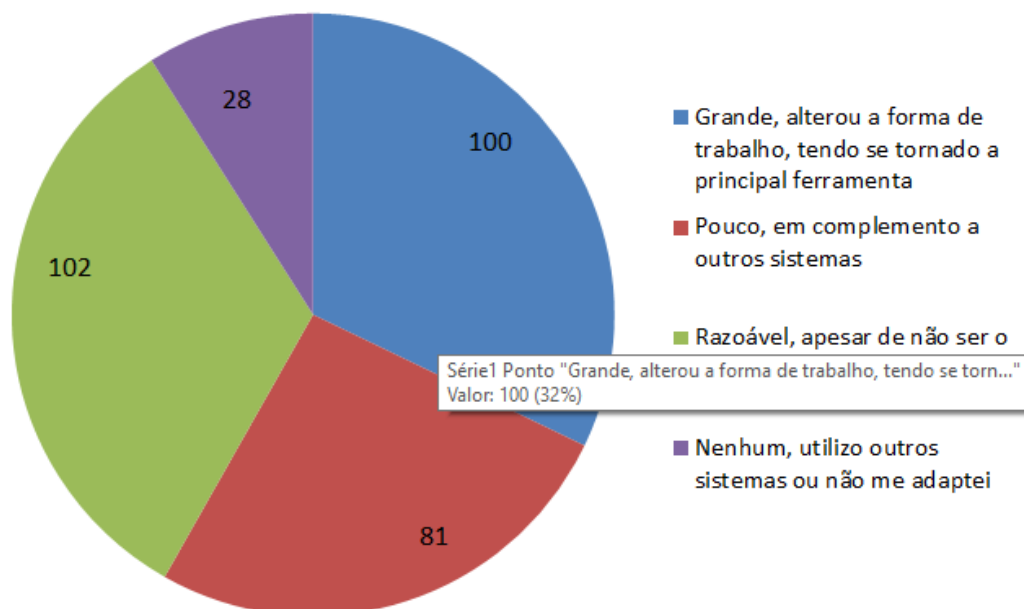


Figura 53 - Gráfico pergunta 7

Elaboração da autora, a partir de <https://docs.google.com/forms>

O Sistema Eletrônico de Informações não é a principal ferramenta dos servidores. Mesmo na área meio, na qual é mais utilizado, outros sistemas, principalmente os governamentais de cunho administrativo como o SIAPE, o SIAFI e o SIGEPE são mais acessados. Mas, ainda assim, quase 60% dos respondentes indicam grau de importância significativo – razoável ou grande impacto. Outro destaque pode ser encontrado entre as respostas livres (“outros”), que dão conta, mesmo entre servidores que fazem menor utilização da ferramenta (áreas finalísticas, Procuradoria), do aumento da transparência das informações e da melhora na tramitação de processos e documentos, acelerando as resoluções em geral.

Pergunta 8:

De acordo com a sua área de lotação no INPI, descreva o(s) sistema(s) mais utilizado(s) e quais as maiores dificuldades enfrentadas com relação a ele(s):

Os sistemas mais citados e as maiores dificuldades apresentadas foram (fig. 54, a seguir):

Sistema	Citações	Dificuldades apontadas
SISCAP ¹⁴⁷	136	• 39 servidores expressamente apontaram a falta de atualização/manutenção do sistema como o maior problema; • Etapas sem automação (pareceres) e problemas nas estatísticas; • Sistema é apontado pela maioria como antigo, confuso e inadequado para a atual realidade da DIRPA; • Outras duas queixas recorrentes são a falta de integração com outros sistemas e a instabilidade;
IPAS ¹⁴⁸	52	• A lentidão do sistema é apontada como o grande problema em mais de 50% das respostas (27); • 16 servidores (30,7%) indicaram a instabilidade como entrave ao trabalho; • Excesso de etapas (“clicks”) e filtros insuficientes ou inadequados também foram destacados;
SEI	114	• Apesar de ter sido apontada a falta de treinamento (suficiente ou formal) para sua utilização como um problema, para 37 respondentes não há dificuldades na utilização do SEI (“intuitivo”, “simples”); • A instabilidade é uma questão para mais de 10% dos servidores (12 respostas); • Problemas inter-relacionados à navegação difícil são apontados por mais de 15% dos respondentes (ferramenta de pesquisa muito ruim, falta de categorização/classificação, seja por data ou por prioridade e impossibilidade de acompanhamento, depois que o processo deixa a área); • Foram recebidas duas respostas de terceirizados administrativos, tratadas em separado, que apontaram a limitação de atuação no SEI como um empecilho às atividades diárias;
AVAYA ¹⁴⁹	7	• Apesar de ser o sistema oficial de comunicação do Instituto, foi pouco lembrado e, em 6 respostas, recebeu

¹⁴⁷ Sistema de Cadastramento da Produção (Patentes)

¹⁴⁸ *Intellectual Property Automation System* (Marcas)

¹⁴⁹ Avaya é o Sistema de Comunicação Unificada, que inclui serviços de telefonia e videoconferência para os servidores e colaboradores do INPI.

Fonte: <http://intranet.inpi.gov.br/comunicados/sistema-de-comunicacao-unificada-tem-instrucoes-de-uso-atualizadas> Acesso 02jul2022

Sistema	Citações	Dificuldades apontadas
		conceitos de “não amigável”, “complexo” e “menos funcional que outros de mercado”;
PAG ¹⁵⁰	33	Considerado um bom sistema, mas apontado como lento e/ou instável por 14 dos respondentes;
SINPI ¹⁵¹	79	Queixas variadas (“erros”, “instável”, “falta de integração com outros sistemas”, “limitado”, “lento”) das quais podem ser evidenciadas a falta de atualização (considerado obsoleto) e o fato de não ter interface amigável;
BUSCA ¹⁵² WEB	13	Lento (tempo de resposta ruim), para 6 servidores, e instável, para 8;
Site do INPI e Intranet	11	Ambos são citados como confusos e pouco atrativos para os servidores, não atendendo às funções de ser um canal de comunicação e ou plataforma de disseminação de conhecimento;

Figura 54 - Análise das respostas pergunta 8

Elaboração da autora, a partir de <https://docs.google.com/forms>

Observa-se que a discrepância na quantidade de citações entre os sistemas SISCAP e IPAS em verdade é ilusória, tendo em vista que se mantém a proporção existente no número de servidores nas áreas, sendo, com base em maio de 2022 (estatísticas de pessoal já apresentadas - fig. 43, p. 175), 411 Pesquisadores em Propriedade Industrial (responsáveis pelos exames de patentes e que utilizam o SISCAP) e 173 Tecnologistas em Propriedade Industrial (responsáveis pelos pedidos de marcas, que têm como ferramenta do IPAS).

Uma ressalva é relativa ao SEI, que pode ser utilizado por todos os servidores, sendo ferramenta destacada para a área meio do Instituto (Recursos Humanos, Financeiro, TI) bem como para áreas de suporte institucional (Ouvidoria, Qualidade, Corregedoria). Outro apontamento dá conta de que o sistema principal para uso da Procuradoria Federal Especializada Junto ao INPI - PROC do Instituto é o SAPIENS¹⁵³, cujas respostas no questionário limitaram-se a duas, que indicaram que a falta de integração entre ele e o SEI gera dificuldades aos trabalhos da área.

¹⁵⁰ PAG, Protocolo Automatizado Geral, é uma aplicação web responsável pela emissão de todas as guias de recolhimento para todos os serviços do INPI; está integrada ao gov.br. <https://gru.inpi.gov.br/pag/> Acesso 02jul2022

¹⁵¹ Sistema Integrado de Propriedade Industrial, **interno ao INPI**; para buscas, cadastramentos, controles

¹⁵² Página dedicada a buscas de anterioridades e/ou consultas acerca de pedidos de ativos de Propriedade Industrial, e, para fins legais da Revista Eletrônica da Propriedade Industrial, único canal destinado a publicar os atos, despachos e decisões relacionados s atividades da Autarquia.

Fonte: https://busca.inpi.gov.br/pePI/jsp/marcas/Pesquisa_num_processo.jsp Acesso 02jul2022

¹⁵³ O Sistema AGU de Inteligência Jurídica - Sapiens é um gerenciador eletrônico de documentos que possui avançados recursos de apoio à produção de conteúdo jurídico e de controle de fluxos administrativos, focado na integração com os sistemas informatizados do Poder Judiciário e do Poder Executivo.

Desta pergunta (8) pode-se inferir que os servidores, por falta estrutura, de atualizações e manutenções nos sistemas, acabaram por adaptar-se ou por criar mecanismos pessoais para tornar o cotidiano mais proveitoso: utilizam sistemas diversos em complemento aos oficiais; fazem *downloads* de arquivos múltiplos em computadores ou equipamentos outros que não os de trabalho para ter acesso nos momentos de instabilidade (queda de sistema ou de rede); criam acompanhamentos e/ou estatísticas pessoais para facilitar o controle do trabalho; superam a falta de capacitação ou sua insuficiência com instrução auto didática (*on line* ou com o auxílio de manuais) ou ainda no trabalho (observação ou com o auxílio de um colega).

Outro ponto relevante é que a falta de integração entre os sistemas tornou-se algo a ser resolvido com a continuidade dos trabalhos do Instituto junto ao Governo Federal. Além de não ser viável estrutural e economicamente, também não é bem visto pelos órgãos de controle¹⁵⁴ a criação de soluções independentes. Integrar sistemas internamente, no contexto da Transformação Digital, é contraproducente, devendo-se buscar a integração definitiva, com a qual a Autarquia ganhará não só no tempo de execução, mas em economia, em produtividade, e na melhoria de sua imagem institucional.

Por fim, das respostas recebidas, percebe-se a consciência coletiva acerca das dificuldades enfrentadas pela área de tecnologia da informação do Instituto. São vários os relatos dando conta de que a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação não tem, no momento, a estrutura ou os recursos necessários para atender a todas as demandas. Outros tantos servidores trazem à tona a necessidade de priorização da área em novas contratações (concursos). Corrobora com essas observações a reivindicação constante por manutenções e por atualizações, que dependem, indissociavelmente, de instrumentalização e capacitação da CGTI

Fonte: <https://sapiens.agu.gov.br/> Acesso 02jul2022

¹⁵⁴ TCU vê transformação digital do governo como “reforma de fachada de prédio”

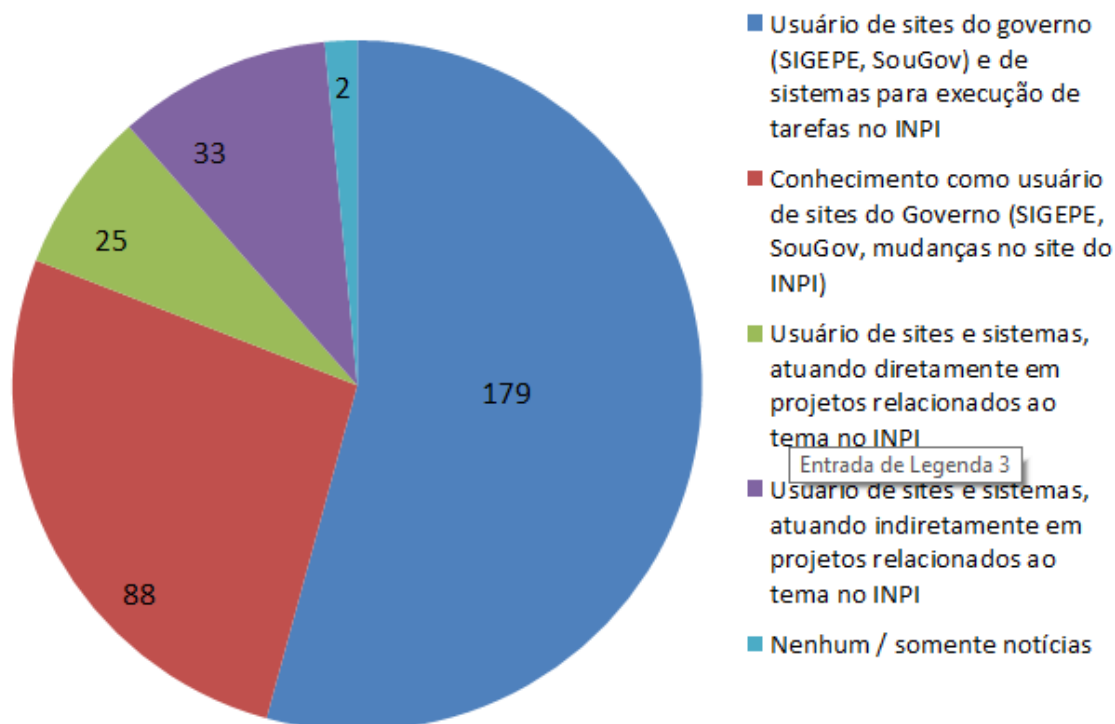
Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=s_DEYNZ-GIU&t=25s Acesso 07jun2022

Pergunta 9:

Qual seu grau de conhecimento sobre a Transformação Digital no INPI?

 Copiar

330 respostas

**Figura 55 - Gráfico pergunta 9**Elaboração da autora, a partir de <https://docs.google.com/forms>

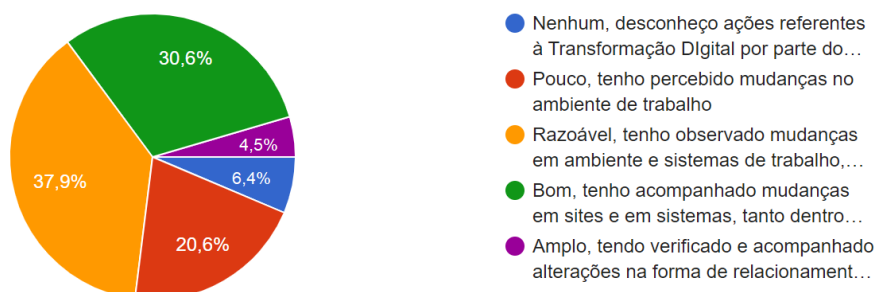
De todos os respondentes, somente 2 servidores indicaram total desconhecimento acerca do movimento de Transformação Digital dentro do INPI. A imensa maioria (81%) indica conhecimento pela visão facilitada de usuário (seja por utilização de sistemas internos ou de integração desses com a plataforma gov.br). Pode-se destacar a participação, direta ou indireta, em projetos relacionados ao tema (17,5%).

Pergunta 10:

Qual seu grau de conhecimento sobre a Transformação Digital no Governo Federal

 Copiar

330 respostas

**Figura 56 - Gráfico pergunta 10**Fonte: <https://docs.google.com/forms>

Em função de o Instituto estar diretamente envolvido com atividades de inovação e tecnologia, e também por que site do INPI está integrado e segue o padrão de comunicação gov.br, e a página SouGov.br faz o atendimento exclusivo aos servidores federais (podendo ser acessada com a mesma senha gov.br), causa espanto o resultado referente ao desconhecimento, superior a 6%. Uma possibilidade é a interpretação equivocada, em relação ao Governo Federal, de “Transformação Digital” como algo vinculado à automação completa ou à inteligência artificial (em especial quando a questão anterior indica conhecimento da maioria no contexto do INPI).

A nota positiva vem dos 35% que indicam conhecimento bom ou amplo, uma vez que as opções dão conta, respectivamente, de maior acesso a informações (que, assim sendo vêm de fonte única, aumentando a confiança), e de alteração na forma de alcance de serviços públicos.

Não se pode perder de vista que o servidor público é, antes de tudo, um cidadão. Sua aceitação e utilização das novas formas de interação com o governo geram, como consequência, disseminação qualificada das novas ferramentas, possibilitando correções tanto técnicas quanto estratégicas (prioridades), e também uma melhor experiência para o público em geral.

Pergunta 11:

Como você classifica a usabilidade dos sites do Governo Federal?

 Copiar

330 respostas

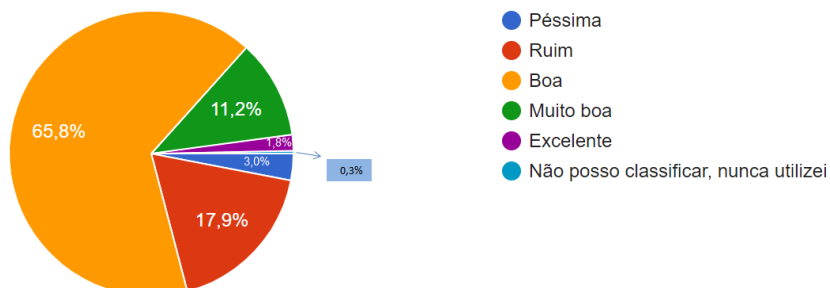


Fig. 57 - Gráfico pergunta 11

Elaboração da autora, a partir de <https://docs.google.com/forms>

Pergunta 12:

Como você classifica a usabilidade do site do INPI?

 Copiar

330 respostas

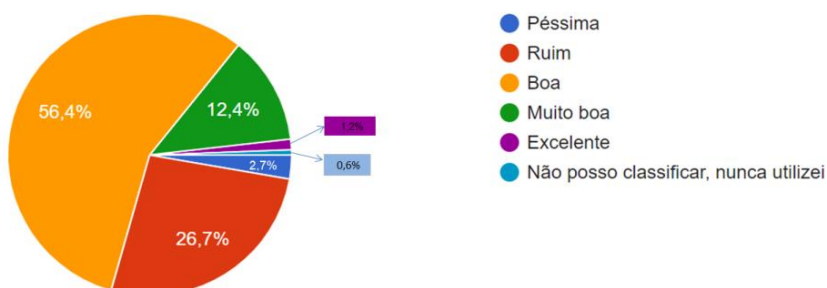


Figura 57 - Gráfico pergunta 12

Elaboração da autora, a partir de <https://docs.google.com/forms>

As perguntas 11 e 12 foram analisadas em conjunto, por diferenciarem-se somente pelo foco (Governo Federal ou INPI).

Damian e Merlo (2013) apresentam critérios para julgamento da usabilidade de sites de governos eletrônicos. Apesar de seu estudo ter focado em páginas de governos estaduais, os aspectos de avaliação adequam-se aos sites federais, destacando-se, entre outros:

- Velocidade para acessar o site;
- Conveniências de usar o site (computador, celular, tablete);

- Serviços personalizados;
- Site oferta serviços/ informações de qualidade, cumprindo o prometido;
- O site apresenta claramente os serviços oferecidos;
- O site permite acompanhar processos em andamento;
- O site é estável (não trava, *links* funcionam corretamente);
- O site oferece opções efetivas de comunicação (e-mail, telefone);
- O site passa sensação de segurança (exige senha, apresenta política de segurança e privacidade);

Em uma comparação simples dos dois ambientes (sites do governo federal e o site do INPI), verifica-se uma melhor aceitação dos servidores aos sites governamentais. Aqui cabem algumas observações. Nos sites do governo, os servidores encontram informações e serviços de toda ordem (carteiras de identificação, certidões, consultas, a própria declaração do imposto de renda, etc...), criando sensação de atendimento. Já o INPI tem um site predominantemente voltado ao usuário do sistema de propriedade industrial, com serviços e informações vinculadas a esse mote, a notícias institucionais e à prestação de contas a órgãos de controle.

Tomando-se os dados da questão 8¹⁵⁵ para auxiliar esta análise, pode-se indicar que uma melhor qualificação do INPI pode acontecer com revisão da intranet do Instituto, uma vez que esse canal, que atualmente é visto como “confuso” e “pouco atrativo” é, em verdade, o canal de comunicação da casa com o seu servidor.

¹⁵⁵ “De acordo com sua área de lotação no INPI, descreva o(s) sistema(s) mais utilizado(s) e quais as maiores dificuldades enfrentadas com relação a eles”.

Pergunta 13:

Quais as maiores dificuldades enfrentadas para a utilização das opções tecnológicas (sites, requerimentos eletrônicos, aplicativos, etc...)? Você pode marcar mais de uma opção nesta questão.

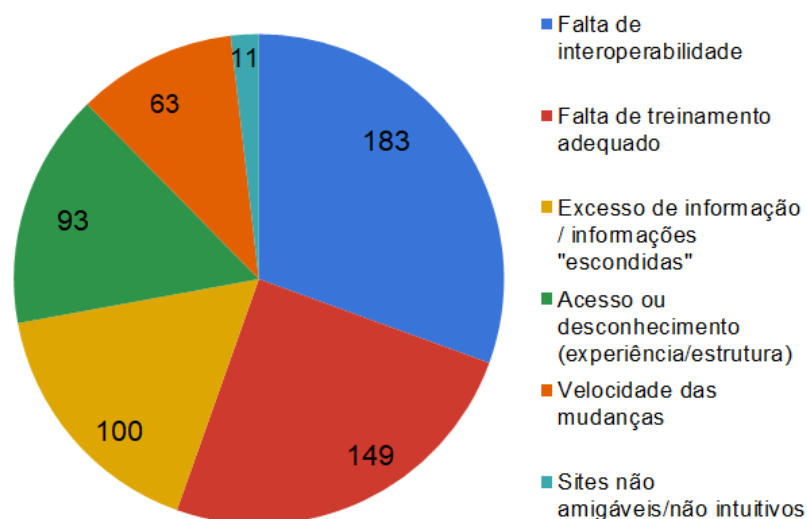


Figura 58 - Análise da pergunta 13.

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

A análise da pergunta 13 foi iniciada pelas respostas espontâneas, em função de sua profusão. Apesar disso, verificou-se que poderiam ser resumidas em uma palavra: “confusão”. Os sites, por excesso de informações (consideradas muitas vezes inúteis) ou por dificuldade para localizá-las (daí a navegação não amigável), geram desorientação, equívocos e perda de tempo.

A apresentação atualizada do gov.br (com perfis de atendimento sendo exibidos juntamente a uma figura que induz ao assunto relacionado a ela e breve resumo do que será encontrado, fig. 60, a seguir) já pode ser considerada uma evolução por entendimento dessa percepção dos usuários.



Figura 59 - Detalhamento do perfil “Aposentado” do gov.br

Fonte: https://www.gov.br/pt-br/perfil_usuario/aposentado Acesso 03jul2022

Solicita-se atenção para a figura 37, p. 128, cuja data de acesso foi 27 de junho de 2022. Houve atualização dos perfis entre aquele acesso e o indicado na figura 59 (anterior) - 7 dias, com a inserção do perfil “Aposentado”, corroborando com a inferência de que as adaptações estão acompanhando observações e/ou pesquisas de usuários, bem como atendendo às recomendações de órgãos de controle.

Observa-se atuação semelhante no site do INPI, no qual são utilizadas figuras para gerar conexão com o assunto tratado, como o “\$” no ícone de “Custo do Serviço e Pagamento” e um “olho aberto” no ícone de “Transparência e Prestação de Contas”. Na intranet do Instituto, a página da CGRH serve de exemplo de como as figuras são utilizadas para facilitar o entendimento e a assistência aos servidores:



Coordenação-Geral de Recursos Humanos

por CGCOM — última modificação 12/04/2021 14h38

Marcas
institucionais

Modelos de
apresentações

Links úteis

ACESSO RÁPIDO

INPI para o Século
XXI

Gestão de pessoas

Saúde
Ocupacional

Orçamento e
Finanças

Ouvidoria

Comunicação
Social

Publicadores
Digitais

Service Desk

Missões
internacionais

CGRH

Coordenação-
Geral de
Recursos
Humanos

INSTITUCIONAL

Setores do Instituto

Estrutura
Regimental

Comissão de
Carreiras e Cargos

Comissão de Ética

Consulta interna

Sejam bem-vindos à CGRH!

A Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH) tem como missão apoiar o INPI nas ações relativas à gestão de pessoas a fim de torná-lo uma organização com elevado índice de competência profissional. Nossa visão é possuir práticas de trabalho que permitam o INPI estar entre as melhores organizações públicas para se trabalhar e promovam a valorização e o alto desempenho do seu corpo funcional e gerencial.

Do que você precisa?



Figura 60 - Página da CGRH na intranet do INPI

Fonte: <http://intranet.inpi.gov.br/assuntos/cgrh/coordenacao-geral-de-recursos-humanos>

Acesso 03jul2022

Essa velocidade das mudanças pode ser tomada como parcialmente responsável por duas respostas destacadas pelos servidores: a primeira, a dificuldade em acompanhar as alterações nos sites. A segunda, a falta de treinamento adequado, uma vez que a preparação de capacitações depende de planejamento, preparação de ementas, conteúdos e de materiais. Essa organização demanda tempo. No contexto atual, quando o treinamento torna-se acessível, ele, muitas vezes, já não é mais compatível com o que está em utilização.

Nesse ponto, os dois polos, INPI e Governo Federal, também se assemelham em suas tentativas de ultrapassar essa barreira: cada vez mais são encontrados tutoriais referentes a serviços nas páginas, tanto do Instituto quanto no gov.br. No INPI, podem ser destacados os tutoriais disponibilizados aos servidores pela CGRH, que buscam orientar sobre pedidos de férias, requerimentos gerais e até sobre o uso correto do Sistema de Registro Eletrônico de Frequência – SISREF. São documentos em PDF, mostrando tela a tela como acessar o serviço requerido, ou pequenos vídeos, nos quais se pode acompanhar o uso de sistemas.

Pergunta 14:

Fazendo um recorte dos últimos cinco anos, de que forma a utilização de ferramentas de tecnologia da informação alterou o seu cotidiano como um todo?

 Copiar

330 respostas

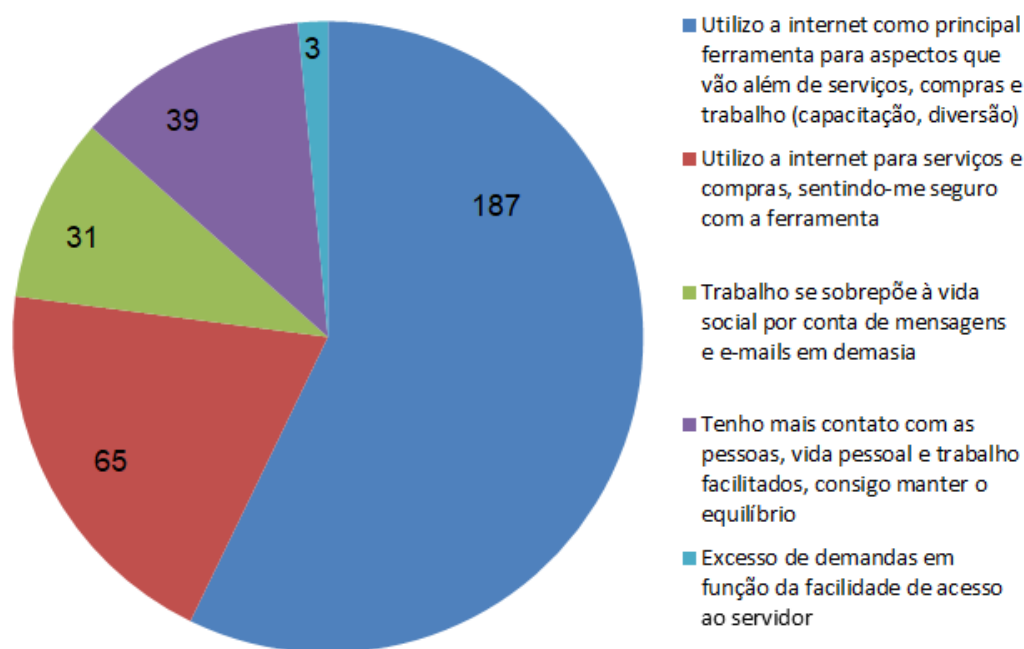


Figura 61 - Gráfico pergunta 14

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

A grande maioria dos respondentes demonstra satisfação com o uso das TICs, apontando a internet como principal ferramenta não só de trabalho, mas para compras, serviços, estudo e diversão. O uso de tecnologia, segundo o resultado, facilitou o contato com as pessoas e o alcance de objetivos no trabalho.

A ressalva feita pelos servidores diz respeito à métrica de produção (especialmente para os pedidos de patentes) que foi alterada, sendo considerada causa de perda das vantagens trazidas tanto pelo uso da tecnologia quanto pelo programa de gestão (trabalho remoto). Outro ponto negativo bastante destacado (9,4% das respostas) é interferência/invasão por mensagens e/ou e-mails em horários de descanso – a “facilidade” em encontrar o servidor por aplicativos de comunicação (*whatsapp, telegram, etc...*) gera desgaste.

Pergunta 15:

Fazendo um recorte dos últimos cinco anos, de que forma a utilização de ferramentas de tecnologia da informação alterou positivamente o seu cotidiano no trabalho? Você pode marcar mais de uma opção nesta questão.

330 respostas

Apesar de o Projeto Piloto de Trabalho Remoto datar de março de 2016, ultrapassando, portanto, o recorte proposto, e de o modelo não estar entre as opções de resposta, a possibilidade de trabalhar de casa e suas consequências (melhor qualidade de vida, melhoria na saúde, melhor gerenciamento do tempo) ainda assim foram apontadas como alterações positivas por 1% dos respondentes. Juntam-se a elas, entre outras, a maior eficiência, a melhor qualidade das entregas e a melhoria da comunicação, tanto com colegas quanto com a chefia.

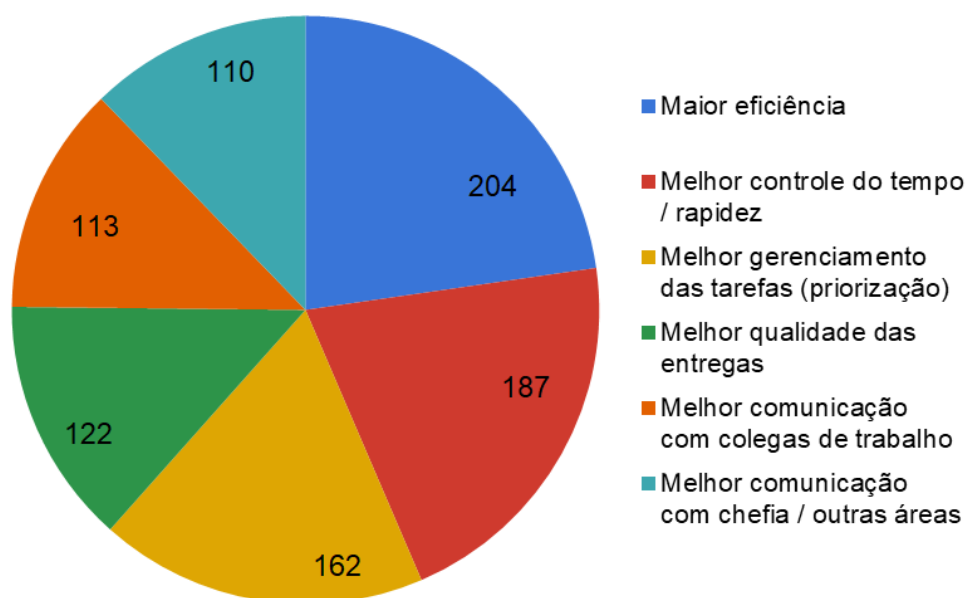


Figura 62 - Análise da pergunta 15

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

Note-se que, a despeito de ter sido estipulado “alteração positiva” como parâmetro da pergunta, os servidores indicaram o excesso de demandas e a falta de modernização dos sistemas (para auxiliar no cumprimento dessas novas exigências) como problemas. A falta de infraestrutura da CGTI para auxiliar com pedidos de atualizações e manutenções também foi levantada.

Pergunta 16:

Fazendo um recorte dos últimos cinco anos, de que forma a utilização de ferramentas de tecnologia da informação alterou negativamente o seu cotidiano no trabalho? Você pode marcar mais de uma opção nesta questão.

