

Voz Cidadã



Entrega referente ao Bloco 3 - Liderando Organizações



Grupo 7 - SustentaGovers

Hugo Leonnardo Gomides do Couto

Ana Paula Daltoé Inglez Barbalho

Felipe Ramos Nabuco de Araujo

Jackeline Paula de Godoi Degani

João Paulo Estevam de Souza

Marcus Vinicius Pereira de Menezes

Mônia Laura Faria Fernandes

Jeaner Luis de Paula Silva

27 de novembro de 2023

SUMÁRIO

1. COMO FIZEMOS	3
1.1 Etapa 1: Escolha do Líder	4
1.2 Etapa 2: Escolha do Tema / Problema a ser enfrentado	4
1.3 Etapa 3: Detalhamento do tema e justificativa para escolha	8
1.4 Etapa 4: Elaboração do Plano estratégico	17
1.5 Dificuldades e Problemas na Condução do Projeto	18
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	19
2.1. Problema escolhido	21
2.2 Dados e evidências sobre o problema	22
2.2. Causas do problema e fatores relacionados	40
2.3. Iniciativas Existentes	45
2.4. Competências de Inovação da OCDE	52
2.5. Competências de liderança necessárias	57
2.6. Atores implicados e os usuários finais	59
2.7. Definição do órgão e instituições envolvidas	68
3. VISÃO DE FUTURO DESEJÁVEL	70
3.1. Declaração da visão de futuro	70
3.2. Originalidade, inovação e geração de valor para o usuário	72
3.3. Reimaginando o atendimento ao cidadão com a Interface de Inteligência Artificial Humanizada (IIAH)	72
3.4 Descrição Sucinta do Protótipo da Plataforma “Voz Cidadã” - Uma Plataforma Inclusiva para Todos	77
4. PLANO ESTRATÉGICO	82
4.1. Objetivos Estratégicos, Resultados Chaves e Ações	83
4.2. Conexão entre o problema e a solução	89
4.3. Experimentação e Validação - Prototipação	90
4.4. Viabilidade e exequibilidade do plano	107
4.5. Riscos à viabilidade e exequibilidade do plano	110
5. PLANO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	116
5.1. Objetivos	118
5.2. Público	118
5.3. Mensagem	118
5.4. Identidade visual e criação da marca	119
5.5. Plano de ação	121
5.6. Treinamento:	122
5.7. Avaliação dos resultados	122
5.8. Gerenciamento de riscos	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124

1. COMO FIZEMOS



Para a realização do projeto descrito a seguir, os membros do time SustentaGovers buscaram evidenciar o domínio sobre um conjunto de competências de liderança trabalhadas no primeiro e segundo blocos de disciplinas que precederam e os capacitaram para esta terceira entrega final.

Ao longo do terceiro bloco tivemos a oportunidade de nos debruçar sobre aspectos da gestão estratégica das organizações e fomos desafiados a desenvolver nossas competências relacionadas ao pensamento sistêmico, à visão de futuro, e com isso fomos levados a refletir acerca da inovação e da mudança como movimentos constantes da liderança. Ou seja, fomos projetados para o lugar da alta gestão e neste documento registramos nosso primeiro legado como SustentaGovers da Turma 3.0 do LideraGov.

Descrevemos a seguir as etapas da realização da entrega três do Time SustentaGovers intitulado Projeto "Voz Cidadã".

1.1 Etapa 1: Escolha do Líder

Para a escolha do líder do Projeto "Voz Cidadã", foi estabelecido um processo democrático e participativo, composto das seguintes etapas:

- I. **Convocação:** realizou-se uma convocação aberta a todos os membros do projeto para candidaturas à liderança, utilizando o canal de comunicação do projeto e garantindo que todos tenham recebido e compreendido a comunicação.
- II. **Inscrição de Candidatos:** permitiu-se que os interessados se candidatassem, apresentando propostas e habilidades relevantes para liderar o projeto. As inscrições foram realizadas por meio de declarações durante reuniões online.
- III. **Debates e Apresentações:** em seguida, os candidatos apresentaram suas visões, planos e respostas às perguntas da equipe do projeto, proporcionando um entendimento mais aprofundado sobre suas propostas.
- IV. **Avaliação de Propostas:** os membros do projeto consideraram as propostas apresentadas por cada candidato, garantindo que o líder escolhido tivesse um plano viável e alinhado aos objetivos do Projeto "Voz Cidadã".
- V. **Votação:** foi realizada uma votação aberta e transparente, permitindo que os membros do projeto registrassem seus votos em uma enquete online, garantindo ampla participação, evitando exclusões e promovendo uma representação diversificada no processo de escolha.
- VI. **Divulgação dos Resultados:** após o prazo estipulado para a votação, foram contabilizados os votos e divulgados os resultados de maneira transparente e acessível, reforçando a legitimidade do líder escolhido pela comunidade.

O candidato Hugo Couto foi eleito por maioria como líder do Projeto “Voz Cidadã”!

O processo visou assegurar a representatividade, transparência e legitimidade na escolha do líder do projeto 'Voz Cidadã', promovendo a participação efetiva no processo decisório.

1.2 Etapa 2: Escolha do Tema / Problema a ser enfrentado

Inicialmente, o grupo abordou o tema da ocupação de áreas de preservação permanente, conforme proposto nas atividades da Sessão 15 “Enquadramento e Resolução de Problemas Públicos” do LideraGov. Apesar da relevância desse tema, o grupo optou por

buscar outro problema público relevante, com ênfase em questões críticas relacionadas à melhoria do serviço público, com foco no cidadão. Para realizar essa tarefa, utilizou-se o Quadro de Planejamento Adaptativo do Labora.gov na plataforma Miro.

A partir do uso do Quadro de Planejamento Adaptativo do Labora.gov, foi realizada a Adaptação Estratégica para registrar, avaliar e escolher entre as propostas de problemas apresentadas pelos membros do grupo. Foram elaboradas seis propostas com descrições de problemas e sugestões de solução. As propostas foram apresentadas por escrito e, em reunião, cada proponente fez o pitch de sua proposta. Ao final, foi elaborada enquete para a escolha da proposta, sendo que a mais votada foi o tema/problema "Voz Cidadã".

O Quadro de Planejamento Adaptativo também contribuiu para analisar o progresso do projeto, identificar desafios e ajustar estratégias conforme necessário, permitindo uma abordagem flexível e responsiva às mudanças no ambiente do projeto "Voz Cidadã". Além disso, o Quadro de Planejamento Adaptativo do Labora.gov contribuiu para a identificação e avaliação de riscos, desenvolvendo planos de contingência para mitigar impactos negativos e contribuindo para uma gestão eficaz de possíveis desafios.

Ferramentas de gestão utilizadas:

A ferramenta Kanban, utilizando a aplicação Trello, e o Quadro de Planejamento Adaptativo do Labora.gov foram integrados ao Projeto "Voz Cidadã" para facilitar a gestão das atividades. O Trello (funcionalidade "Quadros") desempenhou um papel crucial na gestão de tarefas e do projeto, ao utilizar listas para representar diferentes etapas do projeto, como "Planejamento", "Execução" e "Conclusão", o que permitiu uma visão clara do progresso do projeto. As Figuras 1 e 2 abaixo ilustram a utilização dessas ferramentas em nosso grupo.



Figura 1. Tela ilustrativa do Quadro de Planejamento Adaptativo do Labora.gov utilizado como ferramenta de gestão do projeto.

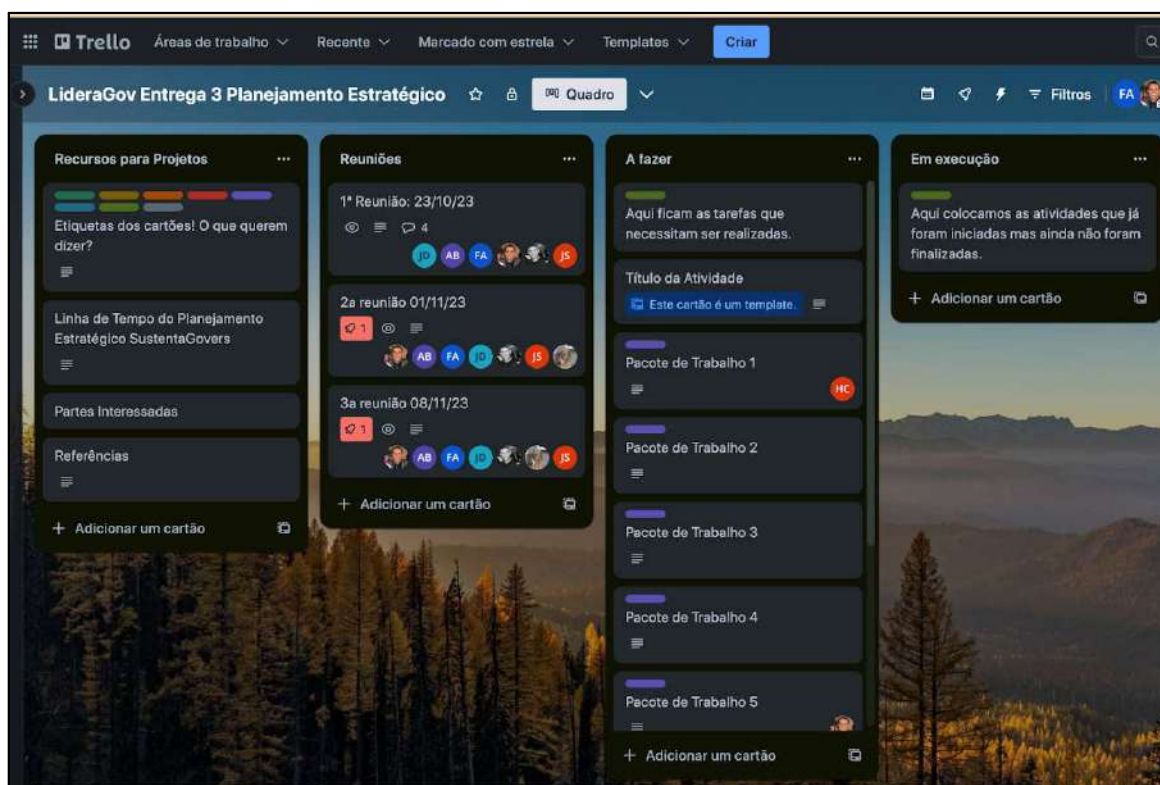


Figura 2. Tela do Quadro Trello do Projeto "Voz Cidadã" utilizado como ferramenta de gestão do projeto.

Em relação à utilização de ferramentas de gestão, o Projeto Voz Cidadã buscou ferramentas digitais para permitir uma melhor colaboração entre os membros do time. Foi identificado a ferramenta Trello, e a sua utilização possibilitou a atribuição de responsáveis às tarefas, permitindo que os membros do time colaborassem e visualizassem o responsável, os prazos e as informações de cada atividade. Além disso, a plataforma permite a inclusão de comentários e anexos, facilitando a comunicação eficiente. O Trello também foi empregado para acompanhar o planejamento e o cronograma do projeto, utilizando cartões para representar eventos importantes no calendário do projeto, como debates, reuniões, votações, atualizações e datas cruciais. Isso contribuiu para manter a equipe e as partes interessadas informadas.

A combinação dos Quadros Trello e do Quadro de Planejamento Adaptativo do Labora.gov na plataforma Miro proporcionou uma abordagem abrangente para o gerenciamento do Projeto "Voz Cidadã", integrando a organização de tarefas, colaboração efetiva e a capacidade de adaptação estratégica para enfrentar desafios emergentes.

Adicionalmente, foi criado um repositório de arquivos em nuvem, utilizando-se a ferramenta *Google Drive*, a fim de permitir o armazenamento e compartilhamento de arquivos para os membros da equipe, além de permitir a edição simultânea de documentos, por meio da ferramenta *Google Docs*. Essa ferramenta foi fundamental durante o processo de construção do presente documento, permitindo uma colaboração efetiva (assíncrona), com a inserção de comentários ao longo do texto e contribuições para a melhoria do documento.

Por fim, com o intuito de utilizar de forma eficiente o tempo disponível de cada um dos membros, as tarefas foram distribuídas em dois grupos: a) as tarefas que poderiam ser realizadas individualmente (assíncronas) foram distribuídas entre os membros de acordo com as competências de cada um, relatadas na fase inicial da técnica de Planejamento Adaptativo; e b) as tarefas que exigiam reflexão coletiva foram realizadas de forma síncrona, por meio de videoconferência (*Google Meet*). Para acompanhamento do desenvolvimento do trabalho, também foram agendados pontos de controle semanais síncronos (coincidindo com os momentos de reflexão coletiva).

1.3 Etapa 3: Detalhamento do tema e justificativa para escolha

A participação popular tem origem nos movimentos sociais. A Constituição de 1988 consolidou diversas lutas dos movimentos sociais, garantindo a participação social. O ideário de participação social que inspirou as formas previstas na Constituição Federal pressupõe que o Estado brasileiro reconhece a contribuição da participação social tanto para a construção da democracia, como para o fortalecimento da cidadania e a melhoria do desempenho da Administração Pública..

Existem diversas formas de participação popular. No Poder Legislativo, os cidadãos podem participar por meio do voto. Ao elegerem seus representantes, os cidadãos conferem a eles o mandato de lutar por seus direitos. No Poder Judiciário, a participação popular pode ocorrer por meio da participação em um júri popular para julgar crimes dolosos contra a vida. Já no Poder Executivo, a participação popular manifesta-se de diversas formas, em especial em dois momentos: a) no planejamento das políticas públicas, buscando capturar os problemas públicos relevantes para os cidadãos; e b) no monitoramento das políticas públicas, ao verificar se o impacto esperado da política foi alcançado, inclusive por meio da apuração da satisfação do público-alvo da política.

A participação popular é tanto um direito quanto um dever de todo cidadão brasileiro, visando garantir a democracia, transparência e efetividade das políticas públicas. No entanto, muitas vezes, os cidadãos encontram dificuldades para levar suas demandas aos órgãos ou entidades responsáveis, por diversas razões, destacando-se:

- O modelo de organização administrativa do Estado brasileiro (diferentes esferas da federação, com dificuldades de interlocução);
- Burocracias (exigência de *login* em sistemas governamentais, formalidades, necessidade de informações prévias);
- Dificuldades de comunicação (falta de acesso, linguagem complexa, falta de proficiência digital);
- Inconsistências nas respostas (que variam para demandas semelhantes).

Assim, a participação popular na gestão do serviço público é um tema relevante e essencial, que envolve o exercício da cidadania, da democracia e da participação social.

Histórico recente da participação popular no Brasil

O constituinte de 1988 percebeu a intensa mobilização social durante o processo de retomada democrática após a ditadura civil-militar, especialmente dos movimentos sociais. Estes buscavam espaços institucionais de participação social na construção e desenvolvimento de políticas públicas, alinhando-se às lutas pela democracia, incluindo o direito de escolher representantes e participar diretamente das decisões políticas do país.

O movimento sanitarista, pioneiro nessa abordagem, foi crucial para a criação do Sistema Único de Saúde - SUS e para a inclusão de diversas formas de participação social na Constituição de 1988. Esse movimento intensificou suas ações no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, culminando na consagração, na carta magna brasileira, das formas de participação social. Estas abriram caminho para a sociedade civil exercer controle social sobre as políticas a serem implementadas pelo Estado, utilizando formatos como conselhos, conferências, audiências e órgãos semelhantes. São espaços importantes e democráticos que permitem na prática o exercício da cidadania para além do voto (BONFIM, 2019; GADOTTI, 2013).

A participação popular representa formas independentes e autônomas, sendo uma luta política, não puramente técnica. Portanto, não é necessário possuir conhecimento técnico para participar (TRAVASSOS, 2016; GADOTTI, 2013).

Segundo o artigo “A participação popular na gestão pública no Brasil” (ROCHA, 2011), a Constituição Federal de 1988 estabeleceu uma nova ordem jurídica e política no país, prevendo a participação popular na gestão pública como essencial ao sistema democrático-participativo. Rocha destaca que essa participação se manifesta por meio de diversos instrumentos, como plebiscitos, referendos, iniciativa popular, audiências públicas, conselhos gestores, orçamento participativo, entre outros. Esses mecanismos visam garantir o direito do cidadão de influenciar e fiscalizar as decisões e ações do Estado.

De maneira semelhante, o artigo “A Participação Popular na Gestão Pública”, de Rui Alberto Bartmer (2023), publicado no site Brasil Escola, ressalta que a participação popular na gestão pública é uma ferramenta para fortalecer o Estado democrático de direito dos cidadãos. Ela destaca que a participação popular contribui para melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia dos serviços públicos, além de aumentar a transparência, a accountability, a confiança e a credibilidade do Estado. O autor conclui que a "democracia participativa está consolidada quando o cidadão utiliza os instrumentos previstos na legislação para participar, e, a partir desses recursos, os serviços públicos e demais órgãos expandem seu dever perante a sociedade, ouvindo-os e prestando contas da gestão de forma transparente e legítima" (BARTMER, 2023).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), por sua vez, nos apresenta o texto “Participação Popular – A construção da democracia participativa” (MATEOS, 2011), onde se afirma que a participação popular na elaboração, implementação e fiscalização das políticas públicas ganhou amplitude sem precedentes nos últimos anos, contribuindo para aumentar tanto a eficácia e abrangência das ações públicas, como a capacidade de formulação dos movimentos sociais. O texto afirma que mais da metade dos conselhos nacionais de políticas públicas que contam com participação popular foram criados ou ampliados nos últimos oito anos, e que programas estruturantes como as medidas conjunturais relevantes foram decididos e implementados por meio de diálogo direto e da mais ampla negociação com os movimentos sociais (MATEOS, 2011).

Na mesma direção, o texto “Controle Social: o que você tem a ver com isso?”, publicado no site Politize!, afirma que o controle social é a participação do cidadão na gestão pública, que inclui fiscalização, monitoramento e controle das ações da Administração Pública (NETO, 2023). E que o controle social é um importante mecanismo de fortalecimento da cidadania, que contribui para aproximar a sociedade do Estado, e que pode ser exercido por meio de diversos canais, como ouvidorias, portais da transparência, conselhos de políticas públicas, conferências, fóruns, redes sociais, entre outros (NETO, 2023).

Da mesma forma, o artigo “Participação popular no controle da administração pública”, publicado na Revista de Contabilidade da UFSM, destaca que a participação popular no controle da administração pública é uma forma de garantir a efetividade dos princípios constitucionais da legalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência e da probidade administrativa (DO NASCIMENTO LOCK, 2004). O autor defende que a participação popular é um instrumento de educação política, elevando a consciência cidadã e o compromisso com as causas coletivas. Ele ressalta que é dever do bom administrador dar efetividade às garantias legais de participação do cidadão na vida administrativa de seu governo (DO NASCIMENTO LOCK, 2004).

A participação social corresponde a uma ação participativa nas formulações das políticas públicas implementadas pelas instituições oficiais, como forma de ratificar, pela população, o processo democrático nas decisões governamentais em todos os níveis do poder público. Na gestão pública a participação social se dá nos espaços e mecanismos de controle social, que busca organizar as múltiplas ações que diferentes forças sociais desenvolvem com o objetivo de influenciar a formação, execução, fiscalização e avaliação de políticas públicas (TRAVASSOS, 2016).

A Constituição Federal de 1988 garantiu a participação da sociedade na gestão de políticas e programas promovidos pelo Governo Federal, de maneira que a participação social se relaciona também com o controle público. As ações do governo estão sujeitas ao controle público, que pode ser o controle social ou o controle institucional. O controle social é o controle das ações do Estado pela sociedade civil que pode participar dos processos de elaboração, implementação e fiscalização das políticas públicas, por meio de conselhos e comitês.

A grande contribuição dos conselhos é a possibilidade de dar maior transparência às ações do Estado e favorecer uma justa distribuição dos recursos públicos, com menos desperdício e maior eficiência nos serviços prestados. Outros exemplos de controle social são as conferências, as audiências públicas, a ação popular e a ação civil pública.

O controle institucional, previsto nos arts. 70 e 71 da Constituição Federal, é formado por instituições internas e externas. As internas são as ouvidorias e os setores de controle interno como a Controladoria-Geral da União; as externas são os Tribunais de Contas.

Recentemente, foi instituído pelo Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023, o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação - Sitai. O Sitai é a instância responsável por coordenar e articular as atividades relativas à integridade, à transparência e ao acesso à informação, bem como por estabelecer padrões para as práticas e as medidas relacionadas a essas temáticas, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O Sitai tem por objetivos (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2023):

- i) coordenar e articular as atividades relativas à integridade, à transparência e ao acesso à informação;
- ii) estabelecer padrões para as práticas e as medidas de integridade, transparência e acesso à informação; e
- iii) aumentar a simetria de informações e dados nas relações entre a administração pública federal e a sociedade.

O Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal - SisOuv é parte do Sitai e é composto pelas ouvidorias da Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo Federal integradas em uma estrutura de órgão central e unidades setoriais (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2023).

Conforme o Decreto nº 9.492/2018, o papel de órgão central do SisOuv cabe à Controladoria-Geral da União (CGU), por meio da Ouvidoria-Geral da União (OGU). Dentre as competências atribuídas ao órgão central está a orientação normativa e supervisão técnica das unidades setoriais. As unidades setoriais do sistema são as demais unidades de ouvidoria das entidades do Poder Executivo Federal (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2023).

A interrelação dos sistemas de participação social e de controle público interno pode ser visualizada em um diagrama focado na integridade e transparência, conforme um infográfico extraído de NAZÁRIO (2019), com modificações, indicando as competências principais de cada órgão do sistema, representado na Figura 3.



Figura 3. Diagrama focado na integridade e transparência (NAZÁRIO, 2019)

Embora haja avanços nas iniciativas de participação social no Brasil, ainda existem diversos desafios e obstáculos que limitam a efetividade e amplitude desse engajamento.

A participação social se reflete em estruturas governamentais de atendimento ao cidadão. Pode-se elencar diferentes sistemas de participação social que atuam em diferentes momentos do ciclo de políticas públicas.

Inicialmente, cabe lembrar o ciclo de políticas públicas para compreender melhor como a participação social no Brasil está estruturada. Para tanto, pode-se utilizar o gráfico de Ciclo de Políticas Públicas proposto por Vieira (2023), acrescido dos sistemas de participação social brasileiros, em elaboração própria, representado na Figura 4, abaixo.



Figura 4. Ciclo de Políticas Públicas, adaptado de Vieira (2023)

Foram destacados, na Figura 4, na cor laranja, os sistemas de Ouvidoria, de Acesso à Informação, do Sistema de Integridade e da Plataforma Brasil Participativo, que são alvos preferenciais de investigação neste plano. Esses sistemas são recentes, informatizados, de base textual, concentrando o atendimento ao cidadão e a escuta governamental das manifestações do público. Funcionam como a "porta de entrada" para a participação social e o controle social no Governo Federal.

Importante ressaltar que tais sistemas possuem características do Modelo Pós-Burocrático para as Mudanças em Políticas Públicas, tais como orientação para resultados e estruturação de cadeia de valor multicritério. São voltados para o atendimento ao cidadão, sinalizam a transição para o Governo Aberto, tem foco em processos decisórios

descentralizados, são caracterizados pela flexibilização do modelo burocrático tradicional e projetam a governança baseada em Estado-Rede e com forte ênfase em Governança Pública.

O atendimento ao cidadão é um compromisso com a transparência, eficácia e eficiência na gestão pública. Trata-se de compreender as necessidades das pessoas, ouvir atentamente suas dúvidas e sugestões, e fornecer respostas e soluções de maneira ágil e clara. Além disso, busca-se proporcionar uma experiência positiva e satisfatória a cada pessoa que busca órgãos e instituições do governo em busca de auxílio. O atendimento ao cidadão vai além de uma formalidade burocrática, constituindo-se em uma oportunidade valiosa de estabelecer uma conexão real com as pessoas e o Estado, que o procuram para resolver seus problemas e demandas.

A oferta de atendimento de qualidade, fortalece a confiança nas instituições públicas e demonstra o respeito pelos cidadãos que usufruem dos serviços prestados pelo Estado. Um bom atendimento ao cidadão pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. A eficiência na resolução de demandas facilita a vida do cidadão e garante que os serviços públicos cumpram seu propósito de melhorar a sociedade como um todo.

O atendimento ao cidadão compreende diversos aspectos. Há duas categorias de usuários: o Usuário Externo, o cidadão; e o Usuário Interno, o servidor público. O público do Usuário Externo é representado pela coletividade da sociedade. Já o público do Usuário Interno, os servidores públicos que atuam no sistema de Ouvidorias, perfazem cerca de 650 mil funcionários.

Compreender as necessidades do cidadão é um desafio, especialmente porque os cidadãos têm demandas e expectativas variadas. A eficácia no atendimento ao cidadão depende da capacidade de entender o que ele realmente quer e precisa. Compreender as necessidades do servidor público pode ser diferencial para a eficiência e eficácia da prestação de serviços públicos e também para o sucesso na implementação de políticas públicas.

Algumas características são fundamentais para um bom atendimento ao cidadão: excelência no atendimento, baseado na escuta ativa, atendimento personalizado, rapidez e eficiência, em base de comunicação efetiva, usando linguagem simples e clara. Atualmente, os sistemas estatais de atendimento ao cidadão e de participação social têm papel fundamental na forma como o Usuário Externo experienciam o processo de manifestação, seja ela

sugestão, elogio, solicitação ou denúncia. Além da experiência relacionada ao sistema, a forma de atendimento por parte dos servidores públicos é fundamental para agregar valor ao atendimento e também para garantir a plena implementação das políticas públicas no aspecto democrático e de cidadania. Os servidores públicos representam a Administração Pública para o cidadão e devem garantir o atendimento de maneira eficaz e eficiente, desempenhando suas atividades para solução de problemas com foco no Usuário Externo, no cidadão.

O servidor público também atua como um facilitador ao mediar a interação do cidadão com a Administração Pública, podendo tornar o contato simples, fluido e facilitado. Isso envolve o redesenho de processos, simplificar processos, fornecer informações claras e ser acessível para consultas e dúvidas. O compromisso com a melhoria constante do atendimento ao cidadão e com a eficiência do serviço público é cada vez mais necessário. Servir o cidadão da melhor maneira possível deve ser objetivo precípua da Administração Pública.

Aprimorar o atendimento ao cidadão é uma jornada contínua que envolve compreensão, empatia, comunicação efetiva e uso inteligente da tecnologia. Todos esses elementos se unem para formar um serviço público que atenda efetivamente às necessidades do cidadão e fortaleça a confiança na Administração Pública.

A proposta de valor do projeto Voz Cidadã é **facilitar e ampliar o acesso do cidadão aos canais de participação social, por meio de uma plataforma digital que utiliza inteligência artificial para captar, analisar, tratar e tentar solucionar demandas dos cidadãos**. A Plataforma Voz Cidadã utilizará a inteligência artificial generativa para estruturar, qualificar, direcionar e encaminhar as demandas dos usuários aos órgãos e entidades competentes, bem como fornecer *feedbacks* e orientações aos cidadãos sobre o andamento e a resolução de suas demandas, enquanto, paralelamente, fornece informações para educar os cidadãos sobre cidadania participativa e participação popular.

Considerando os problemas, dores e necessidades do cidadão e do serviço público, o projeto Voz Cidadã busca gerar valor para o usuário dos serviços públicos, o cidadão, e também para o serviço público, no âmbito dos sistemas de Atendimento, Ouvidoria, de Transparência Ativa e de Integridade, e também para contribuir para a realização das atividades finalísticas operadas pelos usuários internos, servidores. Uma vez que o atendimento das demandas simples é imediato, as demandas complexas são qualificadas,

tratadas e encaminhadas de maneira automatizada, otimizando o tempo dos servidores que atendem demandas de Ouvidoria, e também contribuindo para as políticas públicas, através da retroalimentação de dados que contribuem para o *feedback* da implementação de políticas públicas. Isso visa, por meio de uma gestão para resultados, baseada em dados e evidências, melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelo Estado.

O projeto Voz Cidadã foi estruturado para também desenvolver competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro, que são fundamentais para enfrentar os desafios e as mudanças do cenário atual e futuro. Essas competências são: visão de futuro, inovação e mudança, comunicação estratégica, geração de valor para o usuário, gestão para resultados, gestão de crises, autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, e coordenação e colaboração em rede. Tais competências e a conexão com o referido projeto serão apresentadas ao longo do presente plano.

1.4 Etapa 4: Elaboração do Plano estratégico

Para elaboração do plano estratégico, foi decidido pelo grupo a utilização da metodologia OKR “*Objectives and Key Results*” que é uma metodologia de gestão de objetivos que ajuda a definir e alcançar metas de forma eficiente. Nesta metodologia, os objetivos devem ter as seguintes características: serem específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART). Uma vez levantando os objetivos, é necessário definir os resultados-chave que ajudarão a medir o progresso em direção a esses objetivos.

Depois de definir os objetivos e resultados-chave, o trabalho consistiu na elaboração de um plano de ação para alcançá-los.

Em razão da complexidade do nosso problema, foi criado um planejamento estratégico de alto nível, dividido em 5 etapas, que se correlaciona com o ciclo de vida de um produto que vai da fase de concepção e planejamento, à execução, testes e monitoramento e melhoria contínua.

Para garantir que o plano estratégico seja eficaz, é importante que ele seja revisado regularmente. Isso ajudará a garantir que a equipe esteja no caminho certo para alcançar seus objetivos

1.5 Dificuldades e Problemas na Condução do Projeto

As principais dificuldades na condução do projeto se relacionaram à definição do escopo com foco na sociedade. Por um lado, quando da oitiva de *stakeholders*, havia uma tendência de se deslocar a solução para algo que facilite o dia a dia do servidor, beneficiando o cidadão apenas de forma indireta.

Por outro lado, quando se levava o foco para o cidadão, o anseio por resolver todos os problemas em um único projeto precisava ser freada pela necessidade de viabilidade do projeto.

Nesse sentido, foram necessárias muitas discussões, refinamentos e pesquisas para que o escopo fosse concreto, viável e que tivesse grande impacto em uma grande dor enfrentada cotidianamente pela população.

De início, foi feito um recorte de pelo menos 50% do escopo, que previa, além de atendimento, a criação de *Decentralized Autonomous Organization - DAO* ou Organização Autônoma Descentralizada, que são entidades governadas pelos usuários da plataforma cujas regras são definidas através de contratos inteligentes, registrados na *blockchain*. Nelas, seria possível implementar participação direta, por meio de votações seguras, da população nos problemas que lhe afetem.

Ademais, havia o efetivo anseio de que a voz da população fosse efetivamente ouvida. Mas, observou-se que tal escopo envolveria entrar no mérito em si da prestação dos serviços públicos e na estruturação de toda a cadeia de processos internos das ouvidorias e de serviços de atendimento em âmbito federal, estadual e municipal, o que dificultaria o desenho de uma solução não-impositiva, tornando o projeto excessivamente amplo.

Em relação à execução da atividade avaliativa, houve dificuldades para sincronização de agendas para reuniões e outras relacionadas à metodologia de trabalho em colaboração à distância. A equipe buscou contornar esses desafios aplicando ferramentas de construção coletiva dos textos, com múltiplas revisões entre os pares e, especialmente, desenvolvendo as competências de colaboração em rede, aprendidas e exercidas durante o LideraGov que, por várias ocasiões, serviram de simulação de execução remota colaborativa.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA



Imagine que você é um cidadão brasileiro, que vive em uma cidade do interior, e que precisa resolver um problema relacionado ao serviço público. Por exemplo, você quer solicitar a emissão de um documento, fazer uma reclamação, denunciar uma irregularidade, pedir uma informação, sugerir uma melhoria, participar de uma consulta pública, ou qualquer outra demanda que envolva o seu direito e o seu dever de cidadão.

Agora, imagine que você não sabe qual é o órgão ou a entidade responsável por atender a sua demanda, se é o governo federal, estadual ou municipal, ou se é uma autarquia, uma fundação, uma empresa pública, uma sociedade de economia mista, ou outra forma de organização administrativa.

Imagine também que você não sabe qual é o canal de comunicação mais adequado para levar a sua demanda, se é um site, um aplicativo, um telefone, um e-mail, uma carta, um formulário, um protocolo, ou outra forma de contato.

Imagine, ainda, que você não sabe quais são os requisitos, as condições, os documentos, as informações, as etapas, os prazos, os custos, ou outros aspectos necessários para que a sua demanda seja recebida, processada e resolvida pelo órgão ou pela entidade competente.

E, por fim, imagine que você não sabe se a sua demanda foi realmente encaminhada, se ela está sendo analisada, se ela foi atendida, se ela foi negada, se ela foi arquivada, se ela foi esquecida, ou se ela foi simplesmente ignorada pelo órgão ou pela entidade responsável.

Como você se sente nessa situação?

Frustrado? Desanimado? Indignado? Desesperançoso? Injustiçado?

Infelizmente, essa é a realidade de milhões de brasileiros, que enfrentam diariamente dificuldades e obstáculos para exercer a sua participação social na gestão do serviço público, como já reportado por Giaretta et al. (2012), em relação à gestão ambiental municipal, ou por André et al. (2021), no que diz respeito à atenção primária à saúde, e que se sentem desamparados, desrespeitados e desvalorizados pelo Estado.

Essa situação gera uma série de consequências negativas, tanto para o cidadão, quanto para o serviço público, e para a sociedade, tais como:

- Baixa qualidade dos serviços públicos, que não atendem às necessidades e às expectativas dos usuários e da sociedade, e que não geram valor e impacto positivo para as pessoas e para o país.
- Baixa eficiência e eficácia dos serviços públicos, que desperdiçam recursos, tempo e energia, e que não entregam resultados satisfatórios e sustentáveis para os usuários e para a sociedade.
- Baixa transparência e *accountability* dos serviços públicos, que não prestam contas, não fornecem informações, não respondem às demandas, e não se submetem ao controle social dos usuários e da sociedade.
- Baixa confiança e credibilidade dos serviços públicos, que não geram satisfação, reconhecimento, fidelização e engajamento dos usuários e da sociedade, e que comprometem a imagem e a reputação do Estado.

- Baixa democracia e cidadania dos serviços públicos, que não garantem a participação popular, a representatividade.

2.1. Problema escolhido

"O cidadão tem dificuldade de acessar e receber atendimento rápido, com linguagem simples, nos canais de participação social governamentais."

Atualmente, a participação social no Governo Federal do Brasil, especialmente no que diz respeito ao atendimento ao cidadão e à participação na formulação de políticas públicas, está concentrada nos sistemas de Ouvidoria, Acesso à Informação, Sistema de Integridade e na Plataforma Brasil Participativo. Tais sistemas priorizam a linguagem escrita, formal, no atendimento ao usuário, excluindo uma parcela significativa da população que utiliza os serviços públicos.

