

Eventos Apresentados:

- CONSAD 2025
- 29º Concurso Inovação no Setor Público - ENAP

Igor Takenami, Daniel Ribeiro e Katia Argolo

Iniciativa: Como uma ação integrada de comunicação e estratégia de growth impulsionou o uso dos serviços digitais

Em 2022, a plataforma de serviços digitais do Estado registrou uma redução significativa no número de atendimentos, caindo de 5 milhões em 2021 para 2,6 milhões, uma queda de 48% no uso por parte da população. O controle da pandemia e o período eleitoral foram fatores decisivos para a redução na procura pelos serviços digitais. Em 2023, com o diagnóstico da necessidade de ampliar o engajamento com a população, foi elaborado um novo planejamento para a transformação digital dos serviços públicos. Nesse processo, a Secretaria de Comunicação do Estado foi incorporada como parceira estratégica, fortalecendo as ações de divulgação e aproximação com os cidadãos. A integração entre as equipes e a adoção de uma visão transversal no desenvolvimento de um novo produto digital foram essenciais para a reversão dos indicadores. O foco esteve não apenas na simplificação e desburocratização dos processos, mas também em uma comunicação mais autêntica, contando histórias reais, de pessoas reais, para engajar a população e oferecer um serviço público com mais valor e significado. Em apenas seis meses de trabalho, entre abril e o início de novembro de 2023, toda a plataforma de serviços foi reformulada, acompanhada da implementação de uma estratégia de growth marketing voltada para a produção de conteúdo engajador e ampliação da divulgação junto à população. O lançamento ocorreu no final de 2023, e seus impactos começaram a ser plenamente percebidos em 2024. Nesse ano, a plataforma alcançou a marca de 11 milhões de atendimentos digitais, mais que o dobro do recorde anterior, superando inclusive números dos anos mais críticos da pandemia, quando a demanda por serviços online foi intensificada pelas restrições sociais. O engajamento nas redes sociais, impulsionado por campanhas que envolveram diretamente a população e influenciadores locais amplamente reconhecidos, foi decisivo para ampliar o uso da plataforma. Essa mobilização foi acompanhada por um processo de conscientização, informação e alfabetização digital, tanto para os gestores públicos quanto para a população em geral. Além do impacto direto para os cidadãos, a nova estratégia tem provocado uma mudança de cultura dentro dos órgãos, acelerando a digitalização dos serviços. Essa mobilização institucional fortalece a modernização da gestão pública, promovendo maior eficiência, transparência e proximidade com a população.

1) Qual era a situação-problema a ser enfrentada?

Em 2022, a plataforma de serviços digitais do Estado enfrentou um cenário crítico de retração no seu uso. Após alcançar 5 milhões de atendimentos digitais em 2021, o número teve uma redução para 2,6 milhões no ano seguinte, uma queda de 48%, que acendeu um sinal de alerta sobre a perda de relevância da digitalização dos serviços públicos junto à população. Esse declínio revelou um esgotamento do modelo anterior de oferta digital, evidenciando a fragilidade das estratégias de engajamento e comunicação adotadas até então. Dois fatores foram identificados como principais causas desse colapso: o arrefecimento da pandemia de COVID-19 e o contexto eleitoral. Com o fim das restrições sanitárias e o retorno dos atendimentos presenciais, houve uma natural migração da população para canais tradicionais, o que reduziu a demanda por serviços online. Além

disso, o ano eleitoral redirecionou prioridades dentro do governo, atrasando projetos estruturantes e de longo prazo, como a evolução da plataforma digital. O problema, no entanto, era mais profundo. O comportamento dos cidadãos indicava não apenas uma preferência circunstancial pelo atendimento presencial, mas uma desconexão mais ampla entre a população e os serviços digitais do Estado. A plataforma, embora funcional do ponto de vista técnico, deixara de ser percebida como útil, acessível ou significativa. Faltava empatia na comunicação, clareza na proposta de valor e uma experiência digital centrada nas reais necessidades das pessoas. Esse contexto expôs uma lacuna importante: a ausência de uma estratégia integrada entre tecnologia, comunicação e cultura institucional voltada para a transformação digital. A falta de uma abordagem transversal impedia que os serviços públicos digitais fossem vistos como ferramentas de cidadania e inclusão, limitando seu alcance e impacto. Diante desse diagnóstico, tornou-se urgente promover uma mudança de abordagem. Era necessário repensar a plataforma de forma sistêmica, desde a interface até a linguagem utilizada nas campanhas, reposicionando-a como um serviço público moderno, confiável, empático e centrado no cidadão. Mais do que uma reformulação tecnológica, o desafio exigia uma transformação cultural e estratégica, capaz de restabelecer a confiança da população nos meios digitais e fortalecer a relação entre o Estado e seus cidadãos