330 respostas

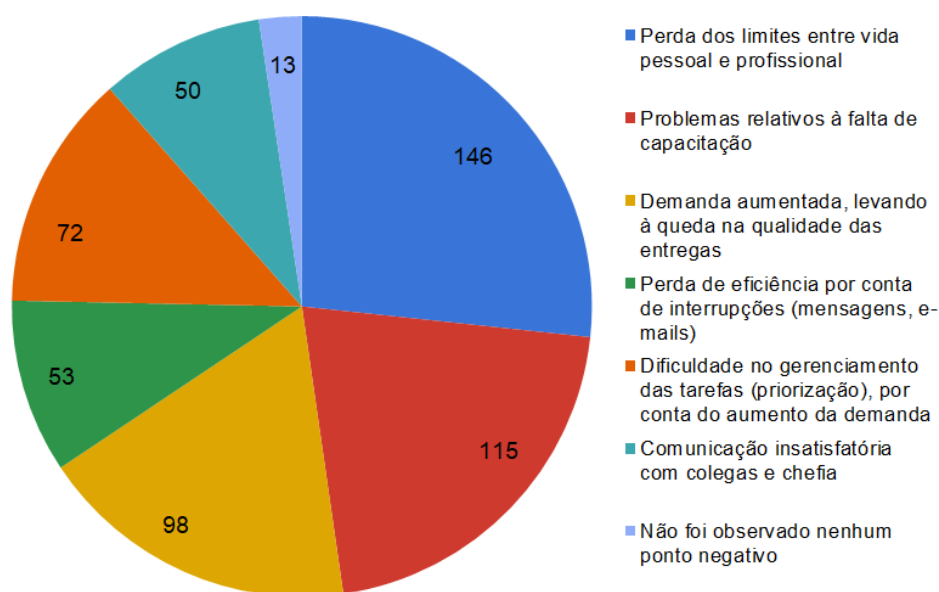


Figura 63 - Análise da pergunta 16

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

A adaptação ao acesso proporcionado pelo uso de tecnologias parece ainda estar em curso, com os servidores indicando que sofrem com requisições, mensagens, e-mails e toda sorte de “urgências” simplesmente pelo fato de ser possível entrar em contato. Ressalte-se que o termo “urgências” foi propositalmente destacado pela interpretação divergente que ocorre entre demandante (superior hierárquico) e demandado (servidor), sendo essa discrepância a causa do dissabor. Os contatos excessivos também são apontados como causa de ineficiência (interrupção causando perda de continuidade do trabalho e da lógica de raciocínio).

Pergunta 17:

Ainda num recorte dos últimos 5 anos, com relação ao atingimento de metas no INPI, como o uso das tecnologias da informação influenciou seu trabalho?

 Copiar

330 respostas

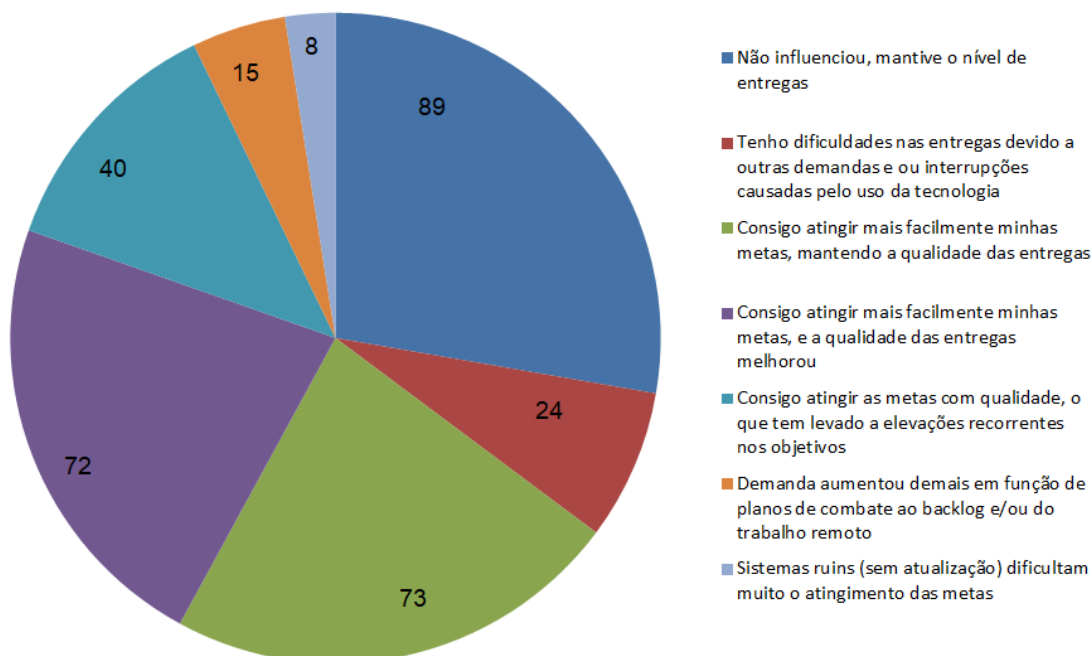


Figura 64: Gráfico pergunta 17

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

“...devido ao aumento excessivo na meta a ser entregue, não há melhoria no uso de tecnologia que resolva a questão”. Essa declaração de um dos respondentes pode ser utilizada para resumir o resultado da pergunta 17. A tecnologia deveria levar tanto a um nível maior de entrega quanto à melhoria na qualidade do serviço (exames de ativos intangíveis). Ocorre que, pelo que se apreende das respostas, tanto avanços tecnológicos quanto o próprio trabalho remoto deixam de gerar os ganhos possíveis em função de aumento de metas ou de outras demandas (administrativas, por exemplo). O descontentamento com a necessidade de mais horas de trabalho ou com a sua desvalorização (alteração da métrica de valoração das entregas para menos) é reiterado.

Entre as respostas espontâneas, novamente se destaca a precariedade dos sistemas do Instituto, apontados por todas as áreas como barreiras ao alcance dos objetivos e como fator de estresse (por conta de lentidão e de instabilidade). A área de patentes registra que o plano de combate ao *backlog* levou a um aumento das

metas que não foi revisto, e também a perda de ferramentas de busca como outro grande entrave.

Com relação à gestão de pessoas, fala-se de distanciamento entre direção e servidores, além da imposição do sistema de controle de frequência (SISREF), que é visto como desnecessário em função tanto do trabalho remoto quanto pelos objetivos numericamente mensuráveis por todas as áreas.

Pergunta 18:

Com o advento da Pandemia de COVID - 19, o uso das tecnologias da informação foi o caminho encontrado para continuidade dos trabalhos do Instituto. Em que medida esse uso alterou sua rotina?

 Copiar

330 respostas

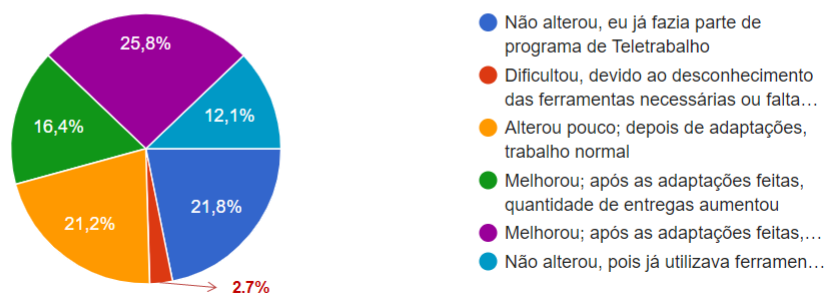


Figura 65 -: Gráfico pergunta 18

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

O recorte propositalmente feito nas opções ofertadas vem para auxiliar a esclarecer a questão relativa à diferença proporcionada pelo uso das tecnologias. Observe-se que, os que já lidavam regularmente com ferramentas digitais (estando ou não em trabalho remoto) apontaram não ter havido alteração em seu cotidiano. Àqueles aos quais foi necessária alguma adaptação (podendo ser apontados como possíveis opções¹⁵⁶: sistemas de comunicação, novos acessos, disponibilização de ferramentas de controle, *token*), restou a percepção de melhoria após o devido ajustamento. As dificuldades encontram amparo na falta de conhecimento (o que leva novamente à questão de necessidade de capacitação) e na falta de estrutura.

¹⁵⁶ Não foi ofertada nessa pergunta a opção aberta "outros", utilizando a autora de sua experiência para citar os possíveis exemplos.

Pergunta 19:

Com o advento da Pandemia de COVID - 19, o uso das tecnologias da informação foi acelerado como um todo, inclusive no Governo Federal. Em que medida esse uso alterou sua rotina?

 Copiar

330 respostas

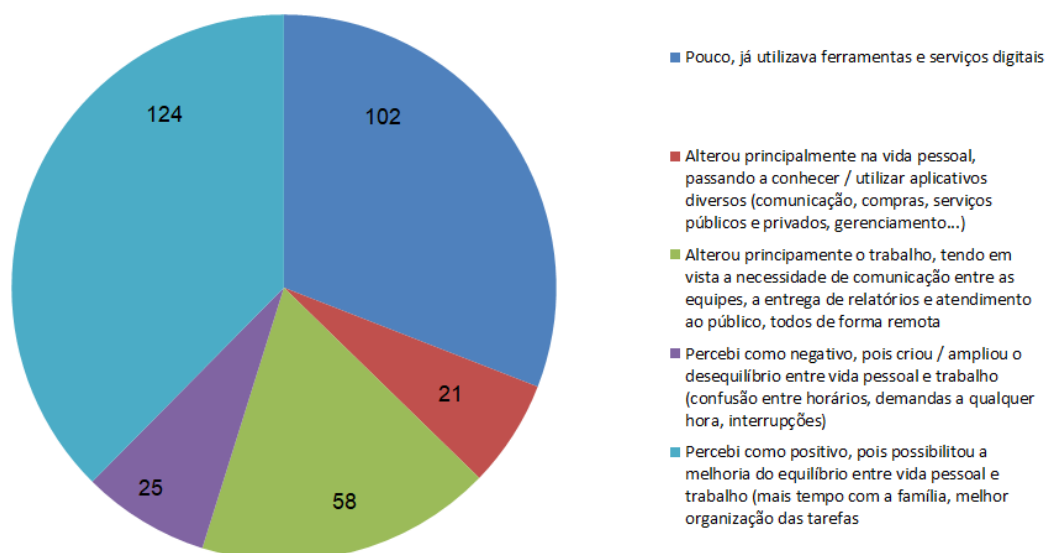


Figura 66 - Gráfico pergunta 19

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

Somente 3 em cada 10 respondentes indicaram pouca alteração em seu dia a dia. As condições impostas pela pandemia mudaram a rotina da maioria das pessoas, sendo a melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho considerada o aspecto mais relevante. Entende-se necessário frisar que, tanto em termos institucionais quanto pessoais, a aquisição ou ampliação de conhecimentos traz consigo uma perspectiva positiva, podendo, portanto, ser inferido um senso de ganho para 24% (79) respondentes, uma vez que registraram que se tornou necessário passar a conhecer aplicativos de comunicação, compras, serviços públicos, gerenciamento, etc...

Pergunta 20:

Qual o grau de capacitação recebido até agora para utilização das ferramentas de tecnologia da informação - em função da Pandemia de COVID - 19 (AVAYA, SEI, GovBr, e aplicativos em geral, como o excel)?



330 respostas

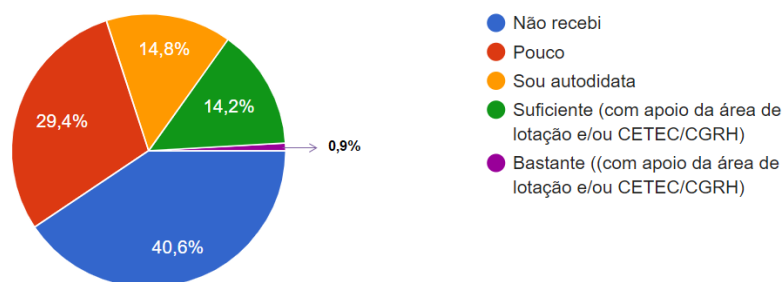


Figura 67 - Gráfico pergunta 20

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

As dificuldades inerentes ao período de pandemia podem explicar, em parte, o registro de que 85% dos entrevistados não receberam ou tiveram pouco treinamento para ferramentas de tecnologia da informação.

Destaca-se a ação da CQUAL¹⁵⁷ em orientar os servidores quanto à existência de cursos *on line* voltados ao SEI (vide pergunta 6, na qual a ENAP foi espontaneamente lembrada como fonte de aprendizado).

¹⁵⁷ <http://intranet.inpi.gov.br/comunicados/nova-turma-para-curso-sobre-o-sei>

Pergunta 21:

Quais os serviços eletrônicos mais utilizados por você (relativos ao INPI)? Você pode marcar mais de uma opção nesta questão.

330 respostas

As perguntas 21 a 23 são relacionadas à utilização de serviços eletrônicos por parte dos servidores, em especial aqueles mediados pela CGRH (consultas gerais – contracheques, cadastro, por exemplo; formulários/requerimentos, seja para obtenção de direitos seja para solicitações como inclusão de dependente ou pagamento de substituição de função; foi ainda apresentado como exemplo o próprio registro de frequência – SISREF).

A primeira observação, referente à pergunta 21, é que os servidores indicaram utilização massiva dos serviços eletrônicos (no caso do SISREF ressalva-se que a não utilização por todos os respondentes é decorrente de dispensa de marcação de ponto por motivos variados – trabalho remoto, função comissionada ou cargo em comissão em nível superior a 4, entre outros).

Outro ponto a se destacar é que, tanto as consultas apontadas quanto os formulários/requerimentos são acessados por meio do SIGEPE, que compõe o gov.br. O SouGov aparece em separado, provavelmente, por acessos outros (que não foram especificados).

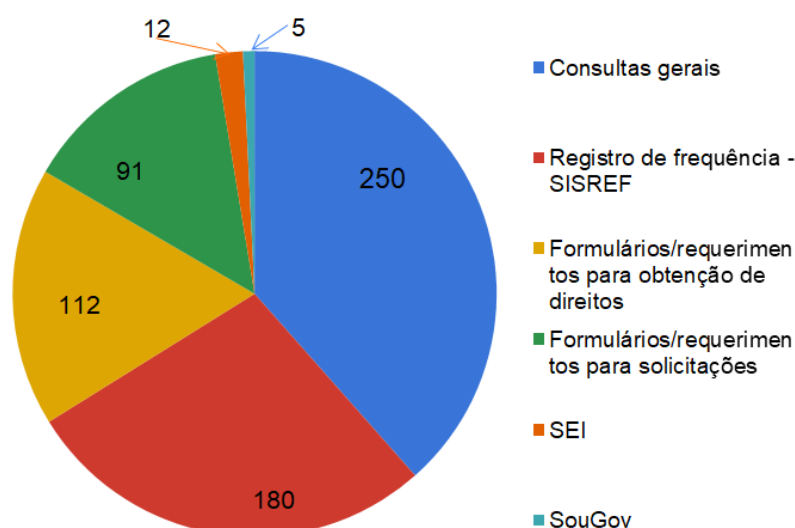


Figura 68 - Análise da pergunta 21

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

Pergunta 22:

Ainda com relação ao seu grau de conhecimento dos tutoriais ofertados pela CGRH na intranet, com que frequência você lê / segue as orientações divulgadas em comunicados mensais da área?

 Copiar

330 respostas

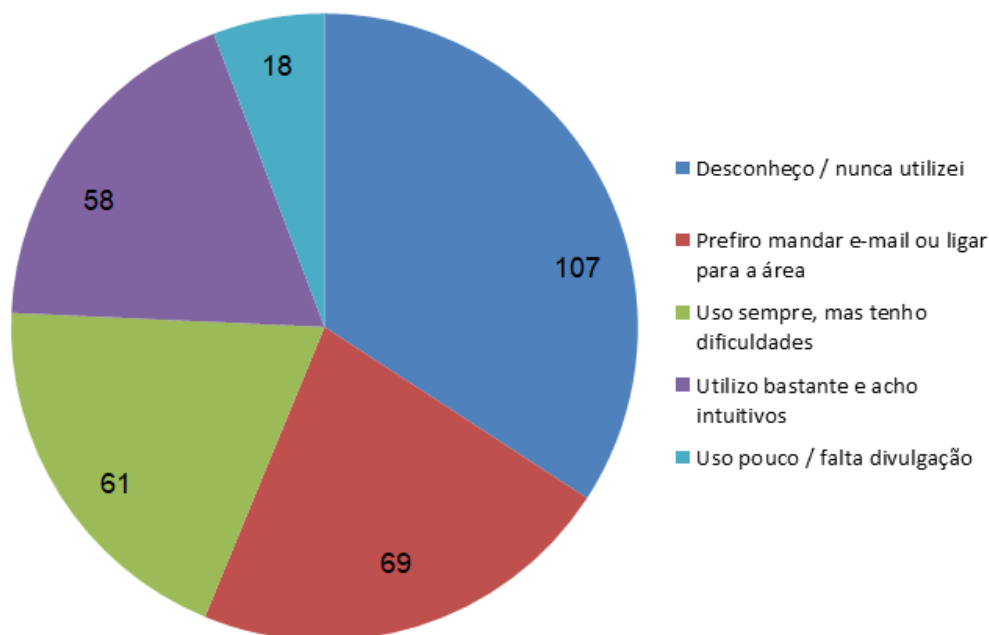


Figura 69 - Gráfico pergunta 22

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

A CGRH, pela natureza de suas competências, historicamente utiliza no atendimento ao público uma grande parte da jornada de seus servidores, o que, em momentos passados, levou à personalização de tal assistência (um servidor “cuidava” de um serviço ou de uma categoria específica de serviços). A transformação digital, unida à escassez de servidores, levou à necessidade de tornar alguns atendimentos caracteristicamente repetitivos passíveis do desejado autosserviço.

A prática de criar e/ou publicar tutoriais (em vídeo ou em pdf), bem como de disponibilizar manuais tem gerado mudança na demanda de atendimento da CGRH (bons exemplos são os tutoriais para pedido de pagamento de substituição de função e o para o uso do SISREF).

Contudo, como se vê no resultado da pergunta 22, mais de 50% dos servidores dizem desconhecer os tutoriais, nunca tê-los utilizado ou ainda preferir se comunicar com a área responsável. Juntando-se a esse resultado respostas livres

que falam que usam os tutoriais raramente (6) ou que, em caso de dúvidas mandam mensagens ou ligam (8), chega-se a 184 respondentes (55,6%) que, não usam de maneira efetiva o material que é disponibilizado pela área de gestão de pessoas.

A área tem buscado diuturnamente alterar tal realidade e, além de comunicados reiterados acerca dos serviços, que trazem *links* para os tutoriais respectivos, recentemente alterou sua intranet, apresentando um maior detalhamento das informações em uma interface mais amigável e atrativa.

Pergunta 23:

Ainda com relação ao seu grau de conhecimento dos tutoriais ofertados pela CGRH na intranet, com que frequência você lê / segue as orientações divulgadas em comunicados mensais da área?

 Copiar

330 respostas

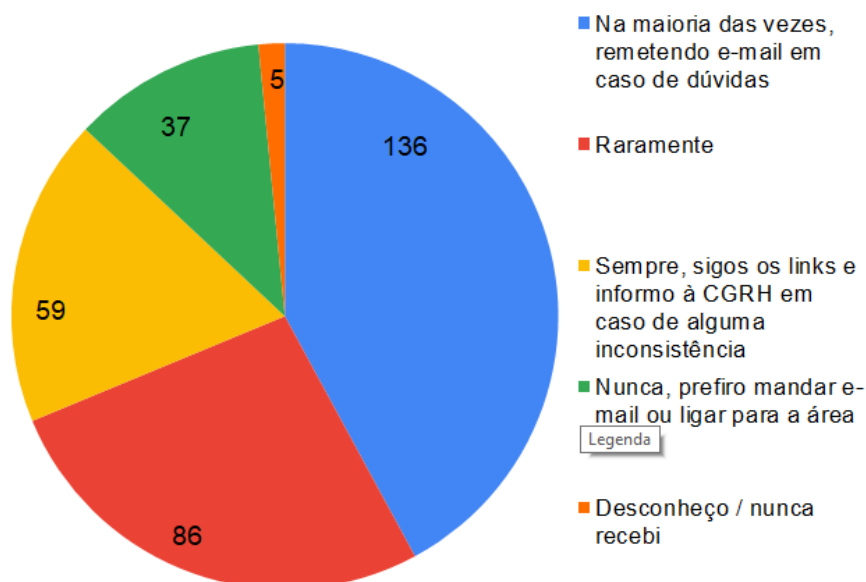


Figura 70 - : Análise da pergunta 23

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

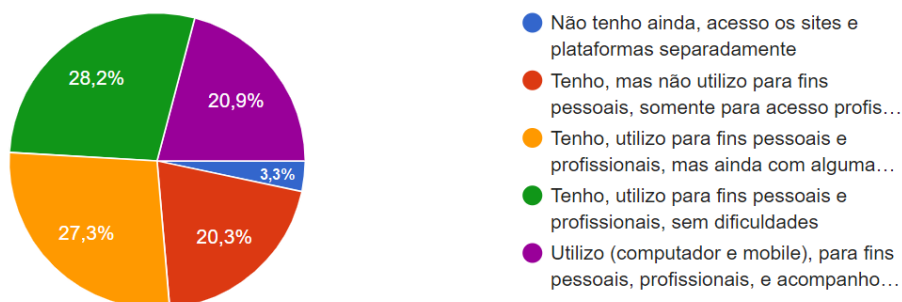
A análise da pergunta 23 mostra que as ações da CGRH em busca do autosserviço, pelo menos no que se refere aos comunicados (divulgados por e-mail a todos os servidores com o auxílio da Coordenação de Comunicação Social – CCOM), têm surtido efeito, com a utilização efetiva sendo informada por mais de 58% dos respondentes. Dois destaques podem ser feitos: primeiramente, a grande participação de servidores que alegam tentar auxiliar a área, informando quando observam alguma inconsistência nas comunicações; em segundo lugar o fato de 5 servidores indicarem desconhecimento de documentos que são editados minimamente uma vez por mês.

Pergunta 24:

Com relação ao aplicativo SouGov.br



330 respostas

**Figura 71 - Gráfico pergunta 24**Fonte: <https://docs.google.com/forms>

A boa aceitação do aplicativo SouGov.br é demonstrada quando se verifica que praticamente 50% dos respondentes utiliza para fins pessoais e profissionais sem dificuldades, com mais de 20% inclusive fazendo acompanhamento regular de alterações (verificando e utilizando mensagens da própria ferramenta). 90 respondentes dizem ainda ter alguma dificuldade na utilização e somente 11 servidores indicaram não ter acesso ao SouGov.br ainda. Com a transformação de cada vez mais serviços para o digital e com a plataforma dedicando-se a atendimentos diferenciados por perfil, prenuncia-se alteração acelerada desse quadro.

Pergunta 25:

De acordo com a sua área de lotação no INPI, indique quais sistemas/programas poderiam/deveriam ser adquiridos ou desenvolvidos; justifique:

330 respostas

Novamente a quantidade e variedade de respostas levou a uma observação inicialmente voltada a agrupar, fosse por quantitativo, fosse por semelhança, as sugestões dos servidores. No caso desta pergunta (25), entretanto, cada área expôs, por meio de seus representantes, as demandas muito específicas relacionadas às suas competências, o que gerou a necessidade de uma análise em duas partes – qualitativa e quantitativa.

Aos programas e sistemas já existentes no INPI foi reiteradamente indicado necessidade de atualização, de melhoria e, principalmente, de integração (interna e externamente), com o número de aparições de cada um sendo: Avaya (5), SISCAP (24), IPAS (23), SINPI (21), VPN (10), ferramenta de pesquisa do SEI (9), Microsoft Office (5), editor de PDF (4).

Já com relação à aquisição de novas ferramentas, pode-se apontar:

SISTEMA/PROGRAMA	SUGESTÃO
Sistema de busca / base dados para auxiliar a DIRPA; Foi levantada a necessidade de leitor de listagem de sequências biológicas (formato ST.26)	EPOQUE (mais citado); manter o <i>Derwent Innovations</i> ; <i>HeinOnLine</i>
Gestão Acadêmica	Fala-se da necessidade, sem haver indicação específica;
Sistema para a área de contratos (Sistema de Controle Patrimonial, Sistema de Requisição de Serviços)	Fala-se da necessidade, sem haver indicação específica;
Prontuário Médico Eletrônico	Fala-se da necessidade, sem haver indicação específica;
RH, com ênfase em avaliação de	Adesão ao SigepeAD

SISTEMA/PROGRAMA	SUGESTÃO
desempenho	
Novo sistema de patentes (que integre todos os atuais da área)	Em estudo na DIRPA
Inteligência artificial	Para auxiliar exames nas áreas finalísticas e no Fale Conosco
Ferramenta de buscas por imagem para Marcas (marcas figurativas) e Desenho Industrial	Fala-se da necessidade, sem haver indicação específica;
Sistema de Gestão tributária e orçamentária	Sugerido um <i>Webservice</i> ¹⁵⁸
<i>Microsoft Power BI</i>	Aquisição de licença. A versão utilizada atualmente é gratuita , com várias limitações. Importante para fornecer informações gerenciais, gerar relatórios e auxiliar na tomada de decisão dos dirigentes.
Aplicativos de mercado para reunião/videoconferência	<i>Zoom</i> (mais citado), <i>Google Meet</i>
Gestão de projetos	<i>MS Project Online</i> ; <i>Trello</i>

Figura 72 - Análise pergunta 25 – apontamentos relativos a sistemas

Elaboração da autora a partir de <https://docs.google.com/forms>

Com relação à busca por imagem desejada pela área de Desenho Industrial, uma entrevistada também apontou tal necessidade quando questionada acerca de sugestões de melhoria para os trabalhos do Instituto:

...em desenho industrial, ainda é complicado (o pedido). Acredito que a gente poderia passar a receber um PDF em 3D, por que a gente conseguiria colocar um produto num arquivo só e ter a visualização em 360º do produto. Acho inclusive que, com o metaverso¹⁵⁹, que eu acredito que vai

¹⁵⁸ Um Web Service é um serviço de aplicação que pode ser acessado usando os protocolos padrão da Web, como por exemplo http, https, etc. web Services podem ser aplicados a qualquer tipo de plataforma de integração e suportam tanto aplicações ponto-a-ponto quanto aplicações distribuídas. Web Service é uma solução utilizada na integração de sistemas e na comunicação entre aplicações diferentes.

Fonte: https://www.gta.ufrj.br/grad/05_1/webservices/definicao.htm Acesso 05jul2022

¹⁵⁹ O **metaverso** pode ser definido como uma rede de mundos **virtuais**, que tenta replicar a realidade, com foco na conexão social. Alguns entusiastas da proposta acreditam que esse é o futuro da **internet** e que nós

impactar em mais pedidos de registros de imagem, por que a gente vai ter mais imagens virtuais, acho que auxiliaria se (o INPI) pudesse aceitar um PDF 3D – Entrevistada, 16 de junho de 2022.

Outro ponto a ser esmiuçado é a solicitação por parte dos servidores de maiores acessos ou liberações de alguns aplicativos (*WhatsappWeb*, *YouTube*...) ou de possibilidade irrestrita de recebimento de e-mails (queixa de indicações excessivas de “spam”. Com relação a essas limitações impostas por parte da CGTI, o entrevistado representante da área esclareceu:

Os servidores costumam reclamar que somos muito duros na rede do INPI, acho até que não somos, mas temos que ser... Acho até engraçado quando estranham quando dizemos “a gente é atacado a cada segundo”. Os *hackers*¹⁶⁰, originados do mundo inteiro, com robôs, ficam procurando IP’s¹⁶¹ que possam ser invadidos, brechas. Vemos toda hora grandes empresas sendo notícia por vazamento de dados, é necessário. Entrevistado, 01 de julho de 2022.

estaremos interagindo dentro desse universo em breve. A ideia é que as fronteiras entre o físico e o virtual sejam cada vez mais dissolvidas e nossos avatares se tornem uma extensão do nosso corpo.

Fonte: <https://epocanegocios.globo.com/Tudo-sobre/noticia/2022/04/o-que-e-metaverso-entenda-origem-do-termo-e-saiba-como-entrar-nesse-universo-virtual.html> Acesso 10jul2022

¹⁶⁰ *Hackers* são pessoas com um conhecimento profundo de informática e computação que trabalham desenvolvendo e modificando softwares e hardwares de computadores – nem todo hacker trabalha a margem da lei, mas é o caso quando se fala de invasão de sistemas.

Fonte: <https://brasilecola.uol.com.br/informatica/o-que-e-hacker.htm> Acesso 10jul2022

¹⁶¹ O termo **IP** (*Internet Protocol*) é um número identificador dado ao seu computador, ou roteador, ao conectar-se à rede. É através desse número que seu computador pode enviar e receber dados na internet.

Fonte: <https://www.dialhost.com.br/> Acesso 10jul2022

Pergunta 26:

No advento de um novo concursos público, considerando-se a nova realidade enfrentada pelo Governo Federal e pelo INPI - cada vez mais utilização de aplicativos, programas, ferramentas de comunicação e de informação-, qual (is) deveria (m) ser a (s) competência (s) primordial (is) / áreas destacadas? Justifique.

330 respostas

Como foi solicitado aos respondentes que considerassem a realidade vinculada ao uso de novas tecnologias na qual tanto o Governo Federal quanto o INPI estão imersos, houve uma concentração de indicações para a área de tecnologia da informação. A maior parte das respostas dá conta da necessidade de reforço para a CGTI, tanto em número de servidores quanto em estrutura. Ao mesmo tempo em que se fala em ingresso de pessoas que já possuam conhecimento e/ou experiência no campo tecnológico, chama-se o Instituto à responsabilidade quanto à formação continuada vinculada ao tema. Um apontamento reiterado é que a tecnologia muda constante e rapidamente sendo, portanto, necessários treinamentos recorrentes para que os servidores estejam sempre atualizados.

Chama atenção a preocupação coletiva com competências técnicas e interpessoais, sem as quais “de nada adianta a tecnologia”. As técnicas, por óbvio, mais citadas por conta dos conhecimentos necessários ao cumprimento das funções primordiais de cada área. As interpessoais mostraram-se difusas, emergindo comunicação, controle emocional, comprometimento, proatividade e liderança como prementes em todo o Instituto. A área de recursos humanos surge ao lado desses tópicos como detentora da responsabilidade de “ensinar”, entendendo-se que há um ímpeto por manter relacionamentos e entendimento entre as pessoas, entre as equipes, ainda que mediado pela tecnologia. O trabalho conjunto da CGRH com a CGTI é visto como um caminho produtivo a ser trilhado.

Salienta-se que as áreas finalísticas do Instituto são, logicamente, muito citadas, mas com o indicativo continuado de que tanto o aprimoramento dos sistemas quanto um melhor uso deles (a ser obtido com treinamentos) são imprescindíveis.

A questão 27, a seguir, por não se tratar efetivamente de uma pergunta, e sim de uma solicitação aos servidores, foi assim indicada - “questão” (em função inclusive de falta de nomenclatura mais adequada no aplicativo *Google Forms*).

Questão 27:

Este espaço é destinado às suas observações e sugestões acerca do tema que entenda que não foram contempladas com as perguntas. Esta não é uma resposta obrigatória.

92 respostas

A preocupação legítima com as dificuldades de alguns públicos (em especial os idosos) em adaptar-se à nova realidade de aplicativos e ferramentas digitais é demonstrada pelos servidores.

Outra apreensão é com relação a uma possível estagnação devido a restrições de ordem orçamentária ou problemas de planejamento, sendo mencionado (não só nesta questão) o fato de as áreas finalísticas pouco terem percebido os avanços tecnológicos. Repetidamente os servidores, principalmente das áreas de patentes e marcas, lembram-se da falta de manutenção e de aperfeiçoamento de seus sistemas, da necessidade de customização e de integração, ações que alterariam positivamente sua produtividade.

