

Online

Governo Digital e Transformação de Serviços Públicos no Brasil

Aula 02 — Diagnóstico de Serviço Público

27/02/2026 | 3h40min

Objetivos de Aprendizagem

1. **Selecionar e justificar** um serviço público prioritário com base no valor público esperado
2. **Diagnosticar** o problema real e formular hipóteses sobre as necessidades dos usuários, utilizando evidências
3. **Mapear** o fluxo atual em alto nível, identificando de 3 a 5 pontos de fricção e demanda falha
4. **Definir** resultados esperados e formular métricas iniciais para acompanhar a melhoria do serviço

ETAPA 1 — Gancho Motivacional

20 minutos

**Por que digitalizar a burocracia
muitas vezes *piora* o serviço para
o cidadão?**

Brasil nos Rankings Internacionais

Ranking	Posição	Detalhe
OECD DGI 2025	10°	Score 0,79 (média OCDE 0,70) — ↑6 posições desde 2023
UN EGDI 2024	Very High	Grupo de alta maturidade digital
GovTech 2025	Grupo A	Nível mais alto de maturidade

Gov.br em Números

- **173M** contas
- **4.738** serviços federais
- **8.300** serviços integrados (16 estados)
- **3,5 bi** autenticações em 2025
- **134,3M** acessos/mês em 2025

Distrito Federal — Referência em Evolução Digital

- **4º lugar no Ranking de Competitividade dos Estados (CLP 2025):** Liderando a região Centro-Oeste.
- **2º lugar em maior evolução digital (IOSPD 2025):** Salto notável, considerando que na edição de 2021 o DF recebeu nota zero por problemas de submissão.
- **710 serviços digitais:** Concentrados na plataforma unificada Central DF.
- **7,57 milhões de interações (jan/23–jul/25):** Volume que demonstra a crescente adoção dos canais digitais pela população.

Se o Brasil está tão bem nos rankings e o DF é referência em evolução digital, por que ficamos surpresos ao saber desse desempenho?

Pergunta difícil de responder.

- Em parte, os rankings provavelmente medem coisas diferentes do que nós percebemos no dia a dia.
- Mas a percepção humana intuitiva é enviesada e não se baseia em dados estatísticos.
 - Assista ao vídeo: <https://youtu.be/hVimVzgtD6w> para maiores detalhes

ETAPA 2 — Framework Teórico

Failure Demand

"Demand caused by a failure to do something or do something right for the customer."

— **John Seddon, Freedom from Command and Control (2003)**

Quando o serviço **falha no primeiro contato**, o cidadão retorna — gerando demanda que *não deveria existir*.

Failure Demand — Dimensão do Problema

40–60%

faixa típica em serviços

80–90%

picos em contextos disfuncionais

⚠ Base empírica majoritariamente do ecossistema Vanguard Consulting — dados devem ser interpretados com ressalva metodológica.

Caso UK — Serviço Habitacional (1/2)

(O Problema Original)

Contexto: Aplicação do Vanguard Method (John Seddon) no serviço de manutenção de habitações municipais no Reino Unido.




O problema inicial:

- Técnicos resolviam o chamado na 1ª visita em apenas **40%** das vezes.
- Isso gerava um ciclo profundo de *failure demand*: visitas frustradas, cidadão ligando para cobrar, peças erradas encomendadas e técnicos retornando à mesma casa 3 ou 4 vezes.

Caso UK — Serviço Habitacional (2/2)

(Os Resultados do Redesenho)

Resultados reais após o redesenho sistêmico:

-  **95%** de resolução na 1ª visita.
-  **-30% a 50%** de queda nos custos operacionais gerais.
-  **-50%** no volume de demanda empurrada ao call center.

*Foco em **resolver a causa raiz** elimina os recontatos invisíveis e reduz custos simultaneamente.*

Good Services — Lou Downe (2020)

- 🏛️ **#5** — Agnosticismo organizacional
- ✂️ **#6** — Mínimo de passos necessários
- 🚫 **#8** — Sem becos sem saída
- ♿ **#9** — Utilizável por todos
- 🧑 **#14** — Fácil obter ajuda humana
- 📖 **#15** — Sem necessidade de conhecimento prévio

Lou Downe — ex-Diretora de Design, UK GDS

Exemplos Práticos (1/2)

Princípio #5: Agnosticismo Organizacional

- O serviço não deve refletir o organograma do governo.
- *Exemplo de falha:* O cidadão precisa "adivinhar" para qual secretaria ligar, ou tem que peregrinar entre múltiplos órgãos para resolver um único problema.
- Cria locus de ineficiência e prestadores de serviços cobrando por expertise que não deveria existir
 - Ex: advogados e despachantes.
 - Ex.: isenção de IPI para pessoas com deficiência
- Causa exclusão e desigualdade

✂ **Princípio #6: Mínimo de passos necessários**

- *Exemplo:* Triagem por complexidade. Passar de 15–30 dias na Junta Comercial para um fluxo automático de 2 minutos para empresas de baixo risco.
- *Exemplo:* Acessar múltiplos sistemas para realizar passos que podem ser paralelizados.