A escolha por adotar sistemas informatizados tradicionais representa uma barreira para o atendimento ao cidadão. Isso ocorre tanto devido à necessidade de letramento formal, representada pela interface escrita de acesso que requer a alfabetização do cidadão, quanto à necessidade de compreensão do modelo de organização administrativa do Estado brasileiro. Essa compreensão inclui noções de competências de cada ente federativo para direcionamento das demandas ao órgão competente. Outras barreiras incluem a burocracia para acessar o serviço, representada pela necessidade de identificação por meio da conta gov.br ou outra forma de *login*, formalidades de autorização e a necessidade de informações prévias. Há, ainda, a burocratização da participação, conceito cunhado por Boaventura de Sousa Santos e Leonardo Avritzer (2002), segundo o mecanismos de participação popular são instrumentalizados para silenciar ou manipular os interesses genuínos dos cidadãos, citando o caso das audiências públicas promovidas por órgãos de regulação que contam, em regra, com ínfima participação dos usuários e ampla participação do setor regulado. Além disso, há desafios na comunicação, como a falta de acesso à internet, o uso de linguagem formal e pouco amigável e inconsistências nas respostas, que podem variar para demandas semelhantes.

Para a escolha do problema, utilizou-se a abordagem apresentada na Sessão 15 “Enquadramento e Resolução de Problemas Públicos” do LideraGov. Sendo assim, o problema escolhido possui os quatro elementos necessários para uma boa definição de um problema:

- **Tem escopo claro e é sintético:** como já mencionado, o problema originalmente idealizado tinha escopo muito maior e, durante as discussões do grupo, o escopo foi sendo delimitado e reduzido até que se alcançasse um problema cuja solução fosse possível.
- **É importante para atores-chaves e, por isso, não pode ser ignorado:** no caso, o foco é no cidadão e na sua participação social e, logo, trata-se de ator-chave em qualquer política pública a ser construída para a solução do problema.
- **Aparece como uma tendência no tempo:** o tema da participação popular tem despertado cada vez mais interesse nos governos e na comunidade acadêmica, como sendo um mecanismo para ampliação da legitimidade do poder político.
- **Pode ser quebrado em elementos causais:** na sequência, serão apresentadas as causas do problema, utilizando o Diagrama de Ishikawa.

2.2 Dados e evidências sobre o problema

Ao lado de outros institutos de participação e controle social, as ouvidorias públicas surgem com maior vigor no esteio do processo de redemocratização do Estado brasileiro. A Ouvidoria Pública atua, fundamentalmente, no processo de interlocução entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem a melhoria dos serviços públicos prestados. São responsáveis pelo tratamento de reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública. O cidadão deve participar no âmbito da melhoria da prestação de serviços públicos, das políticas públicas ou qualquer atividade desempenhada por agentes do Estado.

O Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv) foi lançado no final de 2014, possibilitando que mais de noventa ouvidorias recebessem e respondessem às denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios. O objetivo era facilitar o acesso dos

cidadãos ao sistema on-line para se comunicarem com órgãos e entidades do Governo Federal. Esse sistema foi implementado após a promulgação do Código de Defesa do Usuário de Serviços Públicos, Lei nº 13.460/2017.

Para gerenciar as solicitações realizadas ao Poder Executivo Federal no âmbito da Lei de Acesso à Informação - LAI, Lei nº 12.527/2011, a Controladoria-Geral da União - CGU, em 2012, disponibilizou aos gestores e aos cidadãos o Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC). Trata-se de um sistema eletrônico *web* que funciona como porta de entrada única para os pedidos de informação. O e-SIC permitia que qualquer pessoa, física ou jurídica, encaminhe pedidos de acesso à informação para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Por meio do sistema, além de fazer o pedido, era possível acompanhar o cumprimento do prazo de resposta; consultar as respostas recebidas; entrar com recursos; apresentar reclamações; entre outras ações.

Em 2019, a CGU lançou o Fala.BR, uma plataforma integrada resultante da integração entre o e-Ouv e o e-SIC. Essa plataforma oferece a capacidade de lidar, em um ambiente unificado, com manifestações de ouvidoria, solicitações de simplificação e pedidos de acesso à informação. O Fala.BR é uma solução que permite ao Usuário Externo (cidadão) o acesso integrado, por meio de canal único, e deve ser utilizado pelas ouvidorias e serviços de informações ao cidadão para oferecer respostas aos diversos tipos de manifestações.

Embora o Fala.BR tenha sido concebido para abrigar o e-Ouv e o e-SIC, o desenvolvimento de novas funcionalidades ocorreu continuamente, estruturando como "Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR". A Plataforma é coordenada pela Ouvidoria-Geral da União - OGU e pela Secretaria Nacional de Acesso a Informação - SNAI e teve por embasamento os seguintes normativos (CGU, 2023):

- a) Lei nº 12.527/2011: conhecida como Lei de Acesso à Informação - LAI, regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências (BRASIL, 2011).
- b) Lei 13.460/2017: dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública (BRASIL, 2017);

- c) Decreto nº 7.724/2012: regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição (BRASIL, 2012);
- d) Decreto nº 9.094/2017: dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário (BRASIL, 2017);
- e) Lei 13.726/2018: racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação (BRASIL, 2018);
- f) Decreto nº 9.492/2018: regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e altera o Decreto nº 8.910, de 22 de novembro de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (BRASIL, 2018);
- g) Decreto nº 9.690/2019: altera o Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 - Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2019);
- h) Decreto nº 10.153/2019: dispõe sobre as salvaguardas de proteção à identidade dos denunciadores de ilícitos e de irregularidades praticados contra a administração pública federal direta e indireta e altera o Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018 (BRASIL, 2019);
- i) Decreto nº 10.228/2020: altera o Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, que regulamenta a Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017, para dispor sobre o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal e instituir os conselhos de usuários dos serviços públicos no âmbito da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2020);
- j) Decreto nº 10.890/2021: altera o Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, e o Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019, para dispor sobre a proteção ao denunciante de

ilícitos e de irregularidades praticados contra a administração pública federal direta e indireta (BRASIL, 2021);

- k) Portaria CGU nº 581/2021: estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018 (BRASIL, 2021).
- l) Portaria CGU nº 3.126/2021: altera a Portaria nº 581, de 9 de março de 2021, em razão das alterações promovidas pelo Decreto nº 10.890, de 9 de dezembro de 2021, no Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, e no Decreto nº 10.153, de 3 de novembro de 2019 (BRASIL, 2021).

Até novembro de 2023, 310 órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, além de outras duas mil instâncias de todos os entes e poderes da federação, como estados, municípios e serviços sociais autônomos aderiram ao Sistema (FALA.BR, 2023). A obrigatoriedade de utilização da Plataforma Fala.BR se aplica apenas aos órgãos federais, conforme o artigo 16 do Decreto 9.492/2018.

Além do registro de pedidos e manifestações de ouvidoria, o Fala.BR permite acompanhar o cumprimento dos prazos; consultar as respostas recebidas; entrar com recursos; apresentar reclamações; entre outras ações em conformidade com a Lei de Acesso à Informação e o Código de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos.

O Fala.BR foi desenvolvido pela Diretoria de Tecnologia de Informação - DTI da CGU, utilizando a linguagem *.NET*. O sistema é gratuito e funciona inteiramente *online*, não sendo necessário instalar qualquer software no dispositivo do usuário, que necessariamente deve ser um computador (FALA.BR, 2023).

Para fins metodológicos, adotamos a terminologia "Usuário Externo (Cidadão)" para nos referirmos ao cidadão que tenta acessar e receber atendimento rápido, com linguagem simples, nos canais de participação social governamentais. O Usuário Externo (Cidadão) é o foco prioritário do desenho de solução proposto no Projeto "Voz Cidadã".

A terminologia "Usuário Interno (Servidor Público)" foi adotada para nos referirmos aos usuários que são equipe das Ouvidorias do Poder Executivo federal, que atuam recebendo, analisando e encaminhando denúncias, reclamações, elogios, sugestões e outras solicitações

referentes a procedimentos e ações de agentes, órgãos e entidades do Poder Executivo Federal e trabalham diretamente nos sistemas de Ouvidoria e Acesso à Informação. O Usuário Interno (Servidor Público) é o público-alvo secundário das intervenções propostas no Projeto "Voz Cidadã". Mantivemos esta nomenclatura de usuários ao longo de todo o texto, de maneira a uniformizar o referencial textual e interpretativo.

Buscando melhor compreender a percepção do Usuário Interno (Servidor Público), buscamos descrever os fluxos de recepção e de tratamentos das manifestações no Fala.BR e também caracterizar os tipos de manifestação, pois a solução do Projeto Voz Cidadã tem, necessariamente, impacto na forma como os fluxos de tratamento e resposta de manifestação são conduzidos pela Administração Pública.

Foram adaptados os fluxos de recepção e de tratamentos das manifestações no Fala.BR a partir dos disponibilizados em transparência ativa pela Ouvidoria do Ministério da Fazenda (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2022). Abaixo temos representações das figuras adaptadas que são disponibilizadas em forma de anexos:

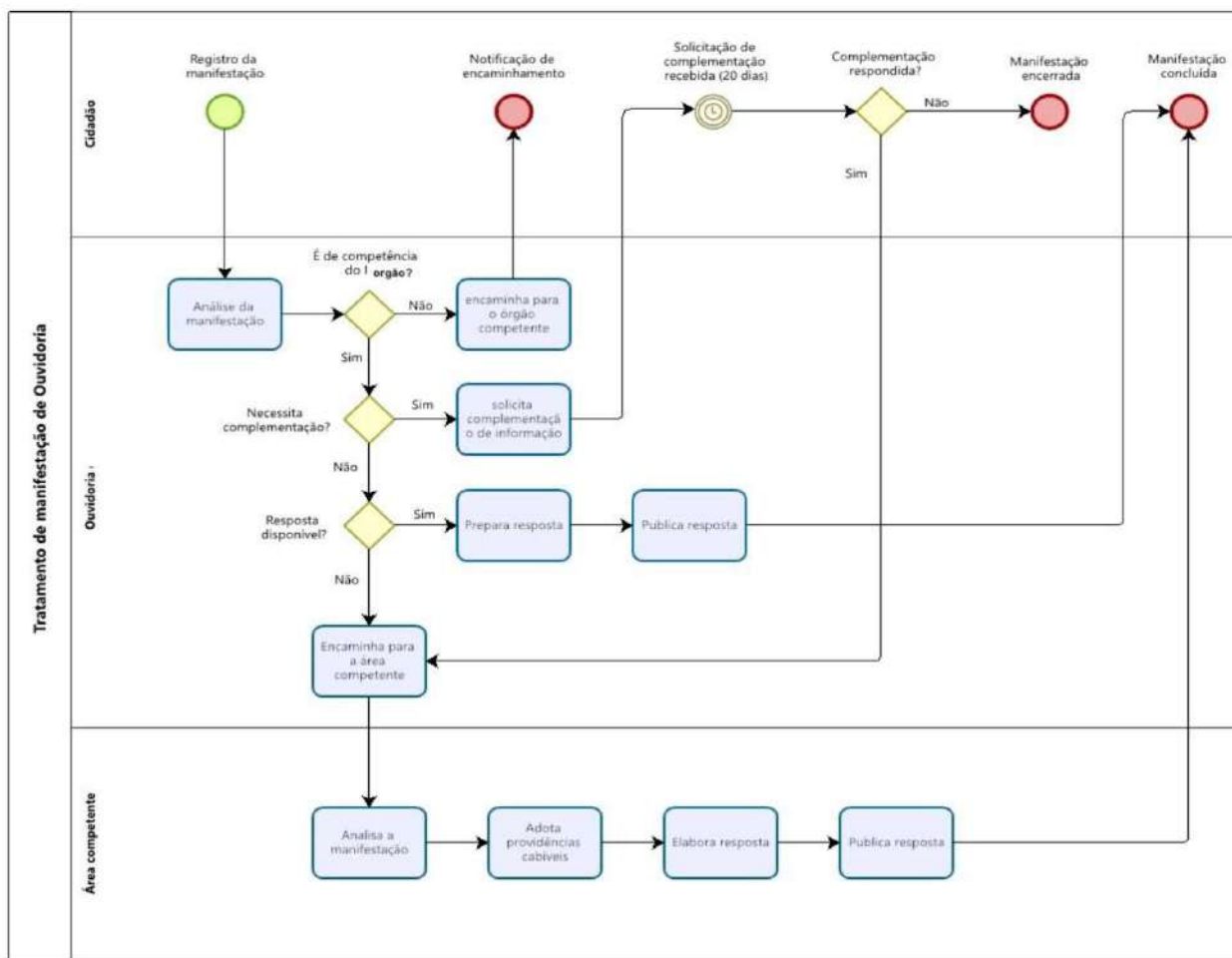


Figura 5 - Fluxo do tratamento usual de manifestações de ouvidoria.

No que tange às características de cada uma das manifestações, são seis tipos de manifestação no Fala.BR:

- 1) a Sugestão, uma proposição de ideia ou formulação de proposta de aprimoramento de políticas e serviços prestados pela Administração Pública Federal;
- 2) o Elogio, demonstração ou reconhecimento ou satisfação sobre o serviço oferecido ou atendimento recebido;
- 3) a Solicitação, requerimento de adoção de providência por parte da Administração;
- 4) a Reclamação, demonstração de insatisfação relativa a serviço público;
- 5) a Denúncia, comunicação de prática de ato ilícito cuja solução dependa da atuação de órgão de controle interno ou externo. Nesta última, é garantido o sigilo ao denunciante, nos termos da lei, e;

- 6) o Simplifique, no qual o cidadão sugere uma ideia para desburocratizar o serviço público.

No âmbito do registro de manifestações do Fala.BR, as manifestações podem ser anonimizadas. Em tese, a tipologia "Denúncia" implicaria maior detalhamento e apresentação dos fatos de forma clara e objetiva, preferencialmente contendo elementos mínimos como CPF, CNPJ, nome dos envolvidos ou quaisquer informações que julgue importantes para a apuração do fato. A Ouvidoria tem o dever legal de proteger a identidade do denunciante.

Apesar de ser uma solução inovadora, o Fala.BR apresenta diversas barreiras ao atendimento do Usuário Externo (Cidadão). A título exemplificativo, agregamos a tela inicial do Fala.BR, na Figura 6 abaixo, Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação,

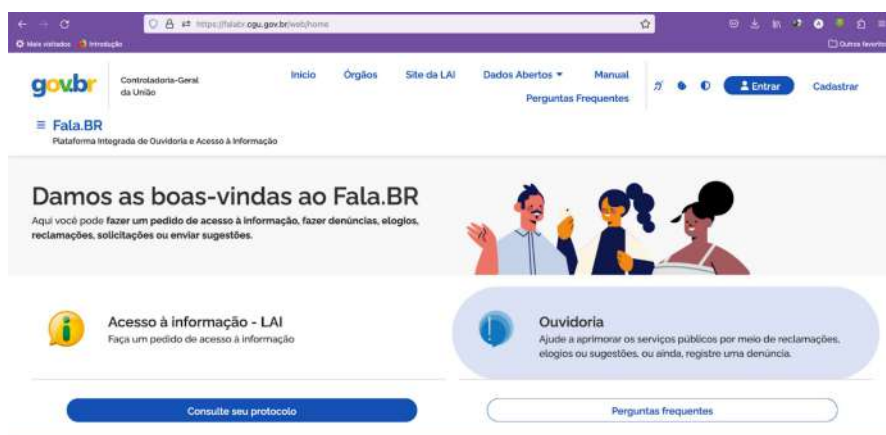


Figura 6 - Tela inicial do Fala.BR.

No contato inicial com o Fala.BR, o Usuário Externo (Cidadão) possui duas opções de escolha para registro de sua solicitação: Acesso à Informação - LAI e Ouvidoria. Essa proposta de escolha decorre da caracterização legal da solicitação, dos prazos para atendimento, dos fluxos internos da Administração Pública e da historicidade dos sistemas de Ouvidoria e de Acesso à Informação. A opção por esse tipo de interação inicial demonstra claramente que o desenho do sistema não teve foco no cidadão. Nesse sentido, é extremamente necessário oferecer alternativas de captação no atendimento ao cidadão, uma vez que torna a "usabilidade" e a experiência do Usuário Externo (Cidadão) no Fala.Br é pouco amigável.

O Fala.BR, por ser um sistema de base textual, inibe imediatamente a participação do Usuário Externo (Cidadão) de baixa escolaridade, pela dificuldade de registro da solicitação.

Essa barreira pode significar que grupos tradicionalmente vulnerabilizados se tornem invisíveis à Administração Pública e, conseqüentemente, as demandas desses grupos sejam desconhecidas e não internalizadas como pontos a serem abordados no ciclo de políticas públicas, aprofundando desigualdades existentes.

Supondo que seja escolhido o Menu de Ouvidoria, a tela seguinte, representada da Figura 7 abaixo, apresenta múltiplas opções de escolha:

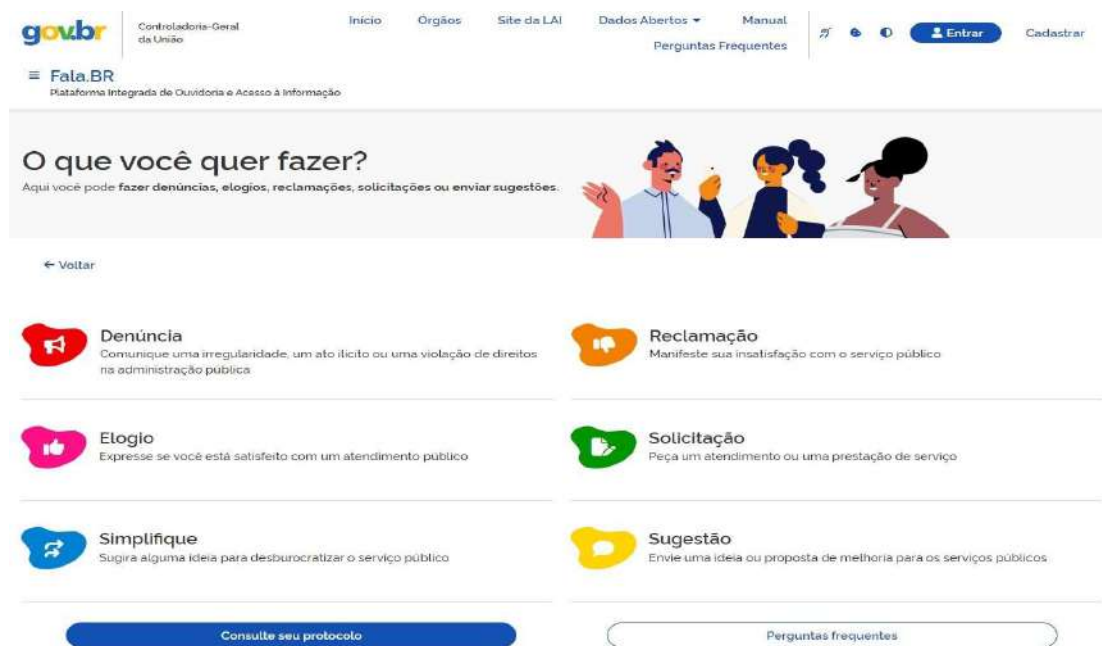


Figura 7 - Tela para realizar uma solicitação de ouvidoria.

A abundância de opções eleva a complexidade na interação inicial com o Fala.BR e torna o processo de registro menos intuitivo e menos amigável. O Usuário Externo (Cidadão) necessariamente deve escolher uma tipologia de manifestação entre seis opções. A escolha de tipologia é importante para a Administração Pública, uma vez que a tipologia da manifestação desencadeia processos/ações diferentes dentro da máquina administrativa, para cumprimento dos normativos que regulam a Ouvidoria Pública e o Acesso à Informação.

Para o Usuário Externo (Cidadão) essa escolha eleva a complexidade da interação e pode inibir a manifestação. Conforme descreve o psicólogo *Barry Schwartz*, o excesso de opções pode paralisar o usuário e tornar todo o processo proposto confuso demais para ser levado adiante. Esta paralisia é descrita na teoria do "Paradoxo da Escolha" (SCHWARTZ, 2007). Nessa concepção teórica, para garantir o bem estar do cidadão a solução é maximizar

sua liberdade. De maneira intuitiva, concebemos que a melhor forma de garantir liberdade seria maximizar o número de escolhas. Dessa forma, ampliando as opções disponíveis, supostamente as pessoas teriam mais liberdade para escolher, maximizando seu bem estar. Contudo, opções demais causam paralisia em vez de liberdade e o excesso de opções torna a tarefa de escolher extremamente difícil. Mesmo quando o usuário consegue escolher, o resultado é menos satisfatório (SCHWARTZ, 2007).

A barreira seguinte se relaciona à necessidade de cadastro complexo para acessar a maior parte das opções disponíveis. A tela, apresentada na Figura 8 abaixo, indica a sequência da escolha "Reclamação".

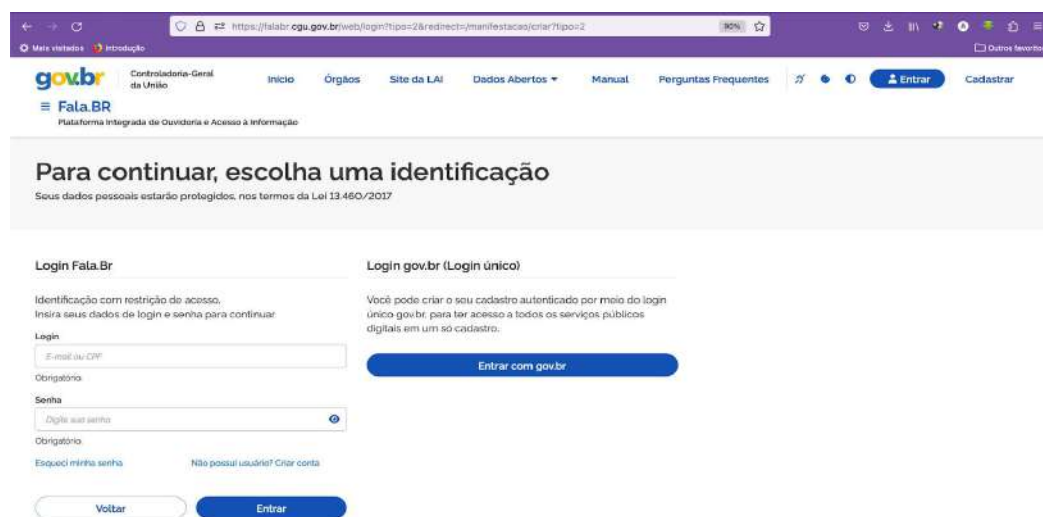


Figura 8 - Tela inicial para realizar uma reclamação no Fala.BR.

Nesse ponto o Usuário Externo (Cidadão) precisa criar uma identidade ou logar no Fala.Br via Gov.br, com certificado verificado. A etapa de identificação pode, de fato, ser importante na caracterização de certos tipos de manifestação como a denúncia, casos de assédio moral e de assédio sexual. Contudo, a etapa de identificação não necessita ser a porta de entrada para o registro do processo, pois pode inibir o Usuário Externo (Cidadão) ao registro. Além disso, o cadastro é bastante longo e envolve, inclusive, informar dados de login, o que envolve necessariamente a existência de e-mail próprio para registro, dados pessoais completos, informações pessoais como raça e gênero, escolaridade e profissão, o endereço do usuário, como sendo elementos obrigatórios para conclusão do cadastro. Essas informações são importantes para a Administração coletar dados sobre os demandantes, sobre o perfil dos usuários externos (Cidadão), sobre a etiologia relacionada aos temas de Ouvidoria

e Acesso à Informação. Contudo, pensando no Usuário Externo (Cidadão), para atendimento de grande parte das manifestações, essas informações não precisam ser fornecidas.

A tela seguinte do sistema à escolha anterior, utilizando nomes diferentes para a escolha que já foi realizada na tela inicial, é representada na Figura 9 abaixo :

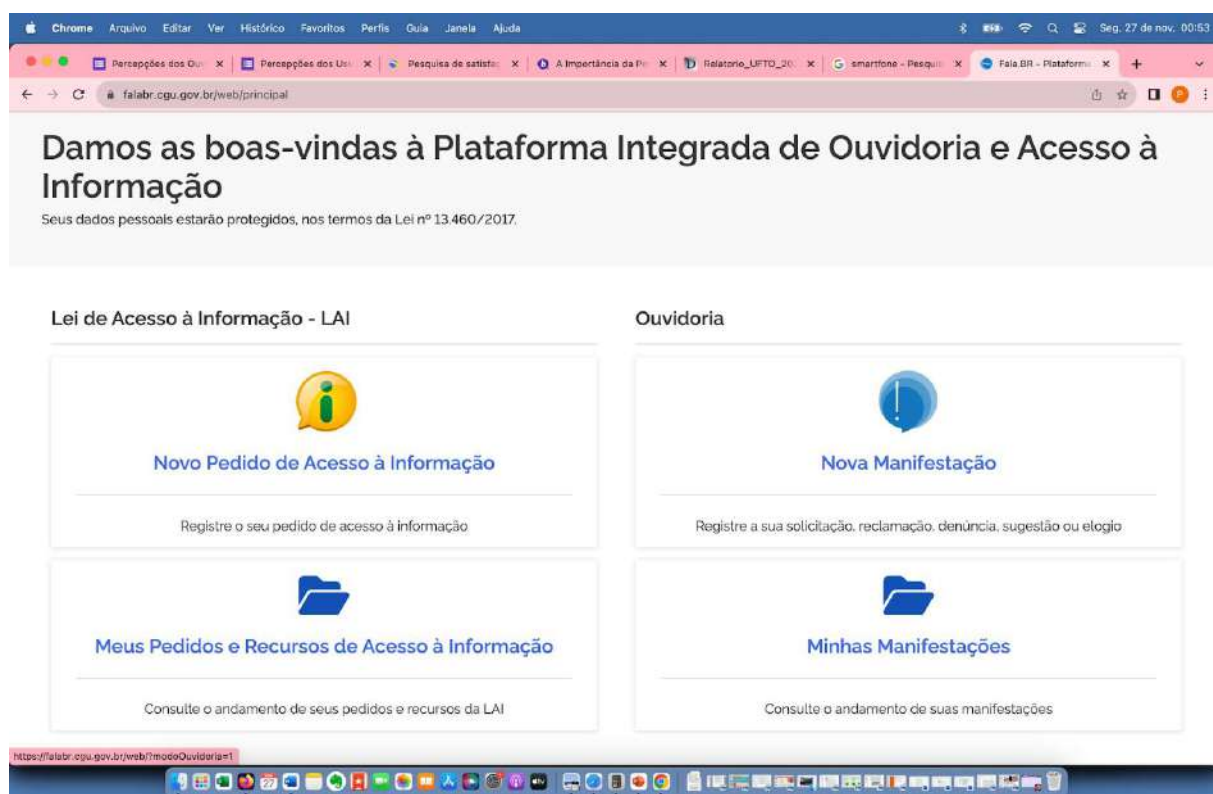


Figura 9 - Tela após realizar o login na ferramenta.

Escolhendo o item "Nova Manifestação" - primeira vez que a nomenclatura é utilizada ao Usuário Externo (Cidadão), tornando ainda mais confuso o processo de escolha, - a tela seguinte é idêntica à tela de múltiplas escolhas, na qual é necessário novamente optar entre as seis tipologias, conforme Figura 10, abaixo:

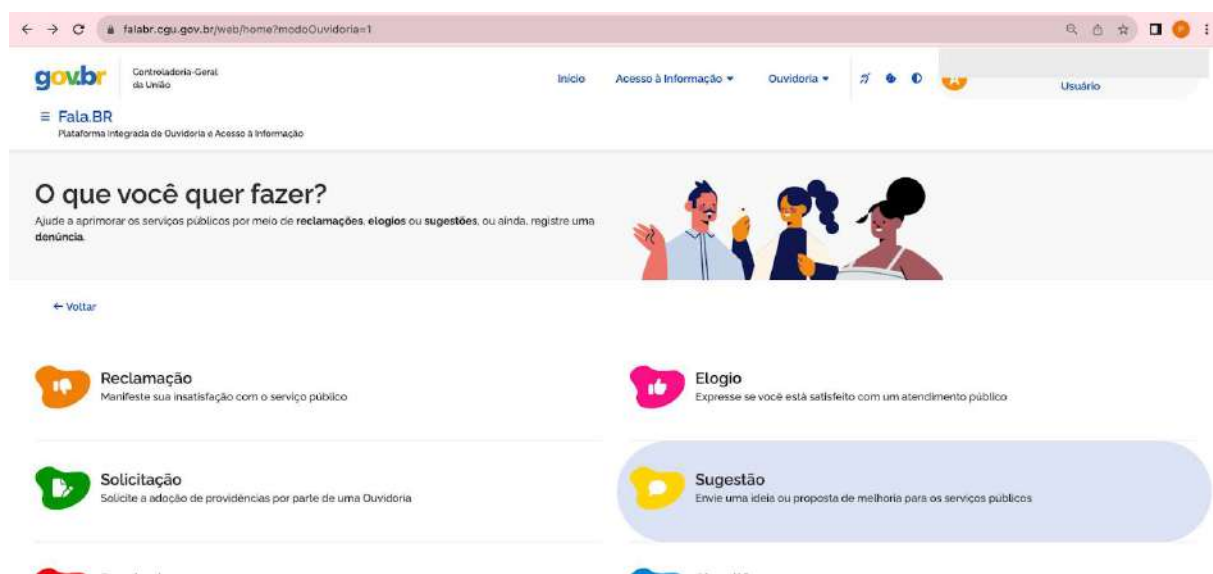
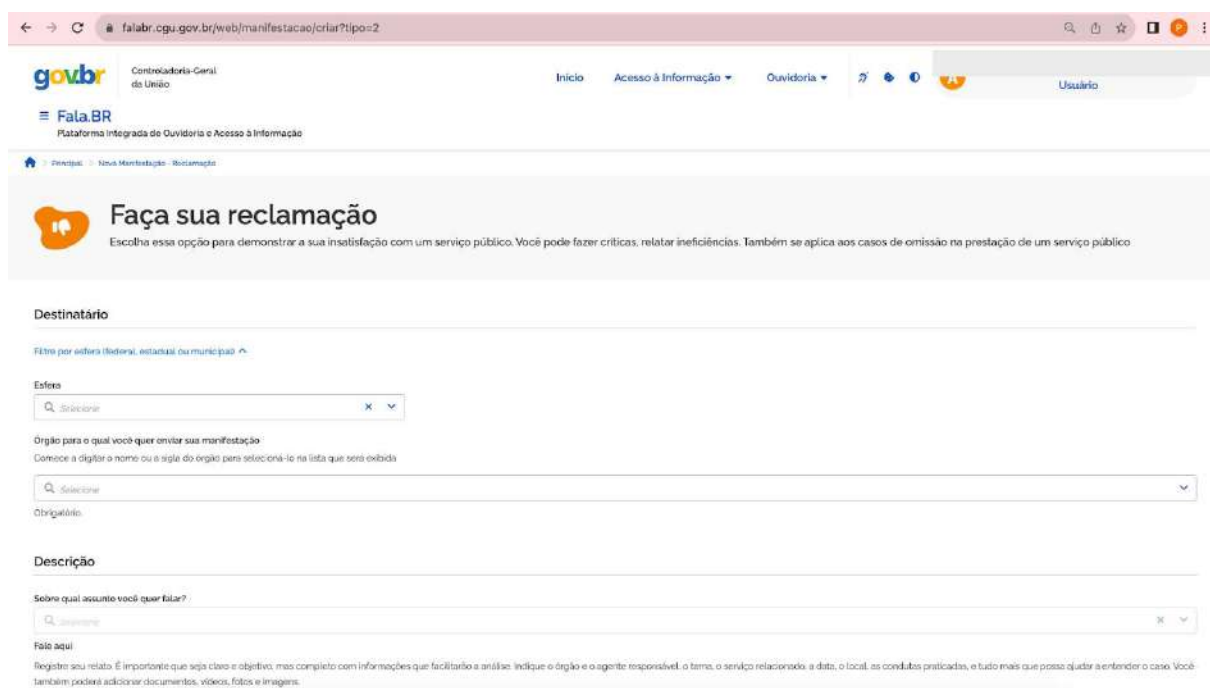


Figura 10 - Tela após clicar em "nova manifestação".

Escolhendo novamente a tipologia "Reclamação", a tela seguinte inicia a interação obrigando ao Usuário Externo (Cidadão) escolher a qual esfera de Governo, se Federal, Estadual ou Municipal, se refere a manifestação, conforme Figura 11, abaixo:



A imagem mostra a interface web do Fala.BR para a criação de uma nova manifestação. O navegador indica o endereço falabr.cgu.gov.br/web/manifestacao/criar?tipo=2. No topo, há o logotipo do gov.br e o nome "Fala.BR", além de links para "Início", "Acesso à Informação" e "Ouvidoria". O usuário está logado como "Usuário".

O formulário principal é dividido em seções:

- Destinatário:** Possui um filtro "Filtro por esfera (federal, estadual ou municipal)" e uma seção "Esfera" com uma lista de seleção. Abaixo, há um campo "Órgão para o qual você quer enviar sua manifestação" com uma dica: "Conhece o órgão? Digite o nome ou o sigla do órgão para selecioná-lo na lista que será exibida".
- Descrição:** Possui um campo "Sobre qual assunto você quer falar?" e uma seção "Faça aqui" com uma dica: "Registre seu relato. É importante que seja claro e objetivo, mas completo com informações que facilitarão a análise. Indique o órgão e o agente responsável, o tema, o serviço relacionado, a data, o local, as condutas praticadas, e tudo mais que possa ajudar a entender o caso. Você também poderá adicionar documentos, vídeos, fotos e imagens."

Figura 11 - Tela para escolha da esfera do Governo.

Certamente, direcionar a manifestação significa *qualificar* a manifestação e torna a chance de encaminhamento ao órgão competente correto substancialmente maior. Contudo, a usabilidade do Fala.Br para o Usuário Externo (Cidadão), de maneira a exigir o direcionamento, bem como para indicar o órgão específico responsável por determinado tema, fica comprometida e evidencia novamente o foco na Administração.

Cabe indicar que o Fala.BR é direcionado ao atendimento ao cidadão na esfera Federal. Mas se o sistema obriga o Usuário Externo (Cidadão) a escolher, significa que existe um processo de busca pela ampliação e pela aderência aos serviços oferecidos pelo sistema em outras esferas governamentais.