Compreendendo-se que a transformação digital não é um contexto opcional, a importância da CGTI é reforçada, com a área sendo lembrada como fundamental, seja pela óbvia ligação com a nova realidade, seja pela necessidade de sua participação na estratégia do Instituto e nos treinamentos aos servidores. Ao mesmo tempo, reitera-se a urgência de novos servidores para a área, sendo reforçado o entendimento de que, como prioridade, a contratação de pessoal para a TI fará toda diferença para o INPI. Em termos de pessoal no geral, tanto recursos humanos (treinamento e avaliação de desempenho), quanto comunicação institucional (interna e externa) são vistas como complementares a esse esforço de modernização.

6.2 ROTEIROS E OBSERVAÇÕES DAS ENTREVISTAS

A condução de entrevistas é uma das técnicas de coleta de dados mais usuais em pesquisas, tenham elas caráter exploratório ou visem coleta de informações acerca de um tema. Parte importante do desenvolvimento das ciências sociais das últimas décadas se deu graças à utilização de entrevistas (GIL, 2007). No caso deste trabalho, buscou-se, através de roteiro adaptado a cada entrevistado, respostas que circundassem o objeto do trabalho, em específico a transformação digital e seus reflexos no Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Justifica-se o uso de entrevistas como parte da metodologia adotada neste estudo pelo fato de sua utilização não ser exclusiva à abordagem qualitativa (DUARTE, 2004). Seu emprego aqui pactua com descrito por CALIL;ARRUDA, 2004 (apud BATISTA, MATOS e NASCIMENTO, 2017), qual seja, investigar dados de uma situação ou fenômeno, envolvendo o contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatizando o processo ou a forma como ocorre o fenômeno e preocupando-se em captar a perspectiva daqueles que participam da pesquisa.

Foram selecionados entrevistados vinculados ao INPI e também à temática por conexões diversas (escritório de PI, órgão coirmão). E essa heterogeneidade pode ser verificada mesmo entre os entrevistados que são servidores do Instituto. As perguntas foram elaboradas com base na atuação e em competências de cada área ou instituição. As informações necessárias para a composição dos questionamentos foram recolhidas em sites (do órgão ou no gov.br), páginas das áreas, regimentos internos dos órgãos, e unidas tanto a conhecimentos prévios quanto à experiência profissional da autora. Cada roteiro foi customizado ao entrevistado, à sua área de atuação e, no decorrer de cada encontro, quando informação ou fato novo foi apresentado, deu-se liberdade ao entrevistado, enriquecendo o contato.

Foram conduzidas 9 entrevistas, cujos roteiros e observações estão apresentados em sequência. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, tendo sido utilizadas plataformas digitais como *Jitsi*¹⁶², *Google Meet*¹⁶³, ou *Whatsapp*¹⁶⁴ e, em respeito ao núcleo intelectual do

¹⁶² *Jitsi* é um aplicativo formado por um conjunto de projetos de código aberto que permite criar e implantar facilmente soluções seguras de videoconferência pela internet, entre outros recursos. Fonte: <https://jitsi.org/> Acesso 19jun2022.

¹⁶³ Serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pelo Google

trabalho (transformação digital) e às legislações vigentes referentes à proteção de dados¹⁶⁵, optou-se pela guarda (sob assinatura individual da autora) também em aplicativo digital, *dropbox*¹⁶⁶. Entende-se que, ao se falar em transformação digital, não cabe transcrição do material para mídia física, em específico papel.

Além da imposição da temática sobre a realidade, outro fator determinante para a conduta ora explicitada foi a experiência adquirida e ampliada de utilização de instrumentos de plataformas *on line* em função da determinação de distanciamento social como uma das formas de contenção da pandemia de COVID-19. O processo já emergente das conexões virtuais ampliou-se com a pandemia, sendo a comunicação fora do núcleo familiar feita por mídias sociais, trocas de mensagens, videoconferências e telefonemas, de modo que as distâncias geográficas se fizeram menos relevantes para as relações interpessoais (Lebow, 2020 apud Schmidt, Palazzi e Piccinini, 2020).

Pelo interesse acadêmico e pela necessidade de avaliação deste trabalho, o compartilhamento aqui descrito foi concedido com exclusividade aos membros da banca apresentados na folha de aprovação. Eventuais alterações pontuais no roteiro de entrevista durante sua condução devem-se ao caráter dinâmico da interação, sem prejuízos aos documentos ora apresentados.

6.2.1 Apresentação aos entrevistados:

“Esta entrevista é parte integrante e indissociável da Tese “Reflexos da Transformação Digital do Governo Federal no Instituto Nacional da Propriedade Industrial” Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para o atingimento dos objetivos da Tese e serão tratados de acordo com a legislação vigente. Esta entrevista foi gravada com conhecimento e sob autorização do (a) entrevistado (a),

Fonte: www.meet.google.com Acesso em 19 de junho de 2022

¹⁶⁴ *WhatsApp* é um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones. Além de mensagens de texto, os usuários podem enviar imagens, vídeos e documentos em PDF, além de fazer ligações grátis por meio de uma conexão com a internet. Fonte: www.whatsapp.com

¹⁶⁵ Leis 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados) e a Emenda Constitucional 115/2022 são alguns exemplos dentre a legislação já tratada neste trabalho;

¹⁶⁶ O *Dropbox* é um aplicativo que oferece serviço de armazenamento de dados em nuvem e sincronização que serve para salvar seus arquivos e fotos em servidores *online*. Além de preservar os documentos (que podem ser salvos automaticamente de e-mails e outros aplicativos, como o Jitsi), ele permite que o detentor desses arquivos os edite, salve e também compartilhe com quem desejar, permitindo inclusive que sejam acessados em qualquer lugar por meio do aplicativo ou mesmo fora de rede (*off line*). Fonte: <https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/dropbox/> Acesso 19jun2022.

ressalvando-se que, eventuais opiniões externadas não refletem ou representam posicionamento de instituições”.

6.2.2 Entrevistados:

1. Advogada, atuante na área de Propriedade Intelectual, economista, mestra em Propriedade Intelectual e Inovação pelo INPI e consultora na área; Sócia-fundadora de escritório especializado em marcas e patentes, e Presidente da Comissão de Propriedade Intelectual da OAB em cidade do Paraná;

2. Advogado, administrador e especialista em Gestão de Pessoas. Servidor público federal efetivo, concursado em 2006, representante da Coordenação-Geral de Recursos Humanos do INPI;

3. Advogado, servidor público federal efetivo desde 2013, representante da Ouvidoria do INPI;

4. Servidor público federal efetivo desde 2013, representante da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação do INPI;

5. Servidor público federal efetivo desde 2013, representante da Coordenação-Geral de Recursos Humanos do INPI;

6. Servidor público federal efetivo desde 2009, representante da Coordenação-Geral da Qualidade do INPI;

7. Servidor público federal efetivo desde 2013, representante da Coordenação de Comunicação do INPI;

8. Representantes da área de Gestão da ANP; Servidores públicos federais efetivos, mais de 18 anos de ANP ambos;

9. Servidor público federal, representante do Ministério da Economia, com atuação na Coordenação-Geral UX (*user experience*), no Painel de Monitoramento de Serviços Federais e na gerência do Projeto do portal único GOV.BR;

ENTREVISTA 1

P1: Seu escritório foi fundado em 2011, com isso a Sr.^a. teve oportunidade de observar as alterações de mais de 10 anos tanto nos sites dos seus próprios clientes, do INPI e nos sites governamentais. O próprio escritório passou, por uma reestruturação gráfica da marca há pouco tempo. Essas mudanças tecnológicas, o uso das ferramentas de tecnologia e comunicação, como têm alterado a comunicação com o Instituto e a relação como um todo?

R1: Os clientes indicam melhoria e para nós, como escritório, também. Quando patente passou a ser no sistema também, era um sistema super complicado... então, a gente pedia um tempo a mais para fazer o trabalho (para o cliente), a gente mandava um AR (aviso de recebimento dos correios com o protocolo junto ao INPI) e esperava o número oficial da patente chegar. Pensar nisso agora... eu tinha esquecido como era... era outro mundo, melhorou demais. Se eu estou com o descritivo pronto, consigo fazer (protocolar) uma patente em cinco minutos. Isso é muito legal, posso prometer para o cliente: “protocolo isso num dia”, e para patente (e para marca também) é muito importante por causa da questão da anterioridade.

P2: Como tem observado a usabilidade do sistema (tempestividade, estabilidade, confiabilidade das informações...)?

R2: Também de forma positiva. Por exemplo, quando o sistema de *software* (programa de computador) passou a ser *on line*, após a adaptação, ficou mais fácil, pois, além de o sistema fazer conferências, o INPI também disponibiliza manuais bem detalhados.

“... eu observei que é só baixar o passo a passo, que veio muito completo, sem deixar dúvidas do que era para fazer, o manualzinho que é feito, sobre como é para ser usado o sistema, bem detalhado. Eu uso bastante essas instruções normativas, o manual de todos eles (direitos de PI), manual de indicações geográficas, uso sempre o manual de marcas, tá sempre aberto aqui para me ajudar... a informação, para quem quer achar, acha!”

P3: Especificamente sobre os canais digitais do INPI (site, Instagram, Twitter, Facebook), tem percebido uma comunicação efetiva com o usuário? – Ex.: foi decretado no dia 13/06 ponto facultativo na sexta-feira, dia 17/06. Percebeu essa comunicação e a indicação de devolução de prazos?

R3: Tem funcionado bem, eu uso as mídias sociais agora mais que o site, pois recebo alertas. Tínhamos pessoas dedicadas a entrar no site do INPI logo cedo, agora o *Instagram*, o *Facebook*, apresentam alertas que deixam bem informados, auxiliando inclusive em termos de prazo, o que é muito importante.

P4: O que achou dessa comunicação (site, mídias sociais) e do funcionamento do INPI como um todo durante o período de Pandemia?

R4: O INPI ajudou dando prazos e nossa percepção foi de um funcionamento contínuo. Em um momento específico, que houve um problema sistêmico mais extenso, os prazos foram dados e recebemos informações. Os clientes também não apresentaram queixas.

P5: Como usuária e profissional de destaque na área de Propriedade Intelectual, e tendo conhecido o Instituto Nacional da Propriedade Industrial de forma particular durante o Mestrado, teria sugestões referentes à tecnologia e aos serviços como um todo?

R5: Por conhecer o Instituto e algumas pessoas que nele atuam, sou meio “defensora”, e falo para alguns colegas que apresentam suas dificuldades que é mais uma questão de parar e querer ler os manuais, pois acho que está tudo bem explicado. Somente com relação à devolução das taxas é que, em alguns momentos eu preciso de mais ajuda e fico com um pouco de dúvidas.

Como sugestão, como usuária, entendo como necessárias melhorias na estabilidade (cai mais que o desejado) e na inclusão de imagens, principalmente para pedidos de Desenho Industrial, citando programas que permitem a inserção de figuras em 3D (três dimensões), o que tornaria os pedidos mais claros para os examinadores.

ENTREVISTA 2

P1: Nesses anos de atuação no INPI, lembrando os processos 100% físicos, quais eram as maiores dificuldades e, comparativamente, há alguma vantagem a ser apontada?

R1: Não há vantagens a serem apontadas na utilização de processos físicos quando comparados aos processos eletrônicos;

Problemas no uso de processos físicos:

- localização dos processos, falta de controle de onde estavam, mesmo com um sistema (Sistema Integrado da Propriedade Industrial - SINPI) utilizado, entre outras coisas, para esse controle;
- também gerava problemas o “costume” de processos serem levados de uma área para a outra sem o devido registro, o que chegou a levar à perda de documentos;
- os procedimentos de autuação do processo administrativo¹⁶⁷ – numerar, sem rasuras, carimbo na parte superior, lado direito, da folha, indicação em cada verso de espaço em branco, quando cabível, todo o tratamento dado para a padronização dos autos;
- problemas de arquivamento (espaço e custo), e geração de problemas de saúde (peso e poeira);

P2: Em 2019 foi implantado o Sistema Eletrônico de Informações e o INPI passou a utilizar processos eletrônicos. Qual a sua percepção da mudança?

R2: Implantação do SEI

- Destaca-se a melhora na organização – agora se sabe quantos e quais os processos que estão efetivamente na área;
- As estatísticas permitem melhor tomada de decisão e gestão da área, uma vez que é possível saber quais os tipos processuais mais tratados, tempo de atendimento, dificuldades, etc...
- Criação de tipos documentais de acordo com a necessidade, auxiliando no tratamento mais específico dos casos;

¹⁶⁷ Manual de Normas e Procedimentos de Protocolo Administrativo Senado Federal. Fonte: <https://www12.senado.leg.br/institucional/arquivo/arquivos-pdf/manuais-tecnicos-do-arquivo#:~:text=A%20numera%C3%A7%C3%A3o%20das%20pe%C3%A7as%20do,pelas%20unidades%20que%20as%20adicionarem>. Acesso 19jun2022.

Precisa melhorar na questão da localização e de priorização, além de envio externo gerar bloqueio de visualização dos autos, o que atrapalha o acompanhamento do processo. Outra questão é a burocracia existente para a criação de uma unidade (portarias, titular...)

P3: Como foram (se houve) os treinamentos para essa mudança institucional?

R3: Treinamento on line foi eficiente, complementado pela Coordenação de Sistemas, mas entende-se a prática como o melhor instrumento no caso do SEI;

P4: Qual a sua percepção da aceitação dos servidores com a passagem para o SEI? Quais foram as maiores barreiras?

P5: Em todas as áreas por onde passou há um contato intenso com os servidores. Quais as impressões deles acerca dos canais digitais do INPI (site, intranet, mídias digitais)?

R4 e 5: A mudança foi cercada de resistências naturais; a implementação do SEI trouxe alterações procedimentais e também um conhecimento das áreas acerca dos reais pontos de “gargalo”, de demora dos processos, impactando, inclusive, no redesenho de alguns processos para diminuir esses obstáculos; por exemplo, agora, processos que ficavam presos conosco aguardando respostas ou documentos de algumas áreas, são remetidos para elas, via SEI, e o servidor sabe que a demora não é no RH.

Com relação à intranet do Instituto, em especial a da CGRH, percebe-se como grande desafio mudar a cultura enraizada de buscar a informação primordialmente junto aos servidores (contato pessoal ou por telefone), não nos canais; mesmo o aumento do uso do SouGov não reverberou entre os servidores do INPI pelo costume de ir diretamente ao colega do RH.

P6: A plataforma GovBr, como tem sido sua utilização, sua percepção e observações – em especial desde 2020, período de pandemia de COVID – 19?

R6: Pandemia: a ampliação do uso da plataforma GovBr, em especial pela existência de tutoriais e pelo uso de requerimentos, auxiliou e diminuiu o volume de atendimentos, mas, em geral, o primeiro contato, a cada problema ou questionamento, é com o servidor do RH. É “um trabalho de formiguinha”;

P7: Ainda com relação à Pandemia, a mudança (utilização massiva dos instrumentos tecnológicos) foi forçada. O que foi ruim e qual o legado positivo, na sua visão?

R7: A ampliação da utilização de ferramentas de tecnologia que foi forçada em função da pandemia foi percebida como boa, principalmente a melhora da atuação das áreas e o tempo de atendimento aos pedidos;

...se não percebemos elogios, pelo menos paramos de receber reclamações, o que é um grande avanço. O prazo de atendimento (rapidez) e a verificação de falta de insumos (correções) são muito melhores. Atividades para as quais já tivemos casos de 3 meses de atendimento (exemplo do auxílio transporte), agora resolvemos, às vezes, em um dia. Além do ganho de tempo pela desnecessidade de arquivamento, já que os documentos vão diretamente para a pasta funcional do servidor pelo sistema. Entrevistado 2, 16 de junho de 2022.

P8: No presente contexto de cortes orçamentários e de falta de concursos, como você vê o uso da tecnologia – o que ela pode auxiliar nessa realidade? O que falta para que ela seja mais efetiva?

R8: No contexto de cortes orçamentários e de falta de concurso, a percepção é de que a área administrativa de recursos humanos tende a ser ressignificada, tornando-se fornecedora de informações gerenciais, com as tarefas repetitivas e de análise objetiva sendo atendidas por inteligência artificial. O Recurso Humano administrativo tende a tornar-se *staff* para a tomada de decisão institucional, com estatísticas de pessoal, foco no treinamento e na gestão de conhecimentos.

P9: Enquanto gestor de pessoas, usuário dos sistemas internos do INPI e também dos governamentais, quais seriam sugestões para melhorar o atendimento e a usabilidade desses canais digitais?

R9: O mais importante é termos um sistema único – SIAPE, SIGEPE, SIAPENET, SISREF, SOUGOV, facilitando para todos – pagamento, desenvolvimento, direitos, enfim... o prazo dado pelo governo federal para essa unificação é meados de 2023, o que já seria um imenso ganho;

A linguagem da intranet do INPI tem que melhorar muito, inclusão de mídias é muito dificultada, alteração de fontes e padrões não permitida, enfim... **O maior desejo é que haja uma maior interatividade entre os servidores e do público com o INPI por meio das informações; que, por exemplo, o**

Presidente do INPI possa estar em uma apresentação no exterior e, no celular, possa expor dados atualizados *on line*; que as prestações de conta para órgãos de controle (TCU, por exemplo) sejam feitas por meio dessas disponibilizações e não por meio de relatórios anuais. Que seja “legal” prestar contas ao público, e deixe de ser uma obrigação legal.” Entrevistado 2, 16 de junho de 2022 (grifos nossos).

P10: Em uma análise de recursos humanos não como área, mas como o todo do Instituto, o teletrabalho é uma nova realidade imposta ao INPI a contar de março de 2020. Tratando de comparações entre o que se fazia e o quanto se entrega, observando-se as dificuldades (estrutura, vontades), o teletrabalho, trabalho remoto, é a melhor escolha para esse novo mundo?

R10: A realidade do INPI foi alterada em março de 2020, com a determinação de teletrabalho para todos os servidores, em função da pandemia de COVID-19. Depois de dois anos, com os necessários ajustes (estrutura) e adaptações (indivíduos), se o teletrabalho é o caminho?

- ⇒ O caminho é a liberdade de escolha para chefias e servidores; o estabelecimento de relação de confiança é a base e a definição dos limites e das prioridades deve partir de baixo para cima;
- ⇒ As realidades (unidades e pessoas) são particulares e o teletrabalho deve adaptar-se a essas particularidades, inclusive por que nem todo mundo quer teletrabalho por questões sociais, de estrutura, psicológicas, necessidades muito individuais;
- ⇒ O teletrabalho não é somente como um instrumento de aumento de produção, mas também como ferramenta de melhoria institucional – qualidade dos processos, qualidade de vida dos servidores, economia para o serviço público;
- ⇒ Teletrabalho não é benesse, tampouco sua falta é castigo, é um instrumento de profissionalização do serviço público;

ENTREVISTA 3

A Ouvidoria do INPI atua no monitoramento determinado pela Lei de Acesso à Informação, 12.527/2011 e no tratamento adequado de informações, auxiliando as unidades do INPI no caminho de uma cultura de transparência institucional e de respeito individual. A Ouvidoria é também responsável pelo recebimento e tratamento de manifestações em face do Instituto e, de acordo com a Portaria 324/2020, é a área encarregada pelo tratamento de dados pessoais – ponte entre o INPI e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados. Além disso, gerencia o Projeto PI Digital, que foi considerada iniciativa estratégica de alto impacto para o Instituto em seu Plano de Ação para 2022.

P1: A ouvidoria do INPI foi criada em 2004, tendo suas atividades regularizadas em 2013; legalmente, sua participação no atendimento aos usuários somente foi consolidada com a publicação da Lei 13.460/2017. O quanto essa experiência prévia auxiliou no estabelecimento de uma imagem de efetivo interesse pelo público? Quais ferramentas já estavam estabelecidas quando veio a lei?

R1: Desde 2004 fazendo parte da estrutura do INPI, a Ouvidoria já atuava estrategicamente no apoio à Presidência do Instituto. Em 2021, houve um levantamento da Ouvidoria Geral da União do nível de maturidade das ouvidorias públicas. Do nível máximo (4) a Ouvidoria do INPI atingiu 3,6, muito devido, também, a outros servidores que já passaram pela área, a essa experiência adquirida com o tempo.

A Ouvidoria atua com empatia, respeito, oralidade, uma informalidade que preza pela informalidade, mas não pode aparentar descuido com a coisa pública. A cultura de transparência, gerada por uma Ouvidoria já bem estruturada, com uma atuação direcionada aos públicos interno e externo (inclusive com duas divisões específicas)... levou ao entendimento e ao atendimento bem sucedido da complexa integração entre Lei de Acesso à Informação e Lei Geral de Proteção de Dados. Esse cuidado levou a Ouvidoria a tornar-se benchmarking para a Bio-Manguinhos¹⁶⁸ na busca da compreensão desse processo.

168 O Instituto de Tecnologia em **Imunobiológicos (Bio-Manguinhos)** é a unidade da Fundação Oswaldo Cruz (**Fiocruz**) responsável por pesquisa, inovação, **desenvolvimento tecnológico** e pela produção de **vacinas, kits para diagnóstico e biofármacos** voltados para atender prioritariamente às demandas da saúde pública nacional.

P2: Sobre esse paradoxo: “Lei de Acesso à Informação e Lei Geral de Proteção de Dados, e ambas sob guarda da Ouvidoria”. Quem capacita os servidores, quem auxiliar a manter parâmetros, quem assessora na criação de um ambiente no qual esses dois estatutos se completem, não se comprometam?

R2: Ao contrário do senso comum no setor público, a Ouvidoria do INPI tem nos órgãos de controle (até por ser ela mesma, em algum grau, instância de apoio à integridade, ao lado da Auditoria e da Corregedoria), um suporte importante, mantendo contato constante.

“Realizamos recentemente o 2º Simpósio Virtual de Relacionamento e Transparência do INPI (no qual foram tratadas questões relacionadas a esse “diálogo” entre transparência e privacidade, acesso à informação e proteção de dados pessoais), e ao qual atenderam representantes da Ouvidoria Geral da União, da Autoridade Nacional de Proteção de Dados Pessoais, e também da Controladoria-Geral da União. Foram apresentadas por eles informações acerca desse aparente conflito, chegando-se ao entendimento de que, em verdade se complementam, sendo, **o acesso a regra, e o sigilo a exceção.**” Entrevistado 3, 21 de junho de 2022.(grifos nossos).

Ambos os princípios têm status de garantias constitucionais: a transparência desde a promulgação em 1988 (publicidade) e a proteção de dados pessoais (inclusive os digitais) desde a Emenda Constitucional 115 de fevereiro de 2022 (um reforço à proteção à vida privada, à imagem e à honra que também já estavam contemplados desde 1988 - art. 5º, X).

Os benefícios da transparência se espalham quase que imperceptivelmente, mas fortalecem a democracia, **fortalecem órgãos que prestam serviço público de qualidade**; a transparência ela traz consigo a garantia da participação social, o controle social, permite a avaliação e o monitoramento dos serviços públicos, exige planejamentos **para que todos os órgãos e entidades públicos possam realmente direcionar as suas ações para atenderem àqueles a quem devem satisfação, que é o cidadão brasileiro.** E vem a proteção de dados para cuidar desse mesmo cidadão, em todos os seus papéis, mas sem abalar o pilar da transparência.” Entrevistado 3, 21 de junho de 2022.(grifos nossos).

P3.: Tendo em vista a função primordial e *sui generis* do INPI (concessão de direitos de propriedade industrial), quais as dificuldades para a instituição da carta

de serviços¹⁶⁹ – que ocorreu em 2019 (primeiro nas áreas finalísticas e depois área meio)?

R3: A carta de serviços, apesar de ser vista como uma boa prática antes mesmo de ser determinada em legislação, passou por algumas dificuldades para sua consecução. Em princípio pensou-se em simplesmente transpor os serviços existentes na tabela de retribuição para a carta de serviços, detalhando seus acessos e responsáveis. Ocorre que outras entregas, outras interações existiam, em número muito maior que os serviços em si.

Esse esforço de depuração ocorreu em um momento de alteração da ótica da carta de serviços, com um convite do (então) Ministério do Planejamento para que essa construção trouxesse especificidades desses serviços (descrição, a que público se destinava, valores, etapas de prestação, documentos necessários e a existência de indicadores/metasp, por exemplo).

Esse trabalho deu base ao portal único de serviços do governo federal (embrião do gov.br), sendo o INPI um dos primeiros órgãos a ter seus serviços catalogados e se habilitou a participar dos outros processos relativos à transformação digital. A carta de serviços foi nosso passaporte para essa transição, do analógico para o digital, de um portal de cada órgão para um portal único.

P4: A velocidade de adequação do INPI aos normativos editados pelo Governo Federal tem se alterado exponencialmente. Em 2000 foi criado o Comitê Executivo do Governo Eletrônico, que ditou regras sobre o planejamento da oferta de serviços e de informações por meio eletrônico e Definiu de padrões para formas eletrônicas de interação e para prestação de serviços e de informações por meio eletrônico; O INPI só começou a atender em **2013**, com a edição de várias resoluções (104 a 106) que tratavam da utilização de internet, e-mails e *wi-fi*. Atualmente, o órgão se adequa em um prazo médio de 2 anos. A que se pode creditar tal mudança? (Apoio da alta administração? Contatos com o ministério? Atuação dos órgãos de controle? A própria transformação digital?)

R4: Destaca-se o trabalho da Secretaria de Governo Digital e da Secretaria Especial de Modernização do Estado, pelo empenho contínuo em buscar a

¹⁶⁹ **Carta de Serviços ao Usuário**, documento obrigatório aos entes da APF, que deve informar ao usuário quais os serviços prestados, formas de acesso, etapas e prazos, entre outros dados, em especial os relativos à padrões de qualidade de atendimento, instituída pela Lei 13.460/2017.

adequação dos serviços aos seus públicos, chegando ao atual momento, de personalização dos serviços do portal gov.br (indicação serviços de acordo com perfis).

Recebi uma ligação da Secretaria de Governo Digital, nessa semana que passou, para conversar sobre um novo perfil que estava sendo desenvolvido: “aposentado”. A pergunta era se, “em função do PI Digital, um dos serviços do INPI (“transferência de titularidade”) se adequa ao perfil de usuário aposentado, considerando seu momento de vida, no qual o aposentado poderia se interessar em fazer transferência de titularidade (de direitos de PI) até para poder preparar sucessão?”. Simplesmente fantástico! E olha o cuidado que tiveram de nos contatar (INPI) e como estão fazendo isso a nível nacional. Entrevistado 3, 21 de junho de 2022

E o trabalho já estava acontecendo antes mesmo da pandemia. O serviço de atendimento tele presencial já existia, o antigo portal do INPI já estava em fase de migração para o gov.br (já focado em serviços e não na estrutura organizacional, com a transparência ganhando destaque absoluto). Quando do início do PI Digital, dos 49 serviços do Instituto, somente 3 não eram digitais. Apesar disso, a demanda de atendimentos presenciais era muito grande. A pandemia acelerou o uso dos serviços.

A transformação digital passa pela transparência, organizando seu trabalho sob a ótica dos seus serviços. E com o foco em fornecer efetivamente serviços, como não se tem um público inteiramente capacitado ao uso do mundo digital, o INPI criou o INPI Conecta Todos, serviço de atendimento no qual, com um *click*, o usuário vai ter acesso ao atendimento direto de um servidor, por telefone.

Quanto à ideia de que a transformação digital em si está acelerando as próprias reações do Instituto a ela, necessário destacar a importância da TI, área que atinge a todo o Instituto e que, em alguns momentos, se torna um entrave por conta de falta de uma estrutura adequada. A TI precisa de recursos tecnológicos e de capital humano suficientes para acompanhar a demanda. Muitas ações que determinariam avanços mais significativos para o INPI, passam por dificuldades de concepção e de consecução pelo gargalo na área de TI.

P5: Em uma análise dos sites tanto do INPI quanto de outros escritórios de PI (EUA, COREIA, CHINA, UNIÃO EUROPÉIA), observa-se uma grande dificuldade em atender os portadores de necessidades especiais. Um dos atendimentos a

surdos mais completos é o do INPI Brasil. Como gestor do PI Digital, gostaria que falasse sobre projetos ligados a esse público.

R5: Quando se fala em transformação digital inclusiva, fala-se de públicos que têm que receber acesso “à coisa pública”, ultrapassando os parâmetros mais conhecidos de diversidade e de acessibilidade, porque têm direito a isso. Fala-se de pessoas que precisam de um acesso mediado, por exemplo, do público inserido no espectro autista.

A participação em encontro (webnário do Ministério da Economia) trouxe a presença de portadores de diversos tipos de necessidade (cegos, surdos, deficiências físicas) e eles expuseram suas necessidades de acesso. Outra fonte de dados é o relatório referente ao INPI Para o Século XXI, e que embasou o relatório da Ouvidoria concernente à diversidade, à inclusão e à equidade em PI, e revelou que outros públicos que precisam de atenção para garantir sua inclusão digital (e, portanto, social), entre eles, as mulheres empreendedoras, afro-brasileiros, populações tradicionais. Olhando para os públicos que precisam de mediação, verifica-se que, para a inclusão real, mais que ferramentas, precisamos de intencionalidade.

É preciso ter a intenção de fazer, de ajustar a linguagem (da PI), tornar possível a apropriação do tema, e o serviço público tem o dever de garantir esse acesso. Todos nós temos a criação como sendo até razão de autonomia, de identidade, de autoestima, e nós (o INPI) precisamos dar para as pessoas essa certeza de que o INPI também serve para ela se sentir protegida (por intermédio das suas criações). Entrevistado 3, 21 de junho de 2022

Dentro da Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual existe a demanda de uma linguagem adaptada a diferentes públicos, além disso, o planejamento de formação de parcerias com entidades que possam servir de mediadores e de ponte de contato, já que sabemos que não teremos habilidades suficientes para atender tanta diversidade, nem que seremos recebidos em comunidades específicas sem o acesso prévio a uma liderança.

P6: Por ser a questão da acessibilidade muito relevante quando falamos de transformação digital, e também o grande quantitativo de servidores aposentados (e dos muitos em vias de aposentação), quais têm sido as manifestações desse público (idosos) mais recorrentes na Ouvidoria – positivos e negativos?

R6: A manifestação recorrente dos idosos não é de contrariedade à transformação digital e nem os serviços digitais. Eles sentem muita falta dessa visão de “governo único”, eles percebem muitas “caixinhas” sem a necessária interligação para facilitar o entendimento. A transformação digital tem que ocorrer sob a ótica do usuário, transformação das ferramentas da era digital para levar à melhor experiência do usuário, e a sensação de um governo único é o que é percebido como faltante a esse público.

P7: Uma alteração observada também no histórico da transformação digital tanto do governo federal quanto do INPI é o foco: o interesse maior passa a ser o indivíduo – exemplos são a Portaria SGD/ME nº 548 de 24 de janeiro de 2022 busca pela observação da **experiência individual no uso dos serviços** e a própria alteração da constituição, dando status de garantia fundamental à proteção de dados pessoais, inclusive em meios digitais. Quais as dificuldades enfrentadas, principalmente num contexto social no qual as pessoas divulgam seus dados espontaneamente na internet, por exemplo?

R7: A cultura de proteção de dados pessoais é uma questão de consciência e de aprendizado. As pessoas têm que saber quais os dados que são necessários para conseguir serviços ou para atender a demandas do governo. O próprio governo não deseja que todo tipo de informação seja disponibilizado aos seus sistemas, pois isso significa ter que armazená-los, ter cuidados com o uso desses dados, em verdade, quanto menos, melhor. O ideal é ter somente o que realmente é essencial aos atendimentos.

P8: Os serviços do INPI estão interligados ao portal único gov.br e agora o Instituto também estará no módulo de avaliação de serviços públicos. Quais os impactos esperados em decorrência dessa integração plena? Como vai funcionar esse acompanhamento no INPI (Ouvidoria)?