Princípio #15: Sem necessidade de conhecimento prévio

- *Exemplo de falha:* Sistemas que usam jargões jurídicos ou que obrigam o cidadão a contratar um advogado/despachante apenas para entender como solicitar o serviço.
 - Ex.: IRPF
- Causa exclusão e desigualdade

Princípio #9: Utilizável por todos

- *Exemplo de falha:* O Meu INSS alcançou 830M de acessos em 2024, mas deixou de fora **42,4% dos aposentados** que nunca usaram o app. Entre +70 anos, a exclusão digital atinge 30%. Digitalizar sem pensar na inclusão fere este princípio.

Princípio #14: Fácil obter ajuda humana

- O autoatendimento digital não pode ser a única via.
- *Exemplo:* Quando um sistema (como Meu INSS) cai ou o processo encalha, o cidadão precisa conseguir falar com um humano de forma rápida, em vez de ficar refém de filas de robôs.

Princípio #8: Sem becos sem saída

- O fluxo não pode terminar em "Erro 404" ou "Procure o balcão". O Estado deve sempre guiar o usuário para o próximo passo claro e alcançável.

**Quantos dos cidadãos que ligam
ou visitam a agência do seu órgão
estão lá porque o Estado *falhou*
no primeiro contato?**

Framework de Métricas (1/2)

Dimensão	Métricas-chave
1. Eficiência temporal	Lead time, touch time, tempo por canal
2. Volume / composição	Value vs failure demand, taxa de recontato, padrões call center
3. Qualidade / resolução	First Contact Resolution (FCR), taxa de retrabalho, deferimento automático
4. Acesso / inclusão	Drop-off rate, exclusão digital, dependência de intermediários
5. Custo / judicialização	Custo por transação por canal, taxa de judicialização, custo de retrabalho

 **Regra prática:** pelo menos **1 métrica de cada dimensão** no diagnóstico.

1. Eficiência Temporal

Conceito: Mede o tempo que o serviço consome na perspectiva do cidadão e do Estado para sua conclusão.

- **Lead time (tempo total):** Tempo do primeiro contato do cidadão até a resolução.
 - *Exemplo: INSS tem um lead time médio de 468 dias (sendo o limite legal 45).*
- **Touch time (tempo de trabalho efetivo):** Quanto deste tempo é trabalho real versus tempo em fila.
 - *Exemplo: Um serviço pode ter um lead time de 30 dias com apenas 2 horas de trabalho efetivo, significando mais de 29 dias de pura fila/espera.*
- **Tempo de resolução por canal:** Compara a eficiência do meio utilizado.
 - *Exemplo: Na JUCIS-DF, o registro de uma empresa caiu de 15–30 dias (analógico) para 2–3 minutos (digital automático).*

2. Volume e Composição da Demanda

Conceito: Analisa o volume de acessos e separa o que os cidadãos realmente querem (*value*) do retrabalho por falhas do governo (*failure*).

- **Proporção Value Demand / Failure Demand:** Classifica a verdadeira natureza do contato. *Exemplo: Se 60% das ligações para um call centre são de pessoas perguntando "onde está meu processo?", isso é failure demand pura.*
- **Taxa de recontato:** % de cidadãos que precisam interagir múltiplas vezes. *Exemplo: No GDF, como apenas 40% das demandas de ouvidoria são resolvidas, os 60% restantes acabarão gerando recontatos indesejados.*
- **Padrões do call centre:** Agrupar razões de ligações gera bons diagnósticos. *Exemplo: Identificar os 3 motivos principais que geram chamadas expõe as falhas.*

3. Qualidade e Resolução

Conceito: Mede a capacidade do serviço entregar o resultado correto sem fricções ou devoluções sistêmicas.

- **First Contact Resolution (FCR):** Taxa de resolução na primeira interação. *Exemplo: No serviço de reparos habitacionais no Reino Unido, o FCR saltou de 40% para 95% após redesenho das causas raízes.*
- **Taxa de retrabalho/exigências:** Processos que precisam ser refeitos ou complementados. *Exemplo: A JUCIS-DF teve que lançar um manual de "Como Evitar Exigências", o que evidencia que havia forte retrabalho na ponta.*
- **Taxa de deferimento automático:** Processos aprovados instantaneamente sem mãos humanas. *Exemplo: O INSS concede 80% das aposentadorias por tempo de contribuição de forma totalmente automática.*

4. Acesso e Inclusão

Conceito: Avalia quem está sendo deixado de fora do serviço digitalizado.

- **Drop-off rate (Taxa de Abandono):** % de cidadãos que abandonam o processo em cada etapa do fluxo online. Quedas abruptas indicam fricção de design.
- **Taxa de exclusão digital:** Exclusão sistemática de fatias da população.
Exemplo: 42,4% dos aposentados nunca usaram o app Meu INSS, muitas vezes por falta de letramento digital ou plano de dados.
- **Dependência de intermediários:** *Exemplo: Se o cidadão precisa contratar despachante, contador ou advogado apenas para acessar um serviço "digital", a transformação falhou.*

5. Custo e Judicialização

Conceito: Dimensiona o impacto financeiro da ineficiência e da *failure demand*.