Assim, simulamos uma das reclamações mais comuns da esfera municipal: lixo urbano depositado em local incorreto, usando um termo bastante difundido "lixo" como assunto da Descrição da Manifestação. O resultado é apresentado na Figura 12 abaixo:

A imagem mostra a interface web para fazer uma reclamação no portal falabr.cgu.gov.br. O formulário é dividido em duas seções principais: 'Destinatário' e 'Descrição'.
Na seção 'Destinatário', há filtros para 'Esfera' (Municipal), 'Estado' (AL) e 'Município' (Anadia). Abaixo, há um campo para selecionar o 'Órgão para o qual você quer enviar sua manifestação', com a opção 'Prefeitura - Anadia/AL' selecionada.
Na seção 'Descrição', há um campo para 'Sobre qual assunto você quer falar?'. O texto 'lixo' foi digitado, e uma mensagem de erro 'Ops! Não encontramos o que você está procurando!' é exibida. Abaixo do campo, há uma dica: 'também poderá adicionar documentos, vídeos, fotos e imagens.'

Figura 12 - Resultado da tentativa de reclamação sobre "lixo urbano" na esfera de Governo Municipal. Houve a tentativa de substituição por sinônimos mais técnicos como "resíduos sólidos", "poluição urbana", com resultado semelhante

Tentamos então outra opção de problema mais permanente, como um "buraco no asfaltamento da rua" ou a demanda pelo "asfaltamento de uma via" - fatos da vida quotidiana extremamente comuns na existência do Usuário Externo (Cidadão). O resultado foi similar, e está ilustrado nas Figura 13 e 14, abaixo:

A imagem mostra a interface web para fazer uma reclamação no portal falabr.cgu.gov.br, com o mesmo layout da Figura 12. O formulário está preenchido com: Esfera: Municipal; Estado: AL; Município: Anadia; Órgão: Prefeitura - Anadia/AL.
Na seção 'Descrição', o campo de busca contém o texto 'buraco'. Assim como na Figura 12, uma mensagem de erro 'Ops! Não encontramos o que você está procurando!' é exibida.

Figura 13 - Resultado da tentativa de reclamação sobre "buraco" da via no asfalto na esfera de Governo Municipal.

A imagem mostra a interface web do Fala.BR para criar uma manifestação. No topo, há uma barra de navegação com o endereço "falabr.cgu.gov.br/web/manifestacao/criar?tipo=2". Abaixo, o título "Faça sua reclamação" é seguido por uma explicação: "Escolha essa opção para demonstrar a sua insatisfação com um serviço público. Você pode fazer críticas, relatar ineficiências. Também se aplica aos casos de omissão na prestação de um serviço público".

O formulário é dividido em seções:

- Destinatário:** Possui filtros para "Esfera" (Municipal), "Estado" (AL) e "Município" (Anadia). Abaixo, há um campo para "Órgão para o qual você quer enviar sua manifestação" com o texto "Prefeitura - Anadia/AL".
- Descrição:** Um campo de texto com o placeholder "Sobre qual assunto você quer falar?". O usuário digitou "asfalto". Abaixo do campo, há uma mensagem de erro: "Ops! Não encontramos o que você está procurando!".

Na base da seção de descrição, há uma nota: "também poderá adicionar documentos, vídeos, fotos e imagens."

Figura 14 - Resultado da tentativa de reclamação sobre buraco no asfalto na esfera de Governo Municipal.

É notório que as Ouvidorias das esferas Estadual e Municipal recebam solicitações como as acima exemplificadas. Se o Fala.BR pretende se consolidar como sistema universal da Administração, é necessário adequar o vocabulário aos problemas encontrados em cada uma das competências precípuas dos entes federativos.

Ainda no contexto de entendimento do problema, estruturamos pesquisa quantitativa e qualitativa com objetivo de obter informações mais detalhadas sobre o problema e sobre as possíveis soluções para o cenário do problema.

Foram estruturados dois questionários: um para Usuário Externo (Cidadão) e outro para Usuário Internos (Servidores Públicos), especificamente para gestores do sistema Fala.BR no nível Federal (Ouvidores Públicos federais). Os questionários continham uma parte de caracterização da amostra, buscando descrever a subpopulação amostral, de maneira a permitir a comparação dos resultados e a avaliação estatística dos resultados.

Na abordagem qualitativa, o foco foi na percepção do Usuário Externo (Cidadão) que utilizou os serviços de Ouvidoria Pública Federal) e do Usuário Interno (Servidor Público Ouvidor de Órgão Federal).

A ferramenta de abordagem utilizada foi a escala Likert, amplamente descrita em pesquisas de opinião e satisfação, que avaliam a atitude e comportamentos do consumidor/usuário. A escala Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica, desenvolvida nos Estados Unidos na década de 1930, usada habitualmente em questionários, sendo a escala mais utilizada em pesquisas de opinião (WIKIPEDIA, 2023).

A estrutura de perguntas propõe ao usuário um questionário baseado no nível de concordância com uma afirmação. Ao contrário de uma pergunta na qual se escolhe entre sim e não, as questões construídas a partir da escala Likert apresentam uma afirmação autodescritiva e oferecem como opção de resposta uma escala de pontos com descrições verbais que contemplam extremos – como “concordo totalmente” e “discordo totalmente”, disponível em (SURVEY MONKEY, 2023).

A escala Likert combina estatística e psicologia para promover uma imersão lógica na mente do entrevistado. Trata-se de abordagem capaz de extrair insights qualitativos de uma pergunta estruturada de forma quantitativa (OLIVEIRA, 2023).

No Anexo I, apresentamos os dois questionários aplicados.

A amostragem do presente estudo foi essencialmente conceitual, com esforço amostral reduzido dado o tempo disponível para desenvolvimento da atividade (N Usuário Externo (Cidadão que utilizou os serviços de ouvidoria pública federal) = 12; e N Usuário Interno (Servidor Público Ouvidor de órgão federal) = 20).

Dentre os resultados obtidos, destacamos a diferença na percepção dos públicos quando consideramos as possíveis soluções para melhoria do acesso aos serviços de atendimento de Ouvidoria. Na figura da sequência, a percepção do Usuário Interno (Servidor Público Ouvidor de Órgão Federal), em campo de livre preenchimento, sem limites de caracteres de resposta, conforme Figura 15, abaixo:

Como o atendimento ao usuário pode ser melhorado ao acessar os serviços de Ouvidoria?

13 respostas

Ouvindo-o e qualificando as informações.

Empoderando-se mais e mais as Ouvidorias

Atualmente só as demandas de ouvidoria ficam totalmente no FalaBR, as do módulo acesso à informação tem que ser tramitadas pelo SEI o que gera dificuldades. A plataforma poderia implementar ferramenta de tramitação prática.

Mais servidores

Divulgar mais os serviços

Muitas vezes o pedido de consentimento não é respondido, assim precisa-se pensar em algo mais eficiente tanto para o cidadão que já enviou sua demanda e espera uma solução, tanto para a ouvidoria que muitas vezes fica sem orientações de como proceder em casos em que a pseudonimização não é possível. Também sinto necessário conscientizar a população quanto aos assuntos que podem ser resolvidos pelas ouvidorias

Figura 15 - Respostas do Usuário Interno (Servidor Público Ouvidor de Órgão Federal).

Na Figura 16 seguinte, a percepção Usuário Externo (Cidadão), em campo de livre preenchimento, sem limites de caracteres de resposta:

Como o atendimento ao usuário pode ser melhorado ao acessar os serviços de Ouvidoria?

9 respostas

Linguagem mais acessível. Acesso mais facilitado aos meios de contato como whatsapp. Atendimento humanizado.

Ter uma ouvidoria genuinamente interessada em atender aos interesses e problemas do cidadão, na medida do que é possível pelo Estado realizar, tentando fazer com que a gestão pública seja menos autocentrada.

Com formação permanente dos profissionais que atuam na linha de frente

melhorando a linguagem, sendo mais ágil

Maior divulgação e utilização dos modernos meios de comunicação, como o Whatsapp

Oferecer condições adequadas e capacitação aos servidores e funcionários que atuam nas ouvidorias. Sistematizar as demandas, de forma que seja possível acompanhar o andamento até a conclusão, de forma que o cidadão possa saber se sua demanda foi analisada, se gerou algum resultado ou, no caso de arquivamento, que saiba os motivos pelos quais a demanda não prosperou.

Figura 16 - Respostas do Usuário Externo (Cidadão que utilizou os serviços de Ouvidoria Pública Federal).

As respostas do Usuário Externo (Cidadão que utilizou os serviços de ouvidoria pública federal) corroboram as percepções iniciais delineadas como problema a ser enfrentado e indicam características desejáveis no desenvolvimento da solução.

Foi realizada, pelo grupo, uma entrevista com a Senhora Ariana Frances Carvalho de Souza, Ouvidora-Geral da União, gestora de todo o sistema de Ouvidorias, que compartilhou sua percepção sobre como ampliar as formas de atendimento ao cidadão, sobre os desafios enfrentados na participação social e sobre as experiências exitosas no âmbito de outras ouvidorias.

A entrevista com a gestora foi extremamente importante pois agregou informações sobre o histórico e sobre a situação atual do sistema, referências sobre inovações em desenvolvimento e muitos insights sobre como abordar o problema, a partir da experiência da gestora em diferentes níveis de governança do sistema de Ouvidorias.

Foi realizada uma abordagem de exercício de redesenho de fluxos de processos, no contexto de uma Oficina na Semana de Inovação da ENAP 2023. Na Oficina, houve um grupo de pessoas, diverso e não relacionado ao Lideragov, que consideraram o problema interessante e contribuíram para um esforço inicial de prototipagem de possíveis melhorias do processo.

A Oficina iniciou conceituando o mapeamento do serviço, foi apresentado uma abordagem clássica de melhoria de mapeamento de processos, onde primeiro é desenhado o (*AS-IS*) - Como está o processo atual, depois de forma colaborativa os participantes identificam os problemas (gargalos do processo), e uma vez identificado os problemas e dores, é feita uma dinâmica coordenada de *brainstorm* onde são levantadas e priorizadas possíveis soluções (*insights*) para melhoria do processo. Com as soluções discutidas e priorizadas parte para o desenho do (*TO-BE*), como o processo vai ficar depois da aplicação dos *insights*. É importante salientar que a construção da solução parte de um pressuposto primordial: o foco no cidadão.

As figuras 17, 18, 19 e 20 representam o resultado dos trabalhos realizados nessa oficina:

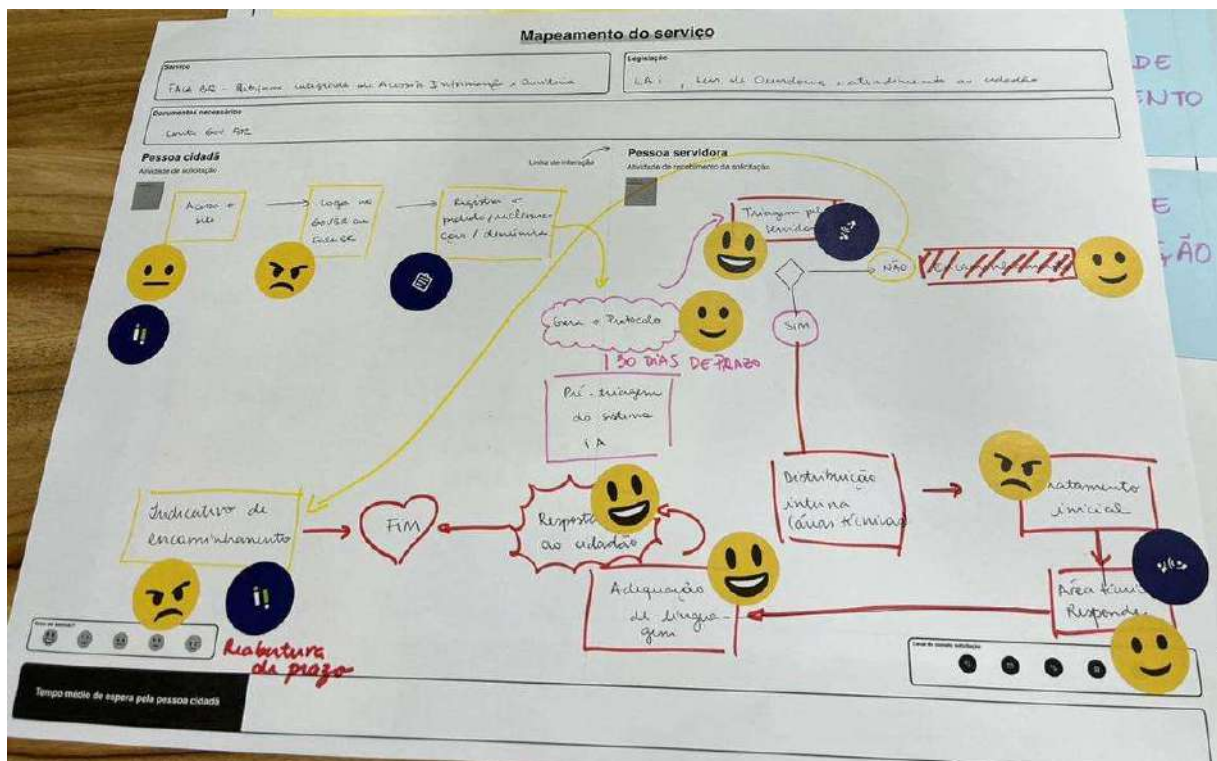


Figura 17 - Mapeamento do Fala.BR (AS IS), com representação de sentimentos do usuário ao utilizar os serviços descritos.

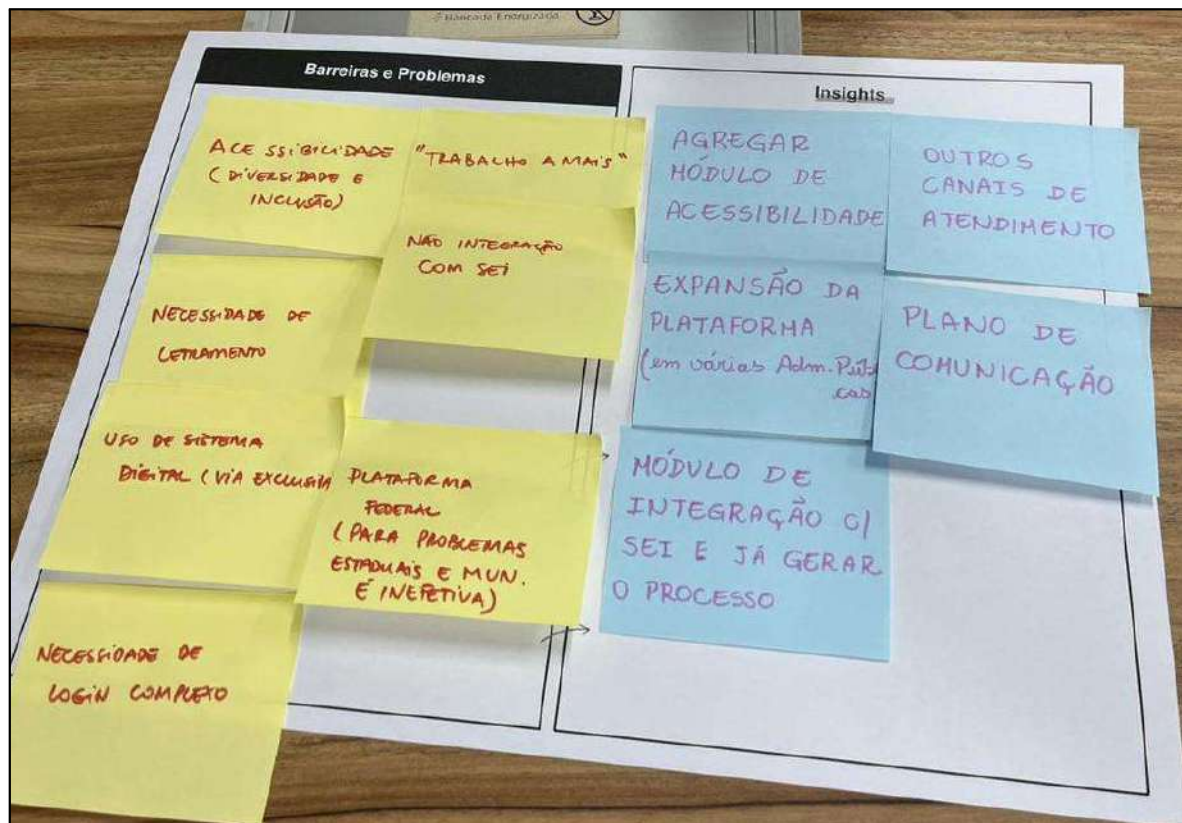


Figura 18 - Identificação dos Problemas e Insights do Processo.

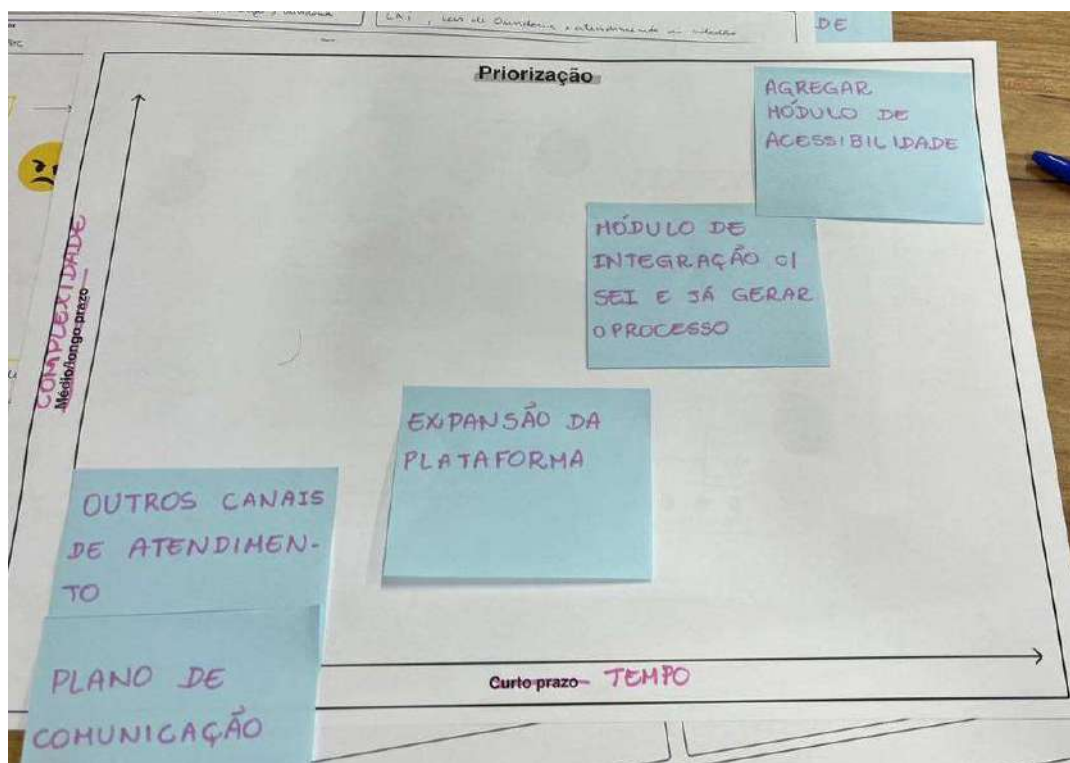


Figura 19 - Priorização dos *Insights* considerando o tempo e a complexidade.

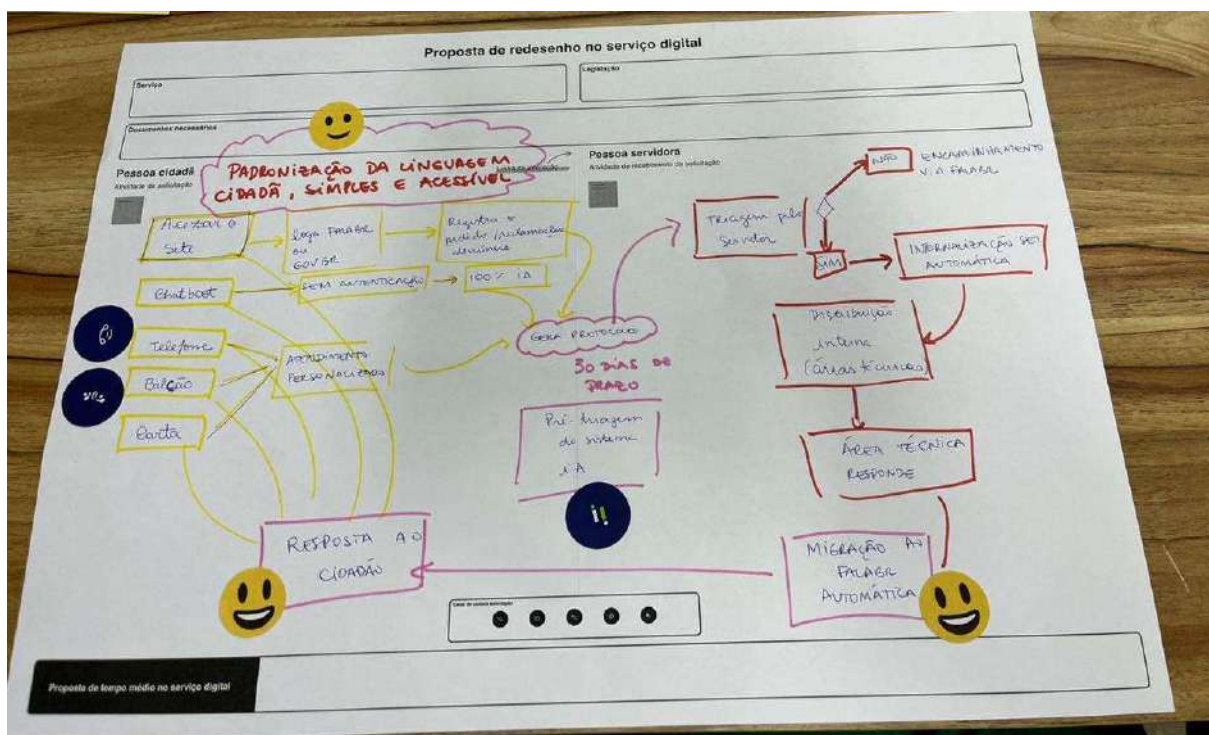


Figura 20 - Redesenho do Processo (*TO BE*) aplicando os *insights* e com foco no cidadão.

Um dos resultados fundamentais desse exercício foi trazer à consciência a potencialidade da solução proposta pelo Projeto "Voz Cidadã" para o Usuário Interno (Servidor Público).

2.2. Causas do problema e fatores relacionados

Os sistemas atuais de diálogo da população com o Estado brasileiro tendem a limitar a participação social. A formalidade imposta durante o atendimento, a escolha prioritária de um canal baseado em texto escrito em um site na internet, no qual o cidadão é obrigado a criar *login* e senha ou utilizar o acesso gov.br para a maioria das funcionalidades, resulta em um sistema pouco amigável para o Usuário Externo (Cidadão).

Considerando a realidade brasileira, onde 5,6% da população é analfabeta (IBGE, 2023), fica evidente que uma parcela significativa enfrenta dificuldades para redigir textos formais e compreender as distintas competências das esferas da federação, assim como para indicar o órgão específico responsável por determinado tema.

A situação é agravada no contexto do letramento digital, uma vez que um em cada quatro brasileiros não possui acesso à internet, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Isso representa 46 milhões de pessoas no Brasil que estão privadas de experimentar a hiperconectividade, um elemento crucial da sociedade contemporânea. A ausência desse acesso implica em uma exclusão digital, fazendo com que essa parte da sociedade esteja alheia e marginalizada digitalmente (IBGE, 2023).

Essa realidade contribui para um aumento da segregação social, uma vez que uma parcela considerável da população não vivencia as interações proporcionadas pelo avanço tecnológico global, mantendo-se distante e digitalmente excluída. Diante desse cenário, torna-se imperativo adotar medidas para reduzir a exclusão digital. Nesse contexto, a usabilidade do Fala.Br para os cidadãos torna-se bastante restrita, limitando-se principalmente a um público escolarizado, alfabetizado e com certa afinidade burocrática (DIAS, 2021).

Os usuários cidadãos frequentemente reportam a necessidade de um sistema mais inclusivo, que permita várias formas de expressão, facilitando o uso por pessoas com deficiências ou limitações tecnológicas. Algumas informações são importantes para

compreender melhor o problema. Existe um arcabouço legal das Ouvidorias, que determina a forma como o atendimento ao cidadão deve ocorrer.

Em 2023, foram registradas 2.808.460 manifestações registradas no Fala.BR. A satisfação média foi avaliada em 45,94% e o tempo médio de atendimento foi de 21 dias na esfera federal. O Fala.Br permite o monitoramento do desempenho das unidades de Ouvidoria através do Painel "Resolveu?", que gera dados consolidados a partir dos registros na plataforma e da resposta à pesquisa de satisfação do usuário (CGU, 2023a).

Na esfera federal, as 330 unidades de Ouvidoria receberam 937.666 manifestações. Ao total, 775.503 manifestações foram respondidas, sendo 94% dentro do prazo previsto legalmente para atendimento e 6% fora do prazo. Cerca de 98.596 manifestações foram arquivadas e 139.397 foram encaminhadas para outras esferas estatais após tratamento em unidade de Ouvidoria. Esta última informação implica dizer que necessariamente a manifestação foi tratada por um servidor público e, devido a inadequação relacionada às competências do órgão, foi encaminhada via sistema para outro órgão.

Quando é avaliada a resolutividade da demanda, apenas 28% das demandas foram resolvidas integralmente, 15% parcialmente, e 57% das demandas não foram resolvidas. Ao avaliar o grau de satisfação com o atendimento prestado, 20,22% estão muito satisfeitos, 12,57% dos usuários estão satisfeitos, 11,31% consideram o atendimento regular, 12,26% estão insatisfeitos com o atendimento e 43,64% estão muito insatisfeitos com o atendimento recebido. A satisfação média observada foi de 38,36%.

Quando avaliado o tipo de manifestação, 54,8% são reclamações (N= 459.619), seguidas de 26,8% de solicitações (N=224.945), 5,6% são denúncias (47.212), 10% são comunicações (N=83.504), 1,8% são elogios (N=15.239), 1% são sugestões (N=8.413) e 0% são sugestões de simplificação (N=138).

Delineado o cenário do problema, é possível pensar em soluções possíveis para o atendimento ao cidadão. Nesse sentido, o esforço da equipe em compreender as causas do problema público escolhido no presente plano.

O Quadro 1 abaixo, procura ilustrar algumas das principais dificuldades e problemas, enfrentados pela participação popular no Brasil:

QUADRO 1. DESAFIOS ENFRENTADOS PELA PARTICIPAÇÃO POPULAR NO BRASIL

Baixo Índice de Alfabetização e Letramento Digital: → Muitos brasileiros enfrentam desafios relacionados à alfabetização e letramento digital, o que dificulta a participação em plataformas online e a compreensão de processos participativos. → O Brasil ocupa a 36ª posição no ranking global de inclusão digital (HERERRA, 2022). → Em 2022, 5,6% das pessoas com 15 anos ou mais eram analfabetas (IBGE, 2023).
Desigualdade de Acesso à Tecnologia: → A falta de acesso igualitário à tecnologia, como computadores e conexão à internet, cria disparidades na participação, prejudicando especialmente aqueles em áreas rurais ou comunidades de baixa renda. → Menos de um terço da população pode ser considerada plenamente conectada (sobretudo brancos das classes A e B); Os outros cidadãos (principalmente negros das classes C, D e E) ficam sem conexão quase metade do mês; 58% dos brasileiros acessam a Internet apenas via smartphone (DE LUCA, 2022).
Exclusão de Pessoas com Deficiências: → Plataformas de participação muitas vezes não são acessíveis para pessoas com deficiências visuais, auditivas ou motoras, excluindo uma parte significativa da população. → A Pesquisa Nacional de Saúde, realizada pelo IBGE em 2019 e divulgada em agosto/2021, evidencia o cenário excludente e desigual enfrentado pelas pessoas com deficiência no Brasil (FERREIRA, 2021).
Desconfiança nas Instituições Públicas: → A desconfiança generalizada nas instituições públicas pode desencorajar os cidadãos de participar ativamente, pois muitos acreditam que suas vozes não serão efetivamente ouvidas. → 62% dos brasileiros não acreditam nas instituições do país, segundo pesquisa (HERÉDIA, 2017)
Burocracia e Formalidades Excessivas: → Processos de participação muitas vezes envolvem burocracia excessiva, formulários complexos e formalidades que intimidam ou desestimulam a participação, especialmente entre aqueles com menor escolaridade.

→Para a população brasileira, o excesso de burocracia também afeta o crescimento do País, pois aumenta os custos do governo e das empresas, estimula a corrupção e a informalidade e desestimula os negócios (CNI, 2015)

→A pesquisa lançada pela Endeavor enfatiza três canais em que o excesso de burocracia pode impactar negativamente a produtividade do país (ENDEAVOR, 2023)

Inconsistência nas Respostas e Resultados

→Cidadãos frequentemente percebem uma falta de transparência e consistência nas respostas às suas contribuições, o que pode reduzir a motivação para se envolverem em futuras iniciativas participativas

Desconhecimento sobre Mecanismos de Participação

→Muitos cidadãos não estão cientes dos mecanismos disponíveis para participação, seja por falta de divulgação adequada ou pela complexidade de encontrar informações sobre oportunidades de engajamento.

→Como exemplo, cita-se o exemplo da Plataforma Brasil Participativo, que apesar de ser considerada uma das maiores experiências de participação social no Brasil, ainda não é conhecida pela maioria dos cidadãos. O Brasil Participativo (www.gov.br/brasilparticipativo), plataforma do governo federal que coleta propostas e votos da população para o Plano Plurianual (PPA) 2024-2027, já é considerada a maior experiência de participação social digital do Brasil, com 200 mil participantes (MPO, 2023)

Limitações de Tempo

→A vida agitada e as longas jornadas de trabalho podem limitar o tempo disponível para a participação ativa, especialmente para grupos demográficos específicos.

Falta de Conexão entre a Participação e Resultados Concretos

→A percepção de que as contribuições dos cidadãos não se traduzem em ações ou políticas concretas pode desencorajar a participação contínua (SEBRAE, 2023)

Resistência à Mudança e Inovação

→Estruturas tradicionais e resistência à inovação dentro das instituições públicas podem dificultar a implementação de novos métodos de participação e tecnologias. (TELLUS, 2023)

Organização administrativa complexa

→ Muitas vezes, os cidadãos não sabem a qual órgão ou entidade devem se dirigir com suas demandas. A estrutura administrativa pode ser confusa e intimidante, especialmente quando se trata de esferas de federação (Williams, 1996).

Burocracia

→ A necessidade de cumprir formalidades, fornecer informações prévias e fazer login em sistemas pode ser um grande obstáculo para muitos cidadãos. Esses processos podem ser demorados e desencorajar a participação (Modern Diplomacy, 2020; Nakayama LF, 2023).

Incapacidade de comunicação

→ Nem todos os cidadãos têm acesso à internet ou são proficientes em tecnologia digital. Além disso, a linguagem usada pelos órgãos do governo pode ser difícil de entender para muitos cidadãos (OECD, 2022; Kweit, 1980; Yang & Callahan, 2007; Cavalli, 2015).

Inconsistência nas respostas

→ Os cidadãos podem receber respostas diferentes para as mesmas demandas, dependendo de quem eles contatam ou de como formulam suas perguntas. Isso pode levar a confusão e frustração (Mainwaring, 2022; Pogrebinschi & Tanscheit, 2017).

Em uma tentativa de síntese, buscamos desenhar o "Diagrama de Ishikawa" do problema abordado. Conhecido como Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta de análise de processos que permite identificar as causas raízes de um problema (WIKIPEDIA, 2023).

O Diagrama foi uma das ferramentas sugeridas na Sessão 15 “Enquadramento e Resolução de Problemas Públicos” do LideraGov. Sua aplicação permite que o problema possa ser quebrado em elementos causais, correlacionando barreiras e desafios que contribuem para o problema, auxiliando na definição do problema público escolhido e evitando um erro comum na definição que é a mistura de múltiplas causas e consequências.

A Figura 21 traz a aplicação dessa abordagem para o problema em análise.

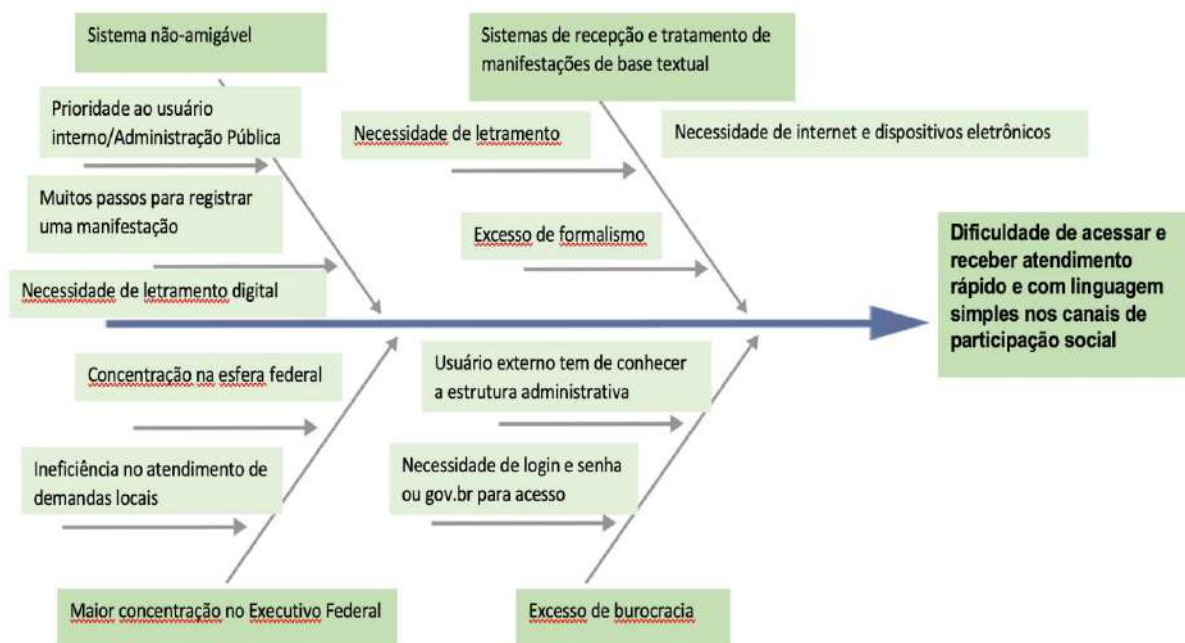


Figura 21. Aplicação do Diagrama de Ishikawa para o problema escolhido.