R8: Juntamente com a Coordenação-Geral da Qualidade, a Ouvidoria está cuidando desse processo, que é uma das iniciativas do Plano PI Digital, e que é visto como uma rotina de melhoria contínua. O módulo de avaliação pós-consumo já está sendo visto e estudado para que seja integrado ao módulo de peticionamento do INPI, para que, ao final do pedido o usuário tenha a oportunidade de avaliar o

serviço, até a fase do peticionamento (ao final do serviço, outra avaliação dele como um todo).

A avaliação é facilmente coletável e um excelente facilitador de mudanças, já que aponta diretamente aos obstáculos percebidos pelos usuários como dificultadores de sua melhor experiência, e ao mesmo tempo permite a geração de indicadores. Torna-se, assim, instrumento estratégico para o monitoramento dos serviços e para o planejamento de aprimoramentos.

O módulo de avaliação será instituído em novembro (2022) e, logo depois, será instituído o Notifica gov.br. Esse sistema notificará o usuário automaticamente sempre que houver andamento ou decisão, com indicativos de quais as próximas ações necessárias ao usuário, tornando o processo mais célere e acurado.

ENTREVISTA 4

A primeira observação feita foi que a CGTI trabalha com poucos servidores e com o apoio de terceirizados para atender a todo o INPI (demais servidores, ativos, inativos e pensionistas) e a todas as demandas institucionais. Depende-se muito de pessoas, tendo em vista que, tanto o suporte quanto o *help desk* são basicamente formados por colaboradores (terceirizados) e, (os contratos) ao mesmo tempo em que podem trazer pessoas muito capacitadas, podem contratar funcionários não tão habilitados.

P1: Como a CGTI lida com as demandas, como prioriza os pedidos de forma a atender da maneira mais apropriada possível às diferentes áreas do INPI?

R1: O Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação – SISP¹⁷⁰, do qual o INPI faz parte dita as normas para a governança da TI no Governo Federal, não só pelo aspecto da entrega, da produtividade, mas também do gasto. Tecnologia da Informação, se não for bem organizada, vira um “sumidouro” de dinheiro – deixa de ser investimento e passa a ser só despesa. O Comitê de Tecnologia da Informação¹⁷¹ cuida do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI, para organizar, pois não é a TI que diz o que vai fazer, o que é importante. Durante muito tempo, o INPI não teve um Comitê – não por falta de demanda da TI -, então as ações foram orientadas pela experiência da área, com negociações e acordos com as diretorias, garantindo assim uma atuação semelhante àquela que ocorreria com um comitê instituído. Tal atitude vai ao encontro do que se espera, que o Instituto tenha responsabilidade com seus recursos.

O *Prosperity Fund* (parceria para ampliar eficiência do INPI entre Brasil e Reino Unido) foi utilizado ao máximo, visando revisão de processos. O Coordenador participou inclusive da seleção da empresa que prestou serviço para os ingleses para fazer o trabalho dentro do Instituto. Foram meses de trabalho, com

¹⁷⁰ Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação foi instituído pelo Decreto nº 7.579, de 11 de outubro de 2011, com o objetivo de organizar a operação, controle, supervisão e coordenação dos recursos de tecnologia da informação da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal.

Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/sobre-o-sisp> Acesso 10jul2022

¹⁷¹ Resolução 221 de 04/06/2018 – Instituiu o Comitê de Tecnologia da Informação do INPI, com atribuições de implantar, desenvolver e aperfeiçoar a governança de Tecnologia da Informação, promovendo o alinhamento dos investimentos de TI com os objetivos estratégicos do órgão;

estabelecimento de escopo, conteúdos, quais seriam as entregas, verificar a capacidade das empresas.

Após a escolha da empresa e, com a indicação de subcontratadas, em um trabalho que envolveu toda a equipe de TI, foram revistos os processos e a atuação operacional da área – governança, priorização, como deve funcionar, qual área pede o que e quando, quem avalia (já que não pode ser a TI a determinar nada, a área desenvolve soluções de acordo com as especificações dos demandantes e de acordo com a estratégia do Instituto). O INPI ainda engatinha na questão de planejamento estratégico, pois ainda trabalha com planos de ação de alcance anual. TI depende de um olhar de longo prazo e o PDTI (atual está defasado – 2019 a 2021 que não foi atualizado). Algumas coisas já foram entregues, outras perderam objeto. A proposta é que o planejamento estratégico que abarcará 2023 a 2026 inclua um PDTI atualizado e adequado às sugestões do *Prosperity Fund*. A TI tenta pensar em soluções que se adequarão a um horizonte maior, tenta pensar em prazos de 4, 5 anos, mas depende também do contexto político e orçamentário.

P2: Observando-se as normativas do Instituto, tem-se que em 2016 foi instituída a política de governança digital que demandou outras adequações, sendo: o comitê de TI (2018), a política de gestão de riscos (2019) e a política de segurança da informação (2021). Com a falta de concursos (falta de novos servidores) e com os reiterados cortes orçamentários, qual tem sido a estratégia da TI para conseguir atender às determinações dessas normativas? (para segurança são necessários, por exemplo, servidor melhor, rede mais robusta, aplicativos de segurança contra *malwares*¹⁷², *spams* e vírus...).

R2: Os servidores costumam reclamar que somos muito duros na rede do INPI, acho até que não somos, mas temos que ser. Uma falha qualquer que aconteça, a falha será da TI. Sistemas invadidos ou dados vazados recaem, sempre, como responsabilidade da TI. Acho até engraçado quando estranham quando

¹⁷² *Malware* é a abreviação de "software malicioso" (em inglês, *malicious software*) e se refere a um tipo de programa de computador desenvolvido para infectar o computador de um usuário legítimo e prejudicá-lo de diversas formas.

Fonte: <https://www.kaspersky.com.br/> Acesso 10jul2022

dizemos “a gente é atacado a cada segundo”. Os *hackers*¹⁷³, originados do mundo inteiro, com robôs, ficam procurando IP’s¹⁷⁴ que possam ser invadidos, brechas. As atualizações que são pedidas (e que algumas vezes criam interrupções do trabalho) são para sanear essas brechas.

A segurança da informação do Instituto recebe alertas vindos direto do governo federal, mas temos somente duas pessoas realmente especializadas na área. O gestor da segurança da informação não é o coordenador da TI, tem que ser um técnico com autonomia (segregação de funções). Se um programa ou aplicativo não é autorizado é por que a ferramenta traz riscos a todo o Instituto – exemplos: *Whatsapp Web, YouTube*.

P3: Fazendo uma conexão aos questionamentos dos usuários (vistos inclusive em respostas dos questionários) e tratados na pergunta 2. Nosso público é limitado, o que facilita a comunicação. Considerando-se que o usuário é, talvez o elo mais fraco quando se fala em segurança, existe alguma atuação conjunta da TI com Ouvidoria, com Corregedoria, com o próprio RH, para esclarecer acerca da responsabilidade de todos sobre o tema?

R3: Existe sim, e a intenção é retomar os *workshops* de segurança da informação (inclusive foi apontada ao *Prosperity Fund* como uma das ações prioritária). É um trabalho de formiguinha, apresentando exemplos de como pequenas ações podem trazer riscos – já diminuiu bastante, mas temos que reestabelecer. É importante que todos trabalhem pela segurança para que os poucos servidores da área consigam, por exemplo, fazer capacitações – não conseguimos capacitar os servidores por que eles mesmos se negam, preferindo atuar e atender às demandas.

Vou acabar tendo que colocar capacitação nas metas dos servidores. Em uma reunião da OMPI, dos escritórios americano, inglês e australiano, eu ouvi a expressão: deixar alguns pratinhos cair. Alguns pratos têm que cair para que possamos avançar, atualizar. Entrevistado 4, 21 de junho de 2022.

¹⁷³ *Hackers* são pessoas com um conhecimento profundo de informática e computação que trabalham desenvolvendo e modificando softwares e hardwares de computadores – nem todo hacker trabalha a margem da lei, mas é o caso quando se fala de invasão de sistemas.

Fonte: <https://brasilecola.uol.com.br/informatica/o-que-e-hacker.htm> Acesso 10jul2022

¹⁷⁴ O termo **IP** (*Internet Protocol*) é um número identificador dado ao seu computador, ou roteador, ao conectar-se à rede. É através desse número que seu computador pode enviar e receber dados na internet.

Fonte: <https://www.dialhost.com.br/> Acesso 10jul2022

Com relação às entregas, fala-se do ambiente calmo. Quando não se tem reclamação, quando não se percebem falhas, invasões, quebras de segurança, quando as retomadas do sistema são rápidas, é por que a TI está funcionando.

A TI entrega muito, mas a área de tecnologia da informação é como uma tartaruga. A galinha coloca um ovo e grita, todo mundo sabe. A tartaruga coloca 300 e tapa o buraco com areia, vai embora e ninguém vê os 300 ovos... O comprometimento é que faz a tal tartaruga “trabalhar” de novo e de novo, mesmo que não vejam o que ela está fazendo. Entrevistado 4, 21 de junho de 2022.

P4: As parcerias (a exemplo do SEI, com o TR4), que trazem avanços sem gastos e sem utilização de tempo de mão de obra, são parte da solução para as demandas de tecnologia da informação?

R4: O governo tem que entender que, se vai manter a proibição de contratação de fábrica de software para atendimento a áreas de suporte (soluções/sistemas para área meio – recursos humanos, contratos, nem para a própria TI), por entender que são programas padronizados, ele mesmo tem que fornecer.

Isso tem que ser dito: a gestão desse tipo de programa, realmente mudou. Isso eu bato palmas, por que os caras mudaram mesmo a área de tecnologia, resolveram fazer uma transformação digital mesmo, e trouxeram ali, “no cabresto”, fizeram uma centralização que ficou muito bacana. Acho que esse tem que ser o caminho, compras conjuntas de soluções, e eu tenho acompanhado isso.” Entrevistado, 21 de junho de 2022.

Essas compras e fornecimento aos órgãos de soluções unificadas para TI, RH, compras, projetos, controle financeiro atendem a quesitos como economicidade, integração/interoperabilidade, e o próprio atendimento (comunicação) com o público, resolvendo parcialmente a questão de existência de sistemas pontuais.

Existe também a questão da mão de obra, todos os órgãos reclamam disso. No mundo inteiro existe uma valorização do profissional de tecnologia da informação, os salários (na iniciativa privada) são ótimos, a demanda por esses profissionais é enorme... tem-se conhecimento de pessoas que trabalham na área para duas, três empresas, dentro e fora do Brasil, ao mesmo tempo. O trabalho remoto ampliou esse campo. Aqui, nos contratos atuais, temos obrigação de incluir a possibilidade do trabalho remoto, se não as empresas (terceirizadas) não conseguem contratar pessoas só no Rio de Janeiro. A contratação de terceirizados para a TI (fábrica de software ou infraestrutura, por exemplo) em teletrabalho já é uma realidade no INPI – foi habilitado junto à Procuradoria. Entrevistado, 21 de junho de 2022.

A atração de mão de obra por outros órgãos públicos, não só por empresas privadas como se poderia imaginar a princípio, tem se tornado um problema. A comparação entre órgãos é uma realidade, já perdi servidor. A alternativa apresentada agora para recompor o quadro é a contratação de temporários por cinco anos, já incluída no plano de ação 2022. Entrevistado 4, 21 de junho de 2022

P5: O Instituto tem histórico de contratação de temporários (inclusive para a área finalística) que, com a finalização do convênio, levou à perda de conhecimento, contatos, registros, causando desestruturação e retrocesso. Como a CGTI pretende lidar com essa realidade que se avizinha (contratação de serviço temporário) e evitar repetir os erros do passado?

R5: Nesse contexto de contratação temporária, novamente a TI mostra um trabalho de base. Para evitar a perda de conhecimento, a TI, pela experiência de contratação terceirizada de mão de obra, mantém um repositório de conhecimento (manuais, passo a passo, tutoriais, documentação referente aos sistemas, códigos, etc...). Assim, quando chega um funcionário novo, não é necessário que ele comece do zero (como já aconteceu no INPI). A CGTI demonstra que, em função de problemas anteriores, hoje trabalha de maneira proativa, lidando com questões típicas do serviço público antecipadamente. Ainda assim, a quantidade de demandas e a falta de estrutura torna essa boa prática insuficiente para lidar com a realidade complexa na qual o serviço público cada vez mais se encontra. Torna-se inadiável rever o olhar sobre a área.

A TI não faz falta simplesmente por que sem ela não há melhora: (faz falta por que) sem TI você não se planeja, sem TI você não faz nada! Planos de ação, acordos internacionais, rever as metas, sem TI não vai (acontecer). Sem TI robusta, comprometida, o INPI não vai a lugar nenhum. Entrevistado, 21 de junho de 2022.

ENTREVISTA 5

P1: O público alvo do Serviço de Aposentadorias e Pensões, caracteristicamente em idade mais avançada, e que ficou muito exposto às mudanças tecnológicas. Quais têm sido as maiores dificuldades que esse público apresenta ao SERAP?

R1: Qualquer mudança é traumática para eles, pois têm muita dificuldade com tecnologia; geralmente, eles “decoram” os passos dos serviços, e qualquer mudança gera um “estrago”, dificultando que consigam atendimento nos serviços digitais. Os serviços têm que ser muito simples.

P2: Então o primeiro acesso ao gov.br, nesse contexto, torna-se complexo demais para eles?

R2: O acesso é complicado. Entende-se a necessidade do governo de impedir acessos indevidos, mas é complicado para eles, principalmente a questão do selo diferenciado (o bronze, acesso simples não dá acesso à maioria dos serviços);

P3: O acesso em selo ouro é mais simples para os ativos, por conta do uso do *toquem* (assinatura digital). Para o acesso selo prata, a forma mais simplificada é o uso de dados bancários. Essa opção é melhor aceita pelos idosos?

R3: Em verdade, o uso de dados bancários é a que gera mais resistência. Eles têm medo de fraudes, de golpes, de consignações indesejadas. Não é um público que não está acostumado a utilizar, por exemplo, o aplicativo de seu banco no celular, eles têm medo de ter seus dados pessoais expostos. Nós entendemos esse medo. O formato de como o antigo SIGEPE gerava o acesso é lembrado por eles como mais intuitivo, mais simples.

P4: O SIGEPE trazia muitas dificuldades, principalmente com bloqueio de senha, esquecimento das perguntas chave... A aceitação da passagem para o gov.br, como se deu? O fato de várias informações de interesse estarem concentradas em um portal, é um estímulo?

R4: Eles muitas vezes nem chegam a explorar. Vão direto naquilo que já está anotado, naquilo que interessa, que na maioria das vezes é o contracheque.

P5: Com relação ainda ao acesso, a questão da segurança do acesso. Como eles têm percebido a ampliação da gravidade dessa divulgação ou da falta de cuidado com a senha, uma vez que, agora, o acesso abre todo o portal?

R5: Temos situações bem graves. Eles anotam a senha, guardam em um amontoado de papéis e, muitas vezes, perdem. Isso não é o mais grave. Guardam a senha na memória do computador (abre o site e a senha já entra), o que também não é o mais grave. Temos casos diversos de “quem fez minha senha foi a moça da igreja”, “o rapaz da *lan house* fez para mim”, “meu neto criou”... uma gama imensa de riscos. Nos casos daqueles que se utilizam de consignações (contratos), “o rapaz do banco me ajuda...” É um público muito desprotegido.

P6: Quais têm sido as ações do SERAP visando alertar acerca de segurança para dirimir tais riscos?

R6: Nos atendimentos presenciais, reforça-se a necessidade de manter a senha e documentação sob sigilo; além disso, o SERAP lança mão de comunicados que são remetidos por e-mail, com alertas e informações. Não temos tido muito sucesso, não costumam ler os comunicados.

P7: Com relação aos órgãos de controle e ao próprio Ministério da Economia, quais têm sido as orientações relacionadas à transformação digital (não só com relação à segurança, mas também quanto à usabilidade, à divulgação dos sites que eles podem ou devem utilizar, às obrigações que eles têm que cumprir – por exemplo, o cadastramento anual)? Essa atuação tem ocorrido regularmente ou tem problemas?

R7: Ocorrem falhas, como cobrar cadastramento para quem já fez; outra falha é divulgar funcionalidades e melhorias no SouGov.br que são direcionadas ao público ativo, gerando desgaste e confusão – um exemplo foi a validação cadastral, cujo aviso foi remetido para todos, ativos, inativos e pensionistas.

Algumas recomendações que nós damos acerca de primeiro acesso, uso de ferramentas no SouGov.br até estão no portal, mas deveriam ser mais intuitivas, com um *script* muito bem desenhado (passo a passo detalhado). Eles precisam de um cuidado a mais, sempre. Não é que o aposentado não seja capaz, só não se pode inferir que ele vai entender ou perceber algo automaticamente, ele precisa de mais minúcias Entrevistado, 01 de julho de 2022

P8: Os tutoriais da CGRH são conhecidos, mas a maioria dos servidores ativos prefere ligar ou mandar mensagens para as áreas; acredito que a demanda dos aposentados seja ainda maior, justamente pela dificuldade de entendimento já falada. Nós não temos um site direcionado aos aposentados (existe um planejamento, desejando-se uma página no site do INPI – o que já a vincularia ao SouGov.br. Essa seria uma boa opção?

R8: Não diminuiria drasticamente o número de atendimentos, facilitando o acesso deles a tutoriais, uma nova alternativa para solução de problemas sem a necessidade de envio de e-mails.

P9: Uma página voltada a aposentados (e pensionistas) poderia gerar o senso de pertencimento que muitas vezes eles indicam perder com a aposentação?

R9: Sim, a perda do vínculo com o Instituto é algo que eles sempre falam. Poderíamos ter espaços com tutoriais, serviços principais, notícias, formulários que ainda sejam necessários, informes, etc... falhas de sistema seria importante, pois eles acham muitas vezes que eles não estão conseguindo acessar, quando, na verdade ninguém está conseguindo...

P10: Eles costumam dar sugestões, falar sobre as mudanças? Eles apresentam necessidades nesse cotidiano de uso dos computadores?

R10: Eles falam de necessidade de acesso facilitado, mas não apresentam muitas opções.

ENTREVISTA 6

P1: Com relação ao Programa INPI para o Século XXI. Quais os principais avanços alcançados para a área de TI com essa parceria Brasil x Reino Unido (*Prosperity Fund*)?

R1: A principal conquista foi propiciar a discussão, permitindo o real diagnóstico dos problemas de maneira integrada, com o envolvimento de outras áreas. Foi feito uma avaliação dos serviços da TI, com um olhar guiado pela governança, com a participação da força tarefa, das áreas finalísticas e da DIRAD, o que já é, em si, um avanço. Um segundo avanço foi a materialização desse diagnóstico sob a forma de um relatório organizado, que foi feito com o auxílio especializado de consultorias contratadas para tal. Muitas vezes o problema é conhecido, mas fica no âmbito do “consciente/inconsciente” dos envolvidos, no chamado “papo de corredor”, mas, a partir do momento em que se tem um relatório técnico, embasado, com metodologia, facilita a atuação.

Outro ponto importante é que, de posse desse documento, foi possível apresentar formalmente esse diagnóstico (problemas com alternativas de solução, opiniões, ideias, propostas de melhoria) ao corpo diretor e à Presidência. Duas recomendações desse trabalho já geraram alterações relevantes no Instituto: a primeira foi a nomeação de uma titular para a Diretoria Executiva – DIREX, uma vez que ela é hierarquicamente responsável pela CGTI. Foi apontado no relatório que a falta de um Diretor titular estava causando problemas na governança e no planejamento dos processos de TI. A outra recomendação que foi seguida é a instituição de um Comitê de Governança Digital, que estava ausente há bastante tempo e que é um componente importante na governança.

O INPI para o Século XXI tem cinco eixos, dois envolvem a TI: um, específico para os serviços de TI. Outro, o de gestão, mapeamento e redesenho de processos. Observando e alinhando esses dois eixos, foi possível então apontar os problemas e indicar melhorias factíveis, tanto na operação dos serviços e na execução dos processos, até o nível de governança.

P2: Num contexto de cortes orçamentários recorrentes, tendo a TI uma necessidade constante de recursos para a manutenção de estrutura e de segurança

para ambiente e sistemas, quais os riscos observados e quais as ações previstas/em andamento?

R2: Riscos operacionais já foram identificados, por exemplo os relacionados aos sistemas e à infraestrutura, já estão cadastrados em sistema próprio;

P3: A CQUAL é a responsável pela política de gestão de riscos do INPI; considerando-se que um dos riscos mais destacados é referente às pessoas (contratação, treinamento, motivação). Qual a participação atual da CQUAL no processo de definição da força de trabalho (DFT), sendo recursos humanos voltados para tecnologia da informação o grande calcanhar de Aquiles das instituições hoje em dia.

R3: Necessário se faz entender o contexto, uma vez que à CQUAL compete de definir diretrizes e procedimentos para a execução da gestão de riscos. Para que a avaliação e a gestão de todos os riscos do INPI seria necessário que a CQUAL tivesse autoridade hierárquica, informação e competência sobre todos. Num papel de apoio, a CQUAL atua definindo a política, o manual de gestão de riscos, os processos, procedimentos, *empates*, e disseminar essas informações para as unidades de negócios. Então por exemplo, o DFT, se for identificado como um risco dos processos de TI ou como um risco da gestão de Recursos Humanos, a CGRH e a CGTI tornam-se responsáveis por ele. A CQUAL vai auxiliar tecnicamente, apontando probabilidades, impactos, definição do nível do risco, quais os controles para mitigar esse risco, de forma que o RH consiga trabalhar o resultado do DFT – quantidade de pessoas necessárias, verificação de competências, contemplando tais informações.

P4: Governança Digital/Força Tarefa de Transformação Digital; Os serviços do INPI estão integrados ao gov.br desde 2020 e passarão a integrar o módulo de avaliação pós-consumo, em princípio, a partir de novembro e 2022. Quais as ações planejadas pela Força Tarefa de Transformação Digital (Plano PI Digital) e pela CQUAL em vista desse horizonte próximo de avaliação dos serviços?

R4: Como é um aplicativo comum a todos os órgãos, ao INPI resta adequar-se, integrar-se. A CQUAL já mapeou o processo e os servidores envolvidos estão passando por capacitação, para entender como se dará a operação disso. A ideia é que a gestão das informações (dos resultados das avaliações) fique hospedada no

próprio gov.br, com o INPI tendo acesso ao módulo “gestor”, sendo possível ter acesso aos dados (visualizar as avaliações), mas sem poder gerenciar gráficos ou percentuais de resultado. A CQUAL fará um gerenciamento interno, com base nas informações oriundas do gov.br, fundamentado nas estatísticas, apresentando esses relatórios para as diretorias e para a Presidência. A ideia é que a CQUAL também subsidie as unidades donas dos processos para que façam a implementação de correções que se fizerem necessárias.

A perspectiva é que haja a configuração do módulo de avaliação no gov.br com as bases de dados do INPI até o prazo planejado (novembro/2022), para que seja possível disponibilizar o link de avaliação dos serviços aos usuários, sendo também pretendido e necessário um período de testes para a total adequação e integração. A operação plena do INPI no módulo deve ocorrer, dentro desse cronograma, no início de 2023.

Na prática, quando o usuário fizer o pedido de algum dos ativos de propriedade industrial, após o recebimento do número de protocolo, receberá um link para avaliação do serviço, com textos simplificados e buscando a maior participação possível. A resposta irá automaticamente para o portal gov.br, auxiliando a identificação dos serviços que precisam ter seus processos melhor trabalhados. Neste ponto, a CQUAL poderá atuar novamente, colaborando com as áreas envolvidas.

P5: A avaliação anteriormente descrita dá conta do final do pedido, do peticionamento. Pretende-se uma segunda avaliação, ao final do serviço como um todo?

R5: Os serviços considerados são aqueles constantes da Carta de Serviços ao Usuário do INPI. Sempre que houver recebimento de protocolos, haverá a avaliação. As etapas para que o usuário chegue ao protocolo não são consideradas serviços, não haverá avaliação. O planejamento é que ao usuário seja possibilitado indicar quais as etapas tiveram problemas ou foram prestadas de maneira adequada, sem ser muito extenso, justamente para conseguir o maior número de participantes em média possível.

P6: O INPI, até junho de 2022, não havia aderido ao Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, o TransformaGov. Qual o planejamento de participação do Instituto?

R6: Minuta em fase final de negociação, sob a responsabilidade da DIREX, a expectativa é julho/2022. A demora, tendo em vista que o TransformaGov foi instituído em 2020, se deve à negociação inerente à adesão – o programa prevê a manutenção de modelos de governança e de gestão estratégica nos quais seja possível monitorar, avaliar e preservar os resultados que forem alcançados no Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional - PGT (que deve ser articulado com a Secretaria Especial Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia e com a Secretaria Especial de Modernização do Estado da Secretaria-Geral da Presidência da República), nos cinco eixos¹⁷⁵ do programa.

¹⁷⁵ Estruturas Organizacionais e Arranjos Institucionais, Governança e Gestão Estratégica, Infraestrutura Logística, Pessoas e Processos são os cinco eixos do TransformaGov. Detalhamento do programa e soluções por eixo podem ser encontradas no link: <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/catalogodesolucoes/catalogo> Acesso 12jul2022

ENTREVISTA 7

P1: Nas competências regimentais da CCOM, entre as quais planejar, coordenar e executar a política de comunicação do INPI, não há menção às mídias sociais. Cinco anos depois, com a publicação da Política de Comunicação do Instituto, fala-se em “todos os meios disponíveis”. Uma responsabilidade extrema cuidar da imagem do Instituto, ainda mais com o crescimento exponencial da importância das mídias sociais: quantos são os servidores dedicados a esse trabalho na CCOM?

R1: Uma servidora exclusiva e mais dois em apoio. Tínhamos conteúdos educativos e de disseminação também, mas com a aposentadoria de uma outra servidora, passamos a tratar basicamente de conteúdos que não precisam de tanta pesquisa, mais notícias e informes. Planeja-se a retomada de apresentação de conceitos, de terminologias e até de formas de uso dos serviços.

P2: Como as mídias sociais têm trazido mais interação com o público alvo do INPI e mais resultados?

R2: Começamos a privilegiar as publicações nas redes sociais justamente por percebermos que havia um maior engajamento, maior retorno, mais manifestações. O portal é importante para dar transparência e para os registros, mas a comparação entre os acessos, principalmente quando a pauta é referente a eventos, prazos, sistemas, coisas que afetam às pessoas, realmente as mídias sociais têm maior destaque. A divulgação de serviços e dos próprios ativos, como é o caso de Programas de Computador, tem sido feita com mais ênfase nas mídias sociais.

P3: Em outra entrevista, com um escritório de PI, foi passado que as mídias sociais têm dado a ela informações de forma tão tempestiva que as duas pessoas que eram mantidas para buscar notícias e avisos no site do INPI foram alocadas em outras funções. As redes tem cumprido esse papel?

R3: As redes sociais aproximam por que a pessoa já está lá, as informações aparecem conforme vão sendo postadas (por nós), cria um vínculo maior porque não há necessidade de parar e ir ao site, só os grandes escritórios conseguem ter pessoas dedicadas a ficar olhando o site, então facilita. Pensando nisso, as

informações sobre sistema, sobre prazos são colocados sempre. Inclusive, quando há problemas com os sistemas, as pessoas vão logo para as redes sociais para questionar. Já aconteceu de nós avisarmos à CGTI, em função de sabermos rapidamente pelas redes.

P4: Como ocorre a harmonização entre a CCOM, Gabinete (responsável pela comunicação institucional), e as áreas do INPI, na busca de notícias e de assuntos? É proativo da CCOM ou as áreas já procuram a comunicação?

R4: As áreas procuram, não só pensando em redes sociais, mas agora já entenderam melhor quando há um direcionamento para as redes, seguindo nossa percepção. Antigamente queriam tudo no site sempre. Agora há uma conversa e, dependendo do que se quer divulgar, vai direto para as redes. Da nossa parte, por conhecer o negócio do Instituto, há uma facilidade e, quando precisamos, as áreas se mostram sempre muito parceiras.

P5: Olhando para os feedbacks recebidos nas redes sociais como um norte, como vocês estão se preparando para uma avaliação de serviços num futuro próximo?

R5: A CCOM não faz atendimento aos usuários pelas redes sociais, faz o direcionamento para as áreas competentes. Recebemos muitas reclamações, principalmente quando há falha de sistemas ou relativos à demora das concessões. Comentários mais positivos são conseguidos quando fazemos postagens mais leves. No LinkedIn¹⁷⁶ o perfil é outro, por ser uma rede profissional, tem representantes de outros escritórios, parceiros, servidores de outros órgãos do governo, etc...

P6: As redes sociais permitem interações nem sempre muito amigáveis (palavrões, palavras ou textos ofensivos). Além dos filtros das próprias redes, como a CCOM lida com essas situações?

R6: O monitoramento é constante, mas a liberdade de expressão tem que ser respeitada. O fato de alguém dizer que não gosta de um serviço, ou que o

¹⁷⁶ Rede social voltada para profissionais de todas as áreas, focada em gerar redes de relacionamento entre eles e com empresas. Possui mais de 770 milhões de usuários.
Fonte: www.linkedin.com

Instituto “não funciona”, por exemplo, não pode ser motivo de exclusão da manifestação. Agimos quando há algo que foge do escopo da liberdade de expressão, ofensas ou acusações infundadas, por exemplo. Procuramos direcionar e auxiliar, além de manter uma política afixada nos perfis, indicando que como será nossa atuação diante das situações.



Figura 73 - Mídias digitais do INPI

Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br>

P7: Um dos resultados do questionário aplicado é a indicação de que 80% da casa aprova a usabilidade do site do INPI. Apesar disso, indicam que a busca de informações é muito confusa (o mesmo para a intranet). A aceitação cada vez maior das mídias sociais, você considera que é fruto disso: de as informações já virem diretamente para o usuário, em alertas nas redes? Existe um plano de transformar as redes sociais no principal meio de comunicação?

R7: Considero as mídias sociais a principal forma de comunicação, em usos que não sejam institucionais. O site é necessário para acesso aos sistemas, para atuar efetivamente junto às áreas finalísticas, procedimentos. As mídias sociais não dá conta dessa quantidade de informações, mas pode, num futuro ser uma ponte para facilitar o uso do site, ter os caminhos para as informações, ser um suporte.

Temos trabalhado para facilitar a usabilidade do site, com figuras indicativas, com menos informação, diminuindo a confusão, o que já ajuda bastante.

P8: Houve um trabalho entre a CCOM e a CGRH para alterar a intranet da CGRH que gerou elogios entre os servidores, justamente pela questão da usabilidade: ficou mais leve, com figuras apresentando os serviços. Esse trabalho gerou busca por essa interação com a CCOM por parte de outras áreas?

R8: A Qualidade já tinha feito esse trabalho conosco, depois tivemos sim contatos como a Corregedoria e a própria DIRAD, para repensar os conteúdos. Mas no segundo semestre faremos uma revisão total na intranet, que passará a ter mais a carinha do próprio site do INPI. Vamos começar do zero, como foco no usuário (interno).

P9: Vocês pretendem verificar o que já consta no SouGov.br para que não tenhamos que colocar na intranet? Colocar somente a informação de que já consta no SouGov.br?

R9: É uma boa ideia, porque o SouGov.br realmente está trazendo muita coisa nova para os servidores a cada momento. Ele foi se alterando e nós vamos ter que acompanhar. Aproveitar que vamos refazer a intranet e pensar nisso.

ENTREVISTA 8

P1: No INPI temos áreas diversas vinculadas à temática da Transformação Digital, destacando-se, além da CGTI, a Ouvidoria e a Coordenação-Geral da Qualidade. Na ANP existe uma área dedicada ou, pelo que se observa do painel dinâmico de informações do órgão, a conexão é feita por diversas áreas também?