- **Custo por transação por canal:** Compara o custo de atendimento físico, telefone e web. *Exemplo: O UK GDS provou que transações puramente digitais custam até 50 vezes menos do que as presenciais.*
- **Taxa de judicialização:** Ações judiciais como proporção do total de pedidos. *Exemplo: O INSS responde por cerca de 90% das ações da Justiça Federal. Cada processo jurídico é o ápice da failure demand.*
- **Custo do retrabalho:** Conta simples de multiplicar o altíssimo volume de reprocessamentos burocráticos (serviço refeito) pelo custo unitário de cada funcionário e sistema operando.

Digital Era Governance — Três Ondas

DEG1 (2006)

Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler

Reintegração, Holismo,
Digitalização

DEG2 (2013)

Margetts & Dunleavy

Serviços online, austeridade pós-2008

DEG3 (2025)

Dunleavy & Margetts

IA, dados, dispositivos robóticos

PBIA 2024–2028: R\$ 23 bilhões investimento | R\$ 1,76 bi para IA em serviços públicos (aprovado 29/07/2024)

Marco Regulatório (fev/2026)

Federal:

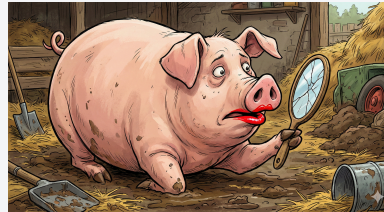
- **Lei 14.129/2021 (Lei do Gov Digital):** Fundacional. Aplica-se a todos os poderes e níveis de governo.
- **Dec. 12.069/2024:** Instala a **Estratégia Nacional de Gov Digital (ENGD)** 24-27 (para todos os entes).
- **Dec. 12.198/2024:** Foca no nível federal com a **Estratégia Federal (EFGD)** + Infraestrutura Nacional de Dados (IND).
- **Dec. 12.308/2024:** Cria o Comitê Interministerial (CITDigital) para coordenar as ações.

Contexto Local: EGD/DF 2024-2027

A Estratégia de Governança Digital do DF (**Portaria SEEC 298/2025**) estabelece metas quantitativas verificáveis focadas no Portal do Cidadão:

- **+30% de serviços digitais:** Aumento real previsto até dez/2026.
- **Satisfação 4,5:** Nota média obrigatória a ser alcançada até mar/2027.
- **100% de cobertura:** Todos os órgãos do GDF devem ter Planos de TD até dez/2026.
- **100+ Datasets abertos:** Ampliação massiva em bases de dados abertos para sociedade e pesquisa.

A Armadilha do Formulário Digital



"Putting lipstick on the current pig." — Dominic Campbell

📄 Formulário papel → 📄 Formulário PDF idêntico = **PDF-ização**

Digitalizar o processo *como está* sem repensar a jornada do cidadão.

Digitization × Digitalization × Digital Transformation

Digitization

Conversão analógico
→ digital

*Ex: escanear
formulário*

Digitalization

Usar tech para melhorar
processos existentes

*Ex: formulário online com
validação*

Digital Transformation

Redesenho fundamental baseado em
possibilidades digitais

Ex: serviço proativo sem formulário

Mapeamento de Atores em Diagnóstico de Serviço Público

O que é o Mapeamento de Atores?

Ferramenta de análise (*stakeholder mapping*) que **identifica todas as pessoas, grupos e organizações** que influenciam ou são influenciados por um serviço público.

Responde a três perguntas cruciais:

- **Quem** está envolvido (direta ou indiretamente)?
- **O que** cada ator ganha ou perde com o serviço atual?
- **Por que** o serviço resiste à mudança (mesmo quando não funciona)?

Por que é essencial no diagnóstico?

Serviços públicos operam em **redes institucionais complexas**.
Exemplo: a concessão de um benefício previdenciário envolve cidadão, atendente, TI, controle, sindicato e fornecedores.

 *Sem mapeamento, o diagnóstico foca apenas na interface (portal, app) e **ignora as forças invisíveis** (conflitos de incentivos, disputas de responsabilidade).*

Estudo de Caso: Família no Reino Unido

 **Áudio Overview: História de uma família em situação precária**

Versão estendida - 2'18" a 6'05"

História de uma família em situação precária no Reino Unido que o governo britânico tentava ajudar sem sucesso.

O caso ilustra a ineficiência de um Estado que atua de forma fragmentada ("em silos"), gerando excesso de intervenções isoladas e *failure demand* sem resolver o problema raiz do cidadão.

Passo 0 — Estabelecer o Propósito

Antes de listar atores, defina **qual risco ou problema o mapa pretende endereçar**. Sem propósito explícito, o mapa vira lista — não direciona ação.