As barreiras identificadas necessitam de abordagens inovadoras, como a integração de tecnologias acessíveis e soluções descentralizadas, para serem superadas e promoverem uma participação mais ampla e inclusiva no cenário brasileiro. São obstáculos que podem fazer com que os cidadãos sintam-se excluídos e desencorajados a participar. É por isso que projetos como o "Voz Cidadã" são tão importantes, pois buscam superar esses problemas e desafios para tornar a participação cidadã mais acessível e eficaz por meio de abordagens inovadoras.

2.3. Iniciativas Existentes

A tecnologia tem o potencial de transformar o atendimento ao cidadão, oferecendo novas possibilidades para tornar os serviços mais eficientes e acessíveis. A tecnologia de análise de dados pode ser uma grande aliada, em conjunto com os *chatbots* e a inteligência artificial, pois permitem a automatização de tarefas rotineiras, possibilitando que os servidores se concentrem no atendimento a casos mais complexos, que exigem uma abordagem mais humana, e também na alimentação do ciclo de políticas públicas com informações sobre a implementação e ajustes necessários.

Na sequência, foram listadas algumas iniciativas e soluções tecnológicas, públicas, privadas ou do terceiro setor, que são relacionadas com a situação problema abordada pelo

Projeto Voz Cidadã. Cada uma das ferramentas pode ser relacionada com a solução proposta: ora fornecendo um serviço já pronto permitindo a integração entre sistemas, ora como conhecimento adquirido por um ente público e que pode ser compartilhado com a equipe.

2.4.1 Plataforma Brasil Participativo

A plataforma Brasil Participativo (Presidência da República, 2023) do Governo Federal coleta propostas e votos da população para o Plano Plurianual (PPA) 2024-2027, sendo já considerada a maior experiência de participação social digital do Brasil, com a participação de 200 mil pessoas (HERRERA, 2022). A plataforma foi desenvolvida para que a população contribua na criação e melhoria das políticas públicas. Sob responsabilidade da Secretaria Nacional de Participação Social da Secretaria Geral da Presidência da República (SNPS/SGPR), a plataforma foi construída em software livre com o apoio da Dataprev, da comunidade Decidim-Brasil, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), e da Universidade de Brasília (UnB).

A primeira iniciativa digital de uso da plataforma foi o Plano Plurianual Participativo, assinado pela SGPR e pelo Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO). No período de 11 de maio a 16 de julho, a plataforma viabilizou a coleta de propostas da sociedade e a priorização de programas e propostas para o PPA 2024-2027. Mais de um milhão e 400 mil pessoas participaram ativamente dessa etapa digital, conferindo ao Brasil Participativo o título de maior experiência de participação social on-line realizada pelo governo federal.

Em breve, conselhos nacionais poderão criar suas páginas para memória e votação de novas(os) conselheiras(os). Ministérios e outros órgãos federais poderão realizar consultas públicas para ouvir a população, visando definir decretos, portarias e outras ações. Conselhos e Ministérios também poderão realizar etapas digitais em conferências nacionais, elegendo delegadas(os) a partir da mobilização de votos e propostas feitas na plataforma. As portas da participação social estão abertas, e a participação digital é um aliado importante nesse processo.

Foi realizada, pelo grupo, uma entrevista com o Sr. Mário Sérgio de Oliveira Queiroz, Coordenador-Geral de Participação Digital, que compartilhou sua visão do cenário da

participação popular e da experiência do PPA participativo realizado em 2023 (Queiroz, 2023):

- Durante o PPA Participativo, foram realizadas plenárias presenciais nas 27 Unidades da Federação, com o objetivo de permitir a participação com alta cobertura territorial. Nessas ocasiões, os organizadores perceberam que muitas pessoas não tinham acesso a celulares ou não possuíam proficiência digital para se cadastrar ou utilizar a plataforma do PPA participativo. Dessa forma, ressaltou-se a importância da incorporação das questões sociais na definição do sistema, considerando aprendizados como a flexibilização para que várias pessoas possam utilizar o mesmo e-mail no cadastro, visto que no Brasil é comum que pessoas sem letramento digital utilizem o e-mail de algum parente. Fatores como a integração de cadastros foram considerados, uma vez que ao utilizar o cadastro da conta no Gov.br, o usuário não precisou criar uma nova conta, com registro de e-mail, data de nascimento, endereço, evitando possíveis dificuldades ou desistências na adesão à plataforma.
- Foi citada prioridade no enfoque à educação e comunicação em rede para promoção da educação popular e digital nos territórios, permitindo que o cidadão participe do governo não só no nível de política pública, mas também para a gestão pública.
- Quanto à participação popular no PPA Participativo, foram analisados dados estatísticos do perfil dos usuários. Um ponto relevante foi o fato de que, apesar do Brasil Participativo ter registrado 1.400.000 cadastros durante o PPA, a maioria já possuía cadastro no Gov.br, ou seja, o Brasil Participativo gerou pouco mais de 400 novas contas de pessoas que nunca tinham criado uma conta no Gov.br.
- No que diz respeito ao perfil dos participantes, apesar da região Sudeste ter tido uma participação mais expressiva se comparada com o total de participantes nacionais, o Nordeste e o Sul tiveram um percentual maior de participação, em valores relativos. Com relação ao número total de participantes por estado, São Paulo apresenta o maior número, com 229.185 participantes, seguido por Rio de Janeiro (145.242), Minas Gerais (135.458) e Rio Grande do Sul (124.029).
- Ao analisar os dados relacionados à faixa etária, é possível observar que a maior parte dos participantes da plataforma Brasil Participativo encontra-se na faixa entre 30 e 44 anos (41,98%). Já entre as propostas, o maior percentual de votos está entre 45 e 59

anos (35,64%) e 30 a 44 anos (35,18%). O maior percentual de votos (42,30%) está na faixa etária entre 30 e 44 anos.

- A participação de crianças e adolescentes no PPA Participativo foi pouco expressiva, conforme o esperado. Os jovens apresentaram percentual de participação e votação maiores do que a taxa de distribuição para essa população no Brasil (22,50%), demonstrando engajamento, embora tenham proposto menos (14,32%). Já a participação de idosos (acima de 60 anos) apresentou-se abaixo do esperado se compararmos com o percentual populacional desse grupo (15,57%) em todas as categorias: participantes, proponentes e votantes.
- Quanto à participação de pessoas portadoras de deficiência, 30,96% dos usuários não declararam se possuem deficiência ou não, 67,71% declararam não possuir deficiência e apenas 1,32% se declararam deficientes. Tal dado pode sinalizar a necessidade de um aumento das funcionalidades de acessibilidade para que aumente a participação de pessoas com deficiência.
- Quanto à raça/cor, 30,81% dos participantes são brancos, 28,69% pardos, 3,75% pretos, 0,26% indígenas e 35,61% não declararam.
- Quanto à escolaridade, 36,01% possuem ensino superior completo, 8,32% possuem ensino superior incompleto, 30,56% possuem ensino médio completo, 2,13% ensino médio incompleto, 2,14% ensino fundamental completo, 1,91% ensino fundamental incompleto e 0,27% são analfabetos. A concentração de participantes com maior escolaridade pode ilustrar as barreiras para a participação de plataformas digitais por pessoas com menor nível de escolaridade ou analfabetos. Com isso, tecnologias e inovações podem ser utilizadas para prover acessibilidade para a participação popular de tais pessoas.
- Outro dado substancial foi que mais de 90% dos usuários utilizam celulares para acessar a plataforma, e considerando a realidade de dificuldade de acesso à internet, foram incorporadas à plataforma diretrizes para que, mesmo em condições de baixa qualidade de conexão, o acesso à plataforma seja possível.
- Quanto ao futuro, foi destacado que o uso das plataformas para outros processos participativos, como o orçamento participativo e conferências, gerará um grande banco de dados que permitirá aplicar algoritmos para treinar modelos de inteligência artificial, possibilitando entender o perfil das propostas e abrindo caminho para novas

soluções de inteligência. Podendo gerar bases de dados abertos para acadêmicos, gestores públicos e para a população. Adicionalmente, foi relatado que a plataforma Brasil Participativo foi disponibilizada para o Dataprev de modo que possa ser utilizada por governos estaduais e municipais.

- Quanto às necessidades relatadas, foi registrada a oportunidade de funções que agrupem propostas dos cidadãos para auxiliar o gestor público, porém esta necessidade ainda não está no *roadmap* no momento.
- A integração da Plataforma Brasil Participativo com a Plataforma Gov.br representou um avanço importante, pois é um sistema extremamente utilizado pelos usuários dos serviços digitais do governo e foi responsável por prover segurança, vinculando-se a um CPF para garantir que não houvesse invasão de contas *fake* ou robôs no processo do Brasil Participativo.

2.4.2 Hand Talk - Maior aplicativo Nacional de tradução da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS

Trata-se da maior plataforma de tradução automática para Línguas de Sinais do mundo, sua sede está no centro de inovações de Maceió. Utiliza inteligência artificial para fazer as traduções, ganhou o prêmio de melhor aplicativo social do mundo pela ONU.

2.4.3 Chat Bot TAIS - Lei de Incentivo à Cultura

O projeto de assistente virtual do Laboratório Avançado de Produção, Pesquisa & Inovação em Software (LAPPIS) é um *chatbot* voltado a orientar cidadãos a respeito das políticas públicas desenvolvidas pelo Estado Brasileiro (LAPPIS, 2019), em plataforma *open source*, de matriz em rede neural.

O primeiro produto completo desenvolvido pelo laboratório é a assistente virtual Tais (Tecnologia de Aprendizado Interativo do Salic), que tem como objetivo ajudar cidadãos e cidadãos a tirar dúvidas sobre a lei de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet) e sobre o processo de

incentivo de projetos culturais, no contexto da Secretaria Especial de Cultura do Ministério da Cidadania (LAPPIS, 2019).

A documentação do Rasa Boilerplate e demais informações podem ser acessadas no GitBook do projeto, disponível em <<https://github.com/lappis-unb/rasa-ptbr-boilerplate>>, acessado em 27 de novembro de 2023.

2.4.4 Chatbot Robô Cida (Chatbot Interativo de Atendimento Cidadão)

A Controladoria-Geral da União (CGU), em 2019, ampliou o uso do *chatbot* integrado ao Sistema Informatizado de Ouvidoria do Poder Executivo Federal e dos entes federados (e-Ouv). A iniciativa, realizada pela Ouvidoria-Geral da União (OGU), tem como objetivo aumentar o engajamento dos usuários nos canais de defesa sobre serviços públicos e simplificar a coleta de informações acerca do desempenho das políticas públicas do Governo Federal.

A ferramenta já vinha sendo utilizada pelo Facebook Messenger (serviço de mensagens instantâneas) da CGU, por meio da robô Cida (Chatbot Interativo de Atendimento Cidadão). O sistema, que utiliza tecnologia de inteligência artificial para simular um ser humano no diálogo com os usuários, é representado por uma personagem “robô” de mesmo nome. A iniciativa permite aos cidadãos registrarem denúncias, sugestões, solicitações, reclamações, elogios ou pedidos de simplificação, agora também pelo Telegram. Para acessar a Cida pelo aplicativo, basta procurar o usuário @CidaOuvidoraVirtualBot.

A OGU lançou um manual de instruções para utilização da robô Cida no Facebook Messenger e no Telegram. Assim, as ouvidorias federais, estaduais e municipais terão informações e subsídios necessários para que possam desenvolver seus próprios canais de denúncias também por meio desses canais.

Sobre o software

Após receber uma saudação ou pergunta, o *software* (programa de computador) oferece a possibilidade de encaminhar manifestações de ouvidoria, auxiliando o cidadão, por meio de respostas, a escolher o tipo e o órgão mais adequado, a depender do assunto. Além de

esclarecer dúvidas no envio, a Cida protocola automaticamente a manifestação no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv).

Caso o cidadão não saiba identificar com precisão o órgão competente para envio, a Cida oferecerá a possibilidade de encaminhar a solicitação diretamente à CGU, que ficará responsável por redirecionar a demanda ao órgão responsável. Esse fluxo já ocorre, atualmente, pela integração do Sistema e-Ouv, canal único que reúne cerca de 400 órgãos federais.

2.4.5 CHAT TCU

O *ChatTCU* nasce como ferramenta em constante evolução, que receberá atualizações à medida que novas funcionalidades venham a ser desenvolvidas. Essas novas versões permitirão, por exemplo, a expansão para buscas na internet para obtenção de conteúdo atualizado e a capacidade de responder a perguntas e resumir informações de documentos em PDF de forma rápida e eficiente.

Além dessas inovações, no futuro, o *ChatTCU* terá a capacidade de fornecer informações precisas e relevantes sobre processos específicos do Tribunal, por meio do acesso à base de dados do TCU na íntegra. Ao alcançar este patamar, o ChatTCU terá função mais proativa no auxílio aos profissionais da Casa em suas tarefas.

2.4.5 Solução de IA para sistema de *chat* inteligente - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento- MAPA.

O MCTI por meio do FINEP, Agência Pública que financia a inovação, desde a pesquisa básica até a preparação do produto para o mercado, em parceria com a ENAP e o MGI, lançou um edital em agosto de 2023 para desenvolvimento de soluções para Administração Pública com Inteligência Artificial. Disponível em: [.<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7685/1/Edital_Solucoes_IA_para_Poder_Publico_Rodada_2.pdf>](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7685/1/Edital_Solucoes_IA_para_Poder_Publico_Rodada_2.pdf). Acesso em 27/11/2023.

Um dos produtos que está sendo desenvolvido por este Edital é um *chatbot* que utiliza inteligência artificial e tem como cliente o MAPA.

O mapeamento de todos os desafios lançados pela ENAP pode ser encontrado neste sítio eletrônico <<https://desafios.enap.gov.br/pt/desafios/>>. Acesso em 27/11/2023. Os produtos criados nos desafios de IA podem servir de entrada para nossa solução.

2.4. Competências de Inovação da OCDE

A Revisão das Competências de Inovação e Liderança na Alta Administração Pública do Brasil, conduzida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), é uma avaliação abrangente que visa analisar e aprimorar as competências existentes no alto escalão da administração pública brasileira. O intuito principal é impulsionar a inovação, eficiência e eficácia na entrega de serviços públicos, promovendo uma administração mais ágil, transparente e adaptável aos desafios contemporâneos.

Esta revisão é parte integrante da missão da OCDE de auxiliar países-membros e parceiros a otimizar políticas públicas e práticas governamentais, alinhando-as com padrões internacionais de excelência. No contexto brasileiro, a revisão busca identificar áreas específicas em que a liderança e as competências na alta administração pública podem ser fortalecidas para impulsionar a inovação e a efetividade governamental.

Estudos desenvolvidos pela OCDE a respeito das habilidades necessárias nos serviços públicos para incentivar e conduzir a inovação estão identificados nas seis áreas representadas na Figura 22, abaixo:



Figura 22: Áreas de competências essenciais para a Inovação no Setor Público

Para que as organizações públicas propiciem um ambiente favorável à inovação, elas devem apoiar e desenvolver seis conjuntos de habilidades em toda a sua força de trabalho, bem como incentivar o surgimento de uma cultura na qual essas habilidades possam de fato prosperar. As organizações inovadoras precisam de pessoas que:

- Saibam como criar novos produtos, serviços ou políticas por meio da capacidade de pensar e aplicar ciclos, chamada aqui de iteração, começando pequeno, experimentando ideias, e aprendendo à medida que se desenvolvam;
- Sejam capazes de manusear uma quantidade cada vez maior de dados, em novos modelos e formas, para estimular novas ideias e monitorar seu progresso;
- Possam utilizar vários métodos e técnicas para desenvolver em profundidade a compreensão a respeito dos cidadãos a que servem, suas necessidades, desejos e comportamentos reais, e incluí-los no processo de elaboração;
- Sejam curiosos, com capacidade de fazer as indagações necessárias em face das mais variadas fontes e de encontrar soluções em lugares inusitados e de forma inovadora;
- Tenham habilidade de construir narrativas, para envolver públicos variados por meio de diversos meios de comunicação, tendo em vista garantir que a mudança almejada seja

entendida e cause identificação nas pessoas que podem ser impactadas pelas decisões e nos decisores;

- Tenham as habilidades necessárias para confrontar o status quo e saber como a mudança é feita no setor público, usando o processo político e construindo as coalizões corretas, sabendo que batalhas travar, e perseverando face à resistência. Este conjunto de habilidades pode chamar-se insurgência.

O estímulo à criatividade e à coragem para desafiar o status quo. A capacidade de questionar e inovar é fundamental para superar barreiras existentes e impulsionar transformações significativas.

A revisão das competências de inovação e liderança é vital para garantir que a alta administração pública esteja equipada para enfrentar os desafios dinâmicos do século XXI. Ao identificar e fortalecer estas áreas essenciais, a OCDE busca contribuir para a construção de uma administração pública brasileira mais ágil, eficiente e capaz de fornecer serviços públicos de qualidade, alinhados às expectativas e necessidades da população. Essa iniciativa, portanto, representa um compromisso com a melhoria contínua e a modernização do serviço público no Brasil.

2.5.1 Conexão com a Proposta do Projeto "Voz Cidadã":

a) Iteração:

O Projeto "Voz Cidadã" pretende a implementação de um atendimento ao cidadão inteligente, baseado em inteligência artificial generativa, o que introduz a rápida iteração do sistema, e também induz uma abordagem iterativa contínua.

A adaptação constante da plataforma ocorre a partir da resposta ao Usuário Externo (Cidadão) e também pela avaliação da qualidade do atendimento recebida (*feedbacks* dos usuários). Este design permite a adaptabilidade e evolução da plataforma aos processos resultantes da própria evolução das demandas e dinâmicas sociais posteriores à intervenção proposta. A agilidade no ajuste do sistema se torna um processo dinâmico e responsivo, alinhando-se à necessidade de uma Administração Pública mais ágil e acessível ao Usuário Externo (Cidadão), conforme indicado pela OCDE como característica desejável.

b) Fluência em Dados:

O Projeto "Voz Cidadã" utiliza a inteligência artificial no atendimento ao cidadão e aprofunda a análise de dados, gerando informação clusterizada e direcionada à melhoria dos serviços prestados pelo Estado. O emprego de técnicas avançadas para compreender padrões complexos, identificar tendências sutis e aprimorar a eficiência no tratamento das demandas dos cidadãos é parte do design em *big data*. A utilização inteligente e fluente de dados se torna uma peça fundamental para uma governança mais informada e estratégica, corroborando com a ênfase preconizada pela OCDE na fluência em dados como uma competência crucial.

c) Foco no Usuário:

O foco do Projeto "Voz Cidadã" é o Usuário. Seja ele em seu público-alvo prioritário Usuário Externo (Cidadão), seja no público-alvo secundário Usuário Interno (Servidor Público). A proposta do Projeto "Voz Cidadã" é a humanização do atendimento ao cidadão, utilizando a interface de inteligência artificial para priorizar a experiência do usuário, compreender suas necessidades e expectativas de maneira contínua.

Essa abordagem é pensada para muito além da simplificação do processo de interação: há uma premissa de experiência genuinamente centrada no Usuário, alinhando-se às recomendações da OCDE de um governo orientado para o usuário, em benefício de toda a sociedade.

d) Curiosidade:

O design de solução do Projeto "Voz Cidadã" preconiza a proatividade do atendimento ao cidadão, de maneira que a inteligência artificial transforma a perspectiva original dos sistemas existentes - de receptáculo passivo de demandas - para a promoção ativa da participação e da curiosidade cidadã ao trazer resultados concretos a partir da interação do cidadão com o ciclo de políticas públicas, além de incentivar a exploração de soluções inovadoras por parte da Administração Pública.

A plataforma "Voz Cidadã" responde ao cidadão e busca constantemente maneiras de melhorar, otimizar e inovar na comunicação entre Estado e sociedade, estimulando fluxos positivos de interação, coparticipação, codesign e efetiva transformação da sociedade. Essa

abordagem está em sintonia com a necessidade de estimular a curiosidade, conforme identificado pela OCDE.

e) Capacidade Narrativa:

O Projeto "Voz Cidadã" utiliza a inteligência artificial para simplificar a comunicação, atendendo a necessidade do Usuário Externo (Cidadão) e contribui de forma significativa para a capacidade narrativa, pois oferece pré-respostas articuladas, contribuindo para a otimização do fluxo de processos do Usuário Interno (Servidor Público), e adaptando a comunicação de acordo com o contexto e as necessidades do Usuário Externo (Cidadão). Esse processo dinâmico assegura que as informações sejam comunicadas de maneira adequada e compreensível, fortalecendo a capacidade narrativa, conforme destacado pela OCDE.

f) Insurgência:

A insurgência poderia definir a proposta de valor do Projeto "Voz Cidadã": um atendimento ao cidadão inteligente e completamente acessível, que valoriza as contribuições do usuário para a melhoria do serviço público e tem foco 100% no usuário representa uma insurgência contra as abordagens convencionais.

A introdução de solução inovadora para superar desafios na participação social supera conceitualmente a simples adoção de uma nova tecnologia, se caracterizando como uma mudança disruptiva que busca transformar a relação entre governo e cidadãos. Essa capacidade de insurgência é uma competência alinhada à coragem para desafiar o *status quo*, promovendo processos disruptivos que transformam a sociedade e são fundamentais, conforme apontado pela OCDE.

Ao integrar as competências identificadas pela OCDE na proposta do Projeto "Voz Cidadã", foi pavimentado o caminho para uma nova era na interação entre Estado brasileiro e cidadãos.

A convergência desses elementos é uma resposta às recomendações do documento e supera o preconizado pelo organismo internacional, representando um compromisso efetivo com a construção de um serviço público mais ágil, centrado no cidadão e verdadeiramente

eficaz. A integração da inteligência artificial em áreas críticas é um passo estratégico em direção à modernização e inovação na administração pública brasileira.

2.5. Competências de liderança necessárias

O time do Projeto "Voz Cidadã" é composto por alunos da Turma 3.0 do Programa LideraGov, que tem como objetivo formar líderes inovadores. E para a formação de lideranças inovadoras utiliza como base as "Competências essenciais de Liderança para o Setor Público brasileiro" (ENAP, 2021). Na sequência, descrevemos brevemente como o time do Projeto "Voz Cidadã" considerou e atuou de acordo com as Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro.

2.5.1 Visão de Futuro: Construindo Pontes para Além das Barreiras da Escuta Popular

A competência de visão de futuro é a nossa bússola. Ao imaginar cenários além do imediato, o Projeto "Voz Cidadã" traçou diretrizes estratégicas para superar as barreiras que impedem o cidadão de levar suas demandas aos órgãos responsáveis.

2.5.2 Inovação e Mudança - Disrupção para promoção de uma Participação Popular efetiva

O "Voz Cidadã" desafia abordagens convencionais não como uma atitude de crítica, mas sim como uma atitude de identificação e escuta ativa das dores e necessidades do cidadão, em identificação de problemas e foi aceito o desafio de usar a inovação para propor soluções focadas no cidadão. Para isso, foram adotadas medidas disruptivas para superar burocracias, criando um ambiente inovador que responde de forma ágil e eficaz ao contexto, propondo soluções para os problemas atuais e antecipando-se às necessidades do cidadão.

2.5.3 Comunicando Estrategicamente para Inspirar e promover Confiança

A habilidade de comunicar estrategicamente é o fator que suporta e impulsiona a voz do "Voz Cidadã". Para isso, foram desenvolvidos conceitos claros, usando linguagem simples, comunicando propósitos e estratégias de forma empática. Foram construídas narrativas que legitimem a atuação da plataforma, inspirando confiança e engajamento entre as partes interessadas com foco no nosso protagonista que é o cidadão.

2.5.4 Gerando de Valor para o Usuário – O Cidadão no Centro das Ações

Os membros do projeto "Voz Cidadã" buscaram ativamente conhecer e compreender as necessidades e expectativas dos cidadãos. Esse conhecimento guiou a atividade de definição da plataforma Voz Cidadã para que produza resultados e impactos tangíveis para o cidadão, envolvendo a sociedade na formulação e implementação de uma plataforma que promova políticas públicas e boas práticas de Participação Popular, colocando o cidadão no centro da ação.

2.5.5 Gestão para Resultados - Eficiência Inovadora

A gestão para resultados é a espinha dorsal do projeto "Voz Cidadã". Com ele, será possível tomar decisões competentes e estratégicas, gerenciando a plataforma com base em dados de qualidade, realimentação do usuário, desempenho, metas e impactos, construindo uma abordagem alinhada ao contexto organizacional e social.

2.5.6 Gestão de Crises - Antecipando Desafios para a Escuta Popular

O Projeto "Voz Cidadã" antecipará e administrará crises, construindo soluções criativas e estratégicas. A capacidade de ação sob pressão será vital para garantir respostas tempestivas e adequadas ao contexto desafiador da participação popular e em especial em eventuais crises. O principal enfoque para a Gestão de Crises do Projeto "Voz Cidadã" é a prevenção e preparação pelo constante monitoramento do cenário de riscos e atualização da preparação para gestão de crises.

2.5.7 Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal - Liderança Humana

O Projeto "Voz Cidadã" é liderado por servidores treinados nos conhecimentos, habilidades e atitudes promovidos pelo Programa LideraGov. Com isso, os membros do Projeto aplicam o autoconhecimento e a inteligência emocional reconhecendo suas forças e fraquezas, para construir uma cultura organizacional baseada em valores humanos, comprometendo-se com o desenvolvimento contínuo de todos os membros do time do Projeto "Voz Cidadã".

2.5.8 Engajamento de Pessoas e Equipes - Colaboração Transformadora

No projeto "Voz Cidadã", a liderança dos times se deu com uma abordagem agregadora, incentivadora e empoderadora. Foram aplicadas as práticas de tomada de decisão e criação de métodos e ferramentas de participação popular internamente ao projeto como forma de exercitar e refletir sobre as melhores práticas e promover internamente o que propomos para a sociedade. Foi valorizado o capital humano, promovendo um ambiente inclusivo, favorecendo a cooperação e o alto desempenho em prol do bem-estar dos indivíduos e do alcance dos objetivos organizacionais.

2.5.9 Coordenação e Colaboração em Rede - Construindo Parcerias Fortes

O Projeto "Voz Cidadã" transita habilmente para a construção de redes de colaboração e parcerias. As redes serão estruturadas pela construção de entendimentos, desde a coordenação de interesses até a gestão de conflitos. Serão construídas e mantidas redes confiáveis, fortalecendo relações institucionais e estabelecendo parcerias essenciais para o sucesso da plataforma "Voz Cidadã".

2.6. Atores implicados e os usuários finais

Os problemas sociais complexos possuem causas e efeitos variados, envolvendo múltiplas partes interessadas - os chamados atores implicados e usuários finais. As soluções bem estruturadas reconhecem as interdependências sociais e valorizam essas interdependências na escolha das intervenções (VIEIRA, 2023).

Podemos indicar que a resolução de problemas sociais complexos exige abordagens inovadoras, que priorizam a colaboração entre essas múltiplas partes interessadas. Os atores implicados, também chamados de partes interessadas, perfazem amplo rol de grupos em uma comunidade política, desde instituições, órgãos governamentais, grupos organizados da sociedade e usuários direta e indiretamente impactados pela política pública (VIEIRA, 2023).

A adesão de novos atores implica, necessariamente, na modificação da perspectiva de análise, de formulação, de implementação, do fomento, da gestão, do monitoramento e do controle das políticas públicas. Para além das razões democráticas, que conferem a conformidade legal à determinada política pública, da busca por eficiência e efetividade, enquanto métricas de desempenho da Administração, resultados satisfatórios na Gestão

Pública dependem do envolvimento/engajamento dos atores implicados e dos usuários (VIEIRA, 2023).

Listamos preferencialmente os atores que possuem intrínseca relação com a adoção da solução e os públicos-alvo das intervenções propostas pelo Projeto "Voz Cidadã", de maneira a exercitar a conexão do diagnóstico dos problemas com as intervenções propostas como solução ao problema proposto *"O cidadão tem dificuldade de acessar e receber atendimento rápido, com linguagem simples, nos canais de participação social governamentais."*

São eles:

- Presidência da República
- Secretaria Nacional de Participação Social
- Ouvidoria-Geral da União
- Usuário Externo (Cidadão)
- Usuário Interno (Servidor Público)

Passamos à descrição das principais características de cada uma das partes interessadas, como são afetadas pela solução, como a parte interessada afeta a adoção da solução, os incentivos e os desestímulos para a participação da parte interessada, sua motivação, o que importa para a parte interessada e a descrição sobre o nível de interesse na solução: se baixo, médio ou alto.

Classificar as partes interessadas no contexto da estruturação da intervenção da política pública é extremamente relevante para entender a dinâmica da Gestão Pública e avaliar o esforço de implementação da solução e a necessidade de comunicação e engajamento do Ator na intervenção proposta (VIEIRA, 2023; CASTRO & ARRUDA, 2017).

No início da década de 1990, Aubrey Mendelow propôs a classificação das partes interessadas para otimizar o gerenciamento das partes interessadas na execução de um projeto. A classificação foi estruturada em forma de matriz, utilizando dois eixos: interesse (baixo a alto), no eixo x, e poder das partes interessadas (baixo a alto), no eixo y. A matriz de Mendelow determina então a priorização das partes interessadas: Baixa prioridade (grupos com baixa poder e baixo interesse), com "Mínimo Esforço" de intencionalidade no processo; Manter informado (grupos com baixo poder e alto interesse), com esforço de "Mantenha Informado"; Manter satisfeito (grupos com alto poder e baixo interesse), com esforço de "Mantenha Satisfeito"; e Atores-chave (grupos com alto poder e alto interesse) também

chamados de Atores-chave (FOUR WEEK MBA, 2023; MENDELOW, 1991, *apud* CASTRO & ARRUDA, 2017).

2.6.1. Presidência da República

a) Caracterização do Ator: Gestor Público (nível mais elevado da Administração Pública)

Categoria: Ator-chave, Alto poder, alto interesse

Tipo de parte interessada: Governo

Relação com a solução: Influencia significativamente a implementação da solução, com alto nível de interesse.

Implicações: Necessidade de envolvimento intenso, colaboração e gestão ativa de expectativas.

b) Como essa parte interessada é afetada pelo Projeto "Voz Cidadã"? Como essa parte interessada afeta a adoção do Projeto "Voz Cidadã"?

Com a implementação do Projeto "Voz Cidadã", ocorrerá a ampliação da participação social. A Presidência da República passa a sofrer maior controle social, uma vez que todo o ciclo de políticas públicas - essencialmente implementadas pelo Poder Executivo - passa a ser alvo de escrutínio social de maneira rápida, facilitada e sem burocracia. Por outro lado, passa a ter um *data pool* de dados que podem se transformar em informações para a melhoria da performance da Administração, das Políticas Públicas e da felicidade dos cidadãos. A Presidência da República foi escolhida como um dos principais interessados, pois sua decisão afeta diferencialmente a possibilidade de adoção da solução Projeto "Voz Cidadã".

c) Caracterização do Nível de Interesse - O que importa à parte interessada para o sucesso do Projeto "Voz Cidadã"? O interesse na solução proposta pelo Projeto "Voz Cidadã" é baixo, médio ou alto?

A Presidência da República, como chefe do Executivo Federal, tipicamente realiza concretamente as políticas públicas e executa as leis. Em teoria, a melhoria das Políticas Públicas, seja por questões de maior eficiência no atendimento ao cidadão como por impactos de eficiência e eficácia na execução da política pública, pode conduzir à ampliação da

cidadania e da democracia. Indiretamente, cria-se um cenário favorável de gastos públicos, com ampliação da quantidade e melhoria da qualidade dos serviços prestados, com a utilização do mesmo recurso financeiro. Todos esses aspectos podem contribuir para um resultado eleitoral favorável ao chefe do Executivo, à melhoria das condições de vida da população como um todo.

O interesse na solução é alto, pois otimiza recursos, melhora a performance da Administração Pública na prestação de serviços e resolve questões associadas ao Usuário Interno (Servidores Públicos).

2.6.2. Secretaria Nacional de Participação Social

a) Caracterização do Ator: Gestor Público (nível elevado)

Categoria: Ator-chave, Alto poder, alto interesse

Tipo de parte interessada: Governo

Relação com a solução: Influencia significativamente a implementação da solução, com alto nível de interesse.

Implicações: Necessidade de envolvimento intenso, colaboração e gestão ativa de expectativas.

b) Como essa parte interessada é afetada pelo Projeto "Voz Cidadã"? Como essa parte interessada afeta a adoção do Projeto "Voz Cidadã"?

A implementação do Projeto "Voz Cidadã" é fundamental para a Secretaria Nacional de Participação Social, uma vez que a competência precípua da unidade é ampliar a participação social. A Secretaria Nacional de Participação Social passa a deter ferramental de participação popular e de participação que pode contribuir fundamentalmente para ampliação da democracia e para a melhoria da performance da Administração, das Políticas Públicas e da eficiência e da eficácia estatais. A Secretaria Nacional de Participação Social foi escolhida como um dos principais interessados, pois o engajamento desta unidade gestora de nível elevado afeta diferencialmente a possibilidade de adoção do Projeto "Voz Cidadã".

c) Caracterização do Nível de Interesse - O que importa à parte interessada para o sucesso do Projeto "Voz Cidadã"? O interesse na solução proposta pelo Projeto "Voz Cidadã" é baixo, médio ou alto?

A Secretaria Nacional de Participação Social (SNPS) é responsável pela criação e articulação de institutos de consulta e participação social. Seu sistema mais robusto é a Plataforma Brasil Participativo, uma das portas de entrada da participação social nas políticas públicas da esfera federal. A SNPS recentemente coordenou a iniciativa "Plano Plurianual Participativo", coletando de propostas da sociedade e a organizando a priorização de programas e de propostas no PPA 2024-2027, conforme descrito em detalhes acima.

O interesse na solução é alto, pois à Secretaria Nacional de Participação Social compete propor a criação e a articulação de institutos de consulta e participação social na gestão pública; desenvolver estudos e pesquisas sobre participação social e diálogos sociais, com vistas ao aumento da qualidade da participação e da efetividade da resposta governamental; articular as ações e estruturas participativas nos órgãos da administração direta e indireta da União e propor a sistematização da participação social no âmbito governamental; implantar e coordenar o fórum interconselhos e fomentar a intersectorialidade e a integração entre os conselhos nacionais, ouvidorias e conferências; coordenar o calendário nacional das conferências nacionais e apoiar a realização de seus processos; propor e disseminar inovações em participação social para uso em governos de diferentes níveis da federação e nos territórios; e apoiar a Secretaria-Geral da Presidência da República na coordenação da política e do sistema nacional de participação social, conforme o Decreto n. 11.363, de 1º de janeiro de 2023.

Nesse sentido, a plena execução do Projeto "Voz Cidadã" amplifica o sucesso no cumprimento da missão institucional da SNPS, otimizando recursos, melhorando a performance da Administração Pública na prestação de serviços e resolvendo questões associadas ao Usuário Interno (Servidores Públicos).