2) Qual foi a inovação implementada?

A inovação implementada consistiu em uma estratégia integrada de transformação digital do Estado, que aliou a reformulação tecnológica da plataforma de serviços digitais a uma nova abordagem de comunicação estratégica e engajamento cidadão, com forte uso de técnicas de growth marketing. A solução não se limitou à modernização técnica do sistema: ela promoveu uma transformação cultural, institucional e comunicacional, com foco na experiência do usuário e na aproximação entre o Estado e a população. Após o diagnóstico da queda significativa no uso da plataforma, foi estruturado um plano abrangente que repensou não apenas a jornada digital do cidadão, mas também a forma como os serviços públicos eram percebidos, comunicados e acessados. Um dos grandes diferenciais dessa inovação foi a incorporação da Secretaria de Comunicação como parceira estratégica do processo, o que possibilitou uma atuação transversal entre áreas de tecnologia, gestão pública e comunicação. Essa colaboração resultou na criação de uma plataforma mais intuitiva, acessível e centrada nas pessoas, alinhada a uma comunicação mais empática, simples e emocionalmente conectada. A estratégia de growth marketing envolveu a produção de conteúdo engajador nas redes sociais, o uso de histórias reais de cidadãos beneficiados, vídeos curtos, ações presenciais e o engajamento de influenciadores locais amplamente reconhecidos pelas comunidades. Simultaneamente, foram implementadas ações voltadas à alfabetização digital, tanto para os gestores públicos quanto para a população, além de campanhas internas de conscientização voltadas aos servidores sobre os benefícios dos serviços digitais. Também foram criados canais de escuta ativa, permitindo a coleta de feedback contínuo e o aperfeiçoamento permanente da experiência oferecida. Essa abordagem inovadora permitiu transformar a plataforma em um verdadeiro ecossistema digital de serviços públicos, mais eficiente, inclusivo e humanizado. O impacto foi expressivo: após o relançamento no final de 2023, a plataforma alcançou, em 2024, o marco histórico de 11 milhões de atendimentos digitais, mais do que o dobro do recorde anterior, demonstrando não apenas o sucesso da solução, mas também sua capacidade de promover uma mudança estrutural na forma como o cidadão interage com o Estado

3) Quais são os objetivos da iniciativa?

A iniciativa teve como principal objetivo reverter a queda no uso dos serviços digitais, ampliando o número de atendimentos e restabelecendo a relevância da plataforma como canal prioritário de acesso aos serviços públicos. Para isso, buscou-se:

1) Modernizar a plataforma digital, tornando-a mais ágil, intuitiva, acessível e centrada na experiência do usuário; 2) Democratizar o acesso aos serviços públicos digitais, garantindo inclusão e facilidade de uso para toda a população; 3) Fortalecer o engajamento com os cidadãos, por meio de campanhas de comunicação integrada e growth marketing, com linguagem simples, histórias reais e participação de influenciadores locais; 4) Transformar a cultura institucional, promovendo a capacitação dos servidores e a adoção de uma mentalidade digital nos órgãos públicos; Com isso foi possível manter o Estado como referência em transformação digital, com resultados mensuráveis, como o recorde de 11 milhões de atendimentos digitais em 2024. Esses objetivos, articulados de forma integrada, asseguraram não apenas a recuperação dos indicadores, mas também a consolidação de uma gestão pública mais eficiente, próxima e inovadora

4) Qual é o público-alvo da iniciativa?