Propósitos típicos no setor público:

- Endereçar uma falha específica (ex.: judicialização, recontato em call center)
- Sustentar reorientação estratégica (ex.: transição digital, foco em equidade)
- Antecipar engajamento para planejamento de longo prazo

Passo 1 — Listar todos os atores

Partir do cidadão e expandir concentricamente:

1. **Usuários diretos:** cidadãos, famílias
 2. **Operadores:** atendentes, linha de frente
 3. **Gestores e Decisores:** diretores, secretários
 4. **Órgãos de Controle:** TCU, CGU, MP
 5. **Fornecedores:** empresas de TI, consultorias
 6. **Intermediários:** despachantes, advogados
 7. **Órgãos Normatizadores e Judiciário**
- **Não pare na categoria — destrinche sub-grupos.** "Servidores" inclui efetivos, comissionados, terceirizados, estagiários e *futuros servidores*.
 - Cada um responde a incentivos distintos. O propósito ajudará a definir o nível de detalhamento.

Vozes Críticas — Não as Deixe de Fora

Mapas incompletos ignoram quem **questiona** o serviço. Sem essas vozes, o diagnóstico vira *confirmation bias* — espelho da gestão.

- 🔍 **Controle social organizado:** Transparência Brasil, Conectas, Artigo 19, Open Knowledge BR
- 🏛️ **Conselhos de usuários:** Lei 13.460/2017 (Código de Defesa do Usuário) prevê instâncias formais
- 📣 **Ouvidorias e CGU:** registros de reclamação são *intelligence*, não ruído
- 📰 **Jornalismo de dados:** Agência Pública, Fiquem Sabendo

"Constructive disagreement is rare — but vital. Endless agreement is just confirmation bias."

— Spencer (ICAEW)



Passo 2 — Classificar (Matriz de Mendelow)

Modelo clássico: **Poder × Interesse** (Mendelow, 1991).

	Baixo Interesse	Alto Interesse
Alto Poder	Manter satisfeito: Órgãos de controle (ex: TCU pode bloquear o projeto)	Gerenciar de perto: Secretários; Sindicatos (poder de veto)
Baixo Poder	Monitorar: Fornecedores secundários	Manter informado: Cidadãos; Servidores da ponta (sem autonomia)

⚠ **Limitação do modelo:** vira facilmente exercício de "como transmitir mensagem ao stakeholder" em vez de *escuta* genuína. Use como ponto de partida, não como receita.

Padrões de Atores no Brasil

-  **Órgãos de Controle:** Muitas vezes são "Alto Poder / Baixo Interesse" na rotina, mas podem redesenhar o serviço da noite pro dia em uma auditoria.
-  **Intermediários (Despachantes/Advogados):** Posição paradoxal — Alto Interesse que se beneficia da complexidade. Podem resistir ativamente à simplificação.

Passo 3 — Identificar Incentivos e Resistências

Para os atores de alto poder/interesse, responda:

1. O que ele **ganha hoje** com o serviço quebrado? (*Manutenção*)
2. O que ele **perderia** com a transformação? (*Resistência*)
3. O que ele **ganharia** com a mudança? (*Alavanca*)

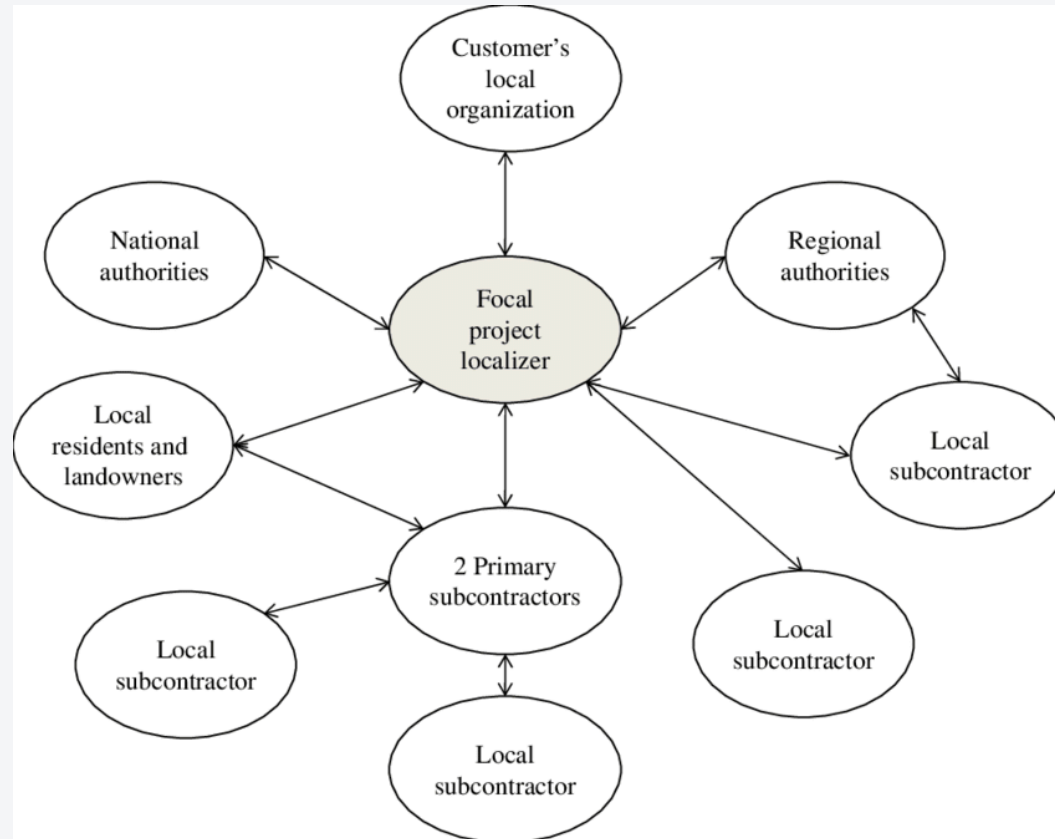
Exemplo: O gestor de TI pode bloquear a migração se sua meta for apenas "evitar que o sistema caia" (*uptime*), não a qualidade do serviço.