2.6.3. Ouvidoria-Geral da União

a) Caracterização do Ator: Gestor Público (nível elevado)

Categoria: Ator-chave, Alto poder, alto interesse

Tipo de parte interessada: Governo

Relação com a solução: Influencia significativamente a implementação da solução, com alto nível de interesse.

Implicações: Necessidade de envolvimento intenso, colaboração e gestão ativa de expectativas.

b) Como essa parte interessada é afetada pelo Projeto "Voz Cidadã"? Como essa parte interessada afeta a adoção do Projeto "Voz Cidadã"?

A implementação do Projeto "Voz Cidadã" é fundamental para a Ouvidoria-Geral da União (OGU), uma vez que a competência precípua da unidade é coordenar, no papel de órgão central, o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal. O Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal é composto pelas unidades da Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo Federal e unidades setoriais.

Considerando que a ouvidoria pública é o instrumento de participação social direta mais disseminado nas instituições de Estado brasileiras, melhorias no acesso do Usuário Externo (Cidadão), como é a proposta de solução do Projeto "Voz Cidadã" permitirá garantir a efetividade do atendimento inicial, o exercício de funcionalidades e de melhorias que aprimoram a efetividade no endereçamento e na solução dos problemas públicos. O Projeto "Voz Cidadã" atuará de maneira diferencial para o Usuário Externo (Cidadão) facilitando o acesso e recebimento de atendimento rápido, com linguagem simples, se transformando no principal canal de participação social governamental.

A Ouvidoria-Geral da União foi escolhida como um dos principais interessados, pois o engajamento desta unidade gestora de nível elevado afeta diferencialmente a possibilidade de adoção do Projeto "Voz Cidadã" e o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal pode ser transformado com o sucesso da solução.

c) Caracterização do Nível de Interesse - O que importa à parte interessada para o sucesso do Projeto "Voz Cidadã"? O interesse na solução proposta pelo Projeto "Voz Cidadã" é baixo, médio ou alto?

O interesse na solução é alto, pois a Ouvidoria-Geral da União (OGU) coordena o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal, com competência para estabelecer procedimentos para o exercício das competências e das atribuições definidas Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que regulamenta participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública; manter sistema informatizado de uso obrigatório pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal a que se refere o

art. 2º, com vistas ao recebimento, à análise e ao atendimento das manifestações enviadas para as unidades setoriais do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, materializado na plataforma Fala.BR; definir metodologia padrão para aferir o nível de satisfação dos usuários de serviços públicos; manter base de dados com as manifestações recebidas de usuários; sistematizar as informações disponibilizadas pelas unidades setoriais do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, consolidar e divulgar estatísticas, inclusive aquelas indicativas de nível de satisfação dos usuários com os serviços públicos prestados; e propor e monitorar a adoção de medidas para a prevenção e a correção de falhas e omissões na prestação de serviços públicos, conforme o Decreto n. 9.492, de 5 de setembro de 2018.

Nesse sentido, a plena execução do Projeto "Voz Cidadã" amplifica o sucesso no cumprimento da missão institucional da OGU, otimizando recursos, melhorando a performance da Administração Pública na prestação de serviços e resolvendo questões associadas tanto ao Usuário Externo (Cidadão) como ao Usuário Interno (Servidores Públicos).

2.6.4. Usuário Externo (Cidadão)

a) Caracterização do Ator: Público-alvo prioritário

Categoria: Mantenha informado; Baixo poder, Alto interesse

Tipo de parte interessada: Sociedade brasileira

Relação com a solução: Influência limitadamente a implementação da solução, com alto nível de interesse.

Implicações: Necessidade de envolvimento quando necessário, resolução das preocupações de forma proativa.

b) Como essa parte interessada é afetada pelo Projeto "Voz Cidadã"? Como essa parte interessada afeta a adoção do Projeto "Voz Cidadã"?

O Usuário Externo (Cidadão) é o foco do Projeto "Voz Cidadã". Todo o desenho da proposta de solução é voltado para a solução do problema do cidadão, a partir do próprio enunciado *"O cidadão tem dificuldade de acessar e receber atendimento rápido, com linguagem simples, nos canais de participação social governamentais."*

O sucesso do Projeto "Voz Cidadã" afeta diretamente a vida do Usuário Externo (Cidadão) pelo potencial da ferramenta se tornar o instrumento de participação social direta preferencial de toda a estrutura estatal brasileira.

Em tese, as melhorias decorrentes da implementação do Projeto "Voz Cidadã" permitirão ao Usuário Externo (Cidadão), garantir o direito a um serviço público de qualidade, o cumprimento do dever estatal de prestação de serviços de excelência, executado às custas do dinheiro arrecadado por meio de taxas e impostos.

O artigo 175 da Constituição Federal de 1988 determina que incumbe ao Poder Público a prestação de serviços públicos, em diferentes modalidades, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão. No parágrafo único deste artigo, inciso IV, consta disposição expressa da obrigação do Estado de manter serviço adequado. O Projeto "Voz Cidadã" pode ser a ferramenta definitiva para o exercício efetivo dos direitos do Usuário Externo (Cidadão) ante o Estado.

Ao facilitar e ampliar o acesso do Usuário Externo (Cidadão) aos canais de participação social, por meio de uma plataforma digital que utiliza inteligência artificial para captar, analisar, tratar e tentar solucionar demandas dos cidadãos. A plataforma Voz Cidadã utilizará a inteligência artificial generativa para estruturar, qualificar, direcionar e encaminhar as demandas dos usuários aos órgãos e entidades competentes, bem como fornecer *feedbacks* e orientações aos cidadãos sobre o andamento e a resolução de suas demandas, enquanto, paralelamente, fornece informações para educar os cidadãos sobre cidadania participativa e participação popular.

c) Caracterização do Nível de Interesse - O que importa à parte interessada para o sucesso do Projeto "Voz Cidadã"? O interesse na solução proposta pelo Projeto "Voz Cidadã" é baixo, médio ou alto?

O interesse na solução é alto, pois com a implementação do Projeto "Voz Cidadã", o Usuário Externo (Cidadão) e toda a sociedade brasileira obtém melhorias na qualidade de vida, na participação democrática e cidadã; e, no longo prazo, melhorias nos indicadores associados como Índice de Desenvolvimento Humano, longevidade e ao nível de vida.

A sociedade é o principal beneficiário difuso do Projeto Voz Cidadã, pois a proposta de valor do projeto Voz Cidadã é facilitar e ampliar o acesso do cidadão aos canais de participação social, por meio de uma plataforma digital que utiliza inteligência artificial para

captar, analisar, tratar e tentar solucionar demandas dos cidadãos da forma mais eficiente e rápida.

2.6.5. Usuário Interno (Servidor Público)

a) Caracterização do Ator: Público-alvo secundário

Categoria: Mantenha informado; Baixo poder, Alto interesse

Tipo de parte interessada: Administração Pública

Relação com a solução: Influencia a implementação da solução, com alto nível de interesse.

Implicações: Necessidade de envolvimento quando necessário, resolução das preocupações de forma proativa.

b) Como essa parte interessada é afetada pelo Projeto "Voz Cidadã"? Como essa parte interessada afeta a adoção do Projeto "Voz Cidadã"?

O Usuário Interno (Servidor Público) é o foco secundário do Projeto "Voz Cidadã". O desenho da solução do Projeto "Voz Cidadã" permitirá que as demandas do Usuário Externo (Cidadão) sejam prioritariamente resolvidas de maneira imediata, quando manualizadas nas "Cartas de Serviços", na Transparência Ativa, e nas "Perguntas Frequentes", a partir das informações já disponibilizadas pelos órgãos governamentais.

Igualmente, a iteratividade e a criatividade da solução do Projeto "Voz Cidadã", utilizando a inteligência artificial generativa, apoiará a experiência do Usuário Externo (Cidadão) na construção do texto das manifestações e do direcionamento da solicitação ao órgão competente, qualificando a demanda.

A qualificação da demanda tem rebatimento direto na otimização dos recursos humanos e do tempo dos Usuários Internos (Servidores Públicos), que atuarão somente em casos cuja solução não está manualizada. Esse redesenho de processos e atividades tem impacto direto na rotina de trabalho e na qualidade de vida dos 650 mil servidores públicos que atuam dentro do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal, uma vez que demandas repetitivas, manualizadas, consomem tempo considerável da atividade de Ouvidoria, conforme o resultado dos questionários desenvolvidos durante a fase de coleta de dados etnográfica para o desenvolvimento da solução proposta pelo Projeto "Voz Cidadã".

As Ouvidorias Públicas poderão atuar mais efetivamente em suas competências precípuas, como local de acolhimento e de interlocução, onde o Usuário Externo (Cidadão)

poderá receber atendimento presencial, apresentar suas demandas e contribuir com soluções para a coletividade de maneira personalizada, e o Usuário Interno (Servidor Público) poderá receber o tratamento adequado diante de situações que violam o Código de Ética da Administração Pública, como assédios moral e sexual, denúncias internas, entre outros processos de competência da Ouvidoria, e que usualmente são captados no atendimento ao público interno da Ouvidoria (servidores da instituição).

c) Caracterização do Nível de Interesse - O que importa à parte interessada para o sucesso do Projeto "Voz Cidadã"? O interesse na solução proposta pelo Projeto "Voz Cidadã" é baixo, médio ou alto?

O interesse na solução é alto, pois com a implementação do Projeto "Voz Cidadã", o Usuário Interno (Servidor Público) haverá um redesign significativo do fluxo de processos de trabalho desse público-alvo, conforme abordado no exercício de redesign de processos da Semana da Inovação da ENAP 2023, descrito no item 2.2. Dados e evidências sobre o problema.

2.7. Definição do órgão e instituições envolvidas

A solução apresentada pelo Projeto "Voz Cidadã" é transversal a toda Administração Pública, permeando as competências afeitas a todos os Poderes da República e a todas as unidades federativas.

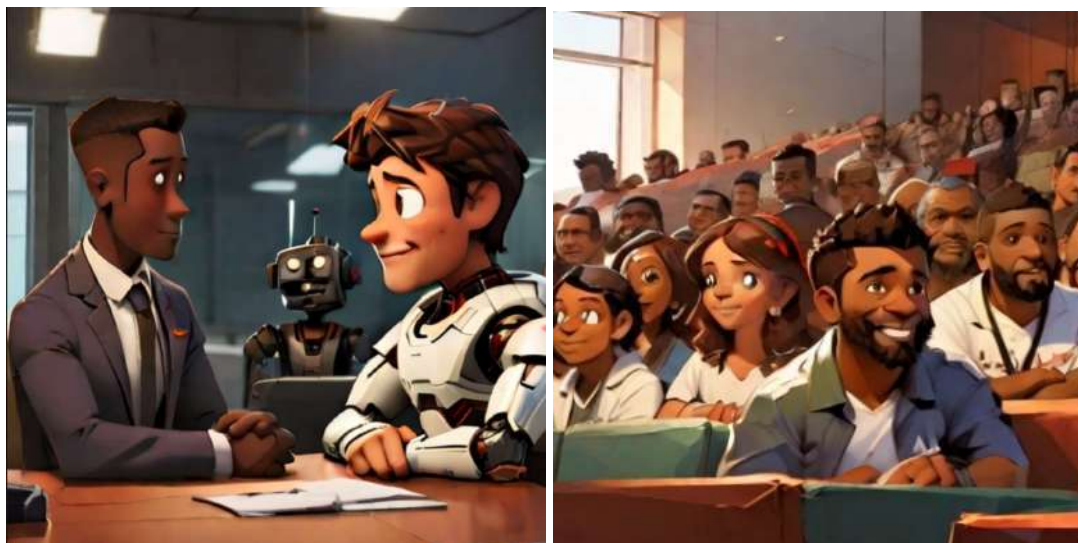
O Projeto "Voz Cidadã" tem como vocação atuar como um hub de inovação no atendimento ao cidadão e na participação social, atuando como um escritório de projetos inovador, especializado em Gestão Pública, focado em resultados para o cidadão.

O Projeto "Voz Cidadã" é baseado na filosofia da inovação aberta, buscando gerar oportunidades de parcerias bem sucedidas para o desenvolvimento de soluções inovadoras, por meio da colaboração ativa, facilitando o acesso aos serviços estatais e a ampliação da cidadania ativa, melhorando a qualidade de vida dos cidadãos e dos servidores que atendem ao cidadão.

Conceitualmente, o Projeto "Voz Cidadã" integrará e estimulará a interação entre diversos atores de um ecossistema de inovação como startups, empresas, instituições de ensino e pesquisa, estimulando a experimentação, a construção de protótipos e a constante

busca de adaptação de soluções. O desenvolvimento da solução tem uma vasta necessidade de parcerias, principalmente as que possuem foco na área de inteligência artificial.

3. VISÃO DE FUTURO DESEJÁVEL



3.1. Declaração da visão de futuro

“Ampliar a porta de entrada da participação social na Administração Pública por meio do acesso facilitado aos cidadãos, utilizando interface de inteligência artificial humanizada e ampla acessibilidade”.

Num futuro próximo, visualiza-se um ambiente onde a participação social é redefinida, não apenas pela acessibilidade tecnológica, mas pela transformação profunda nas interações entre cidadãos e a Administração Pública. Nesse cenário, a Interface de Inteligência Artificial Humanizada (IIAH) não é apenas uma ferramenta, mas uma aliada estratégica na construção de uma sociedade mais inclusiva e eficiente. A visão de futuro desejável se decompõe nos seguintes elementos:

- **Acesso universal:** a IIAH torna-se um ponto de acesso universal, superando barreiras de letramento, possibilitando a participação ativa de pessoas com deficiência (PCD) e eliminando a dependência exclusiva de canais telefônicos ultrapassados. Cada cidadão, independentemente de suas habilidades, encontra uma plataforma intuitiva e inclusiva para expressar suas preocupações, sugestões e elogios.
- **Qualidade aprimorada das manifestações:** a IIAH não apenas amplia a forma de entrada, mas também aprimora a qualidade das manifestações. Através de uma interface amigável, a IA, a partir de um modelo semântico construído em parceria com

as áreas finalísticas, guia os cidadãos na articulação de suas demandas, garantindo informações claras e relevantes para uma compreensão mais profunda por parte das autoridades públicas.

- Desobrigação do cidadão no direcionamento: a responsabilidade sobre o direcionamento da manifestação deixa de ser do cidadão. A IIAH, alimentada por uma base de dados abrangente, compreende os regimentos internos de todos os órgãos envolvidos. Assim, ela assume o papel de direcionar cada demanda para o órgão competente, simplificando o processo para o cidadão.
- Antecipação de respostas: a IIAH não é apenas reativa; ela antecipa demandas e respostas. Através da análise de padrões, a IA não só direciona as demandas corretamente, mas também antecipa respostas, facilitando o trabalho dos órgãos e entidades na resposta ao cidadão. Isso pode envolver a entrega de propostas de minutas ou respostas pré-autorizadas, agilizando ainda mais o processo.
- Direcionamento do cidadão para serviços públicos digitais, disponibilizando *link* para acesso direto ao serviço, e para manuais para utilização do serviço, quando necessário.
- Quando a demanda do cidadão for acessar informações que já estão disponibilizadas em forma de transparência ativa, como Dados Abertos, BI Informativos, Publicações de imprensa, é capaz de realizar uma resposta de forma sumarizada e com possibilidades de detalhamentos de acordo com a necessidade do cidadão.
- Ampliação das formas de *feedback*: além da entrada de manifestações, a IIAH amplia as formas de *feedback*. Cidadãos podem expressar satisfação ou insatisfação de maneira fácil e rápida, contribuindo para a melhoria contínua do sistema.
- Geração de relatórios automatizados: a IIAH é uma aliada na geração de relatórios internos automáticos. Ela coleta e analisa dados sobre a qualidade dos atendimentos e os tipos de demandas recebidas. Esses relatórios oferecem *insights* valiosos para aprimorar políticas, identificar tendências e promover a eficiência operacional.

Neste futuro desejável, a IIAH transcende seu papel técnico e se torna uma força transformadora na participação cidadã e na gestão pública. Ao eliminar barreiras, aprimorar a qualidade e antecipar respostas, a IA contribui significativamente para um Estado mais transparente, eficiente e centrado no cidadão.

3.2. Originalidade, inovação e geração de valor para o usuário

A originalidade, a inovação e a geração de valor para o usuário podem ser observados nas seguintes características da visão de futuro desejável:

- Quebra da barreira federativa, com a unificação das demandas em um único portal e direcionamento para cada órgão a partir da ação do retrieval-augmented generation alimentado com todas normas de competência. Construção de um modelo semântico em parceria com as unidades finalísticas de cada órgão no intuito de definir o conteúdo mínimo de cada tipo de manifestação e obter isso do usuário por meio da inteligência artificial treinada.
- Utilização de recebimento de manifestação multicanal sem perder de vista as peculiaridades de cada manifestação, em especial a denúncia e a denúncia anônima, de modo que, ainda que, por exemplo, uma manifestação comece em um chat do instagram, o usuário seja dali transportado para diálogo com a IA para o preenchimento dos dados definidos no modelo semântico. Utilização do estado da arte da inteligência artificial para aprendizagem de redes neurais profundas, com grande capacidade de compreensão, e síntese de respostas humanizadas. Equalização das respostas por meio da geração padronizada de minutas por IA, a partir da unificação da base de conhecimentos em um único órgão. Utilização de metodologia de desenvolvimento de protótipos e produtos inovadores *HDD (Hypothesis-Driven Development)* (Desenvolvimento Orientado por Hipóteses) onde é assumido um risco de forma balanceada que permite a inovação no serviço público com segurança.

3.3. Reimaginando o atendimento ao cidadão com a Interface de Inteligência Artificial Humanizada (IIAH)

Pretende-se uma revolução na participação social, não apenas marcada pela acessibilidade tecnológica, mas pela profunda metamorfose nas interações entre cidadãos e a Administração Pública. Nesse panorama, a Interface de Inteligência Artificial Humanizada (IIAH) emerge como uma aliada estratégica na construção de uma sociedade mais inclusiva e eficiente. Esta visão promissora desdobra-se em diversos elementos cruciais:

Acesso Universal: A IIAH não é apenas uma ponte tecnológica; ela se torna um portal de acesso universal, ultrapassando barreiras de letramento e promovendo a participação ativa de pessoas com deficiência (PCD). Ao eliminar a dependência de canais telefônicos antiquados, a IIAH oferece uma plataforma intuitiva e inclusiva, onde cada cidadão, independentemente de suas habilidades, pode expressar suas preocupações, sugestões e elogios. Como: utilização combinada de IA com as mais diferentes entradas que se pode atuar de duas formas. Se for relativa a FAQ previamente cadastrada, como responder a troca de senha no *Gov.br*, já tem a resposta automática. Se não for FAQ pré-autorizada, o sistema guia o usuário para a página correta, mas já sabendo do que se trata e não apenas indicando o *link* para a pessoa começar do zero, conforme ilustração da Figura 23 abaixo.

Cidadã1
Active now

Meu chefe aqui no MDS está me forçando a trabalhar por mais de 3 horas depois do expediente todos os dias

Vejo que está querendo fazer uma denúncia de assédio

Vou te acolher em um canal mais apropriado.

Clique aqui blabla.gov.br/nova/001

Message...

Faça sua denúncia
Comunique-nos imediatamente um ato ilícito ou uma violação de direitos na administração pública

Nome
Q. Fátima

Órgão para o qual você quer enviar sua manifestação
Q. Ministério do Desenvolvimento Social

Descrição
Sobre qual assunto você quer falar?
Q. Denúncia - Assédio - Ambiente de Trabalho

Fale aqui
Meu chefe aqui no MDS está me forçando a trabalhar por mais de 3 horas todos os dias

Data
Q. Fátima

Como a situação tem acontecido
Q. Ministério do Desenvolvimento Social

Vou continuar te ajudando por aqui. Já preenchemos as informações que recebemos, mas precisamos de alguns detalhes a mais.

Vamos começar com informações sobre quando aconteceu. Quando o comportamento começou?

Desde que cheguei no ministério em janeiro deste ano tem disso assim

Alguém tem visto isso acontecer?

Sim, todo mundo do setor sabe

E quem são essas pessoas que sabem?

Figura 23: Simulação de chatbot do Voz Cidadã.

Além de redes sociais em texto, busca-se expandir a informação inicial para as mais variadas formas, incluindo vídeos, áudios, totens, coleta por agentes comunitários e tantas quantas forem as formas que se mostrarem adequadas depois de serem prototipadas e testadas.

Essas novas formas de entrada, portanto, não seriam o meio final de atendimento, mas um direcionador para uma inteligência artificial específica centralizada que se valesse das informações necessárias para o preenchimento dos campos, como se verá no próximo tópico.

Qualidade Aprimorada das Manifestações: Mais do que ampliar a forma de entrada, a IIAH eleva a qualidade das manifestações. Através de uma interface amigável, a inteligência artificial guia os cidadãos na articulação de suas demandas, assegurando informações claras e relevantes para uma compreensão mais profunda por parte das autoridades públicas.

Como no exemplo anterior, o usuário iniciou uma manifestação pelo Instagram e foi conduzido a uma página que recebeu alguns dados iniciais e deu continuidade ao atendimento, fazendo perguntas bem específicas.

As perguntas específicas derivam da proposta deste trabalho de criação de um modelo semântico que contenha uma ontologia específica para cada tipo e subtipo de manifestação, que vai sendo avaliado pela IA para verificar se todas as informações estão constantes e refazendo as perguntas ao usuário por meio do *Langchain* (OPENAI, 2023). Abaixo, na Figura 24, encontra-se um exemplo simplificado de modelo semântico de uma denúncia.

Tipo – Denúncia
Modalidade – Identificada
Conteúdo – Assédio no Trabalho

Campos obrigatórios:

- Nome completo
- ✓ Órgão/entidade
- Setor
- Testemunhas

Campos desejáveis

- ✓ Período
- ✗ Tempo de serviço público

Figura 24: Modelo semântico simplificado de uma denúncia

Com o *Langchain*, a IA questiona se as respostas dadas contêm os campos necessários e, a partir da análise faz uma nova pergunta ao usuário e preenche o campo necessário.

Por certo a criação do modelo semântico tem o potencial de qualificar qualquer manifestação, mas sua criação deve ser construída em parceria com todas as unidades

finalísticas de cada órgão, que precisará indicar quais os campos mínimos, as informações que nele devem conter e os campos desejáveis.

Uma denúncia de licitação, por exemplo, demanda informação sobre o órgão e o número do processo ou da licitação, mas não precisa conter dados do denunciante. É desejável que contenha o item específico da licitação, mas se não houver essa informação, a manifestação pode prosseguir sem maiores problemas.

Naturalmente, isso demanda muito esforço, mas será recompensado uma vez que o trabalho esteja terminado, sem prejuízo de sua constante atualização.

Um modelo semântico do tipo ontologia é uma representação estruturada e formal do conhecimento que descreve conceitos, relações e restrições dentro de um domínio específico. Essa representação é usada para capturar o significado semântico de termos e conceitos em um campo de conhecimento particular e para facilitar a compreensão e a interação com dados e informações nesse domínio. As ontologias são frequentemente usadas para melhorar a interoperabilidade entre sistemas de informação e para ajudar na organização e busca e preenchimento de informações.

Alguns componentes chave de um modelo semântico do tipo ontologia são:

1. **Conceitos:** Representam entidades ou classes de objetos no domínio de interesse. Por exemplo, em uma ontologia para o domínio médico, você pode ter conceitos como "Paciente", "Médico", "Doença", etc.
2. **Relações:** Descrevem as conexões ou associações entre conceitos. Por exemplo, uma relação pode ser "Trata" que conecta um "Médico" a uma "Doença" para indicar que o médico trata a doença.
3. **Atributos:** São propriedades ou características associadas a conceitos. Por exemplo, um "Paciente" pode ter atributos como "Nome", "Idade" e "Sexo".
4. **Restrições:** Definem regras ou restrições sobre como os conceitos, relações e atributos podem ser combinados ou usados. Por exemplo, uma restrição pode especificar que um "Paciente" deve ter pelo menos um "Nome" e uma "Idade".

5. Hierarquia: Os conceitos podem ser organizados em uma estrutura hierárquica, onde conceitos mais gerais estão no topo e conceitos mais específicos estão abaixo. Isso ajuda a organizar o conhecimento de forma mais abrangente.
6. Instâncias: Representam exemplos específicos de conceitos na vida real. Por exemplo, um "Paciente" chamado "João" com "Idade" de 30 anos e "Sexo" masculino.
7. Lógica: Muitas ontologias usam lógica formal, como a lógica de descrição, para expressar relações complexas e inferir novas informações a partir das informações existentes.

No Brasil o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) tem serviços específicos para a criação de modelos semânticos.

Desobrigação do Cidadão no Direcionamento: A responsabilidade sobre o direcionamento das manifestações deixa de recair sobre os ombros do cidadão. Alimentada por uma base de dados abrangente, a IIAH compreende os regimentos internos de todos os órgãos envolvidos, assumindo o papel de direcionar cada demanda para o órgão competente e simplificando o processo para o cidadão.

Antecipação de Respostas: A IIAH transcende a reatividade; ela antecipa demandas e respostas. Através da análise de padrões, a IA não só direciona as demandas corretamente, mas também antecipa respostas, facilitando o trabalho das ouvidorias. Isso envolve a entrega de propostas de minutas ou respostas pré-autorizadas, agilizando ainda mais o processo. Isso será possível por meio da centralização de todo acervo de resposta em uma base de conhecimentos que será consultada por meio do *Retrieval-Augmented Generation* (RAG) que soma a capacidade de escrita do modelo, com informações específicas em determinadas áreas.

Ampliação das Formas de *Feedback*: Além da entrada de manifestações, a IIAH amplia as formas de *feedback*. Cidadãos podem expressar satisfação ou insatisfação de maneira fácil e rápida, contribuindo para a melhoria contínua do sistema.

Geração de Relatórios Automatizados: A IIAH não apenas facilita o processo de manifestação, mas também se torna uma aliada na geração de relatórios internos automáticos. Coletando e analisando dados sobre a qualidade dos atendimentos e os tipos de demandas

Uma Força Transformadora: Neste futuro desejável, a IIAH não se limita ao seu papel técnico; ela se torna uma força transformadora na participação cidadã e na gestão pública. Ao eliminar barreiras, aprimorar a qualidade e antecipar respostas, a IA contribui significativamente para um Estado mais transparente, eficiente e centrado no cidadão.

A "Voz Cidadã" é uma plataforma inovadora que redefine a participação popular, garantindo inclusão total. Este protótipo utiliza múltiplos modos de entrada para garantir que todos, independentemente de suas habilidades ou acesso a dispositivos digitais, possam contribuir significativamente para a gestão pública. Além disso, a inteligência artificial (IA) é utilizada para amplificar a voz dos cidadãos, tornando a participação mais eficaz e impactante.

Imagine uma plataforma onde cada cidadão, independentemente de suas habilidades ou limitações, pode influenciar diretamente as políticas públicas. A "Voz Cidadã" é mais do que uma plataforma; é uma revolução na participação popular, incorporando tecnologia acessível e inteligência artificial para garantir que ninguém seja deixado para trás.



Componentes do Protótipo:

1. Interface Multissensorial: uma interface intuitiva que permite a participação através de toques, comandos de voz, comandos por vídeo/imagem, e até mesmo opções táteis para pessoas com deficiências visuais.
2. Linguagem Simples e Acessível: usa linguagem clara e simples em todos os modos de entrada para garantir compreensão por parte de analfabetos e pessoas com baixo letramento.
3. Suporte Offline: opção para participação offline, possibilitando que aqueles sem acesso constante à internet também contribuam.
4. Assistência por Inteligência Artificial: assistente virtual baseado em IA para orientar os usuários durante o processo de registro de demandas, fornecendo suporte contextual e simplificando a interação.
5. Registro Multimodal de Demandas: permite que os cidadãos registrem suas demandas através de texto, voz, imagem ou vídeo, oferecendo flexibilidade e adaptabilidade.
6. Integração de Reconhecimento: tecnologias de reconhecimento de voz, imagem e texto para facilitar o processamento rápido e eficiente das demandas registradas.
7. Acessibilidade Universal: plataforma seja totalmente acessível, incorporando recursos para leitores de tela, tradução para Libras, e adaptabilidade a diferentes dispositivos.

Ao integrar ao protótipo a governança transparente, garantiu-se que as decisões sejam tomadas de maneira colaborativa, refletindo verdadeiramente as necessidades da comunidade. A inteligência artificial não apenas facilita o registro das demandas, mas também agiliza o processamento, aumentando as chances de que cada voz seja ouvida e considerada. A Figura 26 ilustra uma aplicação do protótipo em *mobile*.



Figura 26: Ilustração do Modelo conceitual da Assistência por Inteligência Artificial da Plataforma Voz Cidadã

Benefícios da Plataforma Voz Cidadã:

- **Inclusividade Extrema:** Supera todas as barreiras que impedem a participação; todos são bem-vindos.
- **Tomada de Decisões Colaborativa:** Os cidadãos moldam o futuro da comunidade.
- **Eficiência com IA:** Registro e processamento de demandas de forma rápida e inteligente.
- **Governança Transparente:** Todos têm voz e voto na construção do futuro.

Para ilustrar como a plataforma “Voz Cidadã” irá funcionar, imagine a situação em que um cidadão quer solicitar a construção de uma rampa de acesso para cadeirantes em uma escola pública:

1. O cidadão se aproxima de um terminal público da plataforma “Voz Cidadã”, que está instalado em um ponto de ônibus. O terminal tem uma tela sensível ao toque, um microfone, uma câmera e um alto-falante. O terminal reconhece a presença do cidadão e o cumprimenta, perguntando se ele quer fazer uma solicitação ou acompanhar uma solicitação já feita.

2. O cidadão responde que quer fazer uma solicitação e o terminal pergunta qual é o assunto da solicitação. O cidadão diz que quer pedir a construção de uma rampa de acesso para cadeirantes em uma escola pública. O terminal confirma o assunto e pergunta qual é a escola e o endereço.

3. O cidadão informa o nome e o endereço da escola e o terminal mostra na tela um mapa com a localização da escola e uma foto da entrada da escola, onde se vê que não há rampa de acesso. O terminal pergunta se é essa a escola e o cidadão confirma. O terminal então pergunta se o cidadão quer adicionar alguma informação adicional à sua solicitação, como uma justificativa, um prazo ou uma foto.

4. O cidadão diz que quer adicionar uma justificativa e uma foto. O terminal pede que ele diga a justificativa e o cidadão diz que a rampa é necessária para garantir a acessibilidade e a inclusão dos alunos cadeirantes, que têm dificuldades para entrar na escola. O terminal repete a justificativa e pergunta se o cidadão quer tirar uma foto para ilustrar a situação. O cidadão diz que sim e o terminal orienta que ele faça um gesto com a mão para acionar a câmera. O cidadão faz o gesto e o terminal tira uma foto do cidadão em frente à escola, mostrando a falta da rampa.

5. O terminal mostra na tela a foto tirada e pergunta se o cidadão está satisfeito com a foto. O cidadão diz que sim e o terminal pergunta se ele quer revisar a sua solicitação antes de enviá-la. O cidadão diz que sim e o terminal mostra na tela um resumo da solicitação, com o assunto, a escola, o endereço, a justificativa e a foto. O terminal lê em voz alta o resumo e pergunta se o cidadão quer confirmar, alterar ou cancelar a solicitação.

6. O cidadão diz que quer confirmar a solicitação e o terminal envia a solicitação para o órgão responsável pela educação municipal, gerando um protocolo de atendimento. O terminal mostra na tela o número do protocolo e informa que o cidadão pode acompanhar o status da solicitação pelo terminal ou pelo site da plataforma. O terminal agradece a participação do cidadão e pergunta se ele quer fazer outra solicitação ou encerrar o atendimento. O cidadão diz que quer encerrar o atendimento e o terminal se despede, desejando um bom dia.

A Plataforma Voz Cidadã é mais do que uma plataforma; é a materialização da democracia inclusiva, onde cada cidadão é um agente ativo na construção de uma sociedade mais justa e

eficiente. Estamos diante de uma revolução, e a "Voz Cidadã" é a vanguarda dessa transformação.

Quer conhecer mais sobre o Projeto Voz Cidadã?

Então assista o nosso vídeo em <https://youtu.be/jBm6kOMIYZI>

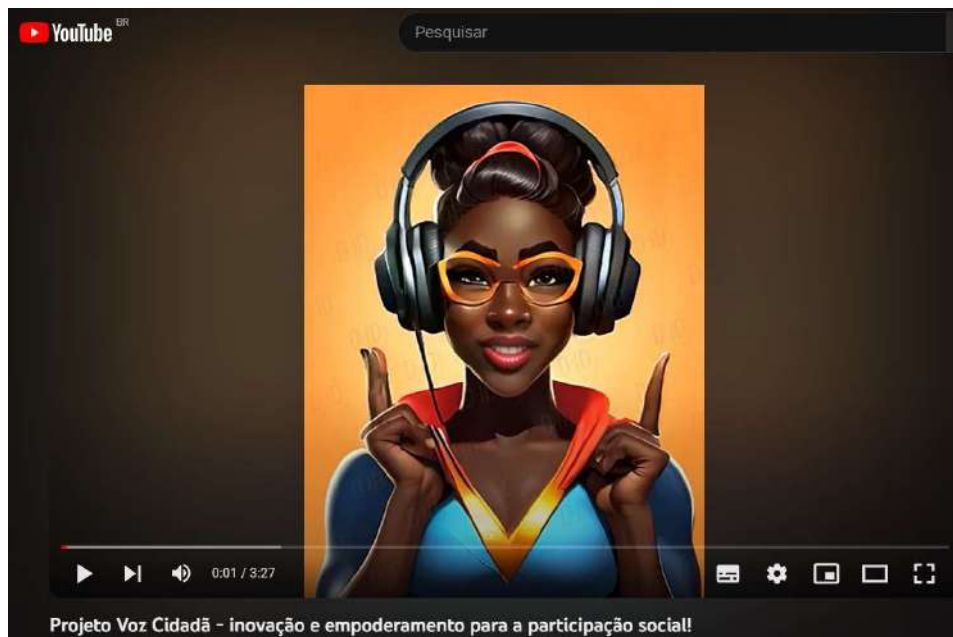


Figura 27: Ilustração do vídeo de apresentação da plataforma

4. PLANO ESTRATÉGICO



Definir objetivos claros e ações específicas é essencial em uma proposta que visa transformar o fluxo de comunicação entre cidadãos e o poder público, especialmente em iniciativas que buscam transpor as barreiras entre diferentes entidades da federação e entre os setores público e privado. Estes objetivos estabelecem uma visão coesa para o projeto, orientando todas as partes envolvidas para um propósito comum.