R1: Nós participamos do TransformaGov desde 2018, bem no início e é ele que orienta as ações da ANP, tendo na Superintendência de Gestão Estratégica e Governança a centralizadora. Ela consolida as ações e direciona para as áreas, o que acaba levando as áreas a fazer seu próprio movimento de transformação digital, o que é muito salutar. O TransformaGov é tão impactante no órgão que foi necessária essa centralização. Depois, as áreas retornam à Superintendência seus resultados e ela apresenta ao órgão central, gerando um movimento positivo. Como a ligação é muito grande entre o Ministério e a ANP, em algumas oportunidades nós fomos cobaia e *benchmarking*.

P2: Para a ANP quais tem sido os impactos mais percebidos por ações de Transformação Digital e pelo autosserviço proporcionado pelo SouGov.br?

R2: De forma muito positiva, pois facilita o acesso aos processos. Toda vez que a área de gestão de pessoas se apropria da tecnologia, o resultado disso é a aproximação da área de gestão de pessoas dos servidores, ao ser humano. O resultado desejado não é entregar produtos tecnologicamente melhores, mas se aproximar verdadeiramente das pessoas e para isso é preciso ter tempo: tempo para conhecer melhor, para entender melhor, para saber quais são as dores e o que as faz felizes. Esse é o objetivo de uma área de gestão de pessoas moderno.

A tecnologia deve suportar os processos, auxiliando o servidor da gestão de pessoas a ter tempo, para que ele pare de ser “tirador de serviço”, para que em verdade ele possa fazer o que é importante, utilizando dados, deixando a repetição e a burocracia para a inteligência artificial. A área de gestão de pessoas tem que se apropriar da tecnologia para ir para o centro da organização, sendo parceira do negócio, passando a ser estratégica.

Algumas áreas (do RH) devem se reinventar, buscar novas competências e novas entregas, pois a inteligência artificial, a tecnologia vai automatizar grande parte ou até a totalidade de suas atividades. E isso não é uma coisa ruim, assim

essas áreas poderão se aproximar realmente da organização, poderão pertencer de verdade à instituição. Existiam organizações que tinham a área de gestão de pessoas em prédio separado do restante, ou em andares separados, com acesso diferente. Essa não é uma gestão de pessoas que vai conviver com a Transformação Digital.

A área de gestão de pessoas como era antes da pandemia, antes do movimento de Transformação Digital, da integração de canais, não existe mais. Agora tem que entender da área finalística, do negócio da organização, de humanização do trabalho, da relação entre as pessoas e o trabalho, gestão de pessoas (moderna) está estudando sociologia do trabalho, felicidade no trabalho, a relação da pessoa com o trabalho, comunicação não violenta...

A pandemia trouxe várias lições, sobre como o trabalho e o comportamento podem e devem se adaptar. Um exemplo são os aplicativos de comunicação, que existiam e ninguém dava atenção. Agora virou nosso principal meio de contato. Outro exemplo é a possibilidade de avaliação imediata dos serviços (internos e externos) que a tecnologia gera. A avaliação de desempenho de ano em ano vai passar a ser uma anomalia.

P3: Com relação às pessoas, captação, capacitação, desenvolvimento e retenção de pessoas, os concursos são adequados no formato atual? Existem competências diferenciais para futuros certames, visando uma Transformação Digital sustentável?

R3: Primeiro, a observação que a área meio sempre ficou em segundo plano devido a esse distanciamento da estratégia da organização, sempre foi o lugar para “pessoas não adequadas” para outras áreas ou “problemáticas”; o formato atual é o melhor que se tem “no momento”, mas não acho que esse formato sustenta as novas organizações baseadas em tecnologia. A retenção de talentos e de conhecimento deve ser o foco.

P4: Como está o movimento de instituição do trabalho remoto na ANP, observando-se a nova realidade após a pandemia de Corona vírus e de todas as vantagens (econômicas, de qualidade de vida, de mobilidade urbana) terem sido percebidas pelos servidores?

R4: A questão vai um pouco além, vai ao valor do serviço e do servidor público. A população percebe o servidor como um ser bem remunerado e cheio de benesses. Nós precisamos apresentar melhor essa conta, entregar um serviço melhor, mais rápido, com mais qualidade, com a utilização da tecnologia como suporte para isso, possibilitando a avaliação por parte do usuário, isso vai demonstrar com dados, com números o valor do serviço público prestado, o esforço do servidor público. Não devemos focar na economia, mas no valor que o servidor público gera. Não é só a perda de ele estar no trânsito, é o quanto ele poderia entregar com esse tempo, e a multiplicação desse entrega com o tempo “que sobra” sendo usado para ele se capacitar mais. A resignificação do trabalho é urgente, ainda mais quando se olha para movimentos como, por exemplo, o da “grande renúncia” (“*great resignation*”¹⁷⁷) em vários países do mundo, incluindo o Brasil.

O teletrabalho é a joia da gestão de pessoas no serviço público, desde que atrelada à entregas e à transparência. E também é essencial, nesse contexto, preparar as pessoas para que elas possam acompanhar essas mudanças para que não percam talentos, para que o conhecimento não se perca também. A tecnologia deve ser um estímulo para melhorias e conquistas na gestão de pessoas.

¹⁷⁷ Pedidos voluntários de demissão que estão ocorrendo em massa em diversos países, com os funcionários justificando busca de melhor ambiente de trabalho e/ou melhor qualidade de vida. Nota da autora, com base em:

<https://exame.com/revista-exame/a-grande-demissao/> Acesso em 20jul2022

<https://vocesa.abril.com.br/economia/eu-me-demito-fenomeno-da-grande-resignacao-chega-ao-brasil/> Acesso em 20jul2022

ENTREVISTA 9

P1 - A primeira pergunta é referente ao Gov.Br. Assuntos relacionados à estruturação de um portal único são tratados desde o ano 2000, passando pela plataforma de cidadania digital em 2016. Entre as muitas dificuldades encontradas, quais as que se destacam, e o que se pode apontar como grandes vitórias nesse caminho até o Gov.Br?

R1: Vou começar pela questão “pra quê unificar”? Primeiro, pela eficiência dos gastos públicos na oferta de informações via canais digitais. O ganho de escala que se tem com os canais unificados: suporte, facilidade de aquisição e qualidade dos componentes, estrutura. O propósito não é criar sites, é oferecer, com um melhor custo-benefício, a melhor experiência em canais digitais para o público: uma experiência fácil, única e intuitiva nos canais digitais. A unificação potencializa a simplicidade no acesso às informações. Isso foi, inclusive, apresentado (à época) em números: a estimativa de economia com a unificação seria de R\$ 100 milhões por ano aos cofres do governo, só com a transformação de múltiplos contratos de fornecimento em um.

Redução de custos e simplicidade de acesso a serviços, acesso padronizado, experiência única, essas são expressões que, hoje, fazem sentido para o cidadão quando ele, com uma senha, acessa à Receita Federal, ao INPI ou paga uma taxa. A sensação de “parece uma coisa só”, governo único.

Sobre dificuldades, lembro que a internet se popularizou no final da década de 1990. A ideia de um canal único realmente já existia, mas os órgãos e governos locais mantinham seus portais, tinham uma aparência similar, utilizando a identidade de governo digital. Hoje a estrutura está em um servidor, no SERPRO.

Essa mudança de forma de atuação poderia ter recebido boicotes, resistência por parte dos ministérios e os órgãos, se eles já tivessem seus sistemas, suas soluções. Mas, o ambiente se mostrou propício entre janeiro e abril de 2019, com a formação de um novo Ministério e com a edição do Decreto 9756/2019¹⁷⁸, facilitando o nosso trabalho na Secretaria de Governo Digital.

¹⁷⁸ Institui o portal único gov.br e dispõe sobre as regras de unificação dos canais digitais do Governo Federal.

Como dificuldade, o uso de tecnologias diferentes pelos mais diversos portais. Criamos linguagens técnicas e auxiliamos esses órgãos no processo de migração.

Entre as grandes conquistas estão os 177 portais migrados para o gov.br, os 176 aplicativos migrados para a loja oficial de aplicativos do governo federal e o *design system* do governo do Brasil¹⁷⁹.

P2 – Quando se fala em usabilidade, acaba-se pensando em outros pontos cruciais para o sucesso da transformação digital: padronização, integração e o uso da chamada linguagem cidadã. Além da criação dos perfis de usuários, da apresentação de serviços mais visitados, dos tutoriais (por exemplo), quais outras ações estão ocorrendo ou estão planejadas para simplificar a vida do cidadão e gerar uma experiência cada vez mais agradável no acesso ao gov.br?

R2: A Transformação Digital demanda usabilidade e ela deve ser vista sob a ótica de eficiência e produtividade na utilização de serviços digitais, de canais digitais e todo projeto dever visto como um ser vivo, porque as tecnologias evoluem, os dispositivos evoluem e hoje 70% do acesso ao gov.br ocorre por meio de celulares. Não adianta “jogar” para o digital e o usuário não conseguir utilizar o sistema. Para que ele consiga, temos algumas estratégias, uma delas o próprio *design system*, que possui componentes responsivos, ou seja, eles se adaptam a diferentes dispositivos. Quando um órgão ou instituição quer criar um formulário, por exemplo, e usa o *design system*, os padrões de campo, título, tamanho de letra, fonte, cor, tudo que se adapta a tipos de resolução diferentes (celulares mais antigos até os mais modernos).

A linguagem simples é o maior desafio hoje. Isso se explica por que a edição da descrição dos serviços é feita pelos “donos” dos serviços, que estão nos seus respectivos órgãos. Os serviços do INPI, por exemplo, foram descritos por quem é do INPI (o INPI é uma instituição muito preocupada com isso, até pela atuação da Ouvidoria desde o início, de servidores que vieram à Brasília para entender o processo de construção do site. É um órgão diferenciado em relação a isso). E a questão passa também por isso, pela existência de pessoas capacitadas a entender

¹⁷⁹ O Padrão Digital de Governo, que apresenta os padrões de interface que devem ser seguidos por designers e desenvolvedores para garantir a experiência única na interação com os sistemas interativos. Um Design System não é um projeto, é um produto que serve a produtos.

Fonte: <https://www.gov.br/ds/home> Acesso 26jul2022

que o usuário tem que assimilar, sem dificuldades, as etapas do serviço (e a transpor para a sua descrição). Além da linguagem cidadã, a simplificação dos fluxos, o *login* único, interfaces mais intuitivas, nesses aspectos nós conseguimos avançar bastante.

P3 – Agora falando sobre a experiência do usuário interno: gestão de pessoas. Há previsão para a integração dos muitos sistemas que atendem à área (SIAPE, SIAPENET, SIGEPE, SIASS)?

R3: A Estratégia de Governo Digital teve um foco muito centrado no cidadão, que é foco deste governo. Os sistemas voltados ao próprio governo são muito importantes, lógico, mas o foco é transformar a realidade do cidadão. A unificação dos sistemas de gestão de pessoas depende também de ações dos gestores de TI, com base nos pilares do gov.br. A simplificação de acesso para os servidores enquanto usuários, por exemplo, do SouGov pode ser um modelo. O uso do *design system* é um caminho, mas que também depende do mapeamento dos processos dos órgãos, sem perder de vista que a interoperabilidade é um dos pontos estruturantes da Transformação Digital.

P4: A 8ª semana de inovação que ocorrerá em agosto apresenta como uma recomendação aos governos o uso de “inovações democráticas” para recuperação da confiança pública. O secretário especial adjunto de desburocratização, gestão e governo digital, Gleisson Rubin, em recente webinar promovido pelo Instituto Rui Barbosa também tratou do tema, falando da geração de valor público como instrumento para essa recuperação. Em que grau a usabilidade também colabora com essa recuperação? (transparência, melhor controle social, democratização do governo)

R4: Falando agora como cidadão, como usuário de serviços públicos, eu penso em “o que o governo está ganhando com isso?”. Quando fui pegar minha carteira nacional de habilitação digital, o sistema, automaticamente, me apresentou a possibilidade de eu também baixar o documento do carro (Certificado de Registro e Licenciamento de Veículos), o governo ganhou minha satisfação, a minha confiança. A lógica do empreendedorismo é que faz o governo crescer: quando um empreendedor tem sucesso? Quando ele apresenta alguma coisa que se encaixa em uma necessidade real do seu público. Um exemplo é o uso de aplicativos de

locomoção (Uber, 99 taxi...). Muita gente era contrária, mas eles chegaram atendendo a uma necessidade de transporte público no Brasil, que não é muito bom, que tem no taxi um custo muito alto, e conseguiram um mercado.

Eu acredito que para ter a confiança do brasileiro de volta, para a imagem do governo ser ainda melhor, tem que se sair desse campo de que o brasileiro não gosta do serviço público. Um exemplo: o aplicativo gov.br tem nota de avaliação na loja de aplicativos *playstore (google)*¹⁸⁰ 4,7 de um máximo de 5. Nem o *google* tem 4,7! O foco no cidadão, valorização do usuário pelo governo, está mudando a experiência. Num futuro próximo, o plano é aproximar os serviços do cidadão com base na pessoa, em quem ela é, em onde ela mora, nos seus direitos requeridos ou deveres a cumprir. Consentimentos gerando notificações interligadas. Por exemplo, você pediu uma certidão na Receita Federal. Dias depois, por outro motivo acessa o site da CGU. Se a sua certidão estiver pronta, como você está usando sua conta do gov.br, uma notificação aparecerá no site da CGU informando que seu serviço está pronto, com *link* para guiar até ele. Experiência, rapidez, interoperabilidade, usabilidade.

A gente tem aqui (no Ministério) algumas “personas” (personagens imaginários) que servem de balizadores para avaliação de ideias. Temos a Dona Maria José, com o desenho dela, que tem sessenta e poucos anos, ela usa bem o celular em *whatsapp* e redes sociais. Sempre que se fala em alguma modificação ou inovação, a gente se pergunta: E a Maria José? “Vamos diminuir a fonte?”, “Vamos usar o ícone tal, o usuário vai entender!”, novamente a pergunta: E a Maria José? Pensar assim vai, aos poucos, trazer novamente a confiança do público. A cultura de simplificação de serviços tem se mostrado ainda mais forte, em alguns momentos, que a própria Transformação Digital. A tecnologia vem para ajudar o governo a funcionar, não para tornar digital só. Daqui para frente, acho que olharemos menos para o digital e mais para as pessoas.

A Seguir, apresenta-se tabela comparativa entre os normativos do Governo Federal e as normas e as ações consequentes no INPI, buscando demonstrar a conformação do Instituto e sua disposição para alcançar melhores resultados e melhor governança utilizando-se das ferramentas de TI e da estrutura do governo.

¹⁸⁰ Google Play é um serviço de distribuição digital de aplicativos, jogos, filmes, programas de televisão, músicas e livros, desenvolvido e operado pela Google. Ela é a loja oficial de aplicativos para o sistema operacional Android, além de fornecer conteúdo digital. Fonte: <https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/google-play/> Acesso 26jul2022

6.3 PARALELO ENTRE OS NORMATIVOS GOVERNAMENTAIS E AS AÇÕES CONSEQUENTES NO INSTITUTO:

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
DECRETO DE 18/10/2000	• Cria o comitê executivo do Governo Eletrônico; • Racionalização de aquisição de infraestrutura, serviços, e aplicações das TICs na APF; • Planejamento da oferta de serviços e de informações por meio eletrônico; • Definição de padrões para formas eletrônicas de interação e para prestação de serviços e de informações por meio eletrônico;	• Resolução PR nº 104 de 29/07/2013 - Disciplina as Regras de utilização do Sistema de Correio Eletrônico Corporativo do Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI. • Resolução PR nº 105 de 29/07/2013 - Estabelece normas e procedimentos específicos para uso da Internet na rede de dados do INPI. • Resolução PR nº 106 de 29/07/2013 - Estabelece normas e procedimentos específicos para uso da Internet na Rede Sem Fio do INPI.
MEDIDA PROVISÓRIA 2.200-2 DE 24/08/2001	• Institui A Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, para garantir a integridade e a validade jurídica de documentos em forma eletrônica e para garantir a realização de transações eletrônicas seguras;	• Resolução PR nº 103 de 29/07/2013 - Estabelece normas para utilização do Certificado Digital do Tipo A3 no Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI.
LEI 12.527 DE 18/11/2011	• Lei de Acesso à Informação; • Publicidade como regra, sigilo como exceção; • Utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação; • Proteção da informação, observando-se restrição de acesso em casos de sigilo ou de informação pessoal; • Divulgação de informações de interesse público (coletivo ou geral),	• Resolução 91 de 25/05/2013* - Divulga o rol de informações com restrição de acesso no âmbito do INPI; • Resolução 111 de 26/09/2013* - Divulga o rol de informações com restrição de acesso no âmbito do INPI; • Resolução 97 de 24/06/2013 – Abstenção de exigência de retribuições nos casos de

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
	independentemente de solicitações, por todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítio oficial na internet; • Os sites oficiais devem garantir acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência; • Acesso irrestrito à informação necessária à tutela judicial ou administrativa de direitos fundamentais – excetuando-se segredo de justiça, industrial e hipóteses legais de sigilo; • Classificação, proteção e controle de informações sigilosas; • Tratamento de informações pessoais de forma transparente, com respeito à intimidade, vida privada, honra e imagem, assim como às liberdades e garantias individuais; • São condutas ilícitas com relação ao fornecimento de informações: recusa, retardamento, utilização indevida, adulteração, imposição desnecessária de sigilo, acesso indevido ou divulgação de informação de cunho pessoal ou sigiloso;	exercícios dos direitos de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder; ou para a obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal (art. 5º, XXXIV, da Constituição); • Resolução 98 de 02/07/2013 – Dispõe sobre o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para o INPI; • Instrução Normativa nº 24, de 29/07/2013 - Institui a Política de Segurança da Informação e Comunicações no âmbito do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI; • Resolução 132 de 12/05/2014 – Supressão de serviços impressos, publicações e cópias da Tabela de Retribuições dos Serviços do INPI – Revista da Propriedade Industrial – RPI, formulários e cópias de legislação; • Resolução 190 de 02/05/2017 – ampliou em mais de 80 tipos o leque de serviços em papel eliminados, indicando sua supressão da Tabela de Retribuições dos Serviços do INPI; • Resolução 168 de 21/06/2016 – Aprova a instituição e o funcionamento da equipe de

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
		tratamento e resposta à incidentes em redes computacionais do INPI – ETIR-INPI
LEI 12.965 DE 23/04/2014	• Marco civil da internet; • A internet no Brasil tem como fundamento o respeito à liberdade de expressão, aos direitos e garantias fundamentais da Constituição e seus princípios abarcam tratados internacionais dos quais o país seja signatário; • O direito ao uso da internet no Brasil passa a ser considerado essencial ao exercício da cidadania; • Devem ser garantidos acesso a informações claras, segurança quanto à propriedade de contas e ou domínios (salvo inadimplemento com provedores ou pelos casos previstos em lei), e liberdade de opinião (vedada limitação de alcance ou censura nas redes sociais sem justa causa e motivação); • Ao poder público, determina-se estabelecimento de mecanismos de governança, melhorias na gestão e na expansão da internet, promoção da racionalização e interoperabilidade tecnológica dos serviços de governo eletrônico, entre todos os poderes e esferas; • Prestação de serviços públicos de atendimento ao cidadão de forma integrada, eficiente, simplificada e por múltiplos canais de acesso, inclusive remotos; • Acessibilidade a todos os interessados,	• Instrução Normativa 50 de 01/03/2016 – Estabelece condições para a implementação da experiência piloto de Trabalho Remoto no INPI; • Resolução 163 de 28/03/2016 – Institui a Política de Comunicação do INPI. Em seu item 4.8 tratou especificamente da Comunicação Digital, estabelecendo como ferramentas digitais do INPI sites, intranet, perfis nas redes sociais e outros que sucedessem, e ressaltando que todos os veículos digitais deveriam prezar pela clareza e focar na prestação de serviços; • Instrução Normativa 52 de 28/03/2016 – Instituiu padrão de documentos de rotina, incluindo-se apresentações eletrônicas do INPI; • Instrução Normativa 103 de 30/05/2019 – Instituiu o Programa de Gestão, na modalidade Teletrabalho no INPI; • Instrução Normativa 104 de 30/05/2019 – Disciplina os procedimentos relativos à utilização e gestão do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no âmbito do INPI;

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
	independentemente de suas capacidades físico-motoras, perceptivas, sensoriais, intelectuais, mentais, culturais e sociais, resguardados os aspectos de sigilo e restrições administrativas e legais; • Promoção da inclusão digital, favorecendo o acesso às TICs em todas as regiões do País; • Revisão periódica de estudos e estratégias sobre o uso e desenvolvimento da internet no País;	
Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002¹⁸¹ LEI 13.146 de 06/07/2015 Regulamentada pelo DECRETO 10.645 de 11/03/2021; Comitê Interministerial de Tecnologia Assistiva criado por meio do Decreto 10.094 de 06/11/2019	• Estatuto da Pessoa com Deficiência; • Dentre os deveres do Estado está assegurar à pessoa com deficiência, entre os direitos e garantias fundamentais, prioridade aos avanços científicos e tecnológicos que, de alguma forma, garantam seu bem-estar pessoal, social e econômico; • Disponibilização de recursos, tanto humanos quanto tecnológicos, que garantam atendimento em igualdade de condições com as demais pessoas; • Atendimento prioritário no acesso a informações e disponibilização de recursos de comunicação acessíveis; • Dentre os instrumentos garantidores do	• O site do INPI utiliza a ferramenta VLibras que é uma ferramenta gratuita (de código aberto e distribuição livre) que faz a tradução automática da Língua Portuguesa para a Língua Brasileira de Sinais (Libras). Resultado de uma parceria entre a Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), o VLibras foi desenvolvido para melhorar o acesso das pessoas surdas usuárias de Libras à informação e à comunicação;

¹⁸¹ Garante o tratamento diferenciado às pessoas surdas em órgãos da administração pública federal.

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
	direito à educação está o uso de recursos de tecnologia assistiva¹⁸², acesso à educação superior e profissional e tecnologia em igualdade de condições com as demais pessoas; • Desenvolvimento por parte do poder público, de 4 em 4 anos de plano específico para facilitar aquisição, importação, pesquisa, desenvolvimento, e qualquer outra ação visando o acesso à tecnologia assistiva; • Fomento de capacitação de Recursos Humanos no setor público para utilização da tecnologia assistiva, visando inclusão e atendimento; • Estímulo ao uso das TICs como instrumento de superação de limitações funcionais da pessoa com deficiência, e à adoção de soluções e a difusão de normas que visem a ampliar a acessibilidade da pessoa com deficiência à computação e aos sítios da internet, em especial aos serviços de governo eletrônico.	
DECRETO 8.638 DE 15/01/2016	• Institui a Política de Governança Digital na APF; • Finalidade de gerar benefícios para a sociedade mediante o uso das TICs na	• Resolução 221 de 04/06/2018 – Institui o Comitê de Tecnologia da Informação do INPI, com atribuições de implantar, desenvolver e aperfeiçoar a governança de

¹⁸² Considera-se tecnologia assistiva ou ajuda técnica os produtos, os equipamentos, os dispositivos, os recursos, as metodologias, as estratégias, as práticas e os serviços que objetivem promover a funcionalidade, relacionada à atividade e à participação da pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida, com vistas à sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão social.

Fonte: Decreto 10.645/2021, art. 2º, I - <https://in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.645-de-11-de-marco-de-2021-307923632>

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
	prestação dos serviços públicos; • Autosserviço como forma prioritária de prestação dos serviços públicos disponibilizados em meio digital; • Política de dados abertos: utilização por qualquer pessoa; • Oferta de canais digitais para participação social na formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas e dos serviços públicos disponibilizados em meio digital; • Determinação de edição da Estratégia de Governança Digital – EGD da APF; • Institui a Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.Br, com a finalidade de promover a colaboração, o intercâmbio, articulação e a criação de iniciativas inovadoras relacionadas à temática de Governo Digital no setor público (Decreto 9584/2018);	Tecnologia da Informação, promovendo o alinhamento dos investimentos de TI com os objetivos estratégicos do órgão; • Instrução Normativa 98 de 08/02/2019 – Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do INPI
DECRETO 8.777 DE 11/05/2016	• Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal • Os dados disponibilizados pelo Poder Executivo Federal e as informações de transparência ativa são de livre utilização pelos poderes públicos e pela sociedade, visando aprimorar a transparência pública, facilitar a interoperabilidade entre órgãos e entidades da APF e das outras esferas (promovendo a oferta de serviços públicos de forma integrada), fomentar o controle social e a gestão participativa, além de	• Portaria 013 de 08/02/2017 – Aprova o Plano de Dados Abertos do INPI para o biênio 2017-2018 • Portaria 513 de 25/10/2019 - Aprova o Plano de Dados Abertos do INPI para o biênio 2019-2020

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
	promover o compartilhamento de recursos de tecnologia da informação, evitando desperdício de recursos públicos;	
LEI 13.460 DE 26/06/2017 – Regulamentada pelo Decreto 9.094, DE 17/07/2017	• Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública; • Obtenção de informações precisas e de fácil acesso nos locais de prestação de serviço, assim como sua disponibilização na internet, em especial sobre acesso a informação (serviços, responsáveis, horários e formas de atendimento); • Instituição da Carta de Serviços ao Usuário, documento obrigatório aos entes da APF, que deve informar ao usuário quais os serviços prestados, formas de acesso, etapas e prazos, entre outros dados, em especial os relativos à padrões de qualidade de atendimento; • As manifestações dos usuários devem ser dirigidas às ouvidorias respectivas dos órgãos;	• A Ouvidoria do INPI foi criada pelo Decreto 5.147 de 21/07/2004 e suas atividades foram regulamentadas pela Resolução 112 de 10/10/2013; • Portaria 512 de 25/10/2019 – Institui a Política de Relacionamento e Transparência do INPI, com objetivos principais de regulamentar interações público-privadas (INPI x usuários), consolidar a participação social como método de gestão dos recursos do INPI, promover a simplificação administrativa, assegurar o cumprimento adequado da Lei de Acesso à informação, articulando meios de comunicação e instrumentos tecnológicos de divulgação das informações públicas geradas ou mantidas pelo INPI; • Para auxiliar no cumprimento da Política de Relacionamento e Transparência foi instituída a Carta de Serviços ao Usuário;
Lei 13.709 de 14/08/2018	• Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais • Dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre	• Portaria 324 de 22/10/2020 designa o Ouvidor do INPI como encarregado pelo tratamento de dados pessoais no âmbito do INPI – é o canal de comunicação entre os titulares de dados, o INPI e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados;

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
	desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.	
Decreto 9.319 de 21/03/2018	• Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital (SinDigital) e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital); • Focos principais da E-Digital: infraestrutura e acesso às TICs, pesquisa, desenvolvimento e inovação, confiança no ambiente digital, educação e capacitação profissional por meio da disseminação do acesso à internet de alta velocidade em escolas públicas, transformação digital da economia, internet das coisas, cidadania e transformação digital do governo, inclusive com formação de equipes de governo com competências digitais;	• Portaria 292 de 28/06/2019 – Institui a Força Tarefa de Transformação Digital no âmbito do INPI;
Decreto 9.723 de 11 de março de 2019	• Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário;	• Atualizações de diretrizes, de acordo com o novo Decreto;
Decreto 9.756 de 11 de abril de 2019	• Institui o portal único gov.br e dispõe sobre as regras de unificação dos canais digitais do	• Em maio de 2020 ocorreu o lançamento do novo portal do INPI (www.inpi.gov.br),

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
	Governo Federal	integrado à plataforma única; • Integração dos 49 serviços do INPI à plataforma única;
Lei 13.853 de 8 de julho de 2019	• Altera a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD e cria a figura da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (órgão da Administração Federal responsável por zelar, implementar e fiscalizar o cumprimento da LGPD em todo o território nacional; • Busca garantir tratamento simples, claro e acessível aos idosos (Estatuto do Idoso)	• Portaria PR 324 de 22 de outubro de 2020 – Designa o Ouvidor do INPI como encarregado pelo tratamento de dados pessoais no âmbito institucional. Essa figura atua como canal de comunicação entre os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados;
Decreto 9903 de 8 de julho de 2019	• Altera a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal, para dispor sobre a gestão e os direitos de uso de dados abertos;	• Portaria 513 de 25 de outubro de 2019 – Aprovou o plano de dados abertos (2019-2020) • Portaria 31 de 16 de junho de 2021 - Aprovou o plano de dados abertos (2021-2022)
Portaria 778 de 4 de abril de 2019	• Dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal – SISP	• Portaria 30 de 15 de junho de 2021 – Instituiu a Política de Segurança da Informação (POSIN) no âmbito do INPI; provê as diretrizes, princípios, competências e responsabilidades necessárias a viabilizar a Gestão de Segurança da Informação (GSI) no INPI, visando assegurar a disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade das informações produzidas, transmitidas e custodiadas pelos sistemas de informação no âmbito do INPI.