Passo 4 — Mapear Relações

Tornar visíveis as dependências. Pode ser feito via:

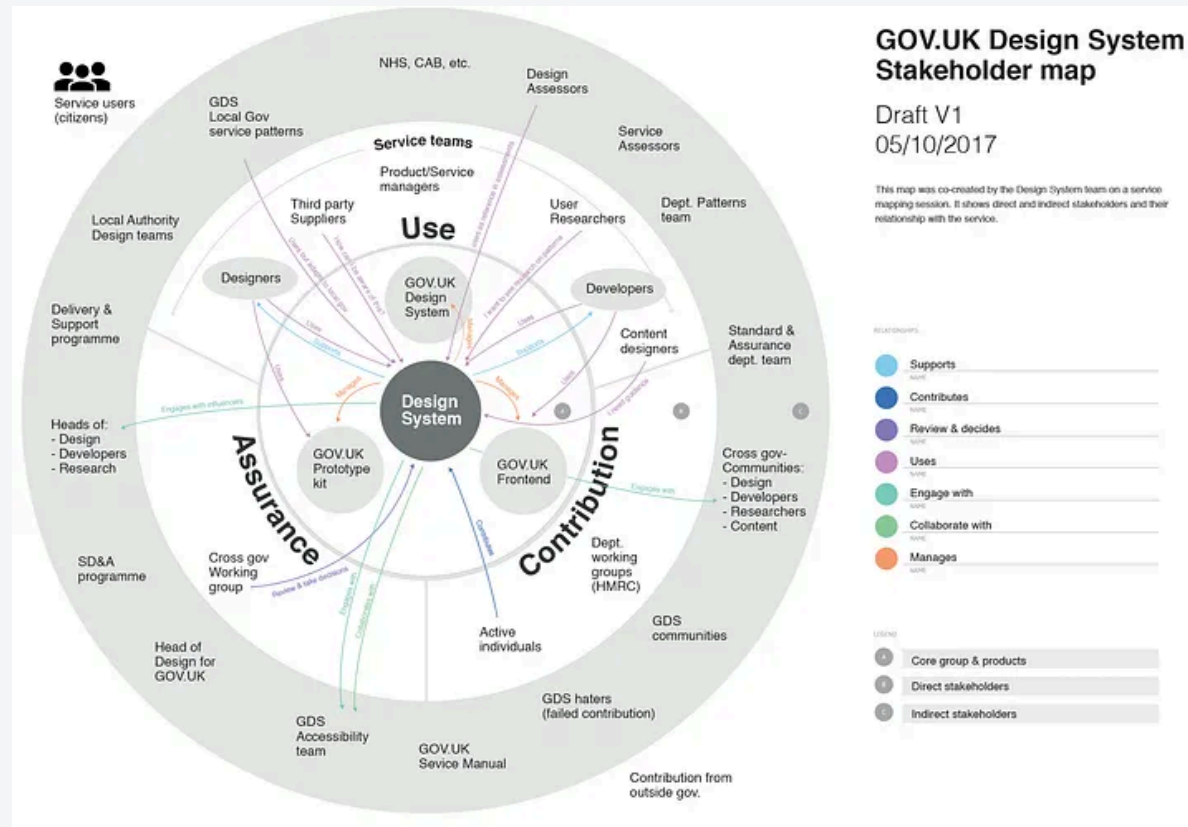
- **Diagrama de Rede:** Atores (nós) e relações (linhas).
- **Diagrama de Cebola (*Onion*):** Cidadão no centro → Operadores → Gestores → Controle.
- **Mapa de Influência:** Setas mostrando *quem influi em quem* (financeira, normativa, etc.).