O público-alvo direto da iniciativa são os cidadãos que utilizam a plataforma digital para acessar serviços públicos, abrangendo diferentes faixas etárias, níveis de escolaridade, perfis socioeconômicos e localidades remotas. A solução foi pensada para garantir inclusão, simplicidade e eficiência no atendimento digital a toda a população. Indiretamente, a iniciativa impacta servidores públicos, gestores e equipes técnicas dos órgãos estaduais, que se beneficiam da digitalização dos processos, da capacitação em ferramentas digitais e da consolidação de uma cultura de inovação e serviço centrado no usuário. Com isso, promove-se a modernização da gestão pública como um todo, resultando em serviços mais integrados, ágeis e alinhados às reais necessidades da sociedade

5) Quais foram as principais etapas da implementação da iniciativa?

1) Diagnóstico e análise de cenário (início de 2023): A primeira etapa consistiu na análise detalhada dos dados de uso da plataforma nos anos de 2021 e 2022, que evidenciaram uma queda de 48% nos atendimentos digitais. O diagnóstico apontou fatores externos, como o fim das restrições sanitárias da pandemia e o período eleitoral, mas revelou também fragilidades internas, como a baixa integração entre canais de atendimento, ausência de comunicação estratégica e uma experiência digital pouco atrativa. Essa análise foi fundamental para direcionar as decisões estratégicas;

2) Planejamento e redesenho da estratégia (março a abril de 2023): A partir do diagnóstico, foi elaborado um novo plano de transformação digital com abordagem transversal. Um marco importante foi a integração da Secretaria de Comunicação ao projeto, especialmente por meio da diretoria de mídias digitais. O foco passou a ser não apenas a modernização tecnológica, mas também a criação de um ecossistema digital centrado no cidadão. O plano incorporou técnicas de growth marketing, redesenho de fluxos e uma estratégia de engajamento baseada em empatia e conexão com realidades locais

3) Reformulação da plataforma (abril a outubro de 2023): Durante esse período, a plataforma passou por uma reestruturação completa. Foram implementadas melhorias significativas na interface e navegação, priorizando a experiência do usuário (UX), acessibilidade e organização dos serviços. Paralelamente, iniciaram-se ações de capacitação de servidores e produção de conteúdos para orientar a população no uso dos serviços digitais;

4) Lançamento oficial (novembro de 2023): O lançamento marcou a entrada da nova plataforma em operação. As primeiras campanhas concentraram-se em mídias digitais, redes sociais e canais oficiais. A partir daí, foi feito o monitoramento contínuo de dados de uso, coleta de feedbacks e testes de usabilidade, o que permitiu ajustes rápidos e contínuos com base no comportamento real dos usuários;

5) Expansão da estratégia de comunicação (março de 2024): Com os primeiros resultados consolidados, a estratégia de comunicação foi ampliada para meios tradicionais, rádio, TV, jornais e eventos públicos. A campanha trouxe histórias reais de usuários, depoimentos em vídeo e ações com influenciadores locais, reforçando a humanização dos serviços públicos digitais. A integração entre canais digitais e físicos ampliou significativamente o alcance da iniciativa, resultando no primeiro milhão de atendimentos digitais em um único mês;

Disseminação interna e mudança cultural: Em paralelo a todo este processo, a transformação também aconteceu nos órgãos públicos. Foram realizados workshops, treinamentos e ações de sensibilização para servidores e gestores, promovendo uma cultura digital colaborativa. Essa mobilização interna despertou o interesse dos órgãos em digitalizar novos serviços e participar ativamente da plataforma, consolidando um ciclo contínuo de inovação e melhoria

6) Por que a iniciativa é inovadora?