Os objetivos e ações mapeiam os passos necessários para a obtenção dos resultados desejados e permitem um planejamento mais eficiente e orientado para a execução de medidas concretas. Eles também são fundamentais para facilitar a comunicação e colaboração eficaz entre as diversas partes interessadas, assegurando que todos trabalhem juntos de maneira alinhada, o que é particularmente importante em colaborações multi-setoriais.

A definição de objetivos claros também serve como um guia para a tomada de decisões, oferecendo um quadro de referência para avaliar diferentes opções e escolhas, à medida que o projeto avança. Isso contribui para que seja possível responder eficazmente a

mudanças no ambiente político, social ou tecnológico, permitindo flexibilidade e adaptabilidade.

A clareza na definição de objetivos e ações contribui também para a transparência do projeto, o que é fundamental para construir confiança entre os cidadãos e as entidades envolvidas. Além de ajudar a garantir o sucesso do projeto, também fortalece a participação democrática e a eficiência governamental.

Para aumentar a efetividade no atingimento desses objetivos foi utilizada a metodologia OKR (Objectives and Key Results) que consiste em um modelo de gestão que tem como objetivo o melhor alinhamento de metas e de resultados de uma organização. Essa metodologia tem como foco não só a simplificação do processo de criação de metas, mas também a transparência dos objetivos estratégicos.

Outro benefício que a metodologia oferece é uma avaliação mais curta do ciclo de planejamento, permitindo assim que o curso do projeto consiga ser readequado de forma mais rápida, caso seja necessário.

4.1. Objetivos Estratégicos, Resultados Chaves e Ações

4.1.1 Fase 1: Pesquisa e Planejamento

Objetivo Estratégico 01: Comparar as principais soluções existentes no Brasil de escuta da população com as necessidades atuais dos cidadãos.

- **Resultado Chave 1.1:** Relatório elaborado com a descrição das ferramentas, suas funcionalidades.
- **Resultado chave 1.2:** Relatório Qualitativo, sobre percepção populacional sobre as ferramentas levantadas no Resultado Chave 1.1.
- **Resultado chave 1.3:** Definição do que será escopo e o que será não escopo da solução, que servirá de entrada para o Plano de Projeto.

Por meio das seguintes ações:

- **OE 1.1 - Ampliação das pesquisas de dados sobre os sistemas vigentes:** Complementar o levantamento de dados existentes com mais pesquisas com cidadãos, servidores, especialistas em tecnologia e parcerias com universidades, para compreender as principais dores enfrentadas pelo cidadão.
- **OE 1.2 - Levantamento dos fatores determinantes de uso:** Ampliar a pesquisa populacional para levantar com a população, em suas mais diversas origens, razões pelas quais elas fazem ou deixam de fazer uso de ferramentas de comunicação com o poder público, as dificuldades enfrentadas durante o processo e a satisfação com os serviços de comunicação em si.
- **OE 1.3- Determinação da abrangência da solução:** Determinar o escopo da solução. Nesta análise deverá ser observado a abrangência das três esferas da federação, se incluirá as entidades privadas, e quais portais poderão receber a contribuição dos sistemas. No que se refere às esferas da federação, deverão ser considerados os aspectos legais e políticos. Quanto à iniciativa privada, deve ser avaliado se questões como demandas sindicais e associativas serão incluídas no escopo e, por fim, quais páginas de comunicação poderiam ser, ou substituídas, ou beneficiadas pela tecnologia, a exemplo de questões específicas envolvendo o Banco Central, auxílio no preenchimento no portal do consumidor, etc.

Objetivo Estratégico 2: Definir a metodologia inovadora de planejamento e desenvolvimento da solução para que eu possa iniciar o planejamento.

- **Resultado Chave 2.1:** Modelo de Gestão de Projetos definido.
- **Resultado chave 2.2:** Modelo de Desenvolvimento de Software definido.
- **Resultado chave 2.3:** Plano de Projeto inicial construído.

Por meio das seguintes ações:

- **OE 2.1 - Determinação do modelo de gestão de projetos:** Determinar um modelo de gestão de projetos baseado em metodologias ágeis, de forma que o projeto se desenvolva sem uma excessiva documentação e com adaptações durante o curso da gestão.

- **OE 2.2 - Determinação do modelo de desenvolvimento da solução:** Determinar um modelo de desenvolvimento da solução baseado em metodologias ágeis, de forma que o processo de desenvolvimento aproxime o usuário do desenvolvedor e permita ciclos curtos e iterativos de entregas de forma que seja priorizado o desenvolvimento de funcionalidade que entregam mais valor para o usuário.
- **OE 2.3 - Elaboração do Plano de Projeto baseado na metodologia escolhida:** Incluir objetivos, cronogramas, orçamento, recursos necessários e métricas de sucesso.

Objetivo Estratégico 3: Elaborar o MLP (*Minimum Lovable Product*) do sistema. MLP: trata-se do mínimo produto capaz de fazer os usuários adorá-lo.

- **Resultado Chave 3.1:** Documento de Visão da solução elaborado.
- **Resultado chave 3.2:** Protótipos funcionais construídos.

Por meio das seguintes ações:

- **OE 3.1- Criação do Documento de Visão do sistema:** captura restrições de *design* e requisitos de alto nível para que o cliente possa compreender o sistema que será desenvolvido. Seu objetivo é fornecer uma visão ampla do produto que se pretende desenvolver, sem se aprofundar em detalhes.
- **OE 3.2- Prototipação de soluções:** o projeto prevê duas grandes frentes: a ampliação das formas pelas quais a população poderá interagir com o governo e a utilização de inteligência artificial para auxílio na edição e resposta a manifestações, no que se refere às formas de manifestação estão previstos no escopo de teste a coleta de manifestações pelas mais diversas formas como tais como agentes comunitários, totens e uso de aplicativos comerciais de mensageria. Tais propostas devem, primeiramente, serem prototipadas com pequenos grupos com vistas à análise da viabilidade de cada ação. Para tal, será aplicada a metodologia *Hypothesis-driven Development*, explicada em tópico específico.

4.1.2 Fase 2: Desenvolvimento de Parcerias

Objetivo Estratégico 4: Estabelecer parcerias essenciais para a continuidade da solução.

- **Resultado Chave 4.1:** Definição do órgão e todos os *stakeholders* relacionados com o projeto.
- **Resultado chave 4.2:** Criação de ao menos 5 entidades parceiras para construção da solução.
- **Resultado chave 4.3:** Contrato de serviços especializados em acessibilidade.

Por meio das seguintes ações:

- **OE 4.1 - Definição do órgão/entidade que será responsável pela plataforma:** atualmente a maior centralização de serviços de ouvidoria está na Controladoria-Geral da União. Deve-se partir da pesquisa com a população feita na Fase 1 para avaliar se este órgão é o que mais tem capacidade de se aproximar da população, dada sua natureza de controle. A análise não deve se limitar a indicar um órgão existente, podendo orientar no sentido da criação de novo órgão, entidade, agência ou instância superior para custódia do sistema.
- **OE 4.2- Fomento a participação de parceiros:** dada a impossibilidade de imposição da utilização do sistema, salvo por via constitucional, todos os órgãos e entidades devem ser incentivadas a participação no sistema desde seu desenho, com vistas ao maior número possível de adesões.
- **OE 4.3 - Contratação de serviços especializados em acessibilidade:** Contratar serviço especializado de acessibilidade para casos que a interação homem-máquina ainda tenha limitações tecnológicas para o estado da arte hoje, por exemplo uma transcrição em tempo real de Libras para servir de *input* para IA, ou até mesmo uma pessoa que não saiba Libras mas tem certa capacidade de comunicação por sinais/gestos.

4.1.3 Fase 3: Desenvolvimento, Testes e Feedback

Objetivo Estratégico 5: Desenvolver a solução utilizando metodologia de desenvolvimento ágil.

- **Resultado chave 5.1:** Micro núcleo da plataforma disponibilizado em ambiente de produção.

- **Resultado chave 5.2:** Núcleo disponibilizado em ambiente de produção e pronto para integrar com ferramentas de *chatbot*.
- **Resultado chave 5.3:** Núcleo disponibilizado em ambiente de produção e pronto para integrar com de IA e outras plataformas públicas.
- **Resultado chave 5.4:** Núcleo da aplicação integrado com as ferramentas de acessibilidade disponíveis para melhorar a aplicação inicialmente (*hand talk* e Orca).
- **Resultado chave 5.5:** Módulo de criação *chatbot* disponível em ambiente de produção para criação de projeto piloto.
- **Resultado chave 5.6:** Módulo responsável pelo aprendizado da IA disponível junto ao núcleo do sistema.

Por meio das seguintes ações:

- **OE 5.1 - Desenvolvimento da Plataforma:** Desenvolver o núcleo da plataforma digital, com foco em uma interface amigável e acessível, e com arquitetura de microsserviços que facilite a criação de novos módulos e evolução do sistema. Utilizando a metodologia de desenvolvimento ágil escolhida na Fase 1.
- **OE 5.2 - Integração de Sistemas:** Trabalhar com as esferas do governo para integrar sistemas existentes à plataforma, especialmente quanto ao envio e recebimento de manifestações.
- **OE 5.3 - Desenvolvimento de um módulo de criação de chatbots:** Cada órgão vai poder construir uma ou várias *personas* que consigam melhor interagir com seu público de acordo com a área de conhecimento. Os *chatbots* criados terão capacidade de conversar com uma linguagem natural, simples e informal, de forma a deixar o interlocutor mais à vontade e confortável para tirar suas dúvidas ou resolver suas demandas. Além disso, ele deve ser capaz de, quando o assunto fugir de sua área de conhecimento, acionar a IA da plataforma para trocar a *engine* do *chatbot* ou oferecer outro meio de atendimento para demanda do usuário.
- **OE 5.4 - Desenvolvimento do modelo para coleta contínua de normativos de competência:** a distribuição automatizada de manifestações a órgãos e entidades será feita por meio do *Retrieval-Augmented Generation* (RAG), conforme LEWIS (2020), que precisa ser alimentado com informações atualizadas sobre as normas de

competência, de modo que todas as alterações de competência devem ser atualizadas no sistema.

Objetivo Estratégico 6: Realizar testes na plataforma e coletar *feedback* para melhorias.

- **Resultado chave 6.1:** Relatório quantitativo de testes elaborado com apontamentos de erros.
- **Resultado chave 6.2:** Relatório qualitativo de testes elaborado com apontamentos de melhorias.
- **Resultado chave 6.3:** Disponibilizar um módulo de ferramenta para obter os retornos das percepções do usuário sobre o atendimento a sua demanda.

Por meio das seguintes ações:

- **OE 6.1 - Realização de testes piloto:** Implementar a plataforma em algumas comunidades ou áreas específicas para teste. Será adotada a metodologia de testes A/B onde diferentes funcionalidades serão disponibilizadas para grupos de usuários diferentes e serão elaboradas análises de usabilidade e satisfação destes usuários. Essa metodologia permite uma análise intrínseca do uso do sistema sem que haja a necessidade de uma resposta voluntária do usuário.
- **OE 6.2 - Coleta e Análise de Feedback:** Obter *feedback* dos usuários e fazer ajustes necessários na plataforma. Uma vez que será utilizada uma metodologia de desenvolvimento ágil, todas as funcionalidades disponibilizadas precisam ser validados pelo cliente e como premissa pelo grupo de usuários de testes, isso facilita o direcionamento do desenvolvimento e uma maior assertividade na construção do produto ideal para o problema identificado.

4.1.4 Fase 4: Lançamento e monitoramento

Objetivo Estratégico 7: Lançar a plataforma e promover sua adoção.

- **Resultado chave 7.1.1:** Primeira turma de multiplicadores capacitada com representantes de todos os órgãos parceiros mais convidados.
- **Resultado chave 7.2.1:** Notícias do lançamento da plataforma em vários canais de imprensa da grande mídia.

- **Resultado chave 7.3.1:** Equipe definida e em operação para realização do monitoramento e suporte técnico.

Por meio das seguintes ações:

- **OE 7.1 - Treinamento de funcionários:** Capacitar funcionários do governo para usar e ajudar os cidadãos na plataforma.
- **OE 7.2 - Comunicar o plano aos stakeholders:** O Plano de Comunicação elaborado no projeto deve ser amplamente posto em prática em todos os meios e canais nele apresentados.
- **OE 7.3 - Monitoramento e Suporte:** Estabelecer uma equipe para monitoramento constante e suporte técnico.

4.1.5 Fase 5: Avaliação e Expansão

Objetivo Estratégico 8: Avaliar o desempenho da plataforma e expandir seus recursos.

- **Resultado chave 8.1:** Construção de um BI que demonstre a percepção do usuário com a ferramenta, sendo capaz demonstrar o estado emocional do usuário. E o valor que a experiência de uso da ferramenta trouxe para ele.
- **Resultado chave 8.2:** Aplicação de um processo de desenvolvimento contínuo onde o feedback dos usuários sirvam de entrada para o pipeline de desenvolvimento da aplicação, com grau de prioridade alto..

Por meio das seguintes ações:

- **OE 8.1 - Avaliar a entrega do sistema e geração de valor ao usuário:** Monitorar as métricas de sucesso e fazer ajustes conforme necessário.
- **OE 8.2- Expandir Funcionalidades:** Adicionar novas funcionalidades e serviços baseados no feedback e nas necessidades emergentes.

4.2. Conexão entre o problema e a solução

O problema foi definido no Capítulo 2 e o Plano Estratégico foi descrito no tópico anterior. Observa-se, portanto, que a solução se conecta com as diferentes nuances do

problema. No que se refere às manifestações que sequer são iniciadas, o plano propõe a ampliação das formas de participação, incluindo aplicativos de mensageria, agentes comunitários, ampliação da acessibilidade, assistentes virtuais, entre outros.

Para a melhoria da qualidade da manifestação, é proposto um modelo semântico que predetermine as informações necessárias para cada tipo de demanda, por exemplo para as manifestação da ouvidoria (elogio, crítica, sugestão, denúncia, reclamação), caso em que, se incompletas, serão prontamente identificadas por inteligência artificial, que se encarregará de solicitá-las a partir das diversas formas de entrada.

Com vistas a que os cidadãos obtenham as mesmas respostas e que a ampliação das formas de entrada não sobrecarregue o fluxo de resposta, propõe-se que as partes interessadas disponibilizem suas FAQs, que serão incorporadas à tecnologia de *Retrieval-augmented Generation* (RAG) para que a resposta seja automatizada. E, para as respostas que não tenham sido padronizadas pelo órgão, a IA poderá antecipar minutas de respostas a serem encaminhadas aos responsáveis, caso a resposta conste de algum modo na base de dados.

A mesma tecnologia será utilizada para, a partir do conteúdo de todas as normas de competência de cada órgão/entidade pública ou privada, direcionar a demanda aos responsáveis pela solução, que podem ser mais de um, inclusive, o que hoje demanda dividir a manifestação, por parte do manifestante, em tantos quantos sejam os responsáveis.

Para garantir o adequado fluxo de coleta, armazenamento e recuperação das informações, propõe-se que todos dados sejam padronizados no modelo EARQ-Brasil, integrado ao SEI ou Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos vigente.

A conexão do plano com o problema é bem rígida e detalhada, estando nele previstas a necessidade de prototipação de cada uma de suas propostas, com vistas à análise de viabilidade.

4.3. Experimentação e Validação - Prototipação

4.3.1 A importância do uso de protótipos

Protótipo é a versão rascunho de uma solução que permite explorar ideias e apresentar aos usuários o objetivo por trás de uma característica ou do conceito geral, é a geração de um

modelo visual para representar um produto ou um aplicativo. Os protótipos são feitos antes de se investir tempo e dinheiro em seu desenvolvimento, ao se construir um protótipo, é a experiência da materialização de uma ideia antes da sua construção definitiva.

O protótipo, que é uma representação mais precisa e com mais detalhes, é precedido dos *WIREFRAMES*, que são “ilustrações básicas” da estrutura e componentes de uma solução, são o primeiro passo no processo de design, e geralmente é feito com uso de papel, lápis, ou flipcharts ou desenho em paredes. Na Figura 28, abaixo, tem-se uma representação de um *wireframe*.



Figura 28: Representação visual de um Wireframe. Fonte:
<https://mindconsulting.com.br/2021/11/o-que-exatamente-e-wireframe-um-guia-completo-para-2022/>

Diferentemente dos Wireframes, que são a primeira etapa, a sequência são os Protótipos, que são layouts semi-funcionais das páginas e servem para dar um preview de maior fidelidade do site real. Esta fase antecede a programação da lógica de negócios do site. Enquanto eles não podem ter toda a funcionalidade, eles geralmente dão aos clientes a capacidade de interagir com os elementos e simular a forma como o site irá, eventualmente, trabalhar.

A finalidade principal da prototipagem é materializar aspectos importantes do conceito de solução, e são construídos tendo em vista a interação com pessoas relevantes para o projeto, e sua finalidade é a aprendizagem. Servem para testar alguns aspectos da solução - da proposta de valor à experiência de uso. Os testes nos ajudam a compreender rapidamente se nossas soluções têm ou não valor real para os usuários finais e qual a reação deles ao experimentar nossa proposta.

Em um processo de ideação, as etapas de Prototipação e Testes são cíclicas e iterativas, e encontram-se nas últimas etapas de um processo de ideação, e a sua importância é a de testar uma ideia antes de colocá-la em produção – é desenvolver um “mini aplicativo” para testar a funcionalidade. Ajustes nesta fase são mais rápidos e mais baratos que nas fases após a construção da solução completa. Abaixo, na Figura 29, encontra-se uma representação do posicionamento das fases desse processo.

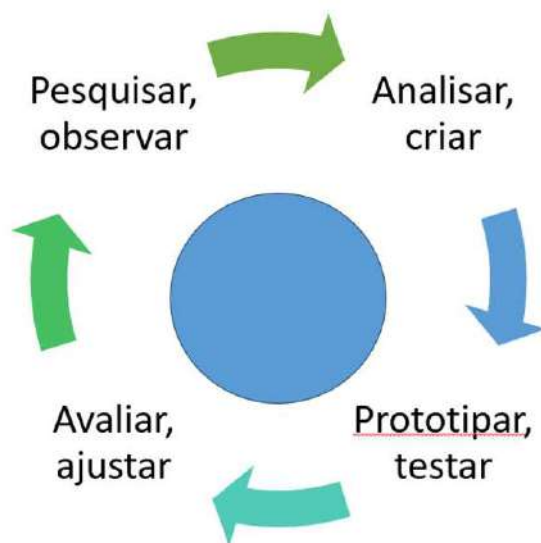


Figura 29: Posicionamento das fases de prototipação e testes no processo

Já aquelas de abrangência local, como a utilização de totens, devem ser prototipadas levando-se em consideração o histórico local, bem como testes reais com equipamentos instalados in loco.

4.3.2 Premissas básicas da prototipação

Este plano prevê que somente sejam incorporadas à solução final as entregas que forem devidamente prototipadas diretamente com os interessados, ou seja, a proposta da Voz Cidadã é mais do que uma simples evolução tecnológica; é um compromisso fundamental com a priorização da experiência do usuário e a compreensão contínua das necessidades e expectativas dos cidadãos. Essa abordagem transcende a mera simplificação do processo de interação; ela busca criar uma experiência autenticamente centrada no usuário, seguindo a recomendação da OCDE para um governo orientado para o usuário.

No que se refere à ampliação das formas de entrada, devem ser levadas em consideração as diferentes nuances da população de cada região brasileira. As propostas, mesmo as de abrangência geral, como a possibilidade de manifestação por um aplicativo de mensageria, demanda uma quantidade mínima interessada, sob pena de ineficiência.

4.3.3 Metodologia adotada

No contexto deste estudo de caso da Voz Cidadã, diante da vasta gama de ferramentas disponíveis para prototipação, a equipe optou pela abordagem do Desenvolvimento orientado por Hipóteses, ou na denominação em inglês, *Hypothesis-Driven Development*, conhecido pela sigla HDD.

O Desenvolvimento Orientado por Hipóteses baseia-se no desenvolvimento de novas ideias, produtos e serviços com o objetivo de determinar se um resultado esperado será realizado ou não. O ciclo de formulação de hipóteses, teste e análise de experimentos é um processo contínuo que se repete até que um resultado desejado seja obtido ou a ideia seja determinada como inviável.

O processo de experimentação consiste em identificar problemas ou necessidades, criar hipóteses e validar se as soluções atendem ou não atendem à expectativa esperada. Com a abordagem experimental é possível testar mais rapidamente soluções e melhorias do processo de resolução dos problemas corretos. Ao invés de se criar soluções pelo simples fato de serem inovadores ou porque os concorrentes possuem, utiliza-se de informações, dados e testes para se construir a solução desejada pelos consumidores e relevante para o negócio.

4.3.4 Etapas do processo de desenvolvimento orientado por hipóteses

A seguir, na Figura 30, estão descritas as cinco fases principais do processo:



Figura 30: Principais etapas do processo HDD

a) Identificação dos problemas e oportunidades

Utiliza-se informações comprovadas em descobertas reais de pesquisas de usuários, dados do produto ou insights. Identificar dúvidas e suposições em relação ao produto também pode ajudar no processo de criação de hipóteses. É importante ficar atento para não criar soluções mirabolantes, pois é muito fácil fazer dinâmicas de ideias e sair com diversas soluções, porém, nem sempre elas estão realmente conectadas com o problema que se deseja resolver.

A técnica “Como podemos” - em inglês “*How Might We*” - é muito interessante para formular as perguntas e transformar suas suposições em perguntas. A aplicação dessa técnica facilita o entendimento junto com a equipe do problema a ser resolvido e também ajuda a iniciar a discussão que enquadrará sua solução possível.

Como exemplo de questões: “como podemos melhorar a experiência do usuário na avaliação de um serviço?”; “Como podemos atingir cidadãos que não têm conhecimento e acesso a recursos de tecnologia?”; “Como tornar o processo mais simples e mais confiável?”

Para elaboração do nosso plano foram criados de forma experimental, dois questionários para levantamento dos problemas, um direcionado ao usuário final, que já teve contato com ferramentas de comunicação do governo e outro direcionado ao Usuário Interno - Servidores Públicos especialistas da área de Ouvidoria.

b) Identificação das hipóteses

Hipóteses são frases que resumem o objetivo de validação que você deseja realizar. A hipótese é importante para ter uma noção de resultados esperados de um experimento e auxiliar a entender melhor seu foco e sua visão. A hipótese é que alguma solução específica irá gerar um resultado esperado. É uma afirmação feita com conhecimento limitado sobre uma determinada situação que requer validação para ser confirmada como verdadeira ou falsa e com isso a equipe poderá continuar sua descoberta ou definir a melhor solução para um problema.

É importante identificar um usuário real ou problema de negócios com embasamento e evidências para formar declarações de hipóteses. As hipóteses podem ser formuladas de diversas formas, no entanto, é importante incluir no formato escolhido os seguintes elementos: Solução e/ou benefício, Pessoa usuária e Resultado esperado.

Existe atualmente alguns modelos disponíveis que podem ser utilizados que contemplam esses elementos, como os seguintes:

- **Mapa da EMPATIA:** Desenha o perfil do cliente ideal a partir dos sentimentos dele.
- **Modelo de QUADRO 4 PASSOS:** (SE Resumo AO Remover / Adicionar / Mudar ENTÃO atingiremos um resultado PORQUE motivo do cliente ou usuário).
- **Modelo de ESTRUTURA:** (ACREDITAMOS QUE Criando essa experiência PARA alguém, ATINGIREMOS o resultado esperado).

Para o desenvolvimento de nosso projeto, primeiro construímos alguns Mapas de Empatia, de forma a traçar personas da forma mais diversificada possível, porém dando ênfase a perfis com algum grau de vulnerabilidade, como PCDs, baixo letramento, difícil acesso a tecnologias digitais e internet. A Figura 31 abaixo representa alguns dos perfis que foram criados no Mapa de Empatia.



Figura 31: Alguns perfis que foram criados no Mapa de Empatia

Uma vez desenvolvido nosso Mapa, utilizamos o Modelo de Estrutura, para a criação das hipóteses, uma vez que ele se encaixava melhor do ponto de vista de concepção de um produto que se encontra no mundo das ideias. Abaixo a Figura 32 ilustra um exemplo de hipótese criada conforme o modelo.

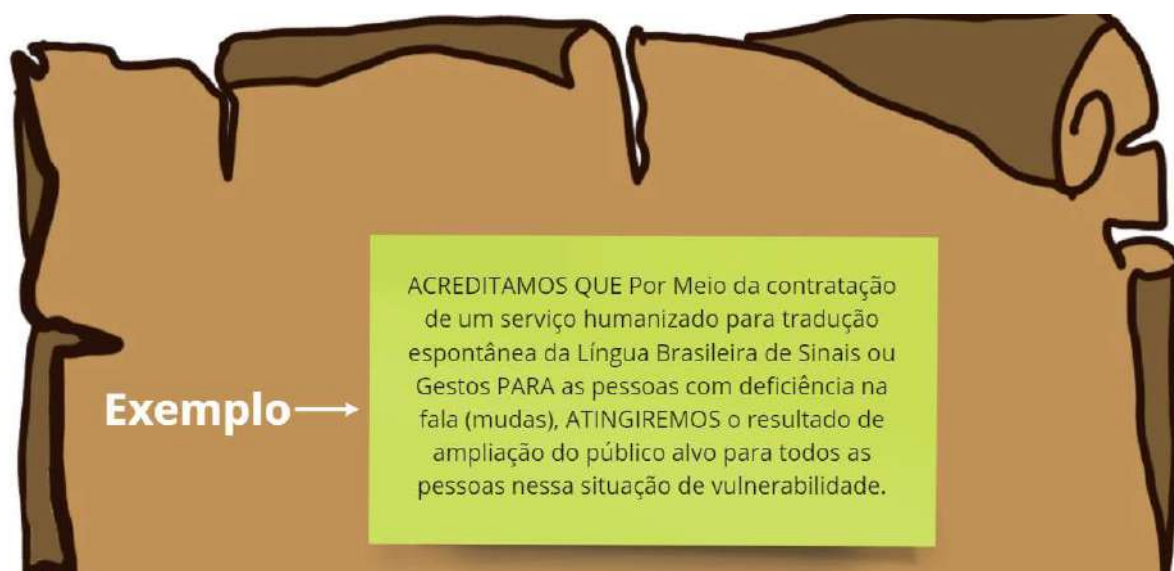


Figura 32: Hipótese segundo o Modelo de Estrutura.

c) Priorização das hipóteses

Após o período de identificação de necessidades e a formulação de hipóteses, a próxima fase é de priorização das hipóteses que serão validadas. Alguns modelos podem ajudar a estimular a discussão e a tomada de decisão em relação ao que deve ser realizado, e em geral alguns fatores podem ser considerados para a tomada de decisão:

- **Esforço e capacidade de implementação:** Número de *sprints* ou tempo necessário para projetar e desenvolver testes, isso dependerá de que a equipe determine o prazo necessário. Ainda nesta etapa pode-se considerar a capacidade de volume de testes que a equipe consegue desenvolver e gerenciar. Dependendo do contexto da sua equipe e empresa, este pode ser um fator decisivo na priorização.
- **Valor percebido e risco:** Com base nas informações disponíveis, é necessário determinar se as hipóteses podem ter um impacto significativo no negócio e potencializar resultados. E também identificar os riscos que estão atrelados a cada hipótese. Podem ser riscos relacionados à percepção negativa do usuário, risco técnico da aplicação, risco de gerar prejuízos financeiros, riscos de operação, etc.
- **Estratégia ou OKRs:** É importante refletir se o teste ajuda a otimizar um fluxo crítico e se tem potencial de impactar um indicador chave, e se isto ocorrer, é necessário priorizar os testes que podem ter impacto direto em suas métricas de resultados.

A priorização de hipóteses é fundamental para conseguir investir a capacidade e tempo do tempo com o que realmente importa. Porém, mesmo com um processo de priorização assertivo e critérios ideais para os serviços, ainda existem incertezas que são intrínsecas ao processo de experimentação.

Em nosso projeto foram discutidos os três modelos e decidido que seria utilizado o Modelo de OKRs, uma vez que para criação do Plano Estratégico foi baseado nessa metodologia. Não obstante, as outras formas de priorizar requer um conhecimento técnico da capacidade de desenvolvimento do time.

d) Criação de experimentos

Ao chegar nesta etapa é importante já ter concluído a identificação de problemas e oportunidades, formulação e priorização de hipóteses. Existem diversos modelos descrevendo todos os passos necessários para colocar um experimento na prática, e também existem checklists padrões de perguntas para criar o próprio experimento.

Um ponto chave do nosso projeto está relacionado com a viabilidade técnica da nossa solução, tendo em vista que ela se baseia em técnicas avançadas de inteligência artificial e aprendizagem profunda de redes neurais. Foram realizados experimentos baseada nas soluções *OPEN IA* e *chat Bing* para avaliarmos a viabilidade técnica.

e) Aprendizado e Construção

O processo de experimentação é muito relevante para conseguir aprendizados rápidos e construir o que é realmente importante para o usuário e para o negócio. O ciclo de aprendizagem: Construir, medir e aprender — é contínuo e facilita o entendimento do que é importante para o usuário e do que ainda precisa ser explorado no produto. A Figura 33 abaixo ilustra essas relações.

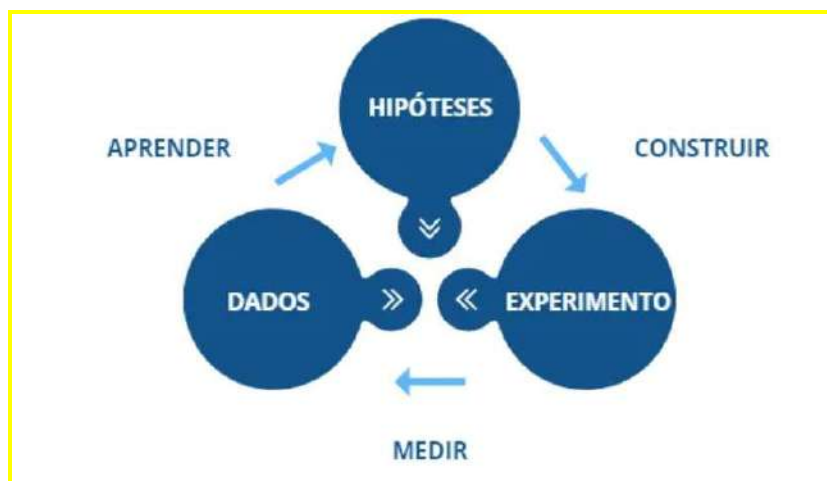


Figura 33: Itens importantes na etapa de aprendizado e construção

4.3.5 Porque adotar o desenvolvimento orientado por hipóteses

Abaixo são elencados uma gama de fatores que influenciaram na escolha da metodologia HDD para construção do “Voz Cidadã”

- **Redução de riscos:** Ao formular hipóteses e testá-las em um estágio inicial do desenvolvimento, é possível identificar e mitigar riscos de forma mais eficiente. Isso evita investimentos excessivos em soluções que podem não atender às expectativas dos usuários ou do mercado.
- **Aprendizado contínuo:** A abordagem do Desenvolvimento Orientado Por Hipóteses incentiva a experimentação e o aprendizado contínuo. Através dos testes e análises das hipóteses, é possível obter insights valiosos que podem direcionar o desenvolvimento do produto de forma mais precisa e eficiente.
- **Foco nas necessidades dos usuários:** Ao testar hipóteses e validar soluções com os usuários desde o início do processo, é possível garantir que o produto final atenda às suas reais necessidades e expectativas. Isso aumenta as chances de sucesso e satisfação dos clientes.
- **Flexibilidade e adaptação:** O Desenvolvimento Orientado Por Hipóteses permite uma maior flexibilidade e adaptação às mudanças de mercado e demandas dos usuários. Ao invés de seguir um plano fixo, é possível ajustar a estratégia com base nos resultados obtidos e nas novas informações disponíveis.
- **Compatibilidade da metodologia com outras metodologias ágeis do mercado,** conforme Figura 34 abaixo:

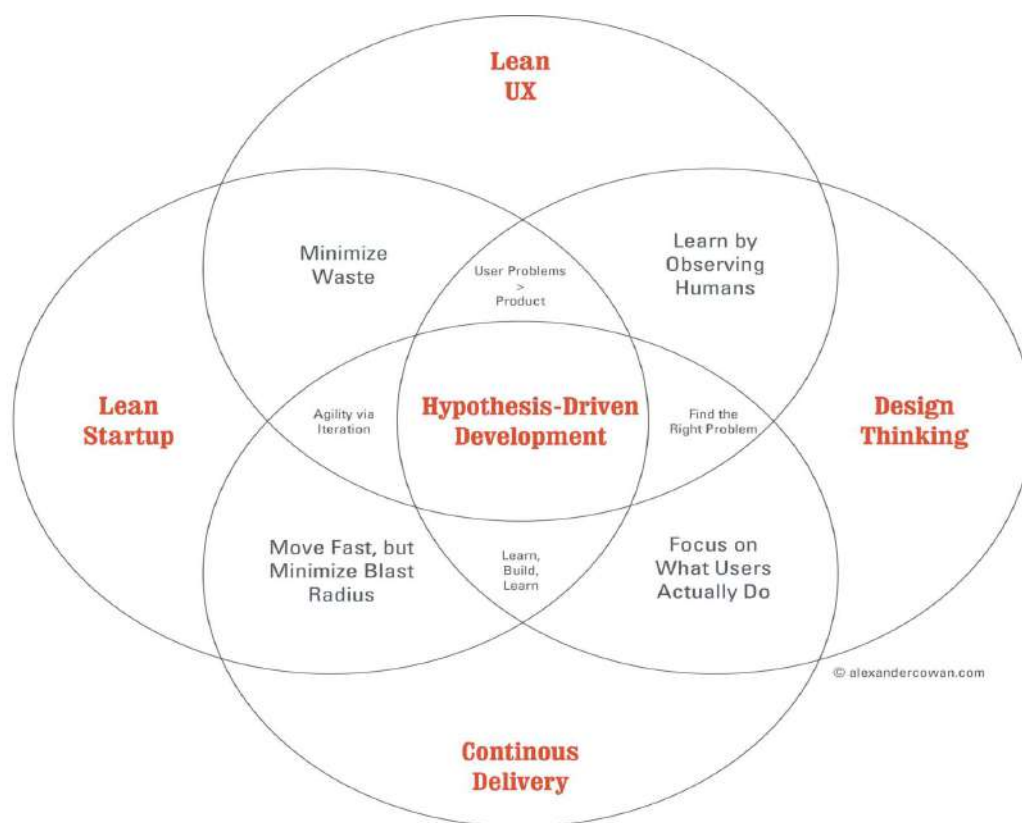


Figura 34: Relacionamento da metodologia HDD com outros padrões ágeis de mercado

Essa escolha estratégica reflete a necessidade de não apenas criar um protótipo funcional, mas de orientar o desenvolvimento com base em hipóteses claras e testáveis. O HDD oferece uma estrutura metodológica que permite à equipe formular suposições fundamentadas sobre o impacto da interface de Inteligência Artificial Humanizada, transformando essas hipóteses em testes específicos durante o processo de prototipagem. Dessa forma, a decisão pela utilização dessa ferramenta não apenas simplifica o desenvolvimento do protótipo, mas também enfatiza a importância de uma abordagem baseada em evidências para garantir a eficácia da solução proposta. Abaixo na Figura 35 temos um exemplo de Ciclo de Desenvolvimento da metodologia HDD.