Diagrama de Rede — exemplo



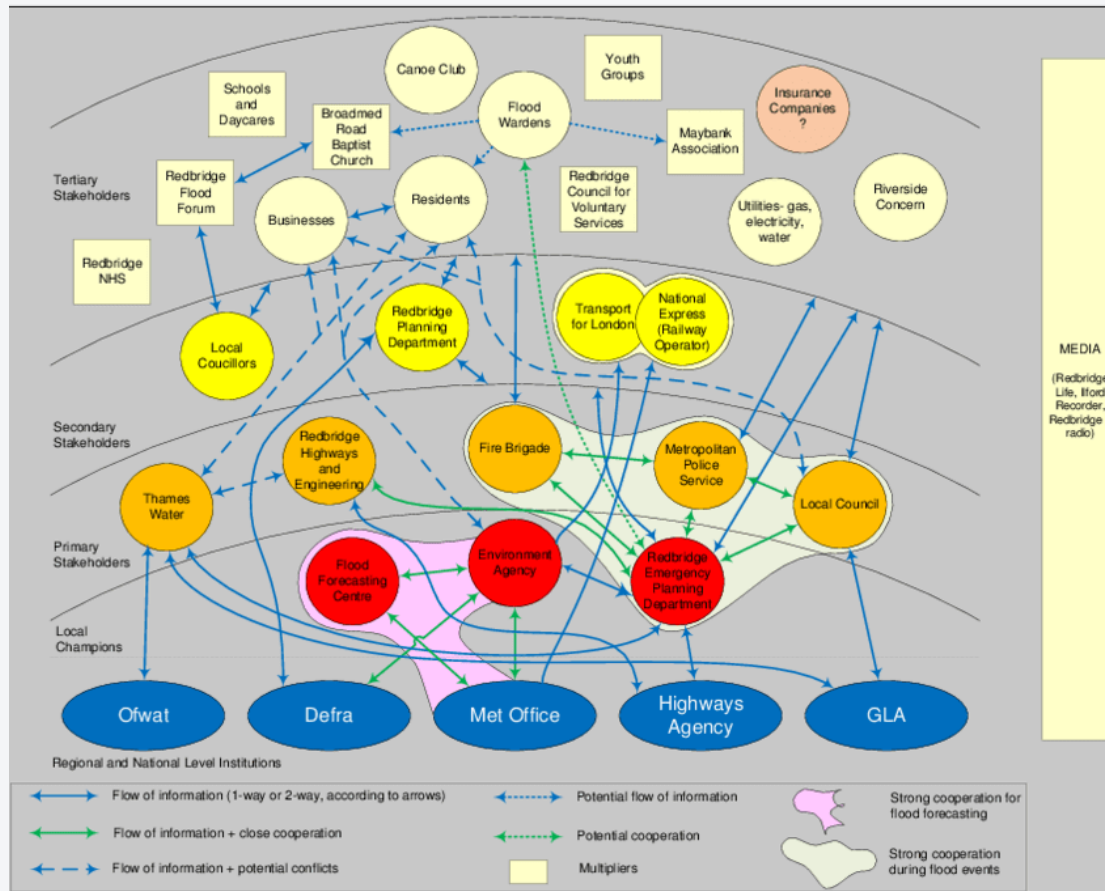
Ator focal no centro, demais atores ao redor com setas indicando relações. Útil pra **enxergar densidade de conexões** e identificar atores-ponte.

Diagrama de Cebola (Onion) — exemplo



Mapa do **GOV.UK Design System** (2017): núcleo (Core group & products) → atores diretos → atores indiretos, segmentados por papel (Use, Assurance, Contribution).

Mapa de Influência — exemplo



Sociograma da resposta a enchentes em **Redbridge (UK)**: setas distinguem fluxo de informação, **cooperação efetiva** e **conflitos potenciais** — revela onde a rede falha sob estresse.

Passo 5 — Atores-Chave e o Diagnóstico

- Do mapa completo, selecione os **5 a 8 atores mais relevantes** (com poder de bloquear ou viabilizar a mudança).
- Formule **hipóteses**: Como a posição e os incentivos desses atores mantêm as fricções e a "demanda falha" do serviço hoje?

Armadilhas Comuns no Mapeamento

- **✗ Esquecer o cidadão:** Ele não é só "beneficiário", suas escolhas (ir pro app ou judicializar) moldam a rede.
- **✗ Ignorar intermediários:** Eles têm o maior conhecimento prático e os incentivos mais complexos.
- **✗ Descartar os órgãos de controle:** No Brasil, TCU e CGU viabilizam ou matam projetos.
- **✗ Confundir com Organograma:** O organograma é hierarquia; o mapa revela quem *realmente* influencia (forças informais externas).
- **✗ Tratar o mapa como peça fixa:** atores e seus pesos mudam ao longo do tempo — releia o mapa a cada nova fase do projeto.
- **✗ Excluir vozes críticas:** sem quem discorda construtivamente, o diagnóstico vira espelho da gestão.

Do Mapa à Ação — Análise de Lacunas

O mapa é **insumo**, não entregável. Sem plano, vira PowerPoint engavetado.