A iniciativa é inovadora porque promoveu uma transformação profunda e integrada na forma como o Estado concebe, entrega e comunica seus serviços digitais. Em vez de tratar a digitalização apenas como ação tecnológica, o projeto reposicionou a plataforma como um instrumento vivo de cidadania, unindo três eixos estratégicos: tecnologia, comunicação e cultura institucional. O grande diferencial da inovação está na adoção de uma abordagem transversal e orientada por dados, algo ainda pouco explorado no setor público. O uso de estratégias de growth marketing, com base em testes, métricas e ajustes contínuos, permitiu maximizar o engajamento da população de forma inteligente e eficaz. Ao substituir campanhas genéricas por narrativas reais e humanizadas, com histórias de usuários, influenciadores locais e linguagem acessível, a comunicação tornou-se uma ponte de empatia entre governo e cidadão, gerando identificação, confiança e adesão. Outro aspecto inovador foi o compromisso com a inclusão digital como política pública, com ações de alfabetização digital para a população, servidores e gestores públicos. Essa capacitação ampliou a autonomia dos usuários e promoveu uma mudança de mentalidade interna, incentivando os órgãos a digitalizarem cada vez mais serviços e a participarem ativamente da plataforma. Além disso, o redesenho da experiência do usuário (UX), com foco em simplicidade, acessibilidade e agilidade, reposicionou a plataforma como uma solução intuitiva e centrada nas reais necessidades da população, especialmente dos públicos mais vulneráveis ou com menor letramento digital. Os resultados concretos demonstram o

impacto dessa inovação: entre 2022 e 2024, os atendimentos digitais saltaram de 2,6 milhões para 11 milhões. Mais do que números, o que se estabeleceu foi um novo paradigma de relação entre o cidadão e o Estado, baseado em escuta, confiança e protagonismo. A iniciativa se destaca como referência por integrar tecnologia, comunicação e gestão pública com foco em inclusão, eficiência e transformação social

7) Quais foram os principais resultados obtidos pela inovação?

A iniciativa gerou resultados concretos e robustos, tanto quantitativos quanto qualitativos, comprovando sua efetividade. O principal indicador foi o número de atendimentos digitais, que saltou de 2,6 milhões em 2022 para 11 milhões em 2024, um crescimento superior a 300%, superando até os números registrados durante os anos mais críticos da pandemia. Esse aumento expressivo reflete diretamente a maior adesão da população à plataforma reformulada. Outros indicadores monitorados incluíram a taxa de engajamento nas redes sociais, que teve crescimento significativo com as campanhas baseadas em histórias reais, além da elevação na satisfação e na recomendação espontânea dos serviços por parte dos usuários. As taxas de conversão de acessos em atendimentos também confirmaram a eficácia das ações de growth marketing e da comunicação orientada por dados. Esses dados foram monitorados por meio de dashboards interativos e ferramentas analíticas de desempenho, com atualização em tempo real, permitindo ajustes rápidos e melhoria contínua da experiência do usuário. Além disso, pesquisas de satisfação e mecanismos de escuta ativa ofereceram insights qualitativos que evidenciaram a mudança de percepção da população, que passou a reconhecer os serviços digitais como úteis, acessíveis e confiáveis. Internamente, a inovação também promoveu impactos estruturantes, como a capacitação de servidores, o aumento do interesse dos órgãos em digitalizar seus serviços e a consolidação de uma nova cultura institucional, mais ágil, colaborativa e orientada ao cidadão. A metodologia de avaliação combinou análises quantitativas e qualitativas, garantindo uma visão ampla e precisa dos avanços alcançados, tanto no desempenho técnico quanto no valor público gerado

8) Como os recursos foram utilizados?

Foram investidos R\$ 30 milhões e mobilizados cerca de 50 profissionais (TI, comunicação e atendimento). Do total investido, 30% foram destinados à comunicação e campanhas multicanais com influenciadores e mídias tradicionais. O restante financiou o pessoal, recursos tecnológicos para a reformulação da plataforma e capacitações. Com uma nova linha de base na prestação de serviços públicos digitais em 2024 (300% de crescimento), projeta-se uma economia de R\$ 230 milhões até 2029. Esta economia é um dos indicadores de resultado da operação de crédito do Bahia Mais Digital, em parceria com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento)

9) Como a iniciativa identificou as necessidades dos seus usuários/cidadãos?