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
Decreto 10.382 de 28 de maio de 2020	Instituiu o TransformaGov - Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado que objetiva avaliar e modernizar a gestão estratégica dos órgãos integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, para com isso otimizar a implementação de suas políticas públicas, conferir mais eficiência ao gasto público e entregar mais valor à sociedade.	O INPI finalizou em julho de 2022 as negociações acerca dos pontos estratégicos e ações do Instituto que serão envolvidos em cada uma das dimensões do TransformaGov, sendo: “Processos”, “Arranjos institucionais e estruturas organizacionais”, “Infraestrutura e logística” e “Gestão de Pessoas” – (Vide entrevista 6 e Anexo B).
Lei 14.063 de 23 de setembro de 2020	Dispõe sobre o uso de assinaturas eletrônicas em interações com os entes públicos	Desde 2013, com a publicação da Resolução PR 103, o INPI estabeleceu normas para utilização do Certificado Digital do Tipo A3 no Instituto;
Decreto 10332 de 28 de abril de 2020;	Instituiu a Estratégia de Governo Digital 2020 a 2022; revogou o Decreto 9.584/2018;	Atualizações de diretrizes, de acordo com o novo Decreto;
Lei 13.989 de 15 de abril de 2020	Dispõe sobre o uso da telemedicina durante a crise causada pelo COVID – 19	A Divisão de Saúde Ocupacional (DISAO/CGRH), atuou presencial e remotamente durante todo o período da Pandemia de COVID – 19; atendimentos foram adaptados, sendo feitos por aplicativos, recebimento de documentação (exames, atestados) por e-mail, receitas médicas consequentes, quando cabíveis, foram remetidas também por meio eletrônico; a equipe de educadores físicos criou uma série de vídeos e de tutoriais estimulando o cuidado físico e mental dos servidores; todas as orientações acerca dos cuidados com o vírus foram passadas reiteradamente ao corpo funcional;

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
		• Portaria 119, de 16 de março de 2020, instituiu, em caráter excepcional, medidas administrativas de prevenção à infecção e à propagação do COVID-19 no âmbito do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, dando à DISAO competência acerca de orientações e ações, inclusive a utilização de meios digitais para atendimento aos servidores;
Lei 14.129 de 29 de março de 2021	• Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital, objetivando o aumento da eficiência da Administração pública;	• Atualizações de diretrizes, de acordo com a nova Lei; • Site do INPI interligado à RFB;
Decreto 10.641 de 02 de março de 2021	• Altera a Política Nacional de Segurança da Informação	
Instrução Normativa SGP/ENAP 21 de 01 de fevereiro de 2021	• Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP; • Apresenta, entre as competências transversais para o setor público de alto desempenho, além do foco nos resultados para o cidadão (o que remete à avaliação dos serviços públicos prestados), a resolução de problemas com base em dados e o estímulo a uma “mentalidade digital”, definida como” capacidade de integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão, processos de tomada de decisão,	• O INPI conta com a Academia e com o Centro de Educação Corporativa; • Ambas as áreas já atuavam presencial e remotamente, estimulando também as capacitações por meio de cursos oferecidos pela ENAP; • Atualizações de diretrizes, de acordo com a nova IN, especialmente em relação às novas regras para afastamentos para capacitação;

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
Portaria SGD/ME nº 548 de 24 de janeiro de 2022 – regulamenta o art. 24 da Lei 13.460/2017 e o art. 20-a do Decreto 9.094/2017	com a geração de produtos e serviços, com os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários”; • Dispõe sobre a avaliação de satisfação dos usuários de serviços públicos e estabelece padrões de qualidade para serviços públicos digitais no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal; • Busca pela observação da experiência individual no uso dos serviços – satisfação e qualidade percebida; • Ferramenta de coleta de dados das avaliações de satisfação deve ser disponibilizada pelo Ministério da Economia; • Os órgãos devem integrar-se à ferramenta de avaliação; • A avaliação será etapa posterior à finalização do atendimento, não podendo ser integrada à jornada de obtenção do serviço; • As notas médias de satisfação formarão um ranking divulgado na plataforma gov.br; • São princípios de todos os serviços digitais: simplicidade, acessibilidade, privacidade, segurança, interoperabilidade e transparência;	• Em 20 de junho de 2022, o INPI lançou o INPI Conecta Todos¹⁸³, serviço de pré-atendimento e direcionamento individualizado dos usuários – entrou em operação em julho/2022; • O INPI Conecta Todos é parte do programa Agir INPI, tendo por objetivo ampliar o acesso à propriedade industrial, estimulando startups, pequenas e médias empresas e o empreendedorismo local, buscando promover diversidade, inclusão e igualdade pela garantia da universalidade do acesso aos serviços públicos de propriedade industrial; • O serviço, que funciona como uma plataforma de videoconferência, fica disponível no portal www.gov.br/inpi em horários fixos, ofertando escuta ativa da Ouvidoria do instituto. • Integração com o painel de monitoramento; • Adequa o Instituto a parâmetros do Decreto 8.638/2016 (Política de Governança Digital da Administração Pública Federal - <i>Oferta de canais digitais para participação social na formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas</i>

¹⁸³ Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/inpi-divulga-inpi-conecta-todos-iniciativa-de-pre-atendimento-ao-usuario>

LEGISLAÇÃO	DETERMINAÇÃO DO GOVERNO	REFLEXO NO INPI
		<i>públicas e dos serviços públicos disponibilizados em meio digital</i>) e do Decreto 9.756/2019 (que instituiu o portal único gov.br – após a integração dos serviços, agora a integração ao painel de monitoramento);
Emenda Constitucional 115/2022	No Art. 5º, que trata de Direitos e Garantias Fundamentais, passa a figurar o inciso LXXIX, assegurando-se, nos termos da lei, o direito à proteção dos dados pessoais, inclusive nos meios digitais.	Atualizações de diretrizes, de acordo com a alteração constitucional;
Portaria MTP nº 220, de 02 de fevereiro de 2022 ¹⁸⁴	Acaba com a exigência de prova de vida presencial para os segurados do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS	Desde a publicação da Portaria nº 244 de 15 de junho de 2020¹⁸⁵, ao servidor público federal aposentado (ou ao seu pensionista) foi facultado efetivar a prova de vida por meio do gov.br, desde que o interessado tenha biometria (identificação digital) cadastrada no Tribunal Superior Eleitoral – TSE ou no Departamento Nacional de Trânsito - Denatran

Figura 74 - Paralelo normativos do Governo Federal x normativos / ações do INPI¹⁸⁶

Elaboração da autora a partir de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/> e de <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/legislacao>

Último acesso 26jun2022

¹⁸⁴ Fonte: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mtp-n-220-de-2-de-fevereiro-de-2022-377811564> Acesso 08jun2022

¹⁸⁵ Fonte: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-244-de-15-de-junho-de-2020-261997403> Acesso 19jun2022

¹⁸⁶ A autora esclarece que a figura 74 ocupa 13 páginas (da 241 a 253) e ainda que os acessos à legislação nela acostada foram feitos em datas diversas, tendo-se optado por indicar formalmente o último acesso na legenda da figura, apesar de, no corpo do trabalho, haver outros indicativos.

7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

7.1 CONCLUSÃO

A história do Estado Brasileiro é pontuada por tentativas de reformar uma máquina gigante, ineficiente e custosa desde sua origem. A ideia recorrente é que, para haver contrapartida efetiva das contribuições dos cidadãos, minimamente se faz necessário um serviço público célere, eficiente e capacitado. Os múltiplos obstáculos a esse intento vão desde orçamento insuficiente, falta de qualificação dos recursos humanos até a reiterada falta de planejamento, característica do setor público. Como mudar e chegar a um governo competente, que preste um atendimento realmente profícuo e que, para isso, não utilize o erário como fonte de exclusiva manutenção de si mesmo?

Precárias alterações estruturais (que ou engessaram o Estado, ou que, em outro momento, tornaram-no quase insustentável em custo e tamanho), além de tentativas erráticas de minimizar a ação governamental, levaram a Administração a entender no espelhamento de ações privadas uma saída possível para os dilemas, ao mesmo tempo em que possibilitava uma satisfação à sociedade ansiosa por resultados. Como marcos, a chamada Reforma Gerencial (1995) e a inserção na Carta Magna do princípio da eficiência (1998). Já no ano 2000 o Brasil começa a engatinhar no caminho do uso das tecnologias como instrumento de ação estatal.

O uso do conhecimento como matéria prima em diversas áreas já era, nesse momento, realidade em empresas e instituições, dentro e fora de nossas fronteiras. Uma nova sociedade, que valoriza o capital intelectual, as informações e o conhecimento, se impõe. As pessoas, como elemento gerador e gestor desse conhecimento, diretamente vinculadas à produção e às transformações sociais, tornam-se impulsionadoras de mudanças e, ao mesmo tempo, demandam alterações nos seus ambientes pessoais e profissionais.

O avanço das tecnologias de informação e de comunicação, muito especialmente no final do século XX, levou a um paradigma inédito, no qual o físico e o tangível dão lugar à gestão do conhecimento e à valorização do homem como fundamentos básicos da desejada competitividade sustentável e da eficiência das organizações. O indivíduo, portanto, seja como origem ou como alvo desses avanços, é agora percebido como ativo precioso. E o indivíduo “servidor público”

também vê redesenhada sua trajetória. Para atender às demandas sociais de adequação natural ao uso de novos sistemas e aplicativos, torna-se necessário que a esse servidor seja permitido acesso a equipamentos e que lhe sejam dados treinamentos compatíveis com essas exigências. Torna-se necessária a tão sonhada profissionalização, uma Administração focada em resultados e no atendimento dos desejos da população. A profissionalização do serviço público legitima as ações do Estado uma vez que torna possível atender, além da já citada eficiência, a outros princípios basilares como a impessoalidade e a moralidade. Nada mais adstrito à moralidade que um serviço público eficaz.

Num contexto de avanços tecnológicos e de uso cada vez mais disseminado da internet, no qual empresas e organizações privadas enxergam oportunidades de lucro e de satisfação dos seus clientes, numa interação mediada por conexões e por instrumentos de comunicação presentes em todos os seus relacionamentos, o serviço público foi impelido à acompanhar a sociedade, refletindo seus novos hábitos. A inevitável submissão tem como exemplo bastante claro a Declaração de Ajustes do Imposto de Renda que passou de formulário complexo em todas as acepções para documento que, a depender da ocupação do cidadão, nem precisa ser preenchido, somente conferido e enviado – até por um dispositivo móvel. O uso do celular inclusive há que ser destacado. Objeto de desejo e de demonstração de status acabou por estimular em muito a disseminação do uso da internet, uma vez que o acesso à rede mundial, em um determinado momento, era o diferencial entre telefones.

Neste ponto há que se fazer uma observação, já buscando responder a questão absolutamente pertinente: pensar em tecnologias de ponta, em transformação digital, em governo digital, num país com tantas desigualdades e com tantas necessidades básicas ainda desatendidas, faz sentido? Essas desigualdades não seriam elas mesmas barreiras (sociais, culturais, estruturais) ao acesso disseminado a esses serviços, se colocados em ambiente virtual? Um olhar superficial levaria a um simples sim.

Ocorre que existe uma incontestável realidade, a de 82% dos domicílios do Brasil com acesso à internet em 2021¹⁸⁷, segundo a pesquisa de uso das TICs feita

187 Fonte: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-06/em-2021-82-dos-domicilios-brasileiros-tinham-acesso-internet#:~:text=Praticamente%2099%25%20dos%20usu%C3%A1rios%20acessam,D%2FE%20disp%C3%B5em%20do%20servi%C3%A7o.>

pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação - Cetic.br¹⁸⁸. Destacando-se novamente o uso dos celulares, a pesquisa mostra que praticamente 99% daqueles que acessam a internet o fazem nos seus telefones. Esse público quer ser atendido pelo governo com a mesma facilidade com a qual compra um ingresso de cinema ou que paga uma conta. A desigualdade existe, demonstrada inclusive pelo fato de, a mesma pesquisa mostrar que mais de 35 milhões de pessoas ainda não têm acesso à internet, mas os ganhos operacionais e orçamentários do governo com o uso das tecnologias, que podem também ser revertidos para ajudar a diminuir essas diferenças, servem de incentivo e de justificativa para a busca por um governo digital.

Mas não basta ao serviço público usar tecnologias para ações incrementais somente. Diminuir o tempo de atendimento ou diminuir o custo de um serviço não é ofertar o melhor serviço com a melhor experiência. Além disso, agora a visão do cidadão é de usuário e de participante do governo, tendo como ponte a tecnologia. Entretanto a efetiva participação da população passa pelo aprimoramento da infraestrutura do estado e, principalmente, desenvolvimento contínuo do capital intelectual com quem essa população interagirá.

A tecnologia não modificará políticas públicas se não houver interesse real na coletividade. A política pública depende do governante, do seu fazer, e sofre com o seu não agir. Para que haja evolução factual da interação entre governo e sociedade, os instrumentos de participação da sociedade devem ser modificados para que, simplificados e acessíveis, gerem rapidez nas respostas às demandas apresentadas pelos cidadãos, transparência das ações dos governantes, controle dos resultados das políticas públicas. Tais instrumentos devem, inclusive, garantir que outras formas de atendimento sejam mantidas, ainda que minoritariamente. Exclusão digital não pode ser outra causa de exclusão social.

O desenvolvimento sustentável desejado não só para o Brasil, mas para toda as nações, passa, entre outros pontos, pela produtividade econômica alavancada pela tecnologia e pela inovação. O pensar estatal se vincula a temáticas recorrentes (gastos, qualidade do atendimento, desempenho do corpo funcional, etc...), mas o uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação muda a

¹⁸⁸ Criado em 2005, o Cetic.br é um departamento do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), ligado ao Comitê Gestor da Internet do Brasil.

gestão, muda a interação com a comunidade. Ao Estado não se permite mais somente usar de instrumentos tecnológicos como auxiliares ao trabalho diário. É demandado um rompimento com a simples racionalização ou reestruturação da máquina. A transformação digital dá ao governo a possibilidade real de gerar valor público, atendendo dignamente a todos que dele esperam (por que contribuem) e que dependem (por que precisam). Criação de valor público é criação de ativo público que deve servir de instrumento de desenvolvimento da sociedade. Os serviços públicos devem ser geridos visando uma prestação de serviços que viabilize a redução de desigualdades e o aumento da participação social nessa gestão, e percebe-se que o uso das TICs pode facilitar esse processo.

Os sistemas governamentais que iniciaram tal caminhada, ainda que rudimentares, trouxeram rapidamente uma noção do quanto se poderia atingir com melhores informações embasando as decisões, com controle orçamentário e financeiro tempestivo e com capacitação técnica dos servidores. O passo seguinte foi imaginar como seria ter um sistema só. Tarefa gigantesca, do tamanho do país. Mais que um único espaço de atendimento, de prestação de contas e de concentração de informações, a ideia de um portal único trouxe consigo a noção de relacionamento remoto e participativo do cidadão conectado a um legítimo Governo Eletrônico, que defenda os direitos do indivíduo ao mesmo tempo em que atenda os interesses coletivos, tendo como principais instrumentos de ação as modernas ferramentas tecnológicas e de comunicação.

Dentre os mais indispensáveis direitos do cidadão está o direito à propriedade. O INPI, enquanto autoridade de concessão e guardião dos direitos de propriedade industrial no Brasil, em seu papel de autarquia federal, submete-se as ditames legais, sendo, dessa forma compelido a acompanhar a evolução do governo federal como um todo. A legislação e os órgãos de controle trouxeram obrigações a serem cumpridas, a despeito de insuficiências de ordem estrutural e orçamentária. O Instituto já tinha em seu horizonte, desde seu início, a certeza de que ações de atendimento à sua atividade finalística (concessão de direitos de ativos intangíveis) dependeria intrinsecamente do uso de computadores e de sistemas informatizados de processamento. O número de pedidos não seria atendido sem o auxílio da tecnologia. Mesmo quando em sua história ocorre a contratação de número relevante de servidores (como exemplo, 2012), em paralelo surge um sistema novo ou ocorre a compra de equipamentos para atender às demandas que se multiplicam.

Com a publicação da E-Digital em 2018, o INPI mostrou sua disposição para adequar-se à nova realidade, apresentando em seu Plano Estratégico 2018-2021 objetivos focados na otimização dos trabalhos e na melhoria de sua governança, sempre se espelhando nas ações de transformação digital do governo federal. Exemplo maior disso é o Plano PI Digital, alinhado aos eixos da E-Digital. Outro momento marcante foi a integração do portal do INPI ao gov.br, o agora concreto portal único.

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial vem adaptando-se às modificações governamentais, sejam legais ou procedimentais, conforme apresentado no capítulo 5. Inicialmente, o ajustamento chegou a levar até 13 anos. Tal descompasso hoje não é observado, com as adequações do INPI chegando a ocorrer quase que imediatamente.

Observa-se que a própria transformação digital tem sido um fator determinante dessa celeridade na adaptação. Seja pelo fato de proporcionar comunicação mais ágil, mais acesso à fonte do direcionamento (Ministério da Economia, por *links* de acesso, tutoriais, e-mails para dúvidas e assistência, etc...) e aos órgãos de controle (da mesma forma que ao ME), seja pela experiência adquirida na modificação de sistemas e aplicativos ao longo do tempo, aliada à integração ao portal único, a transformação digital do governo está auxiliando o INPI a adaptar-se a ela. O fato de o gov.br ter modelos, equipe centralizada, padronização de ferramentas e até de apresentação facilita sobremaneira a reprodução ágil por parte do INPI.

O caminho do trabalho remoto no INPI mostra-se sinuoso. Facilitado pela tecnologia, auxiliou o cumprimento de metas, melhorou em muito a qualidade de vida dos servidores, aumentou a qualidade de entregas. Ao mesmo tempo, um desmedido acesso aos servidores mostra-se a maior queixa, já que se perde o limite entre a vida pessoal e profissional, além de as interrupções por esses contatos demasiados serem fonte de distração e acabarem por atrapalhar a própria consecução dos trabalhos. Outra queixa destacada é o aumento de demandas de forma recorrente, tornando os ganhos com o trabalho remoto muitas vezes inferiores à sensação de extenuação e de desvalorização do servidor. Resta necessário um novo olhar sobre o programa de gestão, em busca de real consenso entre os objetivos do Instituto, os anseios pessoais e a capacidade de atendimento

profissional do corpo funcional. Criação de valor público, reconhecimento do servidor e participação em trabalho relevante devem ser questões consideradas.

Acerca ainda do trabalho remoto, observa-se que teve impacto maior na evolução de deferimentos de pedidos nas áreas finalísticas que o uso das tecnologias efetivamente. Um impacto maior das ferramentas será sentido com atualizações, customizações às necessidades das áreas e com a aquisição de sistemas mais modernos, em especial de busca (inclusive por imagem).

A acessibilidade tem se mostrado um desafio, sentido, especialmente no atendimento aos idosos. Para os servidores de idade mais avançada, dificuldades de entendimento do portal único. Para os usuários do sistema de PI, uma sensação descrita é a da existência de “muitos governos”. Confrontam a propalação de um portal único com exigências de documentação, de comprovações ou de senhas outras, sem perceber que, na grande maioria das vezes, estão atuando em esferas de governo diferentes. A iniciativa dos 10 passos da transformação digital, para auxiliar outros entes na elaboração e implementação de estratégias digitais já tem gerado frutos e mostra-se uma semente a ser bem cuidada. No âmbito do INPI, a iniciativa do INPI Conecta Todos parece adequada ao tratamento personalizado que esse público, dentre outros, precisa e merece.

O Instituto merece destaque no que tange ao tratamento de dados pessoais, com a estrutura institucional mostrando-se adequada e em consonância com órgãos de controle e com as diretrizes hierarquicamente superiores. Como apontado no corpo do trabalho, a experiência adquirida em função de ter uma Ouvidoria madura e capacitada (em funcionamento desde 2004), tem gerado resultados consistentes.

Já um ponto de grande preocupação é justamente a área foco deste estudo: a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação. Extremamente atenta aos normativos e organizada com base nas diretrizes gerais do Governo Federal, necessita de reforço em sua estrutura, principalmente em termos de recursos humanos. Demonstra cuidado com a gestão de seu conhecimento, em função de experiências negativas no passado e por ter seu trabalho muito apoiado em contratações temporárias. A estruturação e manutenção de um repositório de conhecimentos (manuais, passo a passo, tutoriais, documentação referente aos sistemas, códigos, etc...) mostra-se prática de gestão e de governança relevante, bem como a indicação de técnicos especializados para lidar com a sensível área de segurança da informação. Aqui outro importante alerta: dois únicos servidores são

responsáveis pela Política de Segurança da Informação. Diante de graves ameaças cibernéticas, noticiadas diariamente seja em empresas privadas seja em ambientes governamentais, torna-se estratégico ao INPI rever essa situação.

Os próprios servidores, de todas as áreas, quando questionados sobre área ou competência a ser destacada na possibilidade de um novo concurso público para o Instituto, são enfáticos em destacar recursos humanos para a CGTI, ao mesmo tempo em que indicam a necessidade de que todos os outros sejam capacitados a lidar com sistemas e aplicativos, reiterando-se a mudança constante de tecnologias como a causa. A transformação digital não pode ser construída sem uma base sólida. Por mais que haja apoio e suporte do governo federal como um todo, o INPI deve ser capaz de sustentar por si só seus encargos, de manter sua organização e ainda de continuar a evoluir nesse caminho. Planejamento de longo prazo e foco nas áreas estruturantes da transformação digital (TI, RH e tratamento de dados) provam-se essenciais ao sucesso perene da transformação digital. Uma necessária ressalva também se faz à área de comunicação, uma vez que a imagem do Instituto está cada vez mais ligada às suas mídias sociais, que já tomaram o lugar de canais tradicionais, e que são, na mesma proporção, velozes e vulneráveis. Uma notícia ou dado errado podem ter repercussões imensas e duradouras: “uma vez na internet...”.

Outra área atingida de forma definidora é a de gestão de pessoas, cujas atividades tomam muito tempo e são, em grande proporção, repetitivas. Ao apoderar-se da tecnologia, além de ofertar serviços mais eficazes, a gestão de recursos humanos conseguirá dedicar-se realmente aos indivíduos. Um dos entrevistados destacou de forma enfática a necessidade de a área de gestão de pessoas se tornar protagonista da organização, de passar a ser estratégica, de gerar e apresentar dados analíticos para auxiliar nas tomadas de decisão, tanto da própria área quanto da instituição como um todo. A observação do uso dos sistemas do governo para processos ou serviços referentes ao antigo “departamento de pessoal” mostra que essa burocracia será substituída por inteligência artificial, que vem para liberar o tempo necessário para que a gestão de pessoas passe a tratar de assuntos mais inovadores e significativos como desenvolvimento e retenção de talentos, produtividade, mudança de mentalidade para a realidade digital e para o trabalho em parceria com áreas em prol dos objetivos da instituição (inclusive avaliação de serviços internos), e ainda bem estar e felicidade no trabalho.

A importância do indivíduo, tratada previamente neste trabalho, amplia-se não só por que o conhecimento, que é gerado por ele, se insere na organização em velocidade sem precedentes com o auxílio das TICs. A significância das pessoas é enfatizada pelo seu papel essencial na cultura organizacional. Se toda essa mudança não for acatada culturalmente, o processo de transformação digital tenderá a tropeços. As pessoas devem apreender o valor desse novo pensamento, o ambiente organizacional deve favorecer o aprendizado e as experiências digitais e com isso alterar sua cultura em favor do uso das tecnologias. Drucker (1999) já profetizava: “a cultura come a estratégia no café da manhã”. Mudar as pessoas e, conseqüentemente, a cultura é imprescindível ao sucesso da transformação digital.

Percebe-se também que, em função do foco necessário nas áreas e competências específicas supracitadas, faz-se premente uma revisão nos parâmetros dos concursos públicos. Essa observação ultrapassa os muros do INPI, tendo em vista que a transformação digital atinge a todo o governo federal e pretende-se que seja instrumento de avanço em todas as esferas de governo. As áreas finalísticas de cada órgão ou instituição, por óbvio, sempre devem ser alvo de atenção singular, com competências muito definidas. Ocorre que, em complemento a isso, além de a área de TI dever ser obrigatoriamente contemplada de forma relevante, a capacitação ganha também contornos estratégicos: aqueles que não são caracteristicamente vinculados à TI deverão ser treinados continuamente para utilizar as TICs em cada uma de suas atualizações. Muito especificamente no INPI pode-se apontar a necessidade de contratação de profissionais para análise de patentes de tecnologias emergentes, ativos ligados à inteligência artificial ou referentes ao uso da inteligência artificial para criar esses ativos, por exemplo.

Castells (1999) apresenta sua visão de que, desde o fim do Sec. XX experimenta-se um dos raros momentos na história da humanidade nos quais há um salto, uma mudança que levará a outro longo período de estabilidade. Esse salto está baseado em alteração tecnológica, como já ocorrido em outras revoluções. A diferença é que, desta vez, temos o intangível transformando a cultura e a vivência materiais, e em uma velocidade que não permite muitas vezes que neguemos sua continuidade. Impele-se o cotidiano a uma corrida que tem como troféu o simples continuar correndo.

No contexto atual, de mídias sociais, virtualização, comunicação *on line* e ininterrupta, resta às empresas e instituições abrir caminhos e criar condições para

que elas mesmas possam passar. Parece paradoxal quando se relembra o conceito de revolução, vinculado a rompimento, e ao mesmo tempo tem-se a resignação sobre a mudança constante que é característica das TICs, movimento permanente que também é imposto a todos.

O uso das TICs não se enquadra mais em uma tipologia única. A tecnologia é ferramenta de trabalho, é instrumento de lazer, é meio de capacitação, é canal de comunicação. Em assim sendo, e dentro de um contexto de seu uso intensivo, mais importante que o conhecer a tecnologia é o permanecer conhecedor. A capacitação permanente surge como um imperativo àqueles que pretendem se manter relevantes para suas tarefas e ativos dentro de seu cotidiano. As mudanças apresentam-se cada vez mais rápidas, relevantes e complexas. Mesmo quando algo se torna mais simples, vem cercado de integrações e de múltiplas conexões. Na sociedade baseada no uso das TICs, no cenário da transformação digital, criar um ambiente de aprendizado é essencial às organizações. Querer aprender, imprescindível ao indivíduo.

A transformação digital não é um tema novo, não é uma realidade que gere sobressaltos. Traz consigo dificuldades de adaptação, resistência por parte de pessoas ou setores, precisa de investimentos, é verdade... Da mesma forma que tecnologias anteriores, que alteraram o curso da produção e das relações pelo mundo. Mas, em especial para o governo federal e seus órgãos (o INPI incluso), diferencia-se por potencializar a interação com as pessoas, com outras instituições, aproximar pessoas e organizações, tornar as ações da Administração acessíveis, gerar transparência, ampliar controle e participação popular. Não é um simples acessório produtivo, é um possível instrumento de real democratização, com o qual o cidadão poderá tornar-se parte efetiva de um trabalho que gerará frutos para ele mesmo.

Se a transformação digital não é uma revolução na acepção do conceito, suas consequências têm se mostrado mais intensas e, com certeza, muito mais velozes que as resultantes de outras revoluções vivenciadas pelo mundo ao longo dos tempos. Por seu potencial de mudar as relações sociais e as estruturas governamentais e econômicas, não deve ser encarada como um movimento temporário. Baseia-se no uso de uma matéria prima que não se extingue, o conhecimento. Alimenta-se da interação humana e modifica-se rapidamente, ao mesmo tempo em que força a adaptação contínua a si mesma. No silêncio do

mundo virtual, está avançando e ensurdecendo a realidade. Cabe a nós, não só ouvir, mas compreendê-la, e utilizá-la da melhor forma possível, para o serviço público e para a sociedade.

7.2 RETOMADA DOS OBJETIVOS E QUESTÕES

O objetivo geral deste trabalho foi analisar como o processo de direcionamento do Governo Federal rumo à chamada Transformação Digital vem se refletindo no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, na produtividade das áreas, na governança do Instituto, no combate ao *Backlog* nas áreas finalísticas, principalmente na Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados – DIRPA e na Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas – DIRMA, e para a melhoria no atendimento interno e externo.

Adequando-se a uma das diretrizes da própria transformação digital que é apresentar os conteúdos de forma clara, neste ponto retomam-se tanto os objetivos quanto as questões desta tese, detalhando-se o que se alcançou com o trabalho:

7.2.1 Retomada dos objetivos específicos:

- Apresentar a evolução histórica da utilização de instrumentos de tecnologia de informação e de comunicação no INPI, traçando um paralelo com a Administração Federal, tomando o arcabouço legal como guia – alcançado com a apresentação da legislação federal e seus correspondentes dentro do INPI, bem como com a concessão de entrevista de representante da CGTI;
- Comparar situação anterior do Instituto quanto a exames de pedidos (patentes e marcas) e quanto ao atendimento dos requerimentos internos e externos feitos ao INPI com o presente momento do Instituto – alcançado, tendo em vista que as respostas do Instituto às ações da Transformação Digital começaram efetivamente em 2013 (vide figura 43),

foram apresentados dados no texto acerca da evolução da produtividade nas áreas e também os apêndices 5 e 6 (a seguir);

- Apresentar programas estratégicos do Instituto vinculados à transformação digital, como o PI Digital – alcançado com a apresentação dos normativos referentes e com um subitem específico para o PI Digital, além de outras iniciativas do Instituto;
- Gerar comparativo acerca do tema com outro órgão da Administração Pública (*benchmarking* possível pelo contato já firmado com a ANP¹⁸⁹) – alcançado com entrevista com dois representantes do órgão, com roteiro referente buscando confrontar as duas situações – INPI x ANP;
- Averiguar o grau de aceitação e utilização dos servidores ativos e inativos do INPI das ferramentas digitais (plataformas, sites governamentais, aplicativos – SouGov.br, SIGEPE, formulários, etc...) – alcançado com os resultados apresentados referentes aos questionários respondidos pelos servidores (capítulo 6);

7.2.2 Retomada das questões a serem respondidas:

“Como as ações da transformação digital do Governo Federal repercutiram no INPI?”

Demonstrada a ampla repercussão em todo o Instituto pelo maior uso da tecnologia para consecução das metas e para atuação nos processos, pela implantação de Programa de Gestão de Teletrabalho, pela alteração das formas de comunicação (aplicativos, videoconferências), pela criação de áreas vinculadas à Transformação Digital ou voltadas a ações estruturantes e disseminadoras de seus projetos, pela atuação cuidadosa e estritamente vinculada à legislação do tratamento dos dados pessoais e institucionais, entre outros reflexos apresentados nesta pesquisa. Observa-se que, apesar de haver ainda um caminho longo a percorrer, o INPI passou a enxergar nas TICs um instrumento de avanço de em seus processos, de alcance de seus objetivos e de melhoria de seu negócio.

¹⁸⁹ Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

“Como a transformação digital facilita o atingimento de metas e melhora sua governança?”

Ao possibilitar celeridade nos processos, melhor comunicação institucional interna e externa, auxiliar no refinamento de mecanismos de controle e, principalmente, ao possibilitar projetos que ampliam a produtividade do Instituto, mantendo a qualidade de suas entregas, como o trabalho remoto tem demonstrado ser possível, a Transformação Digital tem ajudado o Instituto, reiteradamente, no cumprimento das metas nas áreas finalísticas, e também tem permitido a geração e utilização de conhecimentos necessários à gestão, com vista ao cumprimento de seus objetivos estratégicos.

Ressalte-se que, como inferido dos questionários, os servidores, principalmente das áreas finalísticas, ressentem-se de melhores sistemas para que seus objetivos possam ser alcançados com mais facilidade, percebendo que a produtividade é muito mais fruto de seu esforço que da tecnologia em si.

“De que maneira a gestão do Instituto foi e ainda poderá ser alterada com o uso das TICs?”

Talvez a observação mais óbvia feita acerca da mudança seja também a resposta aqui alcançada: nada é permanente, só a mudança. E a Transformação Digital, como dito e reiterado por alguns dos entrevistados e muitas vezes lido nos artigos que compõem as referências deste trabalho, é um ser vivo. A gestão do INPI, como já apresentado, foi alterada tanto em objetivos, metas e modos de trabalho, mas a tecnologia e suas aplicações levarão a avanços e renovações reiterados ao longo dos próximos anos. A adaptação, tanto a uma sociedade cada vez mais conectada e a um governo direcionado ao atendimento personalizado e qualitativo a esse cidadão deverá ser espelhado pelo Instituto.

7.3 SUGESTÕES

Ao longo desta pesquisa alguns assuntos surgiram, tomaram pensamento e, muitas vezes até um tempo precioso em função de sua relevância e pertinência. Infelizmente, ainda que, num mundo fantasioso, o tempo não se impusesse, as alterações tecnológicas fariam dessa uma busca infinita, tendo em vista que, a cada nova verificação, a cada nova visita em páginas, sites e plataformas, uma enxurrada de novidades se apresentava.

Além disso, um trabalho acadêmico, por mais empenho e zelo que receba, é como um grande poço de areia movediça: é preciso parar. E o momento de parar é aquele no qual se aceita a própria limitação e, humildemente, apresenta-se a outros os tópicos que povoaram a cabeça e o coração, mas que ficaram de fora:

- Estudos referentes à inteligência artificial (avaliação do momento atual e perspectivas de uso pelo Governo Federal), principalmente em função do Acórdão TCU 1139/2022190;
- Propriedade Intelectual e a virtualização de documentos;
- Propriedade Intelectual e segurança da informação;
- Estudos sobre o impacto de novas tecnologias e da transformação digital para a vida de aposentados e pensionistas;

Junto com as sugestões de continuidade desta pesquisa, deixo a certeza de que ela é fruto de muita dedicação, mas que, nem por isso, deixa de ser incompleta. Não responde, nem de longe, a todas as perguntas possíveis.

A despeito disso, foi maravilhoso chegar até aqui.

REFERÊNCIAS

- ABU-EL-HAJ, Jawdat. Da "Era Vargas" à FHC: transições políticas e reformas administrativas. 2005. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 36, n. 1/2, 2005, p. 33-51. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/9012> Acesso em 23ago2021
- ALBUQUERQUE, Bruno Marques; SILVA, Fernanda Cláudia Araújo da; SOUSA, Thanderson Pereira de. A era eletrônica da administração pública federal: desafios e evolução no cenário brasileiro. **Revista Vianna Sapiens**, v. 8, n. 2, p. 19, 13 dez. 2017.
Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/245/227> Acesso em 15ago 2021
- ALMEIDA, D. B. A.; SILVA, T. F. C.; SOUZA, J. F. Profissionalização do serviço público: análise dos concursos públicos para servidores técnico-administrativos dos institutos federais **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.11, n.3, p.199-209, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.003.0014> Acesso em 15ago2021
- ALONSO, Luiza; FERNEDA, Edilson; BRAGA, Lamartine Vieira. Governo eletrônico e políticas públicas: análise sobre o uso da certificação digital no Brasil. **Informação & Sociedade**, v. 21, n. 2, 2011. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/repositorio/2017/07/pdf_14e28ea100_0000011075.pdf Acesso em 23ago2021
- ALVERGA, C. F. Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma administrativa. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 54, n. 3, p. p. 29-46, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v54i3.270. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/270>. Acesso em: 22 out. 2021.
- AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. 2006.
Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1422> Acesso em 23ago2021
- ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720> Acesso em 17mar2022.
- BACELLAR Filho, R. F. (2003). Profissionalização da função pública: a experiência brasileira. **Revista De Direito Administrativo**, 232, 1-10. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/rda.v232.2003.45681> Acesso em 23ago2021
- BENINGTON, John; MOORE, Mark H. Public value in complex and changing times. **Public value: Theory and practice**, v. 1, 2011. Disponível em: https://www.macmillanlearning.co.uk/resources/sample-chapters/9780230249042_sample.pdf Acesso em 20ago2021

BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L. de; NASCIMENTO, A. B. A ENTREVISTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO NA PESQUISA QUALITATIVA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 23–38, 2017. Disponível em: <https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/768> Acesso em: 16 jun. 2022.