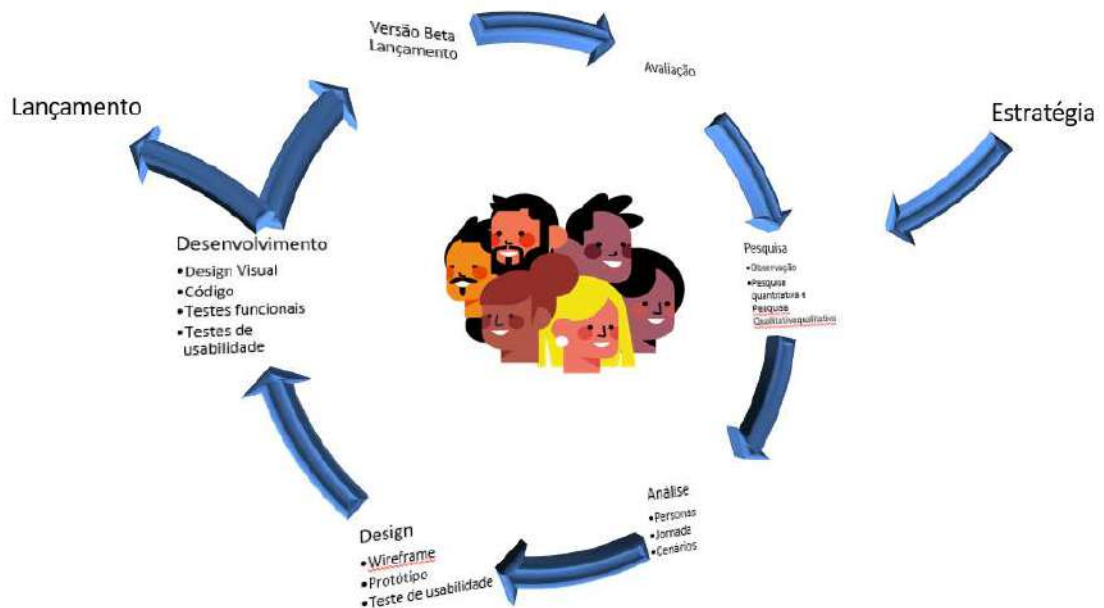


Figura 35: Ciclo de desenvolvimento baseado em design centrado no usuário

O HDD baseia-se no conceito da experimentação, criando uma hipótese para explicar um determinado resultado. No âmbito de desenvolvimento de sistemas e criação de produtos, por exemplo, quando se está desenvolvendo novas releases e é necessário validar uma ideia no mercado, a hipótese é criada, e se o resultado é confirmado, comumente isso sinaliza a continuidade da evolução do produto.

Essa metodologia se concentra em identificar suposições-chave e, em seguida, projetar e testar produtos de forma iterativa para validar ou refutar essas hipóteses. No contexto de produtos para a população, o HDD busca garantir que as soluções atendam efetivamente às demandas e expectativas dos usuários, em vez de depender apenas da intuição ou da visão do designer.

Na aplicação do HDD no desenho de produtos para a população, o primeiro passo é identificar as hipóteses fundamentais sobre o que os usuários precisam e desejam. Isso pode ser feito por meio de pesquisas, entrevistas e análises de dados para compreender as necessidades e preferências do público-alvo. Em seguida, os produtos são projetados com base nessas hipóteses, mas de forma flexível, permitindo adaptações à medida que novas informações e feedback são coletados. Finalmente, a metodologia HDD envolve testar essas

hipóteses por meio de prototipagem, experimentação e pesquisa de usuário para validar ou refutar as suposições e, assim, iterar e aprimorar continuamente os produtos com base em evidências concretas.

A aplicação bem-sucedida do HDD no desenho de produtos para a população pode resultar em soluções mais eficazes e satisfatórias para os usuários, reduzindo o risco de falhas de mercado. Além disso, essa abordagem promove a transparência e a responsabilidade no processo de design, uma vez que as decisões são baseadas em dados e testes, em vez de intuição ou opiniões pessoais. Isso ajuda a garantir que os produtos atendam às necessidades reais da população e melhorem sua qualidade de vida. A Figura 36 representa o ciclo de vida do produto utilizando a metodologia HDD.

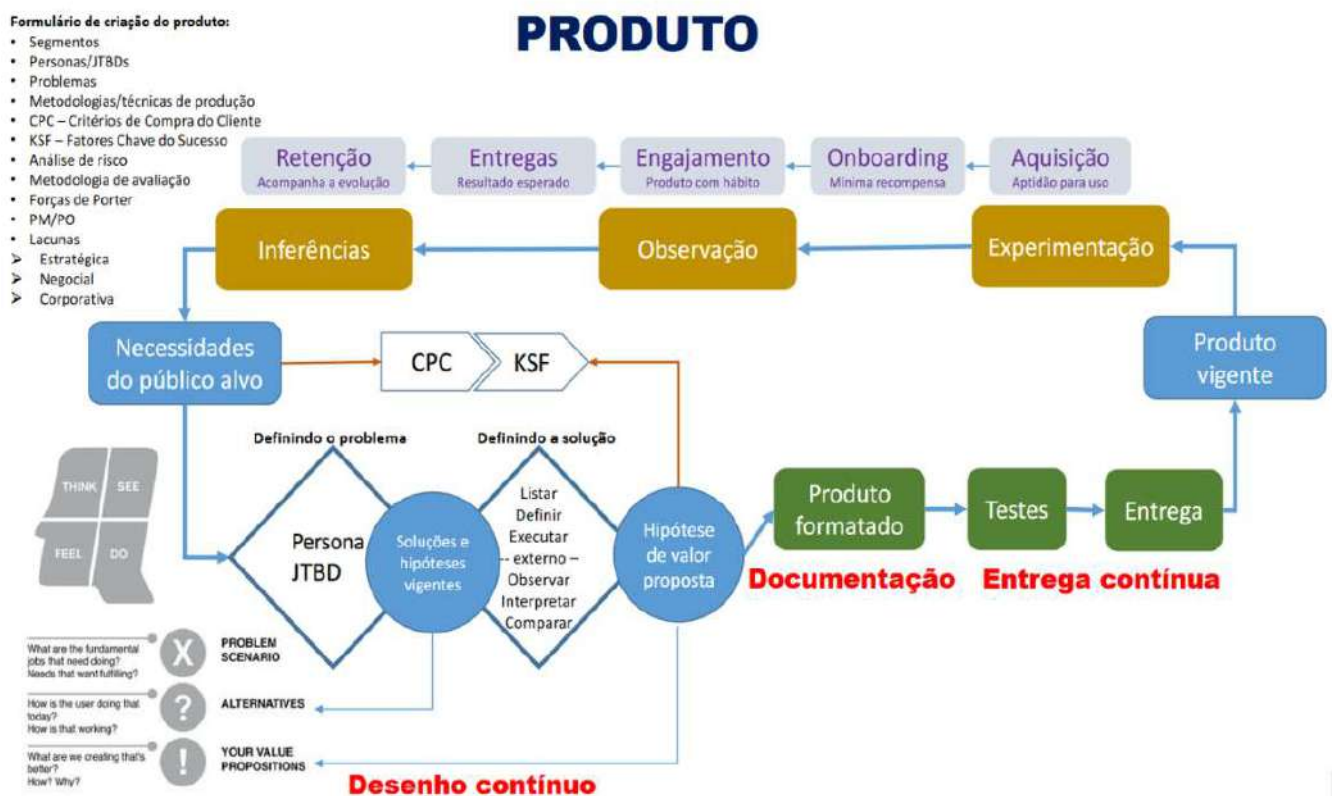


Figura 36: Metodologia HDD - Desenvolvimento Orientado por Hipóteses

A HDD toma emprestado o conceito de "*Job to be Done*" (JTBD), que é uma abordagem que se concentra nas necessidades e objetivos dos destinatários, buscando entender o que os clientes "contratam" ao usar um produto ou serviço específico. A partir dessa compreensão, é possível identificar oportunidades de inovação para desenvolver soluções que atendam a essas necessidades de forma eficaz.

Os passos para a aplicação da HDD são:

1. Identificação da Persona:

- No início do processo, cria-se uma persona que representa o usuário ou cliente-alvo para o produto ou serviço que você está desenvolvendo. Além das principais características desta pessoa, são elencadas as informações demográficas, comportamentais e psicográficas, em especial o que ela vê, sente, faz e pensa, relativamente à realização de determinada tarefa (JTBD).

2. Entendimento do Trabalho a ser Feito:

- Com base na persona, concentra-se em entender uma tarefa específica que essa persona está tentando realizar, ou seja, os "trabalhos a serem feitos", que no caso é um tipo de manifestação. Isso envolve identificar os objetivos, necessidades e desafios que a persona enfrenta em relação ao problema que seu produto ou serviço visa resolver.

3. Formulação de Hipóteses (proposta de valor):

- Compreendendo o trabalho a ser feito pela persona, formulam-se hipóteses sobre como sua solução pode ajudar a pessoa a realizar esse trabalho de forma mais eficaz, eficiente ou satisfatória. Suas hipóteses são orientadas pela necessidade da persona. Para tal, se vale de dois conceitos: Critérios de Compra do Cliente (CPC) e Fator-Chave do Sucesso (FCS).
- O CPC representa os aspectos ou características que são mais importantes ou significativas para o cliente ao avaliar produtos, serviços ou soluções antes de adotá-los, seja pela primeira vez, seja em substituição ao que já faz, dado o ônus da mudança. A partir dele é possível determinar o (FCS), que é um aspecto específico que, se bem desenvolvido e gerenciado, contribui de forma significativa para o desempenho e a aceitação de um produto pelo cliente.

4. Prototipagem e Desenvolvimento:

- Com a proposta de valor especificada, são elaborados protótipos ou MVPs. A solução é projetada para atender às necessidades da *persona* e ajudá-la a realizar seu trabalho de maneira mais eficiente ou satisfatória.

5. Teste e Validação com a Persona:

- A solução é testada com a persona ou com usuários que se assemelham à persona. O objetivo é validar se a solução realmente ajuda a *persona* a realizar o trabalho que ela precisa fazer.

6. Iteração e Melhoria:

- Com base nos resultados dos testes, você itera na solução, fazendo ajustes e melhorias conforme necessário para garantir que ela atenda às necessidades da persona, o que é feito por meio da experimentação do produto, observação da ação do usuário e inferências sobre melhoria.

7. Lançar versão beta

Essa fase visa levar o cliente por 5 momentos distintos:

- i. aquisição, que é o momento em que o usuário passa a ter a aptidão para utilização de determinado produto;
- ii. *onboarding*: quando o usuário já recebe uma prévia da recompensa que esperava com sua aquisição;
- iii. engajamento: quando a utilização do produto passa a se consubstanciar um hábito;
- iv. entregas: quanto a recompensa maior pela qual o produto foi procurado se mostra mais explícita
- v. retenção: quando o usuário já não pensa em novo produto e acompanha as evoluções do produto que adotou.

4.3.4 Tipos de protótipos utilizados

Sugere-se a construção de protótipos em DUAS FASES conforme a seguir:

FASE 1 – construção de protótipos de BAIXA FIDELIDADE, com o objetivo principal de fazer uma prova de conceito com um público controlado e validar a lógica da solução.

FASE 2 – construção de protótipos de ALTA FIDELIDADE, com o objetivo de efetuar testes e simulações direto com o usuário, usando interfaces estáticas e dinâmicas.

Cada cenário de prototipação deverá ser descrito conforme informações e modelo da Figura 37 abaixo:

INTERFACE DE COLETA DE MANIFESTAÇÕES	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA A SER RESOLVIDO
DESCRIÇÃO DA PERGUNTA AO USUÁRIO	PÚBLICO ALVO
EFEITOS ESPERADOS	VALOR OBSERVADO PELOS USUÁRIOS

Figura 37: Modelo de descrição de cenários de prototipação

4.3.5 Plano de Ação:

O plano de ação abaixo descreve as principais ação desta fase, e está organizado segundo o enquadramento de “*Double Diamond*”, que se aplica muito bem com a aplicação da metodologia sugerida de prototipação. Com a aplicação desta técnica de *Double Diamond* de pensamento **divergente** (onde muitas idéias são criadas), e pensamento **convergente** (onde as idéias são reduzidas e refinadas para a melhor ideia), é possível encontrar o “problema certo” e a “solução certa”. As Figuras 38 e 39 apresentam as etapas abaixo.

ETAPA 1 DO PLANO DE AÇÃO - AÇÕES DE DESCOBRIR e DEFINIR:



Figura 38: Ações de descobrir e definir.

ETAPA 2 DO PLANO DE AÇÃO - ações de DESENVOLVER e ENTREGAR:



Figura 39: Ações de desenvolver e entregar.

4.3.6 Resultados Esperados

Este estudo de caso da Voz Cidadã não delineia a solução ideal a ser submetida a prototipagem, dada a intrínseca complexidade da proposta em questão. Sua finalidade principal consiste em elucidar de maneira abrangente a importância do processo de prototipagem, com o objetivo de garantir que a solução destinada aos usuários e cidadãos possa, de fato, refletir a eficácia no atendimento de suas necessidades e particularidades.

Prototipar é uma ferramenta essencial para conferir tangibilidade a uma ideia. Este método, comumente associado à natureza dinâmica e inovadora das startups da iniciativa privada, possibilita uma aprendizagem ágil por meio da coleta sistemática de feedbacks dos usuários, evitando investimentos em propostas que possam carecer de aceitação no mercado. Dentro deste ambiente criativo, os protótipos e testes oferecem uma plataforma propícia para o reposicionamento de ideias, priorizando a perspectiva do usuário na elaboração da solução.

Embora a prototipagem seja uma prática consolidada nas startups privadas, é crucial ressaltar que sua aplicação não deve se restringir a esse setor. No contexto governamental, particularmente em iniciativas voltadas para o benefício público, a prototipagem também se revela como uma ferramenta valiosa. Ao adotar esse método, os gestores públicos podem garantir que as soluções propostas atendam de maneira eficaz às necessidades dos cidadãos, que são, inquestionavelmente, os maiores beneficiários desses projetos.

Este ciclo de prototipagem não apenas proporciona retroalimentação valiosa para os passos subsequentes, mas também se estabelece como um meio dinâmico para a evolução contínua da solução, alinhando-se de forma estratégica aos objetivos de melhorias e eficiência nos serviços prestados pelo setor público. Assim, a aplicação da prototipagem nas soluções que possam vir a ser desenvolvidas para o projeto Voz Cidadã não só contribui para o sucesso deste projeto governamental, mas também promove uma abordagem centrada no cidadão, otimizando o impacto e a aceitação das soluções implementadas.

4.4. Viabilidade e exequibilidade do plano

Desde a popularização das ferramentas de IA generativa, a viabilidade desse tipo de proposta se ampliou significativamente. As antigas ferramentas de interação com os usuários

partiam de um modelo geral de programação, em que cada situação precisaria ser anteriormente prevista em um modelo “se... então”. Atualmente os sistemas inteligentes geram texto a partir de modelos treinados, o que quebra a necessidade de antecipação de cada situação.

Todavia, mais que viabilidade tecnológica, é necessário que haja viabilidade institucional.

Foi abordado, por tópicos a viabilidade em cada uma das funções propostas:

1. Ampliação das formas de inserir manifestações no sistema:

- a. Quanto à conversão da forma inicial para texto escrito: as IAs atualmente são muito eficientes no reconhecimento de texto em figura (*OCR*), no reconhecimento do significado de imagens (*GPT-4*), na transcrição de texto a partir de vídeo ou áudio (*Whispers*), inclusive aprendendo sotaques específicos, o que permite uma multiplicidade de formas iniciais de conteúdo.
- b. Quanto à escrita conjunta de manifestações: diferentemente dos chatbots de antigamente, programados com “se... então”, hoje é possível um diálogo com o usuário durante a escrita inicial do texto. Criado o modelo semântico com o que cada tipo de manifestação deverá conter, torna-se relativamente fácil a interação da IA com o usuário para complementação do conteúdo das manifestações. A ferramenta atualmente utilizada é o *Langchain* (*OpenAI*, 2023), que permite criar prompts para a IA a partir de determinados inputs do usuário. Nesse caso é possível combinar o modelo anterior “se... então”, no sentido de direcionar o fluxo de perguntas, com a geração de prompts em IA, para interagir com o usuário. De forma muitíssimo simplificada, em algum momento do fluxo o sistema determina a criação de um prompt do tipo Pendências = “considerando o modelo semântico X, verifique quais campos estão faltando”. A resposta seria algo do tipo “{“local”, “testemunhas”} que seria inserido em um prompt do tipo “Demanda do usuário” + Pendências, que redundaria em “Poderia me informar o local a existência de testemunhas”
- c. Automatização de *FAQs*: A IA possui um parâmetro chamado “temperatura”, que pode ser alterada pelo gestor do sistema. Quanto mais alta a temperatura, maior “criatividade” a IA tem, de modo que uma mesma pergunta pode obter

respostas com significativa diferença. Ao se abaixar a temperatura, no entanto, a IA tende a sempre dar a mesma resposta, o que pode ser aproveitado para perguntas atualmente existentes em *FAQs*, em que dar a mesma resposta para a mesma pergunta é a premissa. O trabalho propõe que somente *FAQs* explicitamente indicadas pelas unidades negociais finalísticas possam ser objeto de resposta direta ao cidadão, sendo as demais apenas objeto de minutas, como se verá no próximo tópico.

- d. Automatização da geração de minutas para resposta: da mesma forma que o abaixamento da temperatura permite respostas automáticas e diretas ao cidadão, ela permite que, a partir de uma base de conhecimentos unificada, a manifestação seja encaminhada ao órgão o mais padronizado possível. diferentemente da *FAQ*, em que a resposta é enviada diretamente ao usuário, mediante prévia autorização, neste caso é enviada a minuta, que poderá sofrer adaptação humana particularizando a resposta.
- e. Definição do tipo de manifestação a partir do contexto: a definição do tipo é importante não apenas para cumprimento da atual legislação, mas também para tratar da particularidade de algumas delas, como as denúncias e denúncias anônimas (comunicações). Nesse sentido, a *Retrieval-Augmented Generation* (RAG), conforme LEWIS (2020), assume um papel importante. Sem a *Retrieval-Augmented*, a geração somente é possível a partir de modelos treinados, de modo que perguntas sobre temas muito específicos como a competência legal para tratar determinado assunto, que pode ser objeto constante de alteração normativa, demandaria constante retreino do modelo. O RAG, por sua vez, permite que uma pergunta do tipo “considerando o modelo em que foi treinada, bem como esse conjunto de normativos de competência, informe que órgão/entidade é responsável pela manifestação X”. Sabe-se que os regimentos internos nem sempre retratam a realidade do órgão ou de suas frações e que eles sofrem relativamente constantes alterações, o que demanda permanente captura e inserção no banco de dados de cada uma delas. O RAG, no entanto, permite que não seja necessário que o modelo seja re-treinado, ao mesmo tempo em que o texto normativo não é apenas mais um dentro do modelo, mas uma informação de destaque.

- f. Criação de modelos semânticos: o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia tem grande experiência na criação de modelos semânticos e pode trazer as contribuições necessárias para a criação de cada tipo e subtipo de manifestação, para, em conjunto com a área finalística de cada órgão, fornecer os elementos necessários e desejáveis de cada manifestação.

2. Viabilidade Institucional

- a. Centralização na União: é comum a União assumir para si questões de competência das demais unidades federativas em razão da falta de recursos daquelas. (citar exemplos)
- b. Revisão do FalaBr: A CGU está em constante revisão de seus sistemas e, para o ano de 2024, está, com a ajuda de uma consultoria, buscando ampliar suas funcionalidades.

4.5. Riscos à viabilidade e exequibilidade do plano

O gerenciamento e a mitigação de riscos em um projeto inovador como o "Voz Cidadã" são cruciais para garantir seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo. A natureza ambiciosa deste projeto, que busca revolucionar a interação entre cidadãos e várias esferas do governo através de tecnologia de ponta, traz consigo uma série de desafios complexos e variados.

Identificar, analisar e planejar estratégias para lidar com esses riscos não só aumenta a probabilidade de sucesso do projeto, mas também assegura que ele atenda efetivamente às necessidades dos cidadãos sem comprometer a segurança, privacidade e inclusão. A mitigação de riscos é particularmente vital em um cenário que envolve a manipulação de dados sensíveis e interações complexas, onde as falhas podem ter implicações significativas para a confiança e a aceitação pública do sistema.

Além disso, o gerenciamento proativo de riscos do projeto é um indicativo de governança responsável e compromisso com a excelência operacional. Ao antecipar problemas potenciais e desenvolver soluções práticas para mitigá-los, os responsáveis pelo

projeto demonstram uma compreensão profunda das nuances e desafios inerentes à implementação de soluções tecnológicas em um contexto governamental.

Em última análise, a adoção de uma abordagem rigorosa de gerenciamento de riscos não só protege o investimento e os recursos envolvidos, mas também assegura que o projeto possa efetivamente contribuir para um governo mais acessível, responsivo e transparente.

No presente trabalho, foi utilizada uma abordagem clássica onde cada risco identificado foi classificado de acordo com uma matriz de impacto x probabilidade, de forma a concentrar os esforços gerenciais para aqueles cujo nível se enquadre numa escala de médio para cima. Para cada um desses riscos foi elaborada uma ação de mitigação. Para construção da Matriz, foi utilizado um modelo da CGU que pode ser encontrado no seguinte endereço web: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/44985>.

Foram utilizadas as seguintes escalas conforme Tabelas 1 e 2 abaixo:

Escala de Probabilidades		
Magnitude	Descrição	Valor
Muito Baixo	Evento improvável de ocorrer. Excepcionalmente poderá até ocorrer, porém não há elementos ou informações que indiquem essa possibilidade.	1
Baixo	Evento raro de ocorrer. O evento poderá ocorrer de forma inesperada, havendo poucos elementos ou informações que indicam essa possibilidade.	2
Médio	Evento possível de ocorrer. Há elementos e/ou informações que indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alto	Evento provável de ocorrer. É esperado que o evento ocorra, pois os elementos e as informações disponíveis indicam de forma consistente essa possibilidade.	8
Muito alto	Evento praticamente certo de ocorrer. Inequivocamente o evento ocorrerá, pois os elementos e informações disponíveis indicam claramente essa possibilidade.	10

Tabela 1 - Escala dos níveis de probabilidades de um evento (risco) acontecer.

Escala de Impactos		
Magnitude	Descrição	Valor
Muito Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	1
Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos pequenos nos objetivos.	2
Médio	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis.	5
Alto	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos.	8
Muito alto	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos irreversíveis/catastróficos nos objetivos.	10

Tabela 2 - Escala dos níveis de impacto de um evento (risco) acontecer.

4.5.2 Identificação e Classificação dos Riscos

Código	Descrição	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco	
R01	Resistência dos stakeholders	8	2	16	Médio
R02	Utilização eleitoral das demandas, obtendo seu conteúdo para peças de campanha	1	8	8	Baixo
R03	Dificuldades de integração com as plataformas existentes	8	10	80	Muito Alto
R04	Não participação de órgãos/entidades por limitações financeiras	5	10	50	Alto
R05	Erros de interpretação ou respostas inadequadas da IA, resultando em desinformação ou má comunicação.	5	8	40	Alto
R06	Falta de usabilidade para grupos diversos, incluindo aqueles com limitações de acesso à tecnologia ou com necessidades especiais.	8	8	64	Muito Alto
R07	Altos custos iniciais e de manutenção, tornando o projeto financeiramente inviável a longo prazo.	8	8	64	Muito Alto
R08	Falha em atender efetivamente às necessidades de grupos diversos, como	8	8	64	Muito Alto

	pessoas com deficiência (PCD) ou analfabetos.				
R09	Expectativas irrealistas dos usuários ou rejeição da tecnologia.	8	5	40	Alto
R10	O sistema pode se tornar sobrecarregado com o alto volume de interações, levando a atrasos ou falhas.	5	5	25	Médio
R11	Limitações na capacidade do sistema de entender e responder a diferentes idiomas e dialetos, afetando a acessibilidade.	5	5	25	Médio
R12	Viés nos algoritmos de IA pode levar a discriminação ou tratamento injusto de certos grupos.	8	5	40	Alto
R13	Confusões sobre a jurisdição e responsabilidade no encaminhamento de demandas, especialmente em um sistema que lida com múltiplas esferas e organizações.	2	8	16	Médio
R14	Resistência ou rejeição do novo sistema por funcionários que preferem métodos tradicionais.	2	5	10	Médio
R15	Uso de informações desatualizadas para o RAG (regimentos internos e bases de conhecimento)	2	8	16	Médio
R16	Excesso de alucinação da IA quando alimentada por textos criados pela própria IA, em um ciclo vicioso	5	5	25	Médio

Tabela 3. Avaliação e Impacto x Probabilidade

4.5.2 Tratamento dos riscos

Risco R01 - Resistência dos stakeholders

Ação de Mitigação: Ações de conscientização com a utilização de protótipos funcionais

Risco R02 - Utilização eleitoral das demandas, obtendo seu conteúdo para peças de campanha

Ação de Mitigação: Controles gerais de segurança da informação e governança de acesso com níveis estabelecidos pela efetiva necessidade de conhecer

Risco R03 - Dificuldades de integração com as plataformas existentes

Ação de Mitigação: Estabelecimento de modelo semântico unificado e APIs com ampla documentação

Risco R04 - Não participação de órgãos/entidades por limitações financeiras

Ação de Mitigação: Procurar parcerias privadas, universidades, e apoio do Governo Federal para patrocinar o projeto.

Risco R05 - Erros de interpretação ou respostas inadequadas da IA, resultando em desinformação ou má comunicação.

Ação de Mitigação: Treinamento contínuo dos modelos de IA com dados atualizados e relevantes, e supervisão humana regular

Risco R06 - Falta de usabilidade para grupos diversos, incluindo aqueles com limitações de acesso à tecnologia ou com necessidades especiais.

Ação de Mitigação: Desenhar a solução com uma abordagem centrada no usuário, garantindo fácil acessibilidade e interfaces intuitivas.

Risco R07 - Altos custos iniciais e de manutenção, tornando o projeto financeiramente inviável a longo prazo.

Ação de Mitigação: Planejamento financeiro detalhado e busca por financiamento, incluindo parcerias público-privadas.

Risco R08 - Falha em atender efetivamente às necessidades de grupos diversos, como pessoas com deficiência (PCD) ou analfabetos.

Ação de Mitigação: Testes constantes com grupos de usuários representativos, incluindo PCDs e pessoas com diferentes níveis de alfabetização, para garantir a acessibilidade e a facilidade de uso.

Risco R09 - Expectativas irrealistas dos usuários ou rejeição da tecnologia

Ação de Mitigação: Campanhas educativas sobre o funcionamento e limitações da IA, e garantir uma experiência de usuário intuitiva

Risco R10 - O sistema pode se tornar sobrecarregado com o alto volume de interações, levando a atrasos ou falhas.

Ação de Mitigação:Garantir que a infraestrutura seja escalável e robusta o suficiente para lidar com picos de demanda.

Risco R11 - Limitações na capacidade do sistema de entender e responder a diferentes idiomas e dialetos, afetando a acessibilidade.

Ação de Mitigação:Incorporar recursos de tradução e reconhecimento de linguagem natural avançados que possam lidar com a diversidade linguística.

Risco R12 - Viés nos algoritmos de IA pode levar a discriminação ou tratamento injusto de certos grupos.

Ação de Mitigação: Utilizar conjuntos de dados diversificados no treinamento da IA e realizar auditorias regulares para detectar e corrigir viés.

Risco R13 - Confusões sobre a jurisdição e responsabilidade no encaminhamento de demandas, especialmente em um sistema que lida com múltiplas esferas e organizações.

Ação de Mitigação:Estabelecer protocolos claros de encaminhamento e responsabilidade, com a cooperação de todas as entidades envolvidas.

Risco R14 - Resistência ou rejeição do novo sistema por funcionários que preferem métodos tradicionais.

Ação de Mitigação: Inclusão de funcionários no processo de desenvolvimento e implementação, e programas de treinamento para facilitar a transição.

Risco R15 - Uso de informações desatualizadas para o RAG (regimentos internos e bases de conhecimento)

Ação de Mitigação: Fomentar a atualização de dados e realizar testes periódicos

Risco R16 - Excesso de alucinação da IA quando alimentada por textos criados pela própria IA, em um ciclo vicioso

Ação de Mitigação: Somente permitir entrar na base de treinamento e RAG textos produzidos por humanos ou que foram checados por humanos.

5. PLANO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA



"É preciso ter uma comunicação em rede que possa difundir os processos participativos que acontecem no país. Desde plataformas onde a população possa realizar suas propostas até o auxílio de comunicadoras(es) que, através de sua influência e de sua audiência, colaboram organicamente para divulgar tudo" (Mário Sérgio Oliveira de Queiroz, Coordenador geral de participação digital da Presidência da República).

Para a implementação da Voz Cidadã, uma estratégia de comunicação sólida deve ser executada, de forma a atrair, engajar e, principalmente, ouvir, o público-alvo dessa solução: o cidadão. Nessa jornada de inovação no atendimento, recepção, análise, tratamento e resposta de manifestações oriundas da população, outros atores estarão envolvidos, cenário que evidencia ainda mais a relevância na condução de ações de comunicação assertivas. Espera-se, com este plano, o estabelecimento das diretrizes e estratégias para a prática da comunicação integrada da iniciativa.

Quando o cidadão não consegue levar sua demanda ao órgão ou entidade responsável pela solução, uma sensação de frustração é gerada, tanto para o usuário, quanto para o sistema

que, ainda que não saiba da demanda, anseia demonstrar sua importância ao público, de forma a melhorar a administração pública.

Por isso, a necessidade de um modelo que congregue todas as formas do cidadão se comunicar com a Administração pública, para que seja dada a resposta demandada pelo usuário em um sistema integrado de perguntas-respostas de maneira clara e objetiva, com transparência e integridade, e ampliando a porta de entrada da participação social por meio do acesso facilitado aos cidadãos, utilizando interface de inteligência artificial humanizada e ampla acessibilidade, se faz relevante.

Este plano estratégico de comunicação foi desenvolvido para que esta estratégia possa atingir a todos os beneficiários e direcionada os propósitos aos quais a Administração Pública, inicialmente a Federal mas com perspectivas de envolvimento de todos os poderes e entes federados, estão alinhados. Ao disponibilizar ao cidadão um sistema único de respostas, a interface governo se mostra dedicada a ouvir as preocupações, sugestões ou reclamações das pessoas, indicando a importância de garantir que a solução seja facilmente acessível a todas as pessoas, independentemente de suas características individuais, status socioeconômico ou acesso a meios específicos de comunicação. Isso reforça conceitos como equidade e justiça no tratamento de questões levantadas pela sociedade. A remoção de barreiras que possam dificultar o acesso a uma denúncia ou elogio, reflete a ideia de inclusão, de preocupação dos governos com o bem estar do cidadão através da resposta imediata às suas demandas e preocupações, melhorando o sentimento de pertença e incentivando a apropriação das políticas públicas por parte do público.

Destaca-se, também, a agilidade e pronta resposta às demandas que já possuem um rol de respostas consideradas simples pelas instituições e que, por vezes, demoram dias para ser respondidas melhora a visibilidade dos serviços e reforça a importância do canal de comunicação entre governo e cidadão, destacando a participação com vistas ao controle social das distintas esfera de poder.

Ele foi desenvolvido a partir das competências de comunicação desenvolvidas pela equipe ao longo da jornada do LideraGov 3.0, e também utilizando-se um case de referência na administração pública federal para a comunicação de soluções voltadas ao cidadão, que foi a estratégia de comunicação do PIX, executada pela Receita Federal do Brasil.

5.1. Objetivos

Promover o Voz Cidadã como uma solução de qualificação da comunicação entre cidadão e estado, por meio de ações direcionadas para a população, e atores que de alguma forma farão parte dessa solução, como as ouvidorias dos órgãos, as áreas responsáveis pelo atendimento à Lei de acesso à Informação, e às áreas de tecnologia que disponibilizam serviços públicos digitais.

5.1.1 Objetivos específicos:

- Transmitir ao prototipador/cidadão, o propósito do projeto Voz Cidadã.
- Incentivar e orientar a colaboração de distintas partes e atores no novo sistema de diálogo governo-população.
- Qualificar o atendimento e as informações recepcionadas, de forma a oferecer respostas adequadas às manifestações.

5.2. Público

- Servidores públicos envolvidos com comunicação entre governo e cidadão
- Empresas de Tecnologia da Informação.
- Universidades Públicas (Área de Comunicação e Tecnologia da Informação)
- Laboratórios de Inteligência Artificial.

5.3. Mensagem

“Construindo juntos uma solução capaz de conversar com o cidadão para melhor atender sua demanda de forma acessível e transparente para todos”. Este é o compromisso com a construção de um sistema que seja participativo, acessível, transparente e inclusivo, visando atender às necessidades e preocupações de todas as pessoas envolvidas, com foco na melhoria da gestão pública e no atendimento ao cidadão, enfatizando a importância dos feedbacks, para aprimoramento dos processos.

5.4. Identidade visual e criação da marca

Para o alcance dos objetivos esperados do Voz Cidadã, dentro de um contexto de comunicação integrada, faz-se necessário a criação de uma marca, que seja simples, memorável e facilmente identificável, a ser amplamente divulgada nas ações de comunicação previstas neste Plano, uniformizando e fortalecendo a iniciativa.

De forma análoga ao trabalho de comunicação desenvolvido pelo Banco Central na implementação do PIX, entende-se que a marca deve transmitir o propósito do Voz Cidadã, ou seja, ser simples, acessível, transparente, e ao mesmo tempo forte e comunicativa. A marca que propomos traz o conceito subliminar relacionado a inteligência artificial, onde as linhas entrelaçadas discorrem sobre os caminhos que precisam ser traçados para chegar ao usuário cidadão, de forma a compor a diversidade de formas e cores, fazendo paralelo com a diversidade do cidadão brasileiro.