Duas lacunas para fechar:

1. **Lacuna de compreensão** — o que o ator *entende* sobre o serviço vs. o que ele realmente é
2. **Lacuna de expectativa** — o que o ator *espera* vs. o que o serviço entrega





"A stakeholder map gives you direction and helps you prioritise where to put your assets — but you need a plan."

— **McNamara (ICAEW)**

Cada lacuna vira marco com responsável + prazo, cascadeado para as áreas afetadas.

Confiança se Constrói com Consistência

Engajamento de atores só rende resultado se houver **confiança** — e confiança no setor público é estoque escasso.





-  **Faça o que prometeu:** se não conseguir entregar, comunique antes do prazo, não depois
-  **Transparência ativa:** não esconda o que deu errado — o cidadão já sabe
-  **Defina "sucesso" antes de começar:** marcos claros, responsáveis nomeados, prazos públicos
-  **Revise os marcos com os atores:** prestação de contas contínua, não retrospectiva

"Most organisations only want to show the good news. That's not real, everyone knows it's not real, and that's not how you build trust."

— Tuffrey (ICAEW)

Governança — Quem Cuida do Mapa?

Mapa sem dono vira limbo. As interações com atores acontecem em **muitos pontos de contato** (presencial, digital, ouvidoria, mídia, controle) — sem coordenação, a instituição parece ter várias caras.

-  **Designe um responsável (ou área):** *project lead* com mandato pra cruzar silos
-  **Centralize o registro:** quem falou com quem, sobre o quê, o que ficou pendente
-  **Briefe a alta gestão com resumos curtos:** dirigente máximo é *time poor* — pílulas executivas, não relatórios de 80 páginas
-  **Antecipe o que vai chegar via mídia/CGU/TCU:** se a cúpula só descobre o problema pelo jornal, perdeu

"You need to show you are on top of that. Boards are time poor — you need a well-managed process to summarise issues."

— **Van Veen (ICAEW)**

Cultura de Escuta — DNA Institucional

Escutar atores **gera consequência**: se a instituição não está preparada pra agir (ou justificar por que não), o engajamento vira teatro.

- ⚖️ **Regra de ouro**: "Se vai escutar, tem que estar pronto pra agir — ou explicar por que não vai agir." (McNamara)
- 🏛️ **Canais formais já existem no Brasil**: conselhos de usuários (Lei 13.460/2017), ouvidoria, conselhos de servidores, audiências públicas
- 🌱 **Cultura não vem por decreto**: vem da postura cotidiana da liderança em receber crítica sem retaliar

"For stakeholder engagement to be successful, a culture of honesty, trustworthiness and listening needs to be part of the company's DNA."

— Tuffrey (ICAEW)

Por que mapear atores?

O serviço público ruim raramente é culpa exclusiva da TI. Ele é sustentado por um ecossistema com incentivos conflitantes:

- ⚖️ **Órgãos normatizadores e de controle (TCU, CGU):** O medo da auditoria cria etapas redundantes (ex: aprovação em tripla instância) para garantir que nada dê errado, sacrificando a experiência do cidadão (*fricção estrutural*).
- 💻 **Fornecedores de TI:** Nem sempre têm incentivo para criar sistemas incrivelmente simples, pois lucram vendendo horas de manutenção ou contratos complexos.
- 📄 **Intermediários (Despachantes, advogados):** Lucram financeiramente com a complexidade do sistema (*fricção de design*).

Fricção Estrutural

O que significa: Obstáculo na jornada que existe por conta de uma exigência legal, regulatória ou normativa não modernizada. Costuma ocorrer na "PDF-ização", quando o analógico é apenas transferido para o digital sem redesenho.

Exemplos:

- Processo que exige reconhecimento de firma ou passagem por múltiplos órgãos porque uma portaria antiga assim o exige.
- Violação do **agnosticismo organizacional**: o cidadão não deveria precisar entender a estrutura interna do governo para ser atendido.

△ **Fricção de Design**

O que significa: Falha na forma como o serviço foi desenhado para o usuário (interface, informação ou canal inadequados). Linguagem complexa, botões confusos ou exigência de conhecimento prévio que o cidadão não tem.

Exemplos:

- **Exclusão digital no INSS:** 42,4% dos aposentados não usam o app, por letramento digital inadequado ou interface complexa para maiores de 70 anos.
- Serviços que obrigam o cidadão a pagar despachantes/intermediários.
- Altas **taxas de abandono (drop-off rate):** o usuário chega na tela, não entende o que fazer e desiste.

O que é Valor Público?

"Valor público" refere-se aos **benefícios e melhorias sociais concretas** que o Estado entrega à sociedade ao utilizar de forma eficiente os recursos e ativos que lhe foram confiados.

- O conceito, originalmente popularizado pelo professor Mark Moore (Universidade de Harvard), propõe que as ações do governo não devem visar o lucro, mas sim a **maximização do bem-estar coletivo**.

Na Estratégia Nacional de Governo Digital (Decreto nº 12.069/2024), entregar valor público com tecnologia significa tornar o Estado mais inclusivo, eficaz, proativo, inteligente e sustentável.