BONILLA, Maria Helena Silveira; OLIVEIRA, Paulo Cezar Souza de. Inclusão digital: ambiguidades em curso. **Inclusão digital: polêmica contemporânea. Salvador: EDUFBA**, v. 2, 2011. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/qfgmr> Acesso em 23ago2021

BRAGA, L. V.; GOMES, R. C. Governo eletrônico e seu relacionamento com o desenvolvimento econômico e humano: um estudo comparativo internacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 4, p. 523-556, out/dez 2015. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2454/1/Governo_eletr%C3%B4nico.pdf Acesso em: 29 set. 2020

BRAGA, L. V., ALVES, W. S., FIGUEIREDO, R. M. da C., & SANTOS, R. R. dos. (2008). O papel do Governo Eletrônico no fortalecimento da governança do setor público. **Revista Do Serviço Público**, 59(1), p. 05-21. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/26/37> Acesso 15ago2021

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público - RSP**, ano 47, v. 120, n. 1, p. 07-40 Número padronizado: v. 47, n. 1 (1996). Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702> Acesso em 12 jan. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/papers/2000/81RefGerenc1995-INA.pdf> Acesso em 12jan2021

BRESSER-Pereira, Luiz Carlos; Spink, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
BRIDI, Maria Aparecida et al. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. **Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade**, 2020. Disponível em: https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf Acesso em 23mar2022.

BURCH, Sally et al. Sociedade da informação/sociedade do conhecimento. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4036223/mod_resource/content/2/Sally%20Burch%20Sociedade%20da%20Informa%C3%A7%C3%A3o%20-%20Copia.pdf Acesso 21mar2022

CÂMARA, Leonor Moreira. O cargo público de livre provimento na organização da administração pública federal brasileira: uma introdução ao estudo da organização

da direção pública na perspectiva de estudos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 635-659, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Xi6rKXTsN6yGL9yR7cFKjBM/?lang=pt&format=pdf> Acesso em 23ago2021

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia MS. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG-CESUC-Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano XVI nº**, v. 28, 2013. http://www.portalcatalao.com/painel_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/download/s/376b38ef01c9b0caae5d67f8c6bf4d03.pdf Acesso em 23out2021

CAPCS – **Centro de Apoio a Pesquisa no Complexo de Saúde da UERJ** – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Técnicas de Amostragem Disponível em: <http://www.capcs.uerj.br/tecnicas-de-amostragem/> Acesso 20jun2022

CAPOBIANCO, Ronan Pereira et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616302211> Acesso em 19set2021

CAPUANO, E. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista Do Serviço Público**, 66(3), 371 - 394. <https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574> Acesso em 09ago2020

CARNEIRO, J. G. P. O aprimoramento da conduta ética no serviço público ederal. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 49, n. 3, p. p. 120-133, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v49i3.374. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/374>. Acesso em: 11 jan. 2021.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: O longo caminho**. 10ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura, Volume I: A sociedade em rede**. 6ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612144002> Acesso 21jun2021

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. **O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) à luz da literatura brasileira**. 2020. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10364> Acesso em 22out2021

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & sociedade: estudos**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Ricardo->

[Cavalcante/publication/329399124 Analise de Conteudo consideracoes gerais relacoes com a pergunta de pesquisa as possibilidades e limitacoes do metodo/inks/5c06757492851c6ca1fd4eec/Analise-de-Conteudo-consideracoes-gerais-relacoes-com-a-pergunta-de-pesquisa-as-possibilidades-e-limitacoes-do-metodo.pdf](https://publicacoes.fgv.br/publication/329399124-Analise-de-Conteudo-consideracoes-gerais-relacoes-com-a-pergunta-de-pesquisa-as-possibilidades-e-limitacoes-do-metodo/inks/5c06757492851c6ca1fd4eec/Analise-de-Conteudo-consideracoes-gerais-relacoes-com-a-pergunta-de-pesquisa-as-possibilidades-e-limitacoes-do-metodo.pdf)
Acesso em 16jun2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** – o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os desdobramentos do capital intelectual**. Construção de Talentos: *Coaching e Mentoring*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CORDEIRO, Antonio et al. **Governo eletrônico e redes sociais**: informação, participação e interação. 2012. Disponível em:
<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/17275> Acesso em 23ago2021

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, Oct. 2008. Available from
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500003&lng=en&nrm=iso. access on 12 Jan. 2021.
<https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>.

COSTA, F. L. da. (2014). História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista Do Serviço Público**, 59(3), p. 271-288. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v59i3.150> Acesso em 19ago2021

COURSEY, David; NORRIS, Donald F. Models of e-government: Are they correct? An empirical assessment. **Public administration review**, v. 68, n. 3, p. 523-536, 2008. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6210.2008.00888.x?casa_token=OB1Wp7TCKlwAAAAA%3AwAewRGCeRLMJG_D_R3cgwrR5bqVUjkUANofGtj7ro0J1ZAzbXkaGXLj1Dlsq7Dbmft2wSyJyUBDwc-kM
Acesso em 09jun2022.

CPDOC/FGV: **A crise de 1929**. Disponível em:
<https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos20/CafeEIndustria/Crise29>
Acesso em 19set2021

CRISTÓVAM, J. S. S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. **Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil**. Sequência: estudos jurídicos e políticos. Florianópolis, n. 84, p. 209-242,

abr. 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/seq/a/f9mk84ktBCQJFzc87BnYgZv/?format=html>

Acesso em 15ago2021

DA SILVA, Aimée Mastella Sampaio. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: **Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade**. 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf> Acesso em 11jul2022

DA SILVA, Rafael Pinto. **Definindo o paradigma das TIC's e seu diálogo com a divisão global digital**. 2013. Disponível em

<http://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/download/1771/1560> Acesso em 22out2021

DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013. Acesso em 09ago2020

DA SILVA BROGNOLI, Tainara; FERENHOF, Helio Aisenberg. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 41-50, 2020. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774794> Acesso em 23ago2021

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; MERLO, Edgard Monforte. Uma análise dos sites de governos eletrônicos no Brasil sob a ótica dos usuários dos serviços e sua satisfação. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 877-900, 2013. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rap/a/SC3pNGXyQh8fpDgN9ZMvrjm/abstract/?lang=pt> Acesso 02jul2022

DATHEIN, Ricardo. Inovação e Revoluções Industriais: uma apresentação das mudanças tecnológicas determinantes nos séculos XVIII e XIX. **Publicações DECON Textos Didáticos**, v. 2, p. 5-7, 2003.

DE CARVALHO, Raquel Melo Urbano. Aspectos relevantes do concurso público. 2010. Disponível em: <https://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/928.pdf>. Acesso em 13 de jan. 2021.

DE MASI, D. **O Futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 9. ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 2006.

DE MELO, Waisenhowerk Vieira; DOS SANTOS BIANCHI, Cristina. Discutindo estratégias para a construção de questionários como ferramenta de pesquisa. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia**, v. 8, n. 3, 2015. Disponível em:

<https://pdfs.semanticscholar.org/8002/a3b1fd9d90b30fe6bbc9436f427474490ef6.pdf> Acesso em 18nov2021.

DE PÁDUA, Elisabete Matallo M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. Papirus Editora, 2019.

DE SENNE RANZINI, Milena; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1004> Acesso em 21jun2021

DE SOUZA WAHRLICH, Beatriz Marques. Uma reforma da administração de pessoal vinculada ao processo de desenvolvimento nacional. **Revista de Administração Pública**, v. 4, n. 1, p. 7-32, 1970. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/4821/3577> Acesso 20jun2021

DE VARES, Sidnei Ferreira. A dominação na República Velha: uma análise sobre os fundamentos políticos do sistema oligárquico e os impactos da Revolução de 1930. **História: Debates e Tendências**, v. 11, n. 1, p. 121-139, 2011.

DESCARTES, René. **Discurso do método**. São Paulo; Martins Fontes, 1996.

DIAS, Ricardo; GOMES, Marco Santana. (2021). **From Electronic Government to Digital Governance: Transformation Governance Models and Strategies** (Portuguese and English versions). 7. 45-68. 10.33167/2184-0644.CPP2021.VVIIIN1/pp.93-117. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348972756_From_Electronic_Government_to_Digital_Governance_Transformation_Governance_Models_and_Strategies_Portuguese_and_English_versions/citation/download Acesso 09jun2022

DINIZ, Eduardo Henrique et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 23-48, jan./mar. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/f9ZFjhYtRBMVxLPjCJMKNJ/?format=pdf&lang=pt> Acesso 15ago2021

DINIZ, Eli. Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 2, p. 05-22, 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/693> Acesso em 20jun2021

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo** – 30ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

DRATH, Rainer; HORCH, Alexander. Industrie 4.0: Hit or hype?[industry forum]. **IEEE industrial electronics magazine**, v. 8, n. 2, p. 56-58, 2014. Disponível em: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6839101?casa_token=-zTLuZAfwQkAAAAA:ZqxLKNqLpg0LoZo0TQ_cKV4eN5vWEF2d5XYWQtEjzXqDPU7cnQOOZHUp-w9vzTNtU0DPAG0fxvVNA Acesso em 02mar2022

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

Encontro Brasileiro de Administração Pública (4.: 2017: João Pessoa, Brasil). **A construção da administração pública no século XXI**/ David Barbalho Pereira, James Batista Vieira (Orgs.). – João Pessoa: SBAP, 2017. 1251f.: il.

Disponível em: <https://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/anais-do-iv-encontro-brasileiro-de-administracao-publica.pdf> Acesso 06jun2021

Fayol, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10ª edição – São Paulo: Altas, 1989.

FEDEL, Ivone Rosana; CINTRA, Carlos César Sousa. Desburocratização: Impactos na Informatização e Celeridade do Serviço Público. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 5, n. 2, p. 55-75, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0073/2019.v5i2.5953>. Acesso em 12 jan. 2021.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 4 ed. Porto Alegre: Globo, 1977, v. 1, p. XI.

FERNANDES, Henry William. INFORMATIZAÇÃO E SEUS DESAFIOS: IMPASSES NA MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL ANTE A ADOÇÃO DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS. **Revista Acadêmica de Tecnologias em Educação**, 2020.

FERRAZ, Amélia Ricon. As grandes Pandemias da História. **Revista de Ciência Elementar**, v. 8, n. 2, 2020. Disponível em: <https://rce.casadasciencias.org/rceapp/art/2020/025/> Acesso em 06mar2022

FIGUEIREDO, Marcelo et al. Transição do Brasil Império à República Velha. **Araucária**, v. 13, n. 26, 2011. Disponível em: <https://revistascientificas.us.es/index.php/araucaria/article/download/1378/1258> Acesso em 12out2021

FLEURY, S. Reforma administrativa: uma visão crítica. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 1997 v. 31, n 4, pp.299-309. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7897> Acesso 19ago2021

FONSECA, Diogo Ribeiro; MENESES, Pedro Paulo M.; FILHO, Antonio I. da S.; CAMPOS, Natália G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, p. 1451-1475 nov/dez 2013.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos**: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE, 2008.

FREEMAN, Christopher; PEREZ, Carlota. Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. **Technology, Organizations and Innovation: Theories, concepts and paradigms**, p. 38-66, 1988. Disponível em: <http://dev1.carlotaperez.org/downloads/pubs/StructuralCrisesOfAdjustment.pdf> Acesso 24set2021

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em 21ago2018

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOV.BR <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/10/portal-gov-br-ja-tem-mil-servicos-publicos-digitalizados-para-acesso-do-cidadao>

GUIMARÃES, Paulo Ricardo Bittencourt. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba: Iesde Brasil SA, v. 1, p. 252, 2008. Disponível em: http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_metodos_quantitativos_estatisticos_paulo.pdf Acesso 20jun2022

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. **Cadernos ebape. br**, v. 3, p. 01-18, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/ttcnqbgT9WFfH7sCjkzsqrq/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 23ago2021

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 1). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. Disponível em: https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/lapsam/Texto_11_-_Como_elaborar_um_questionario.pdf Acesso em 14out2021

Holanda, Sergio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL- <https://www.gov.br/inpi/pt-br> Acesso 23ago2021
<https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico>
Acesso em 23ago2021

IZERROUGENE, Bouzid et al. A Lógica da acumulação capitalista na economia informacional| The logic of capitalist accumulation in the informational economy. **Liinc em revista**, v. 6, n. 1, 2010. Disponível em: <http://revista.ibict.br/liinc/article/view/3230> Acesso em 21mar2022

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. 2010.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody De Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, 2010.

KON, Anita. Inovação nos serviços públicos: condições da implementação do governo eletrônico. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 52, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/985/517> Acesso em 23ago2021

LEITE, Leonardo Queiroz. **História da reforma gerencial do Estado de 1995**. 2019. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/27464> Acesso em 22out2021

LÉVY, Pierre. **Que é o Virtual?, O**. Editora 34, São Paulo, 2003.

LIMA JUNIOR, Olavo Brasil de. **As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos**. 1998. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1490> Acesso em 19ago2021

LOPEZ, Felix Garcia; PRAÇA, Sergio. **Cargos de confiança e políticas públicas no Executivo federal**. 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8604> Acesso 21jun2021

MANGABEIRA, Kalinkka L. de A. **A capacitação dos examinadores de marcas: trajetória histórica e importância para a gestão do conhecimento no Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. Rio de Janeiro, 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) - Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento, Coordenação de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, Rio de Janeiro, 2018.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP**, p. 1-17, 2012. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIO_S_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf Acesso em 18nov2021.

MALAVOTA, Leandro Miranda. **Patentes, marcas e transferência de tecnologia durante o regime militar: um estudo sobre a atuação do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (1970-1984)**. Dissertação (Mestrado em História Social) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Departamento de História, Programa de Pós-graduação em História Social, Rio de Janeiro, 2006.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Governo, imagem e sociedade. Brasília, **Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP**, 1988. Disponível em: https://www.ppgcont.unb.br/images/Docs/Governo_Imagem_e_Sociedade_FUNCEP_1988_compressed.pdf Acesso em 15nov2021

MARTINS, José Roberto. **Capital Intangível: guia de melhores práticas para a avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

MARTINS-COSTA, Judith. A boa-fé como modelo (uma aplicação da Teoria dos Modelos, de Miguel Reale). **Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito–PPGDir./UFRGS**, v. 2, n. 4, 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de**

Administração Pública [online]. 2008, v. 42, n. 1 [Acessado 22 Outubro 2021] , pp. 61-82. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>. Epub 08 Abr 2008. ISSN 1982-3134. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal**. 2004. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/885>. Acesso em: 11 jan. 2021.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 56, n. 4, 449-464, out/dez 2005. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/15984> Acesso em 21ago2021

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de et al. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 443-468, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200008> Acesso em 06set2021

MENEZES, J. M. F. de. Abolição no Brasil: a construção da liberdade. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 9, n. 36, p. 83–104, 2012. DOI: 10.20396/rho.v9i36.8639642. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639642>. Acesso em: 12 out. 2021.

MEIRELLES, Juliana Gesuelli. **A família real no Brasil: política e cotidiano (1808-1821)**. Editora UFABC, 2015. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/j56gd> Acesso em 10out2021

MEIRELLES, Hely Lopes. **Os poderes do administrador público**. Revista de Direito Administrativo, v. 51, p. 1-18, 1958.

MODESTO, P. (2014). Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista Do Serviço Público**, 51(2), p. 105-119. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v51i2.328> Acesso em 19set2021

MOORE, Mark H. **Creating public value: Strategic management in government**. Harvard university press, 1995.

MOORE, Mark H. Public value accounting: Establishing the philosophical basis. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 465-477, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.12198> Acesso em 20ago2021

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional** / Alexandre de Moraes. – 36. ed. – São Paulo: Atlas, 2020.

MORAES ZOUAIN, Deborah; AGUIAR BITTENCOURT, Maryângela. Escolas de governo e a profissionalização do Servidor Público: estudo dos casos da Escola de

Serviço Público do Estado do Amazonas–ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus-FESPM. **Revista Adm. Made**, v. 14, n. 2, p. 75-94, 2010. Disponível em:

<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/view/83>

Acesso em 11 jan. 2021.

MORAKANYANE, Resego; GRACE, Audrey A.; O'REILLY, Philip. **Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature**. Bled eConference, v. 21, 2017. Disponível em:

<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=bled2017> Acesso em 08nov2021

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 41, p. 87-96, 2007. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700006> Acesso em 12jun2021

NETO, Paulo V. **Estatística descritiva: Conceitos básicos**. São Paulo, 2004.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916303680> Acesso em 12jul2022

OECD (2020), A Caminho da Era Digital no Brasil, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/45a84b29-pt>. Acesso 25jun2022

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Modernising government: the way forward**. Paris: OECD Publishing, 2005. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/modernising-government_9789264010505-en#page1 Acesso em 19set2021

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work**. fev. 2017.

Disponível em: <https://policycommons.net/artifacts/1845321/working-anytime-anywhere/2590904/> Acesso 24set2021

PALOTTI, Pedro Lucas de Moura; FILGUEIRAS, Fernando de Barros; NASCIMENTO, Marcilene Isaira Baia do. **Policy design e múltiplas evidências: proposta analítica da dinâmica da política de transformação digital dos serviços públicos da administração pública federal brasileira**. 2020. Disponível em:

<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10367>

Acesso em 21jun2021

PASQUINI, Nilton Cesar. Revoluções Industriais: uma abordagem conceitual. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, v. 8, n. 01, p. 29-44, 2020.

PEREIRA, L. C. B. (1998). Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista Do Serviço Público**, 49(1), p. 5-42. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360> Acesso 15ago2021

PIERANTONI, Celia Regina. As reformas do Estado, da saúde e recursos humanos: limites e possibilidades. **Ciênc. saúde coletiva**, São Paulo , v. 6, n. 2, p. 341-360, 2001 . Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232001000200006&lng=en&nrm=iso. access on 12 Jan. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232001000200006>.

PINHEIRO, Sacha; SANTOS, Marta; CUNHA, Liliana. Digitalização do trabalho no INSS: tensões e estratégias de regulação na implementação do novo modelo de atendimento. **Laboreal**, v. 14, n. Nº2, 2018. Disponível em: <https://journals.openedition.org/laboreal/650> Acesso 13 de jan. 2021.

PORTAL DA CÂMARA DOS DEPUTADOS - <https://www.camara.leg.br/noticias/47354-biografia-de-getulio-vargas/> Acesso 22ago2021

PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil Contemporâneo** – Colônia. 6ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1961. Disponível em: <https://favaretoufabc.files.wordpress.com/2014/03/formac3a7c3a3o-do-brasil-contempor3a2neo-caio-prado-junior.pdf> Acesso em 08nov2021

PRZEYBILOVICZ, Erico; CUNHA, Maria Alexandra; MEIRELLES, Fernando de Souza. O uso da tecnologia da informação e comunicação para caracterizar os municípios: quem são e o que precisam para desenvolver ações de governo eletrônico e smart city. **Revista de Administração Pública**, v. 52, p. 630-649, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612170582> Acesso em 01nov2021

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais** – 4ª edição. Portugal: Gradiva publicações, 2005.

RABELO, F. L. **De experts a “bodes expiatórios”**: a elite técnica do DASP e a reforma no funcionalismo público federal no Estado Novo (1938-1945). *Acervo*, v. 25, n. 2, p. 78-91, 18 fev. 2013. Disponível em: <http://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/323>. Acesso em 11 jan. 2021.

RABELO NETO, Miguel Lino Spinelli and Lima Filho, Raimundo, Percepção dos Servidores Públicos Federais Sobre o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (Perception of Federal Public Servants on the National Program of Public Management and Un Bureaucracy – Gespública) (June 12, 2020). ID ON LINE. **REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 12, p. 172-185, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3625826> Acesso em 12 jan. 2021.

RAMOS, Guerreiro. **A sociologia de Max Weber**: sua importância para a teoria e a prática da administração. 2006. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1343> Acesso em 20nov2021

RESENDE, Flávio da Cunha. Por que reformas administrativas falham?. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, p. 123-142, 2002. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/ckSgGmtXCwnK3HK46DF3MSN/?lang=pt>

Acesso em 19ago2021

REZENDE, Fernando. Federalismo fiscal e gestão pública. **Desafios da Nação: artigos de apoio**, p. 203-228, 2018. Disponível em

http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8323/1/Desafios%20da%20na%C3%A7%C3%A3o_artigos%20de%20apoio_volume%201.pdf#page=205

Acesso em 20jun2021

REZENDE, Renato Monteiro de. Boletim legislativo nº 61, abril 2017. **Núcleo de Estudos e Pesquisas da Consultoria Legislativa**. Senado Federal, Brasília.

Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/boletins-legislativos/bol61> . Acesso 13 jan. 2021.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape**. Br, v. 16, p. 152-162, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpXGm3g/?format=pdf&lang=pt>

Acesso 12jul2022

RODRIGUES, William Costa et al. Metodologia científica. **Faetec/IST. Paracambi**, p. 2-20, 2007. Disponível em:

http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf Acesso em 16jun2022

ROMA, Júlio César. **Os objetivos de desenvolvimento do milênio e sua transição para os objetivos de desenvolvimento sustentável**. Cienc. Cult., São Paulo , v. 71, n. 1, p. 33-39, Jan. 2019 . Available from

http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252019000100011&lng=en&nrm=iso. access on 09 June 2022.

<http://dx.doi.org/10.21800/2317-66602019000100011>.

RORIZ, Antonella Bruna da Silva Melo. **A experiência-piloto de teletrabalho para os Tecnologistas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial: impactos na produtividade, desempenho institucional e qualidade de vida no trabalho**.

Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação). INPI, Rio de Janeiro, 2019.

Disponível em: [https://www.gov.br/inpi/pt-](https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/aacademia/arquivo/dissertacoes/RORIZAntonellaBrunadaSilvaMelo.pdf)

[br/servicos/aacademia/arquivo/dissertacoes/RORIZAntonellaBrunadaSilvaMelo.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/aacademia/arquivo/dissertacoes/RORIZAntonellaBrunadaSilvaMelo.pdf)

Acesso em 04out2021

ROVER, Aires. Introdução ao governo eletrônico. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Aires->

Rover/publication/268061899 Introducao ao governo eletronico/links/54db5d710cf233119bc5fe68/Introducao-ao-governo-eletronico.pdf Acesso em 23ago2021

SANTOS, Ernani Marques dos. **Desenvolvimento e implementação de padrões de interoperabilidade em governo eletrônico no Brasil**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-12052008-095522/en.php> Acesso em 09jun2022

SANTOS, Vanessa Prado dos. O desafio da pandemia da COVID-19: o que podemos aprender com a história?. **Jornal Vascular Brasileiro**, v. 20, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1677-5449.200209> Acesso em 05mar2022

SCHMIDT, Beatriz; PALAZZI, Ambra; PICCININI, Cesar Augusto. Entrevistas online: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social**, v. 8, n. 4, p. 960-966, 2020.

SCHWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution**: what it means and how to respond. World Economic Forum, 14 jan. 2016. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> Acesso 13fev2022

SENNA, Diego Augustus; RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery. A gestão do conhecimento na transformação digital para a Indústria 4.0: tecnologias digitais e suas aplicações em setores econômicos. **Exacta**, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/18917> Acesso em 02mar2022

SILVA, P.. Implantação do Assentamento Funcional Digital em uma instituição federal. **Informação Arquivística**, Disponível em: <http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/202/107>. Acesso em: 12 Jan. 2021.

SILVA, Francisco Carlos da Cruz. Controle social: reformando a administração para a sociedade. **Organizações & Sociedade**, v. 9, p. 115-137, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302002000200008> Acesso em 23ago2021

SILVA, R. P. da. Definindo o Paradigma das TIC's e seu diálogo com a Divisão Global Digital. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 68–85, 2014. DOI: 10.26512/rici.v6.n1.2013.1771. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/1771>. Acesso em: 23 out. 2021.

SILVEIRA, Daniel Barile da. Patrimonialismo e a formação do Estado Brasileiro: uma releitura do pensamento de Sergio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Vianna. **CONPEDI-Conselho Nacional de Pós-graduação em Direito**, v. 1, p. 203-223, 2006. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/081.pdf> Acesso em 10out2021

SILVEIRA, Lilian de Melo; MARANHÃO, Ricardo; DIAS, Carlos A.U; GARCIA JR., Gentil. Propriedade Industrial no Brasil: 50 Anos de História / **Associação Brasileira dos Agentes da Propriedade Industrial; São Paulo: ABAPI**, 1998. Disponível em <http://www.abapi.org.br/abapi2014/livros/abapi50anos0.pdf> Acesso em 14out2021

SOARES, Delfina de Sá. **Interoperabilidade entre sistemas de informação na Administração Pública**. 2010. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10539> Acesso em 06jun2022

SouGov.br

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov/sou-gov.br>

Acesso em 23 ago 2021

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/faq/sou-gov.br>

Acesso em 29 jul 2021

SOUZA, Diego de Oliveira. A pandemia de COVID-19 para além das Ciências da Saúde: reflexões sobre sua determinação social. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. suppl 1, p. 2469-2477, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.11532020> Acesso em 18mar2022

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

“TCU vê transformação digital do governo como “reforma de fachada de prédio”
https://www.youtube.com/watch?v=s_DEYNZ-GIU&t=25s Acesso 07jun2022

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação** – 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WAHRLICH, B. A reforma administrativa no Brasil: experiência anterior, situação atual e perspectivas - uma apreciação geral. **Revista de Administração Pública**, v. 18, n. 1, p. 49 a 59, 26 ago. 1984.

Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10623/9612> Acesso 20jun2021

Wahrlich, B. M. de S. (1984). Desburocratização e desestatização: novas considerações sobre as prioridades brasileiras de reforma administrativa na década de 80. **Revista De Administração Pública**, 18(4), 72 a 87. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10416> Acesso 20jun2021

WEISSBACH, R. Strategies of Organizational Informatization and the Diffusion of IT. **Information Technology & Organizations: trends, issues, challenges and solutions**. Hershey: Idea Group Publishing, 2003. Disponível em

<https://www.irma-international.org/viewtitle/32108/?isxn=9781616921248> Acesso em 07jun2022

WERTHEIN, Jorge. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da informação**, v. 29, p. 71-77, 2000. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ci/a/rmmLFLLbYsjPrkNrbkrK7VF/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 23mar2022

West, Darrell M. **Digital Government: Technology and Public Sector Performance**, Princeton: Princeton University Press, 2011.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, p. 79-88, 2002. Disponível em :

<https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300009> Acesso 16jun2022.

“Governo Federal muda regras para prova de vida de segurados do INSS”

<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/02/governo-federal-muda-regras-para-prova-de-vida-de-segurados-do-inss> Acesso 07jun2022

Prova de vida INSS

<https://bxblue.com.br/aprenda/fazer-prova-de-vida-pela-internet/>

Acesso 7jun2022

APÊNDICE 1 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES

16/06/2022 10:37

"REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE ...

"REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL"

Parte integrante de Tese de Doutorado de mesmo título.

***Obrigatório**

Identificação

Se preferir, e por questão de tamanho do campo, você poderá indicar nome e último sobrenome.

1. Nome *

2. Lotação no INPI - Ex.: DIPAG/CGRH/DIRAD *

3. Neste momento, você ocupa algum cargo de chefia no INPI? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim☐ Não

Questionário

Olá, prezado (a) servidor (a).

Meu nome é Kalinkka Mangabeira, lotada na Coordenação-Geral de Recursos Humanos, chefe da Divisão de Pagamento.

Este questionário será de grande contribuição para o êxito em uma longa caminhada até a entrega de minha tese de doutorado e, por sua ajuda, desde já agradeço.

Além da sua identificação, ele é composto por 25 perguntas simples, que tratarão da transformação digital no Governo Federal, seus reflexos no INPI e na sua vida.

Você levará alguns poucos minutos para preenchê-lo e me dará uma grande ajuda.

Informo que todos os dados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa e que serão tratados de acordo com a legislação vigente.

Se precisar ou quiser, estou à disposição pelo e-mail kalinkkamangabeira@gmail.com.

Muito obrigada mais uma vez, Kalinkka.

4. Qual a sua faixa etária? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Até 40 anos☐ 41 a 50 anos☐ 51 a 60 anos☐ 61 a 70 anos☐ Mais de 70 anos

16/06/2022 10:37

"REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE ...

5. Qual seu tempo de serviço no INPI? 

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ 21 a 25 anos
- ☐ Mais de 25 anos

6. Diariamente, qual seu tempo dedicado à internet e a ferramentas de tecnologia da informação - aplicativos, programas, sistemas, etc...(vida pessoal e profissional)? 



Marcar apenas uma oval.

- ☐ De 2 a 4 horas
- ☐ De 4 a 6 horas
- ☐ De 6 a 8 horas
- ☐ de 8 a 10 horas
- ☐ Mais de 10 horas

7. Diariamente, qual seu tempo dedicado à internet e a ferramentas de tecnologia da informação - aplicativos, programas, sistemas, etc... (exclusivamente na sua vida profissional)? 

Marcar apenas uma oval.

- ☐ De 2 a 4 horas
- ☐ De 4 a 6 horas
- ☐ De 6 a 8 horas
- ☐ de 8 a 10 horas
- ☐ Mais de 10 horas

8. A partir de 2009, o INPI aderiu ao SEI - Sistema Eletrônico de Informações, passando a utilizar processos eletrônicos. Qual a capacitação recebida? *

Se sua resposta for "Outros", por favor, justifique.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não recebi, comecei a utilizar com o auxílio do manual
- ☐ Capacitação por outro usuário, não necessariamente a chefia imediata
- ☐ Capacitação básica, na área de lotação, com participação da chefia
- ☐ Curso específico para utilização da ferramenta (na área ou pelo CETEC/CORH)
- ☐ Não utilizei o SEI
- ☐ Outro: _____

9. Qual o nível de impacto percebido por você com a utilização do SEI? *

Se sua resposta for "Outros", por favor, justifique.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nenhum, utilizei outros sistemas ou não me adaptei
- ☐ Pouco, em complemento a outros sistemas
- ☐ Razoável, apesar de não ser o sistema mais utilizado
- ☐ Grande, alterou a forma de trabalho, tendo se tomado a principal ferramenta
- ☐ Outro: _____

10. De acordo com a sua área de lotação no INPI, descreva o(s) sistema(s) mais utilizado(s) e quais as maiores dificuldades enfrentadas com relação a ele(s). *

11. Qual seu grau de conhecimento sobre a Transformação Digital no INPI? *

Se sua resposta for "Outros", por favor, justifique.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Conhecimento como usuário de sites do governo (SISEPE, SouGov, mudanças no site do INPI)
- ☐ Usuário de sites do governo (SISEPE, SouGov) e de sistemas para execução de tarefas no INPI
- ☐ Usuário de sites e sistemas, participando indiretamente de projetos relacionados ao tema no INPI
- ☐ Usuário de sites e sistemas, atuando diretamente em projetos relacionados ao tema no INPI
- ☐ Outro: _____

16/06/2022 10:37 "REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE ...