A identificação das necessidades dos cidadãos foi realizada com base em uma análise aprofundada dos dados de uso da plataforma entre 2021 e 2022, que revelou uma queda de 48% nos atendimentos digitais. Para compreender as causas, foram adotadas algumas metodologias: pesquisas quantitativas e qualitativas, entrevistas, grupos focais com usuários de diferentes perfis e a escuta ativa nos canais de atendimento. Além disso, consultorias especializadas em UX foram contratadas para mapear a jornada do usuário,

identificar pontos de fricção e sugerir melhorias centradas no cidadão. Essa abordagem colocou os usuários no centro de todas as fases da iniciativa, diagnóstico, concepção, prototipagem, implementação e avaliação, garantindo que as decisões fossem baseadas em dados reais e percepções diretas da população. Como resultado, a reformulação priorizou acessibilidade, clareza e simplicidade, especialmente para públicos com baixa familiaridade digital, promovendo uma experiência mais inclusiva e eficaz

10) Quais são os mecanismos de transparência e controle social que a iniciativa promove?

A iniciativa incorporou mecanismos de transparência e controle social ao disponibilizar publicamente um observatório público no portal único de serviços (ba.gov.br), acessível no menu principal. Nele, a população pode visualizar, em tempo real, indicadores-chave de desempenho, gráficos interativos e o perfil de acesso dos 417 municípios baianos, detalhando o uso dos serviços digitais. Esse painel permite o monitoramento contínuo do avanço da transformação digital pelo próprio cidadão, promovendo a transparência. Adicionalmente, dashboards privados são utilizados para análise de buscas ativas, comportamento dos usuários e desempenho dos serviços proativos. A Secretaria de Comunicação atua no monitoramento de campanhas e no engajamento nas redes sociais, integrando escuta ativa com indicadores de performance. A iniciativa também é suportada por operações de crédito internacionais, como o programa Bahia Mais Digital em parceria com o BID, que exige o cumprimento de indicadores como condição de desembolso, reforçando a integridade dos dados. A participação cidadã é estimulada por meio de canais de ouvidoria, redes sociais oficiais e feedbacks contínuos, assegurando não só o acesso à informação, mas também um controle social colaborativo

11) Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora e como foram vencidas?

A implementação da iniciativa enfrentou barreiras significativas, superadas por meio de estratégias integradas. A principal foi a resistência cultural de servidores e gestores, habituados a práticas tradicionais e burocráticas. Para vencê-la, foram promovidas discussões e ações de engajamento, criando lideranças digitais e promovendo a sensação de pertencimento à transformação. A acessibilidade também representou um desafio importante. Para enfrentá-lo, a plataforma foi redesenhada com navegação simplificada, barra de acessibilidade, assistente virtual em Libras e atendimento remoto personalizado para surdos. O WhatsApp também foi fortalecido com suporte a interação por mensagem de áudios, ampliando o acesso, especialmente entre usuários com baixa alfabetização digital. A conectividade limitada em regiões remotas foi enfrentada com a aceleração do programa Conecta Bahia, em parceria com a Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação (SECTI), que visa levar internet gratuita aos municípios. Por fim, a articulação interinstitucional, inicialmente fragmentada, foi fortalecida com parceria e grupos de trabalho intersetoriais, promovendo alinhamento estratégico e execução colaborativa. A superação dessas barreiras consolidou uma inovação sustentável, inclusiva e centrada no cidadão

12) Quais foram os principais fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora?

O sucesso da prática inovadora foi resultado de uma combinação de fatores estratégicos. A integração entre áreas do governo, especialmente com a Secretaria de Comunicação, foi essencial para alinhar objetivos e promover uma abordagem transversal, que unificou tecnologia, atendimento e comunicação em torno do cidadão. O foco na experiência do usuário também foi determinante: a reformulação da plataforma priorizou simplicidade, acessibilidade e navegação intuitiva, facilitando o uso mesmo por públicos com baixa familiaridade digital. A comunicação estratégica, com uso de histórias reais, influenciadores locais e linguagem clara, fortaleceu a confiança dos cidadãos e ampliou o engajamento. Outro pilar foi a capacitação contínua, com programas de formação para servidores e ações de alfabetização digital junto à população, promovendo inclusão e autonomia no uso dos serviços. Por fim, o uso intensivo de dados e o monitoramento constante da performance da plataforma permitiram ajustes rápidos e precisos, garantindo a evolução contínua da iniciativa com base em evidências e nas necessidades reais dos usuários.