O projeto "Voz Cidadã" é uma iniciativa social que visa dar voz e participação aos cidadãos. Por isso, o grupo optou por cores que expressam valores como democracia, diversidade, inclusão, solidariedade e esperança. O azul transmite confiança, segurança, responsabilidade e calma, simboliza a liberdade, a paz e a harmonia. O verde é a cor da natureza, transmite a noção de crescimento, equilíbrio e estabilidade, por isso representa a sustentabilidade, a esperança e a renovação. Amarelo é a cor da luz, da energia e da criatividade, inspira a inovação.

A paleta de cores quentes, que transmitem energia e otimismo e captam a atenção e o interesse passando uma mensagem positiva e inspiradora como é a Voz Cidadã. As Figura 40 e 41 abaixo, são suas aplicações de nossa marca.



Figura 40: Aplicação da marca para criação de uma campanha publicitária.



Figura 41: Aplicação da marca para criação de uma campanha publicitária.

5.5. Plano de ação

A estratégia de comunicação integrada contemplará uma etapa de planejamento, seguida por uma coordenação de ações para a divulgação da marca.

Cada instituição parceira, escolherá o canal de mídia que mais lhe couber, no contexto do usuário do serviço público prestado por ela, e integrando esforços para chamamento de seus técnicos ou de parceiros para desenvolvimento do “programa”/ ações que deverão possuir minimamente as etapas a seguir:

As ações de comunicação devem prever, no mínimo:

- Divulgação da marca por múltiplos canais (Apps, websites, redes sociais, anúncios nos rádios e TV, campanhas de comunicação presencial);
- Promoção de eventos públicos a serem transmitidos ao vivo;
- Produção de Webinars e podcasts voltados para a população e instituições parceiras, com conteúdo acessível a pessoas com deficiência auditiva;
- Articulação e parceria com influenciadores digitais;
- Concessão de entrevistas no período de lançamento.

Etapa	Objetivo	Data início
Reunião inicial para elaboração da campanha conjunta	• Definir assuntos a serem abordados • Definir estratégia de chamamento à ação	Primeiro mês após reunião geral de comunicação da Campanha
Coleta de informações com os usuários	Compreender a melhor forma de interação do sistema com os usuários	Dia posterior ao início da campanha
Reunião para padronização da organização das informações a	Propor forma padronizada de comunicação simples a ser utilizada	30 dias após início da campanha

ser inseridas na plataforma		
Reunião de avaliação da proposta de interface	Receber as propostas e avaliar as alternativas	90 dias após reunião inicial

Tabela 4. Cronograma de ações de planejamento do Programa de comunicação integrada

5.6. Treinamento:

- Proporcionar treinamentos e coleta de ideias sobre as melhores formas de responder às demandas que são repassadas ao sistema
- Educar as equipes de ouvidoria sobre a melhor forma de responder aos usuários “remanescentes” do sistema

5.7. Avaliação dos resultados

- Engajamento de pelo menos 4 times desenvolvedores de softwares.
- Adesão de 800% dos Órgãos do sistema Federal no início do programa.
- Adesão de 50% dos órgãos dos sistemas municipal e estadual nos primeiros 6 meses a partir do lançamento da campanha
- 80% de *feedback* de desempenho para melhoria do sistema

5.8. Gerenciamento de riscos

- As equipes devem desenvolver seus pontos de controle
- Para fins deste plano de comunicação os riscos envolvem falhas na comunicação dos objetivos aos desenvolvedores e aos servidores que farão o compilado das respostas para serem inseridas no sistema, tornando-o de difícil compreensão para o usuário. Ambas ações podem ser mitigadas por constantes briefings sobre o posicionamento do projeto e com ações de divulgação dos avanços de cada área.

Agradecimentos

O Time do Projeto Voz Cidadã gostaria de registrar nossos agradecimentos a todos que nos apoiaram e participaram de toda a nossa jornada no Programa LideraGov.

Registramos um agradecimento especial para:

- toda a equipe da Coordenação do LideraGov, professores, mentores, servidores e colegas de turma que tornaram possível a nossa transformação em pessoas e líderes melhores e mais humanos!

À Senhora Ariana Frances Carvalho de Souza, Ouvidora-Geral da União, por nos conceder entrevista sobre o sistema de ouvidorias públicas federais.

Aos Usuários externos Cidadãos, atendentes ao questionário proposto como pesquisa de campo sobre a forma e a qualidade dos serviços de ouvidoria pública federal.

Aos Usuários internos Ouvidores, atendentes ao questionário proposto como pesquisa de campo.

Ao Senhor Gustavo Motta pela contribuição no acesso à Secretaria Nacional de Participação Social (SNPS);

A Senhora Carla de Paiva Bezerra - Diretora de Participação Digital e Comunicação em Rede por viabilizar a entrevista e por fornecer os relatórios do PPA Participativo 2024-2027;

Ao Senhor Mário Sérgio Oliveira de Queiroz, Coordenador-Geral de Participação Digital por nos conceder a entrevista sobre a Plataforma Brasil Participativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Ayla Nóbrega; RAMOS, João Victor Bezerra; CRUZ, Pedro José Santos Carneiro; VASCONCELOS, Ana Cláudia Cavalcanti Peixoto de. Dificuldade da participação social na Atenção Primária à Saúde: uma revisão sistemática qualitativa. **Saúde em Redes**, v. 7, n. 2, 2021.

BARTMER, Rui alberto. A Participação popular na gestão pública. **Site Brasil Escola**, 2023. Disponível em: <https://meuartigo.brasilestela.uol.com.br/administracao/participacao-popular-na-gestao-publica.htm> . Acesso em: 15 de novembro de 2023

BONFIM, Raimundo. Participação popular em risco. www.ipea.gov.br, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/participacao/destaques/163-noticias-destaques-pequeno/1814-participacao-risco-decreto>>. Acesso em: 10 de novembro de 2023.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, Lei de Acesso à Informação - LAI**. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Lei 13.460, de 26 de junho de 2017**. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/13460.htm Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Decreto nº 7.724, 16 de maio de 2012**. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Lei 13.726, de 8 de outubro de 2018**. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/13726.htm Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Decreto nº 9.690, de 23 de janeiro de 2019**. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9690.htm Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019**. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10153.htm Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Decreto nº 10.228, de 5 de fevereiro de 2020**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10228.htm Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Decreto nº 10.890, de 9 de dezembro de 2021**. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10890.htm Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Portaria CGU nº 581, de 9 de março de 2021**. Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, dispõe sobre o recebimento do relato de irregularidades de que trata o caput do art. 4º-A da Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018, no âmbito do Poder Executivo federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Edição 46, Seção: 1, 10 de março de 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-581-de-9-de-marco-de-2021-307510563> Acesso em: 22 de novembro de 2023.

BRASIL, **Portaria n. 3.126, de 30 de dezembro de 2021**. Altera a Portaria nº 581, de 9 de março de 2021, em razão das alterações promovidas pelo Decreto nº 10.890, de 9 de dezembro de 2021, no Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, e no Decreto nº 10.153, de 3 de novembro de 2019. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Edição 247, Seção: 1, 31 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/67501> Acesso em: 22 de novembro de 2023.

CASTRO, FEB & ARRUDA, SC. Classificação das Partes Interessadas do Projeto Governamental Cadastro Único *online*. **Journal of Innovation, Projects and Technologies – JIPT Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC**, Vol. 5, N. 2. Jul./Dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/download/9376/4143> . Acesso em: 20 de novembro de 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Site do Manual do Fala.BR**. Disponível em: https://wiki.cgu.gov.br/index.php/Fala.BR_-_Manual#Hist.C3.B3rico_da_Plataforma_Fala.BR_e_Bas_e_Legal Acesso em: 20 de novembro de 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Site do Painel Resolveu?**. Disponível em: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu> Acesso em: 22 de novembro de 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Site do Sitai - Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/sitai> Acesso em: 22 de novembro de 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Site do SisOuv - Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal.** Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/sisouv> Acesso em: 22 de novembro de 2023.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. Excesso de burocracia é prejudicial ao País. In: Retratos da sociedade brasileira. Burocracia. Indicadores CNI, 2015. Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/b2/ab/b2aba791-45fb-47ff-a60d-14113991ec63/retratosdasociedadebrasileira_23_burocracia1.pdf. Acesso em: 22 de novembro de 2023

COWAN, Alexander. Desenvolvimento Orientado por Hipóteses (Guia do Profissional). Disponível em: <https://www.alexandercowan.com/hypothesis-driven-development-practitioners-guide/>. Acesso em: 23 de novembro de 2023.

DO NASCIMENTO LOCK, Fernando. Participação popular no controle da administração pública: um estudo exploratório. Revista Eletrônica de Contabilidade, v. 1, n. 1, p. 134-134, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/viewFile/122/3530>. Acesso em: 11 de novembro de 2023.

DE LUCA, Marise. A tecnologia não vai reduzir as desigualdades sociais no Brasil. Teletime, 2022. Disponível em: <https://teletime.com.br/16/09/2022/a-tecnologia-nao-vai-reduzir-as-desigualdades-sociais-no-brasil/>. Acesso em: 20 de novembro de 2023

ENDEAVOUR. Precisamos falar sobre burocracia e produtividade das empresas no Brasil. Endeavour, 2020. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ambiente/precisamos-falar-sobre-burocracia-e-produtividade-das-empresas-brasil/>. Acesso em: 19 de novembro de 2023

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro.** Brasília: ENAP, 2021. p. 26

FALA.BR. **Site do Fala.BR,** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/falabr/visao-geral> Acesso em: 22 de novembro de 2023.

FERREIRA, Aline. PESQUISA DO IBGE REVELA DADOS SOBRE INCLUSÃO. Prosped, 2021. Disponível em: <https://prosped.com.br/noticias/pesquisa-do-ibge-revela-dados-sobre-inclusao/>.

FOUR WEEK MBA. **Site da Four Week MBA,** 2023. Disponível em: <https://fourweekmba.com/pt/matriz-de-partes-interessadas-mendelow/> Acesso em: 22 de novembro de 2023.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular. Planejamento e organização da educação nacional.** 2013. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire.

GADOTTI, Moacir. Qualidade na Educação: uma nova abordagem. In: Congresso de Educação Básica: qualidade na Aprendizagem. Florianópolis: Rede Municipal de Ensino de Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14_02_2013_16.22.16.85d3681692786726aa2c7daa4389040f.pdf>. Acesso em: 09 de novembro de 2023

GIARETTA, Juliana Barbosa Zuquer; FERNANDES, Valdir; PHILIPPI JR., Arlindo. Desafios e condicionantes da participação social na gestão ambiental municipal do Brasil. Organizações e Sociedade, v. 19, n. 62, 2012.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Participação social. Dicionário Ambiental. **Portal de Educação Ambiental.** Disponível em: <<https://semil.sp.gov.br/educacaoambiental/prateleira-ambiental/participacao-social/>> Acesso em: 26 de novembro de 2023.

HERÉDIA, Thais. 62% dos brasileiros não acreditam nas instituições do país, diz pesquisa. G1, 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/62-dos-brasileiros-nao-acreditam-nas-instituicoes-do-pais-diz-pesquisa.html>>. Acesso em: 20 de novembro de 2023

HERRERA, Leandro. A falta de letramento digital na educação dos brasileiros. Época negócios, 2022. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/Lifelong-Learning/noticia/2022/03/falta-de-letramento-digital-na-educacao-dos-brasileiros.html>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Educação 2022. Rio de Janeiro: IBGE. 2023. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102002_informativo.pdf>. Acesso em: 24 de novembro de 2023.

IBGE. Conheça o Brasil - População - Educação. IBGE Educa, 2022. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html>>.

LABORATÓRIO AVANÇADO DE PRODUÇÃO, PESQUISA & INOVAÇÃO EM SOFTWARE (LAPPIS). **Site do Framework de Assistente Virtual do Laboratório Lappis.** 22 de abril de 2019. Disponível em: <<https://medium.com/@lappisunbfga/framework-de-assistente-virtual-do-laborat%C3%B3rio-lappis-951aafcdbbdd>>. Acesso em: 22 de novembro de 2023.

LEWIS, Mike et al. Retrieval-Augmented Generation: A Method and Case Study in Knowledge-Enhanced Language Model Pretraining. San Francisco: OpenAI, 2020. Disponível em: <<https://arxiv.org/abs/2005.11401>>. Acesso em: 22 de novembro de 2023.

MATEOS, Simone. A construção da democracia participativa. Desafios do Desenvolvimento, Brasília, ano 8, n. 65, p. 18-33, 2011. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2493:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 07 de novembro de 2023.

MENDELOW, Aubrey L. **Environmental scanning: the Impact of the Stakeholder Concep, Proceedings of the Second International Conference on Information Systems.** Boston.Cambridge,

1991, apud CASTRO, FEB & ARRUDA, SC. Classificação das Partes Interessadas do Projeto Governamental Cadastro Único *online*. **Journal of Innovation, Projects and Technologies – JIPT Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC**, Vol. 5, N. 2. Jul./Dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/iptec/article/download/9376/4143>> . Acesso em: 20 de novembro de 2023.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Site da Ouvidoria do Ministério da Fazenda**, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/canais_atendimento/ouvidoria/ouvidoria-fluxos> Acesso em: 22 de novembro de 2023.

MPO - Ministério do Planejamento e orçamento. Plataforma Brasil Participativo, do governo federal, já é a maior experiência de participação social na internet do país. MPO.gov, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/noticias/2023/junho/plataforma-brasil-participativo-do-governo-federal-ja-e-a-maior-experiencia-de-participacao-social-na-internet-do-pais>>.

NAZÁRIO, Heleno Rocha. UFSB fortalece serviços de transparência e integridade. **Universidade do Sul da Bahia**. Notícia de 20 de Fevereiro de 2019, disponível em <<https://ufsb.edu.br/ultimas-noticias/1461-ufsb-fortalece-servicos-de-transparencia-e-integridade>> Acesso em: 20 de novembro de 2023.

NETO, Eduardo Belem de Andrade. Controle Social: o que você tem a ver com isso?. Site da Politize!, 2023. Disponível em: <https://www.politize.com.br/controle-social-o-que-voce-tem-a-ver/?https://www.politize.com.br/&gclid=CjwKCAiAjfyqBhAsEiwA-UdzJMXuXltmoAMPNQF1W5yrC8qr5rn-bJngKLzgQLTb9reWpV7oPg361RoCP28QAvD_BwE>. Acesso em: 10 de novembro de 2023.

OLIVEIRA, A. O que é escala Likert e como aplicá-la na pesquisa?. **Mind Miners**, 28 de agosto de 2023. Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>> Acesso em: 22 de novembro de 2023.

OPENAI. Langchain: Advanced Language Model Integration Tool. San Francisco: OpenAI, 2023. disponível em <<https://www.langchain.com/>>

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2023. Brasil Participativo. Disponível em: Brasil Participativo: <www.gov.br/brasilparticipativo>. Acesso em: 20 de novembro de 2023.

QUEIROZ, M. S. Coordenador-Geral de Participação Digital da Secretaria Nacional de Participação Social. Iniciativas de Participação Social da Secretaria Nacional de Participação Social. [Entrevista concedida a] João Paulo Estevam de Souza. Novembro, 2023.

ROCHA, José Cláudio. A participação popular na gestão pública no Brasil. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 16, n. 2886, 27 mai. 2011. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/19205>>. Acesso em: 08 de novembro de 2023.

Santos, Boaventura de Sousa; Avritzer, Leonardo (2003a). “Introdução: para ampliar o cânone democrático”, in: Santos, Boaventura de Sousa (org.). Democratizar a Democracia. Os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Record, 39-82.

SCHWARTZ, Barry. Barry Schwartz sobre o paradoxo da escolha. **TED Talks**. 2007. Disponível em: <https://youtu.be/VO6XEQIsCoM> Acesso em: 22 de novembro de 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Participação nos resultados. Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/participacao-nos-resultados,028f3e2aa6417810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>.

SURVEY MONKEY. O que é uma escala Likert? Saiba mais sobre uma das formas mais confiáveis de medir opiniões, percepções e comportamentos e veja como usar essas descobertas na sua próxima pesquisa. **Survey Monkey**, 2023. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/likert-scale/> Acesso em: 22 de novembro de 2023.

TELLUS, Instituto. As principais barreiras à inovação no Brasil. Tellus, 2023. Disponível em: <https://tellus.org.br/conteudos/artigos/barreiras-inovacao-brasil/>>.

TRAVASSOS, Ronaldo dos Santos. Participação popular ou participação social: qual é a diferença? In: BORNSTEIN, Vera Joana et al (Org.). **Curso de Aperfeiçoamento em Educação Popular em Saúde: textos de apoio**. Rio de Janeiro: EPSJV, 2016. p. 115-119. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/39431>>. Acesso em 10 de novembro de 2023

VIDA DE PRODUTO. Double Diamond: o que é esse processo de design. Disponível em: <http://vidadeproduto.com.br/double-diamond/>. Acesso em: 23 de novembro de 2023.

VIEIRA, James Batista. **Fundamentos da Gestão Pública**. Recife: Ed. UFPE, 2023. Disponível em: <https://editora.ufpe.br/books/catalog/book/850> Acesso em: 20 de novembro de 2023.

WIKIPEDIA. Site do verbete **Escala Likert**, 2023. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert Acesso em: 22 de novembro de 2023.

WIKIPEDIA. Site do verbete **Ishikawa Diagram**, 2023. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa_diagram Acesso em: 22 de novembro de 2023.

Anexo I - Questionários utilizados para a coleta de percepções

Percepções dos Ouvidores - Projeto Voz Cidadã

Caro Ouvidor,

este questionário faz parte do Projeto Voz Cidadã, entrega que compõe os pré-requisitos de conclusão do Curso Lideragov 2023, Edição 3.0. Seu propósito é coletar percepções dos Ouvidores sobre as características da prestação dos serviços de Ouvidoria, bem como identificar os fatores que contribuem para a acessibilidade desses serviços ao cidadão. O objetivo final é moldar conceitualmente a adequação do atendimento de Ouvidoria, utilizando design de processos e ferramentas que atendam às necessidades do cidadão.

As respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, sendo utilizadas exclusivamente para fins de estudo de caso de políticas públicas. Por esta razão, é crucial que as informações prestadas correspondam às condições reais. Lembre-se de que você pode optar por deixar de participar da pesquisa a qualquer momento.

Para obter mais informações, fazer sugestões ou deixar comentários, sinta-se à vontade para enviar um e-mail para projetovozcidadã@gmail.com.

Muito obrigado pela sua contribuição!

Mônia Fernandes

Jeaner Luis Silva

Marcus Menezes

Hugo Couto

Felipe Nabuco

João Paulo Estevam de Souza

Jackeline de Godoi

Ana Paula Inglez

Equipe 7 da edição 3.0 do LideraGOV (<https://www.enap.gov.br/pt/servicos/lideragov>)

* Indica uma pergunta obrigatória

1.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Declaro que li o termo de consentimento livre esclarecido.
- ☐ Declaro ser maior de 18 anos.
- ☐ Declaro estar ciente de que minhas informações serão mantidas em absoluto sigilo e serão acessadas pelos pesquisadores com fins didáticos e de pesquisa.
- ☐ Declaro estar ciente de que minha participação neste estudo é voluntária e não receberei nenhum tipo de compensação por parte da pesquisa.
- ☐ Declaro que entendi o propósito do estudo e a garantia permanente de esclarecimentos.
- ☐ Declaro que estou ciente de todas as informações acima referenciadas, como Termo de Consentimento Livre Esclarecido, e concordo em participar da pesquisa.

Conhecendo os Ouvidores

2. Como você se identifica?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Preta/o
- ☐ Parda/o
- ☐ Branca/o
- ☐ Amarela/o
- ☐ Indígena

3. Meu gênero

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Mulher cisgênero (pessoa do gênero feminino que foi designada mulher ao nascer)
- ☐ Mulher transgênero (pessoa do gênero feminino que foi designada homem ao nascer)
- ☐ Homem cisgênero (pessoa do gênero masculino que foi designada homem ao nascer)
- ☐ Homem transgênero (pessoa do gênero masculino que foi designada mulher ao nascer)
- ☐ Não binário (não se identifica nem com o gênero feminino nem com o masculino)
- ☐ Prefiro não declarar

4. Qual sua idade

Marcar apenas uma oval.

- ☐ até 30 anos.
- ☐ entre 31 e 40 anos.
- ☐ entre 41 e 45 anos.
- ☐ entre 46 e 50 anos.
- ☐ acima de 51 anos.

5. Eu sou..

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Somente Comissionado
- ☐ Servidor com vínculo permanente
- ☐ Empregado público comissionado
- ☐ Empregado público com vínculo permanente

6. Há quanto tempo você é Ouvidor/a?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não sou ouvidor.
- ☐ menos de 1 ano.
- ☐ 1 a 3 anos.
- ☐ até 6 anos.
- ☐ de 6 anos a 9 anos.
- ☐ Mais de 9 anos.

7. Há quanto tempo você atua no sistema de atendimento ao cidadão?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ menos de 1 ano
- ☐ até 3 anos
- ☐ até 6 anos
- ☐ de 6 anos a 10 anos
- ☐ há mais de 10 anos

8. Na sua opinião, o sistema de atendimento ao cidadão é eficiente?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Explique, por gentileza, os motivos que levaram a sua resposta na questão anterior.

10. Quais são os canais de atendimento ao cidadão existentes na sua instituição? (Marque todos que se aplicam)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Fala.BR
- ☐ e-SIC
- ☐ Carta
- ☐ Telefone celular
- ☐ Telefone fixo
- ☐ Central de atendimento
- ☐ Aplicativo smartfone
- ☐ Whatsapp
- ☐ Formulário "fale conosco" no site da instituição
- ☐ Atendimento de balcão presencial
- ☐ Totem

11. Sua ouvidoria foi criada ou recriada neste governo?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

12. Eu atuo no..

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Executivo federal
- ☐ Executivo estadual
- ☐ Executivo municipal
- ☐ Judiciário
- ☐ Legislativo

13. Minha equipe tem

Marque todas que se aplicam.

- ☐ 1 servidor permanente exclusivamente dedicado, além de mim
- ☐ 1 a 4 servidores permanentes exclusivamente dedicados, além de mim
- ☐ Mais de 5 servidores permanentes exclusivamente dedicados, além de mim
- ☐ 1 terceirizado exclusivamente dedicado
- ☐ 1 a 4 terceirizados exclusivamente dedicados
- ☐ Mais de 5 terceirizados exclusivamente dedicados, além de mim
- ☐ Outro: _____

14. Minha Ouvidoria recebe..

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 100 demandas por mês
- ☐ De 100 a 500 demandas por mês
- ☐ De 500 a 1.000 demandas por mês
- ☐ Mais de 1.000 demandas por mês
- ☐ Mais de 5.000 demandas por mês

15. Considero que cerca ____% das demandas que chegam a Ouvidoria são plenamente solucionadas.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 100%
- ☐ 90%
- ☐ 70%
- ☐ 50%
- ☐ Menos de 50%

Esta seção é baseada na percepção do Ouvidor.

16. A partir da sentença apresentada, indique seu grau de concordância. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente.	Discordo.	Nem discordo, nem concordo.	Concordo.	Concordo totalmente.
Eu considero os canais de atendimento ao cidadão de minha instituição suficientes para atender às necessidades do cidadão.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu considero o FALA.BR uma forma eficiente de acessar os serviços de atendimento ao cidadão.	☐	☐	☐	☐	☐
A Ouvidoria pública tem como função precípua atender ao cidadão.	☐	☐	☐	☐	☐
A Ouvidoria onde atuo escuta o cidadão.	☐	☐	☐	☐	☐
A Ouvidoria onde atuo aplica algum tipo de avaliação da percepção do usuário.	☐	☐	☐	☐	☐
O usuário fica satisfeito com o atendimento recebido na Ouvidoria.	☐	☐	☐	☐	☐
Há poucos requisitos burocráticos de	☐	☐	☐	☐	☐

acesso aos
serviços de
Ouvidoria:

A Ouvidoria onde
atuo possui
espaço físico
adequado para
atendimento:

☐☐☐☐☐

Todas as
manifestações
recebidas pela
Ouvidoria por
outros canais são
registradas na
Plataforma
Fala.BR:

☐☐☐☐☐

O tratamento das
denúncias deve
ser feito apenas
por servidores
efetivos:

☐☐☐☐☐

Ferramentas de
inteligência
artificial poderiam
auxiliar no
atendimento
inicial do cidadão:

☐☐☐☐☐

Apenas um
servidor público
pode atender
manifestações de
Ouvidoria:

☐☐☐☐☐

A humanização é
importante para o
atendimento de
qualidade na
Ouvidoria:

☐☐☐☐☐

O cidadão com
pouco letramento
é plenamente
atendido pelos
canais de
atendimento de
Ouvidoria
existentes na

☐☐☐☐☐

minha instituição. existentes na					
minha instituição. Minha instituição					
tramita. Minha instituição manifestações tramita exclusivamente manifestações pelo Fala.BR exclusivamente	☐	☐	☐	☐	☐
pelo Fala.BR. Os dados da					
pesquisa de Os dados da qualidade de pesquisa de atendimento do qualidade de Fala.BR são atendimento do Fala.BR são planejamento utilizados para o planejamento estratégico da Ouvidoria estratégico da	☐	☐	☐	☐	☐
Ouvidoria. As respostas					
enviadas ao As respostas solicitante utilizam enviadas ao solicitante utilizam e buscam linguagem simples simplificar/traduzir e buscam os termos simplificar/traduzir os termos existentes no técnicos existentes no atendimento prestado pela área atendimento finalística prestado pela área	☐	☐	☐	☐	☐
finalística. O servidor das					
áreas finalísticas é O servidor das sobre carregado áreas finalísticas é pelo atendimento sobre carregado ao cidadão pelo atendimento	☐	☐	☐	☐	☐
ao cidadão. O Fala.BR facilita o					
trabalho do O Fala.BR facilita o servidor no trabalho do servidor no atendimento às demandas de atendimento às Ouvidoria demandas de	☐	☐	☐	☐	☐
Ouvidoria. Prefiro tramitar					
demandas no SEI Prefiro tramitar em lugar de demandas no SEI tramitar pelo em lugar de Fala.BR tramitar pelo	☐	☐	☐	☐	☐
Fala.BR. O Fala.BR é prático					
para tramitar para					

as áreas
O Fala PR é prático
finalísticas.
para tramitar para
as áreas
finalísticas.



17. Como o atendimento ao usuário pode ser melhorado ao acessar os serviços de Ouvidoria?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Percepções dos Usuários sobre a Ouvidoria Pública - Projeto Voz Cidadã

Caro usuário,

este questionário faz parte do Projeto Voz Cidadã, entrega que compõe os pré-requisitos de conclusão do Curso Lideragov 2023, Edição 3.0. Seu propósito é coletar percepções dos Ouvidores sobre as características da prestação dos serviços de Ouvidoria, bem como identificar os fatores que contribuem para a acessibilidade desses serviços ao cidadão. O objetivo final é moldar conceitualmente a adequação do atendimento de ouvidoria, utilizando design de processos e ferramentas que atendam às necessidades do cidadão.

As respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, sendo utilizadas exclusivamente para fins de estudo de caso de políticas públicas. Por esta razão, é crucial que as informações prestadas correspondam às condições reais. Lembre-se de que você pode optar por deixar de participar da pesquisa a qualquer momento.

Para obter mais informações, fazer sugestões ou deixar comentários, sinta-se à vontade para enviar um e-mail para projetovozcidada@gmail.com.

Muito obrigado pela sua contribuição!

Mônia Fernandes

Jeaner Luis Silva

Marcus Menezes

Hugo Couto

Felipe Nabuco

João Paulo Estevam de Souza

Jackeline de Godoi

Ana Paula Inglez

Equipe 7 da edição 3.0 do LideraGOV (<https://www.enap.gov.br/pt/servicos/lideragov>)

* Indica uma pergunta obrigatória

1.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Declaro que li o termo de consentimento livre esclarecido.
- ☐ Declaro ser maior de 18 anos.
- ☐ Declaro estar ciente de que minhas informações serão mantidas em absoluto sigilo e serão acessadas pelos pesquisadores com fins didáticos e de pesquisa.
- ☐ Declaro estar ciente de que minha participação neste estudo é voluntária e não receberei nenhum tipo de compensação por parte da pesquisa.
- ☐ Declaro que entendi o propósito do estudo e a garantia permanente de esclarecimentos.
- ☐ Declaro que estou ciente de todas as informações acima referenciadas, como Termo de Consentimento Livre Esclarecido, e concordo em participar da pesquisa.

Conhecendo o usuário

2. Já utilizou os serviços de Ouvidoria Pública e de Acesso à informação do Poder Executivo Federal?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

3. Como você se identifica?

Marcar apenas uma oval.

☐ Preta/o

☐ Parda/o

☐ Branca/o

☐ Amarela/o

☐ Indígena

4. Meu gênero

Marcar apenas uma oval.

☐ Mulher cisgênero (pessoa do gênero feminino que foi designada mulher ao nascer)

☐ Mulher transgênero (pessoa do gênero feminino que foi designada homem ao nascer)

☐ Homem cisgênero (pessoa do gênero masculino que foi designada homem ao nascer)

☐ Homem transgênero (pessoa do gênero masculino que foi designada mulher ao nascer)

☐ Não binário (não se identifica nem com o gênero feminino nem com o masculino)

☐ Prefiro não declarar

5. Qual sua idade?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ até 30 anos.
- ☐ entre 31 e 40 anos.
- ☐ entre 41 e 45 anos.
- ☐ entre 46 e 50 anos.
- ☐ acima de 51 anos.

6. Qual sua escolaridade?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Fundamental incompleto
- ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Médio - antigo Segundo Grau
- ☐ Graduado
- ☐ Pós-graduado MBA, Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-doutorado

7. Há quanto tempo você utiliza o sistema de atendimento ao cidadão?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ menos de 1 ano
- ☐ até 3 anos
- ☐ até 6 anos
- ☐ de 6 anos a 10 anos
- ☐ há mais de 10 anos

8. Na sua opinião, o sistema de atendimento ao cidadão é eficiente?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

9. Explique, por gentileza, os motivos que levaram a sua resposta na questão anterior.

10. Quais são os canais de atendimento ao cidadão do Poder Executivo Federal você já utilizou? (Marque todos que se aplicam)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Carta
- ☐ Telefone celular
- ☐ Telefone fixo
- ☐ Fala.BR
- ☐ e-SIC
- ☐ Central de atendimento (Call center)
- ☐ Chatbot (atendimento robotizado e automatizado)
- ☐ Aplicativo para smartphone
- ☐ Whatsapp
- ☐ Formulário "fale conosco" no site da instituição
- ☐ Atendimento de balcão presencial
- ☐ Totem
- ☐ Redes sociais
- ☐ Outro: _____

11. Em quais são os canais de atendimento ao cidadão do Poder Executivo Federal você considera que foi bem atendido? (Marque todos que se aplicam)

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Carta
- ☐ Telefone celular
- ☐ Telefone fixo
- ☐ Fala.BR
- ☐ e-SIC
- ☐ Central de atendimento (Call center)
- ☐ Chatbot (atendimento robotizado e automatizado)
- ☐ Aplicativo para smartphone
- ☐ Whatsapp
- ☐ Formulário "fale conosco" no site da instituição
- ☐ Atendimento de balcão presencial
- ☐ Totem
- ☐ Redes sociais
- ☐ Outro: _____

12. Eu utilizei o serviço de atendimento ao cidadão no..

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Executivo federal
- ☐ Executivo estadual
- ☐ Executivo municipal
- ☐ Judiciário
- ☐ Legislativo

Esta seção é baseada na percepção do usuário sobre o serviço de atendimento ao cidadão no Poder Executivo Federal.

13. A partir da sentença apresentada, indique seu grau de concordância. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente.	Discordo.	Nem discordo, nem concordo.	Concordo.	Concordo totalmente.
Eu considero os canais de atendimento ao cidadão de minha instituição suficientes para atender às necessidades do cidadão.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu considero o FALA.BR uma forma eficiente de acessar os serviços de atendimento ao cidadão.	☐	☐	☐	☐	☐
A Ouvidoria pública tem como função precípua atender ao cidadão.	☐	☐	☐	☐	☐
A Ouvidoria escuta o cidadão.	☐	☐	☐	☐	☐
A Ouvidoria usou algum instrumento para avaliar o atendimento que recebi.	☐	☐	☐	☐	☐
Fiquei satisfeito com o atendimento recebido na	☐	☐	☐	☐	☐

Ouvidoria recebido na					
Ouvidoria. Foi simples e					
fácil o acesso aos serviços de Ouvidoria. aos serviços	☐	☐	☐	☐	☐
de Ouvidoria. A Ouvidoria					
que busquei A Ouvidoria tem espaço que busquei físico tem espaço adequado para físico atendimento adequado para	☐	☐	☐	☐	☐
atendimento. Todas as					
demandas que fiz foram demandas que resolvidas pela fiz foram Ouvidoria resolvidas pela	☐	☐	☐	☐	☐
Ouvidoria. Os servidores					
que me Os servidores atenderam que me demonstravam atenderam interesse no demonstravam meu problema. interesse no	☐	☐	☐	☐	☐
meu problema. Eu queria que					
houvesse um Eu queria que atendimento houvesse um via whatsapp. atendimento	☐	☐	☐	☐	☐
via whatsapp. Apenas um					
servidor Apenas um público pode servidor atender público pode manifestações atender de Ouvidoria manifestações	☐	☐	☐	☐	☐
de Ouvidoria. A					
humanização A é importante humanização para o é importante atendimento para o de qualidade atendimento na Ouvidoria de qualidade	☐	☐	☐	☐	☐
na Ouvidoria. O cidadão					
com pouco O cidadão letramento com pouco letramento é atendido pelos plenamente	☐	☐	☐	☐	☐

canais de atendimento pelos canais de Ouvidoria.					
Todas as vezes que reclamei de um serviço público percebi uma mudança na realidade.	☐	☐	☐	☐	☐
Quando eu reclamo ou faço uma sugestão, estou ajudando a melhorar os serviços públicos.	☐	☐	☐	☐	☐
A Ouvidoria é um excelente meio de contato com o Poder Público.	☐	☐	☐	☐	☐
A resposta que recebi estava escrita em linguagem acessível e fácil de ser compreendida.	☐	☐	☐	☐	☐
Mudanças no atendimento ao cidadão no âmbito do governo federal são necessárias.	☐	☐	☐	☐	☐
O atendimento ao cidadão é muito bom.	☐	☐	☐	☐	☐

14. Como o atendimento ao usuário pode ser melhorado ao acessar os serviços de Ouvidoria?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