12. Qual seu grau de conhecimento sobre a Transformação Digital no Governo Federal? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nenhum, desconheço ações referentes à Transformação Digital por parte do Governo Federal
- ☐ Pouco, tenho percebido mudanças no ambiente de trabalho
- ☐ Razoável, tenho observado mudanças em ambiente e sistemas de trabalho, e em sites governamentais de uso comum aos cidadãos
- ☐ Bom, tenho acompanhado mudanças em sites e em sistemas, tanto dentro do INPI quanto do Governo Federal, seja para trabalho ou informações
- ☐ Amplo, tendo verificado e acompanhado alterações na forma de relacionamento dos cidadãos com o Governo, em informações e serviços prestados

13. Como você classifica a usabilidade dos sites do Governo Federal? *



Marcar apenas uma oval.

- ☐ Péssima
- ☐ Ruim
- ☐ Boa
- ☐ Muito boa
- ☐ Excelente
- ☐ Não posso classificar, nunca utilizei

14. Como você classifica a usabilidade do site do INPI? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Péssima
- ☐ Ruim
- ☐ Boa
- ☐ Muito boa
- ☐ Excelente
- ☐ Não posso classificar, nunca utilizei

16/06/2022 10:37

"REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE ...

15. Quais as maiores dificuldades enfrentadas para a utilização das opções tecnológicas (sites, requerimentos eletrônicos, aplicativos, etc...)? Você pode marcar mais de uma opção nesta questão. *

Se sua resposta for "Outros", por favor, justifique.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Acesso e/ou desconhecimento (pouca experiência, falta de estrutura...)
- ☐ Falta de treinamento adequado
- ☐ Velocidade da mudança / da oferta das opções tecnológicas
- ☐ Excesso de informação
- ☐ Acessibilidade (libras, descrição sonora...)
- ☐ Falta de interoperabilidade (torna-se necessário acessar mais de um site ou sistema para conseguir o que se busca)
- ☐ Outro: _____

16. Fazendo um recorte dos últimos cinco anos, de que forma a utilização de ferramentas de tecnologia da informação alterou o seu cotidiano como um todo? *

Se sua resposta for "Outros", por favor, justifique.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Tenho mais contato com as pessoas, vida pessoal e trabalho facilitados, consigo manter o equilíbrio
- ☐ Trabalho se sobrepõe à vida social por conta de mensagens e e-mails em demasia
- ☐ Utilizo a internet para serviços e compras, além do trabalho, sentindo-me seguro (a) com a ferramenta
- ☐ Utilizo a internet como principal ferramenta para aspectos que vão além de serviços, compras e trabalho (capacitação, diversão...)
- ☐ Outro: _____

17. Fazendo um recorte dos últimos cinco anos, de que forma a utilização de ferramentas de tecnologia da informação alterou positivamente o seu cotidiano no trabalho? Você pode marcar mais de uma opção nesta questão. *

Se sua resposta for "Outros", por favor, justifique.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Maior eficiência
- ☐ Melhor controle do tempo / rapidez
- ☐ Melhor qualidade das entregas
- ☐ Melhor gerenciamento das tarefas (priorização)
- ☐ Melhor comunicação com os colegas de trabalho
- ☐ Melhor comunicação com a chefia / outras áreas
- ☐ Outro: _____

16/06/2022 10:37

"REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE ...

18. Fazendo um recorte dos últimos cinco anos, de que forma a utilização de ferramentas de tecnologia da informação alterou negativamente o seu cotidiano no trabalho? Você pode marcar mais de uma opção nesta questão.

Se sua resposta for "Outros", por favor, justifique.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Perda de eficiência por conta de interrupções (mensagens, e-mails)
- ☐ Demanda aumentada de tarefas, levando à queda na qualidade das entregas
- ☐ Dificuldade no gerenciamento das tarefas (priorização), por conta do aumento de demanda
- ☐ Comunicação com colegas de trabalho e com a chefia insatisfatória
- ☐ Perda dos limites entre vida pessoal e profissional
- ☐ Problemas relativos à falta de capacitação para utilização das ferramentas
- ☐ Outro: _____

19. Ainda num recorte dos últimos 5 anos, com relação ao atingimento de metas no INPI, como o uso das tecnologias da informação influenciou seu trabalho?

Se sua resposta for "Outros", por favor, justifique.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não influenciou, mantive o nível de entregas
- ☐ Tenho dificuldades nas entregas devido a outras demandas e/ou interrupções causadas pelo uso da tecnologia (mensagens, e-mails, relatórios...)
- ☐ Consigo atingir mais facilmente minhas metas, mantendo a qualidade das entregas
- ☐ Consigo atingir mais facilmente minhas metas e a qualidade das entregas melhorou
- ☐ Consigo atingir as metas com qualidade, o que tem levado a elevações recorrentes nos objetivos
- ☐ Outro: _____

20. Com o advento da Pandemia de COVID - 19, o uso das tecnologias da informação foi o caminho encontrado para continuidade dos trabalhos do Instituto. Em que medida esse uso alterou sua rotina?



Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não alterou, eu já fazia parte de programa de Teletrabalho
- ☐ Dificultou, devido ao desconhecimento das ferramentas necessárias ou falta das mesmas (estrutura)
- ☐ Alterou pouco; depois de adaptações, trabalho normal
- ☐ Melhorou; após as adaptações feitas, quantidade de entregas aumentou
- ☐ Melhorou; após as adaptações feitas, quantidade maior e qualidade de entregas melhor
- ☐ Não alterou, pois já utilizava ferramentas/serviços digitais mesmo sem estar em teletrabalho.

16/06/2022 10:37

'REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE ...

21. Com o advento da Pandemia de COVID - 19, o uso das tecnologias da informação foi acelerado como um todo, inclusive no Governo Federal. Em que medida esse uso alterou sua rotina?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Pouco, já utilizava ferramentas e serviços digitais
- ☐ Alterou principalmente na vida pessoal, passando a conhecer/utilizar aplicativos diversos (comunicação, compras, serviços públicos e privados, gerenciamento)
- ☐ Alterou principalmente o trabalho, tendo em vista a necessidade de comunicação entre as equipes, a entrega de relatórios e atendimento ao público todos de forma remota
- ☐ Percebi como positivo, pois possibilitou melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (mais tempo com a família, melhor organização das tarefas)
- ☐ Percebi como negativo, pois criou/ampliou o desequilíbrio entre vida pessoal e trabalho (confusão entre horários, demandas a qualquer hora, interrupções)

22. Qual o grau de capacitação recebido até agora para utilização das ferramentas de tecnologia da informação - em função da Pandemia de COVID - 19 (AVAYA, SEI, GovBr, e aplicativos em geral, como o excel)? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não recebi
- ☐ Pouco
- ☐ Sou autodidata
- ☐ Suficiente (com apoio da área de lotação e/ou CETEC/CGRH)
- ☐ Bastante ((com apoio da área de lotação e/ou CETEC/CGRH)

23. Quais os serviços eletrônicos mais utilizados por você (relativos ao INPI)? Você pode marcar mais de uma opção nesta questão. *

Se sua resposta for "Outros", por favor, justifique.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Consultas gerais (contracheques, cadastro, por exemplo)
- ☐ Formulários/requerimentos em geral, para obtenção de direitos (licenças, capacitação, por exemplo)
- ☐ Formulários/requerimentos em geral para solicitações (inclusão de dependentes, pagamento de substituição, por exemplo)
- ☐ Registro de frequência - SISREF
- ☐ Outro: _____

24. Qual o seu grau de conhecimento dos tutoriais ofertados pela CGRH na intranet e pelo SIGEPÉ na internet (em especial para obtenção de serviços e direitos)? *

Se sua resposta for "Outros", por favor, justifique.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Desconheço / nunca utilizei
- ☐ Prefiro mandar e-mail ou ligar para a área
- ☐ Uso sempre, mas tenho dificuldades
- ☐ Utilizo bastante e acho intuitivos
- ☐ Outro: _____

16/06/2022 10:37

REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE ...

25. Ainda com relação ao seu grau de conhecimento dos tutoriais ofertados pela CGRH na intranet, com que frequência você lê / segue as orientações divulgadas em comunicados mensais da área? *
- Se sua resposta for "Outros", por favor, justifique.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca, prefiro mandar e-mail ou ligar para a área
- ☐ Raramente
- ☐ Na maioria das vezes, remetendo e-mail em caso de dúvidas
- ☐ Sempre, sigo os links e informo à CGRH em caso de alguma inconsistência
- ☐ Outro: _____

26. Com relação ao aplicativo SouGov.br *



Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não tenho ainda, acesso os sites e plataformas separadamente
- ☐ Tenho, mas não utilizo para fins pessoais, somente para acesso profissional
- ☐ Tenho, utilizo para fins pessoais e profissionais, mas ainda com alguma dificuldade
- ☐ Tenho, utilizo para fins pessoais e profissionais, sem dificuldades
- ☐ Utilizo (computador e mobile), para fins pessoais, profissionais, e acompanho as alterações que são informadas pelas mensagens do SIGEPE

27. De acordo com a sua área de lotação no INPI, indique quais sistemas/programas poderiam/deveriam ser adquiridos ou desenvolvidos; justifique: *

28. No advento de um novo concurso público, considerando-se a nova realidade enfrentada pelo Governo Federal e pelo INPI - cada vez mais utilização de aplicativos, programas, ferramentas de comunicação e de informação-, qual (is) deveria (m) ser a (s) competência (s) primordial (is) / áreas destacadas? Justifique. *

20/06/2022 10:48 "REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE ...

29. Este espaço é destinado às suas observações e sugestões acerca do tema que entenda que não foram contempladas com as perguntas. Esta não é uma resposta obrigatória.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE 2 - COMPARATIVO ENTRE O WWW.GOV.BR/INPI E OUTROS GRANDES ESCRITÓRIOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL (IDIOMA E ACESSIBILIDADE)

União Europeia: European Union Intellectual Property Office

<https://euipo.europa.eu/ohimportal/pt>

Tradução para o português ocorre automaticamente, mas algumas partes, mesmo na página principal, permanecem em inglês;

Durante a navegação no portal surgem opções de idiomas que não contemplam o português, como, por exemplo, a página “Portal de Aprendizagem” e o “Observatório”;

KIPO: Korean Intellectual Property Office

<https://www.kipo.go.kr/en/MainApp?c=1000>

Tradução não foi possível pelo navegador, apesar de ofertada;

Uma vez no site, que surge em inglês, existe a possibilidade de apresentá-lo em coreano.

Não foi observada menção sobre acessibilidade;

WIPO: World Intellectual Property Organization

<https://www.wipo.int/portal/en/index.html>

Padrão em inglês; no buscador, questiona se a tradução é desejada e faz automaticamente para o português.

CNIPA – China National Intellectual Property Administration

<https://english.cnipa.gov.cn/>

Padrão em inglês e chinês; no buscador, questiona a tradução é desejada e faz automaticamente para o português, mas algumas partes, mesmo na página principal, permanecem em inglês e chinês;

Durante a navegação no portal surgem opções de idiomas que não contemplam o português, como, por exemplo, a página “Sobre a CNIPA” e a página de notícias.

USPTO: United States Patent and Trademark Office

<https://www.uspto.gov/>

Padrão em inglês; no buscador, questiona se a tradução é desejada e oferta na parte superior da página o Google Tradutor, o que possibilita o uso de outros idiomas;

Destaca-se por, além de indicar todo material do site está acessível a leitores de tela e a ferramentas de acessibilidade, excetuando-se patentes anteriores a 1976. Mas, ainda para esses documentos, oferta o acesso mediante requisição. Além disso, se ainda restar alguma dificuldade de acessibilidade, solicita que o link problemático seja remetido ao e-mail de suporte para que se tente uma solução.

Outro destaque é que foi o único, entre os pesquisados, que, no momento em que se tenta deixar o site, cria um pop-up de pesquisa de satisfação sobre a navegação e as informações existentes no site, buscando aprimoramento.

APÊNDICE 3 - 10 PASSOS PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL¹⁹¹

Guia de orientações para elaboração e implementação da Transformação Digital criado pelo Governo Federal visando acelerar o movimento em outros entes da federação.



Figura 75 - 10 passos para a transformação digital em estados e municípios

Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/10passos> Acesso 20jul2022

¹⁹¹ Material elaborado pela autora a partir de <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/10passos> Acesso 20jul2022



Figura 76 - 10 passos para a transformação digital em estados e municípios

Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/10passos> Acesso 20jul2022

APÊNDICE 4 - REDE GOV.BR¹⁹²**Figura 77 - Rede gov.br**

Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-nacional-de-governo-digital>
Acesso 20jul2022

A Rede Nacional de Governo Digital (Rede GOV.BR), de natureza colaborativa, tem como finalidade realizar o intercâmbio, a articulação e a criação de iniciativas relacionadas à temática de Governo Digital no setor público. É formada pelos entes federados mediante Termo de Adesão assinado pela autoridade máxima do Poder Executivo em nível estadual, distrital ou municipal.

Plataforma Rede GOV.BR:

- Adesão digital à Rede GOV.BR
- Ferramenta de autodiagnóstico de maturidade digital
- Elaboração de planos de ação e pré-projetos de financiamento
- Espaço de interação dos membros da Rede GOV.BR

Compromissos

Ao aderirem à Rede GOV.BR, os entes federados assumirão o compromisso de seguir as diretrizes e regras da União sobre a oferta dos serviços públicos digitais e sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços, previstas, respectivamente, no Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016, e no Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017.

¹⁹² Material elaborado pela autora a partir de <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-nacional-de-governo-digital> Acesso 20jul2022

Soluções ofertadas

- Apoio metodológico para a transformação digital de serviços públicos
- Plataformas digitais, com autenticação única de usuários, para a centralização dos serviços públicos ofertados pelos diversos entes componentes da rede
- Programa de Desenvolvimento de Capacidades
- Compartilhamento de soluções para o atendimento de problemas comuns
- Modelo de Custos para medir o impacto econômico da transformação de cada serviço para o digital
- Apoio a financiamento junto aos agentes de fomento nacionais e internacionais, com o intuito de levantar possibilidade de oferta de linhas especiais de financiamento voltadas para ações de transformação digital



Figura 78 - Adesões à Rede gov.br

Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-nacional-de-governo-digital>
Acesso 20jul2022

APÊNDICE 5 - SISTEMA DE CADASTRAMENTO DA PRODUÇÃO - SISCAP

Por atender a uma das áreas finalísticas (patentes) e ter sido apontado nos resultados que sua atualização pode facilitar o cumprimento das metas, apresenta-se abaixo a tela do SISCAP, comprovando-se o indicado pelos servidores da área quanto à sua obsolescência:



Figura 79 - SISCAP

Fonte: <http://intranet.inpi.gov.br/comunicados/mudanca-no-endereco-do-siscap>. Acesso 02jul2022

Este sistema destina-se à avaliação da produção de cada examinador da DIRPA, em termos quantitativos e qualitativos. Um protótipo inicial do sistema foi desenvolvido em 2003. O sistema iniciou fase de testes na Divisão de Patentes de Física e Eletricidade - DIFELE em setembro de 2008. A partir de março de 2009 passou a ser também utilizado, gradativamente, pelas demais divisões sendo, Divisão de Química I e II (DIQUIM-I e DIQUIM-II) e Divisão de Patentes de Biotecnologia - DIBIOTEC. Em julho de 2009 o sistema foi adotado na Divisão de Patentes de Engenharia Civil e Geral - DIENCI e na Divisão de Patentes de Mecânica - DIPAME¹⁹³. O sistema encontra-se hospedado no CPD do INPI desde fins de junho de 2009, o que confere maior segurança aos dados cadastrados. Permite que os examinadores possam monitorar seu desempenho frente aos demais colegas, o que contribui para uma maior uniformização e qualidade do exame, bem como manter os pareceres armazenados (em formato PDF). Os pareceres em PDF são importantes para que a chefia de divisão monitore a qualidade do exame. O sistema não pode ser acessado fora da rede do INPI. Apenas servidores cadastrados podem ter acesso aos dados armazenados no sistema.

¹⁹³ Os nomes das áreas, assim como a própria estrutura da DIRPA, passaram por alterações ao longo do tempo. Os nomes apresentados no apêndice 4 são referentes à estrutura vigente em 2004, período de desenvolvimento do SISCAP.

Nota da autora, baseada nas estruturas do INPI disponibilizadas na rede do Instituto.

APÊNDICE 6 - EVOLUÇÃO DO PLANO DE COMBATE AO BACKLOG DE PATENTES



Figura 80 - Evolução do Plano de Combate ao backlog de Patentes

Elaboração da autora, a partir de <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/plano-de-combate-ao-backlog/historico-do-plano-de-combate-ao-backlog-de-patentes> Acesso 20jul2022

APÊNDICE 7 - EVOLUÇÃO BACKLOG DE MARCAS



PAINEL DE MARCAS

Ano IV - Número 11 - 09 de Dezembro de 2019
Página 1/2

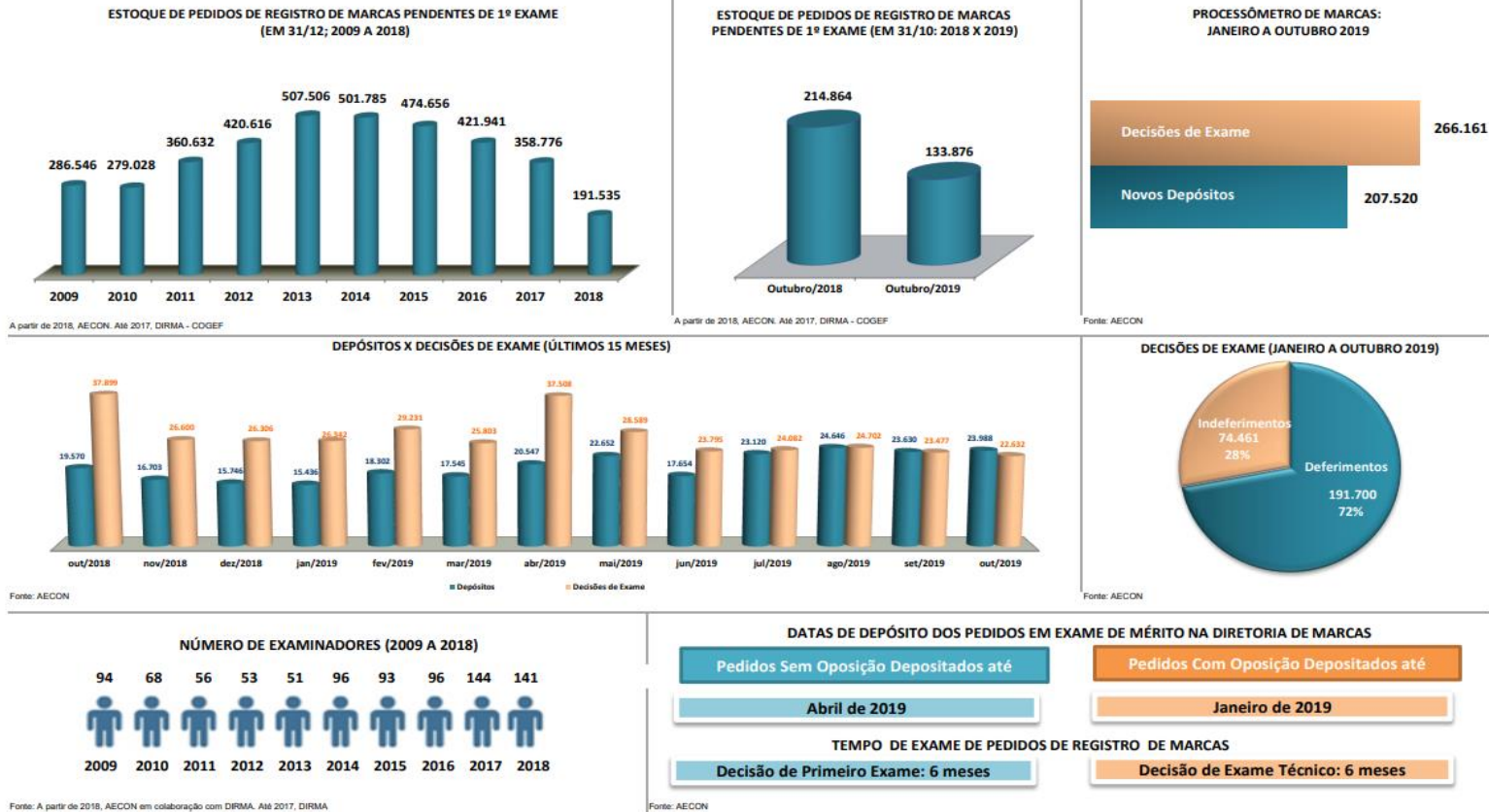


Figura 81 - Painel de Marcas – 2009 a 2018

Elaboração da autora, a partir de https://www.gov.br/inpi/pt-br/assuntos/marcas/arquivos/painel_marcas_novembro_2019.pdf Acesso 20jul2022

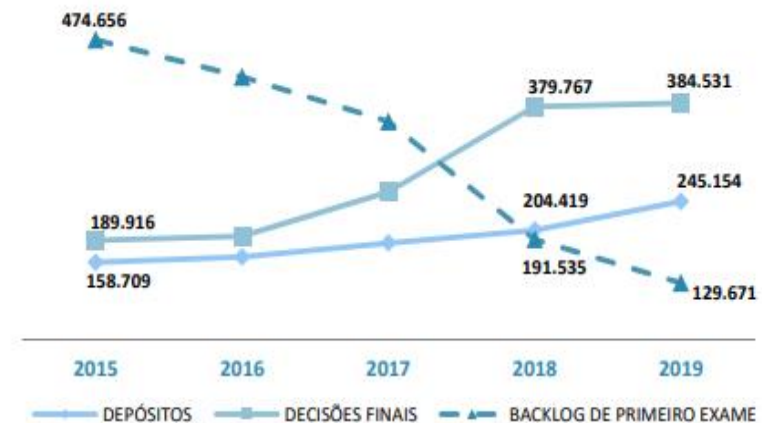


Marcas

Em 2019, os depósitos de pedidos de marcas no INPI cresceram 19,93% em relação a 2018, alcançando marca histórica e confirmando a tendência mundial de aumento da demanda para esse tipo de proteção. Apesar disso, o estoque de pedidos se manteve em queda, devido à expressiva produção de exame técnico, que atingiu o patamar histórico de 384.531 decisões finais de pedidos de marcas.

🎯 O tempo de primeiro exame técnico de marcas obteve redução, estando em seis meses para pedidos sem oposição e nove meses para pedidos com oposição.

Decisões Finais, Depósitos e *Backlog* de 1º exame de marcas de 2015 a 2019



Fonte: AECON

Figura 82 - Números Marcas 2019

Fonte: https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/arquivos/relatorios/relatoriodeatividadesinpi_2019.pdf Acesso 20jul2022

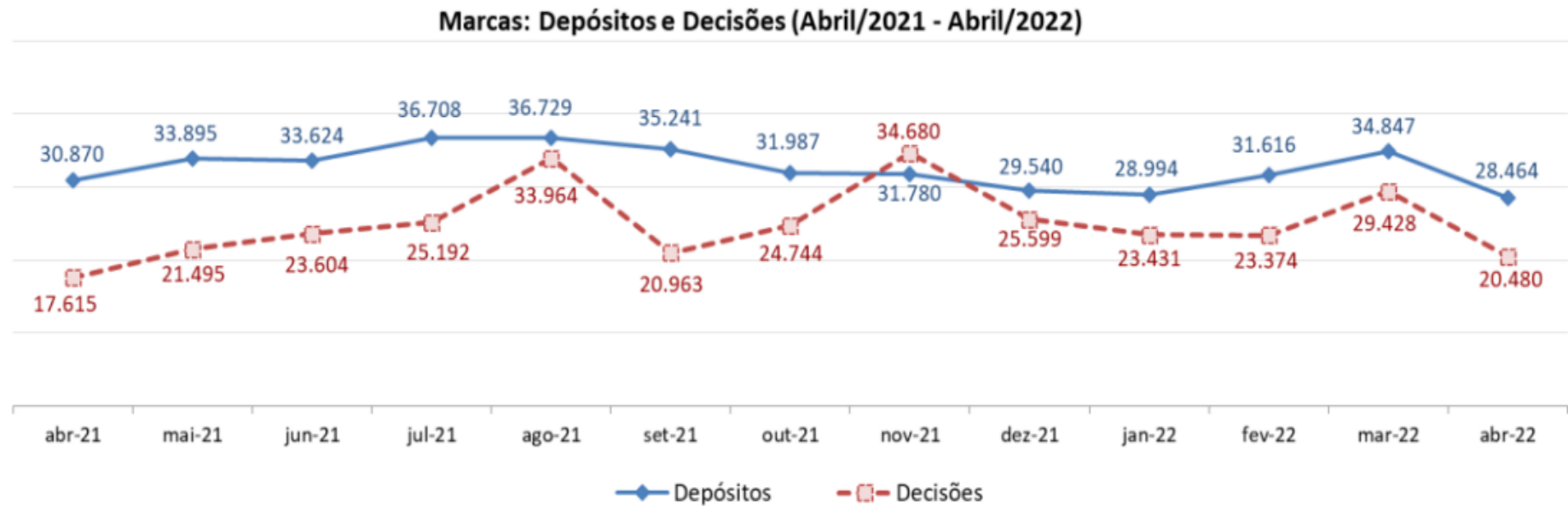


Figura 83 - Números Marcas 2021/2022¹⁹⁴

Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/arquivos/publicacoes/boletim-mensal-de-propriedade-industrial-maio-de-2022.pdf>

Acesso 20jul2022

¹⁹⁴ Os depósitos acumulados de marcas, no período maio/2021-abril/2022, totalizaram 393.425 pedidos, um aumento de 16,6% sobre o período anterior (337.430).

ANEXO A - AUTORIZAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DO INPI PARA ENVIO DOS QUESTIONÁRIOS AOS SERVIDORES DO INSTITUTO

Re: Solicitação / Conhecimento questionário componente de Tese ... mailbox:///D:/Users/kmangabeira/AppData/Roaming/Thunderb...

Assunto: Re: Solicitação / Conhecimento questionário componente de Tese Academia INPI
 De: Claudio Vilar Furtado <claudio.furtado@inpi.gov.br>
 Data: 14/06/2022 08:02
 Para: Kalinkka Leal De Azevedo Mangabeira <kalinkka.mangabeira@inpi.gov.br>
 CC: Ana Paula Gomes Pinto <ana.pinto@inpi.gov.br>, Adelaide Antunes <aantunes@inpi.gov.br>

De acordo e parabéns pelo relevante trabalho.

Cordialmente

Cláudio Furtado, PR

----- Mensagem original -----

De: Kalinkka Leal De Azevedo Mangabeira <kalinkka.mangabeira@inpi.gov.br>

Para: claudio furtado <claudio.furtado@inpi.gov.br>

Cc: Ana Paula Gomes Pinto <ana.pinto@inpi.gov.br>, Adelaide Antunes <aantunes@inpi.gov.br>

Enviadas: Mon, 13 Jun 2022 16:37:32 -0300 (BRT)

Assunto: Solicitação / Conhecimento questionário componente de Tese Academia INPI

Sr. Presidente, muito boa tarde.

Como parte do desafio da elaboração da Tese intitulada "*/REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GOVERNO FEDERAL NO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL"/***, sob a orientação da Professora Adelaide Maria de Souza Antunes, está a remessa de questionários.

O questionário será remetido utilizando-se o aplicativo Google Forms e foi aprovado pela orientadora, entendendo-se adequado.

No corpo do documento existe a informação de que os dados serão utilizados somente para fins da pesquisa e que serão tratados dentro dos limites da legislação vigente.

Como intenciona-se a remessa para os servidores do INPI em todas as áreas, via e-mail institucional, eu, respeitosamente, remeto, em anexo, cópia do questionário para seu conhecimento e, por óbvio, de acordo.

Este e-mail segue em cópia para a Sra. Chefe de Gabinete, com quem houve entendimento prévio sobre esta solicitação ora feita, e a quem agradeço.

Segue também com cópia à Sra. orientadora, Professora Adelaide, para qualquer dúvida que o Sr. prefira endereçar a ela.

A todos, eu agradeço imensamente.

--

M^{te} Kalinkka Mangabeira

Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em PI

Chefe da CGRH/COARH/DIPAG

Portaria MDIC/SECEX Nº 744/16

ANEXO B – TRANSFORMAGOV.BR¹⁹⁵



MINISTÉRIO DA ECONOMIA
Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
Secretaria de Gestão
Departamento de Transformação Governamental

PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL (PGT) INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI

1. DADOS GERAIS

Entidade: **INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI**

Autoridade aprovadora do PGT: CLAUDIO VILAR FURTADO

Ponto Focal para coordenação do PGT: Tania Cristina Lopes Ribeiro

Telefone do ponto focal: 11 96681-2821

E-mail do ponto focal: tania.ribeiro@inpi.gov.br

Ponto focal substituto: Pedro Areas Burlandy

Telefone do ponto focal substituto: 11 98820-9228

E-mail do ponto focal substituto: pedro.burlandy@inpi.gov.br

Gerente de projeto SEGES: Marina Rebuá

Telefone do gerente de projeto SEGES: 11 99120-7751

E-mail do gerente de projeto SEGES: marina.rebua@economia.gov.br

Gerente de projeto SEGES substituto: Leonardo Prudente

E-mail do gerente de projeto SEGES substituto: leonardo.prudente@economia.gov.br

Telefone do gerente de projeto SEGES substituto: 11 98195-4551

2. OBJETIVO

Implementar as propostas de transformação institucional do INPI, englobando ações nas áreas de gestão estratégica, processos de trabalho, infraestrutura e logística e pessoas, no âmbito do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado – TransformaGov.Br.

¹⁹⁵ Página inicial do documento de adesão do INPI ao TransformaGov.Br em 06/07/2022.

Fonte: INPI

Fonte: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/orgaos-que-ja-aderiram-1> Acesso 27jul2022

ANEXO C – ÚLTIMA CONSULTA DOS SERVIÇOS DIGITAIS (ATUALIZADO EM 27/07/2022)

Serviços Digitais

Transformar serviços públicos pelo digital

Publicado em 17/12/2019 19h09 | Atualizado em 15/07/2022 12h01

Compartilhe: [f](#) [t](#) [l](#)

Confira as listas gerais com os serviços transformados por ano

 Lista Geral 2019 512 serviços	 Lista Geral 2020 582 serviços	 Lista Geral 2021 493 serviços	 Lista Geral 2022 146 serviços
---	---	--	---

Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/lista-servicos-digitais> Acesso
27jul2022

*Então mire as estrelas e salte o mais alto que der
Tome distância, e faça o melhor que puder
Só não se permita viver na sombra do talvez
Aqui só se vive uma vez*

*Muitos medos vão tentar te segurar
Muitas vozes vão dizer que não vai dar
Sempre persista, não importa o que vão dizer
Só nunca desista do sonho que existe em você*

*Então mire as estrelas e salte o mais alto que der
Tome distância, e faça o melhor que puder
Só não se permita viver na sombra do talvez
Aqui só se vive uma vez*

*Vença seus medos
Você é capaz de voar por cima das vozes
Que gritam pra você parar
Não há nessa vida algo que não se possa alcançar
Você só precisa ir buscar*

*E encontrar, na persistência, seu valor
E, apesar do seu cansaço, sua dor, nunca se entregar*

*Então mire as estrelas e salte o mais alto que der
Tome distância, e faça o melhor que puder
Só não se permita viver na sombra do talvez
Aqui só se vive uma vez*

*Vença seus medos
Você é capaz de voar por cima das vozes
Que gritam pra você parar
Não há nessa vida algo que não se possa alcançar
Você só precisa ir buscar*

***Mire as Estrelas
Música de Rosa de Saron***

***Quem tem um “porquê” enfrenta qualquer “como”.
Viktor Frankl***