Dimensões do Valor Público

Ao redesenhar um serviço, o foco deve ir além da tecnologia pela tecnologia. Deve-se buscar resultados em duas dimensões:

1. **Valor Social e de Cidadania:** Promover maior inclusão, transparência, acessibilidade, equidade e participação democrática. É parar de tratar o indivíduo como "consumidor" e reconhecê-lo como um **cidadão com direitos**, fortalecendo a confiança nas instituições.
2. **Valor Econômico e de Eficiência:** Economia de tempo e dinheiro, tanto para o Estado (ex: redução de custos, mitigação da demanda falha) quanto para o cidadão, que deixa de gastar recursos com burocracia desnecessária.

Referências Teóricas sobre Mapeamento de Atores

O mapeamento de atores integra várias disciplinas:

- **Gestão Estratégica:** Mendelow (1991), Mitchell, Agle & Wood (1997)
- **Service Design:** Double Diamond (Design Council) e Service Design Toolkit
- **Políticas Públicas:** Tradição de *policy network analysis* (Marsh & Rhodes)
- **UK GDS:** Presente intrinsecamente na fase de *Discovery* do Service Standard
- **Stakeholder engagement (corporativo, adaptado):** ICAEW — *Stakeholder Mapping* (Van Veen, Tuffrey, Spencer, McNamara)

Referências Fundamentais

- **Seddon, J.** (2003) *Freedom from Command and Control*. Vanguard Education
- **Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J.** (2006) *Digital Era Governance*. Oxford UP
- **Downe, L.** (2020) *Good Services: How to Design Services that Work*. BIS Publishers
- **Dunleavy, P. & Margetts, H.** (2025) *Third wave DEG. Public Policy and Administration*
- **Eaves, D. et al.** (2018) *State of Digital Transformation* (7 autores)
- **O'Reilly, T.** (2011) *Government as a Platform*. *Innovations*, MIT Press

Aula Prática - Processo de Trabalho com IA

Meta Prompt -> Deep Research Adversarial -> Grill-me -> Produzir algum artefato

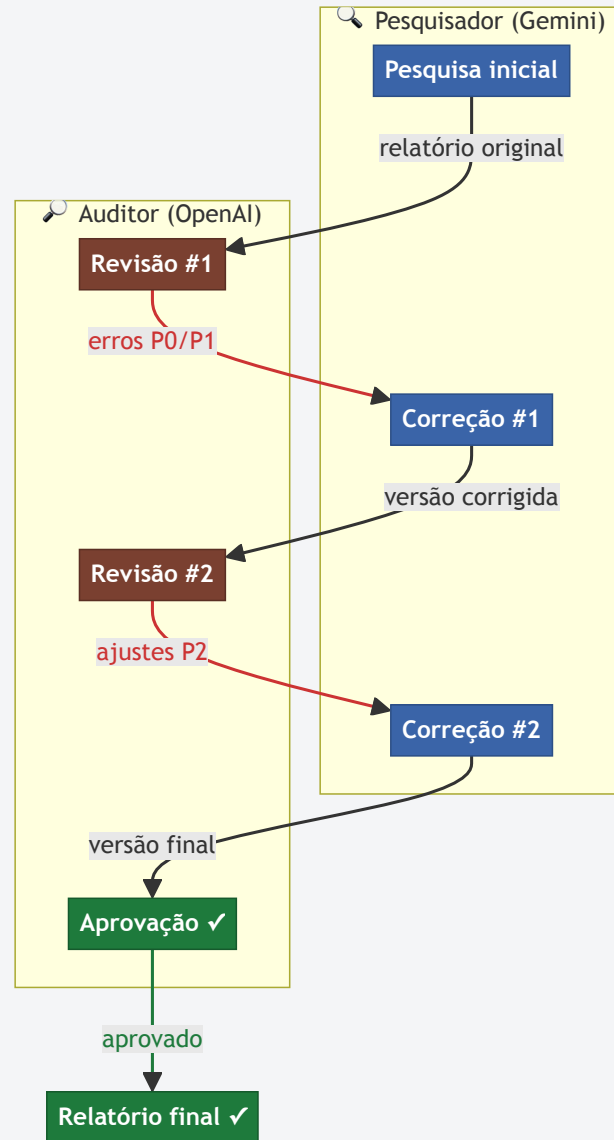
O que é um Meta Prompt?

Um **meta prompt** é um prompt que **escreve outro prompt**. Você descreve o objetivo em linguagem livre; o meta prompt gera um prompt estruturado que outro LLM vai executar.

"Você pensa no problema; o meta prompt pensa em como pedir bem."

Quando usar: pesquisa profunda, geração de artefato técnico, análise adversária, análise detalhada com rubrica (critérios e pesos).

Deep Research Adversarial



Design Trees: A Teoria por trás do /grill-me

Origem: *"The Design of Design"* (Frederick P. Brooks Jr., 2010) — autor de *The Mythical Man-Month*, vencedor do Turing Award.



O que é uma Design Tree?

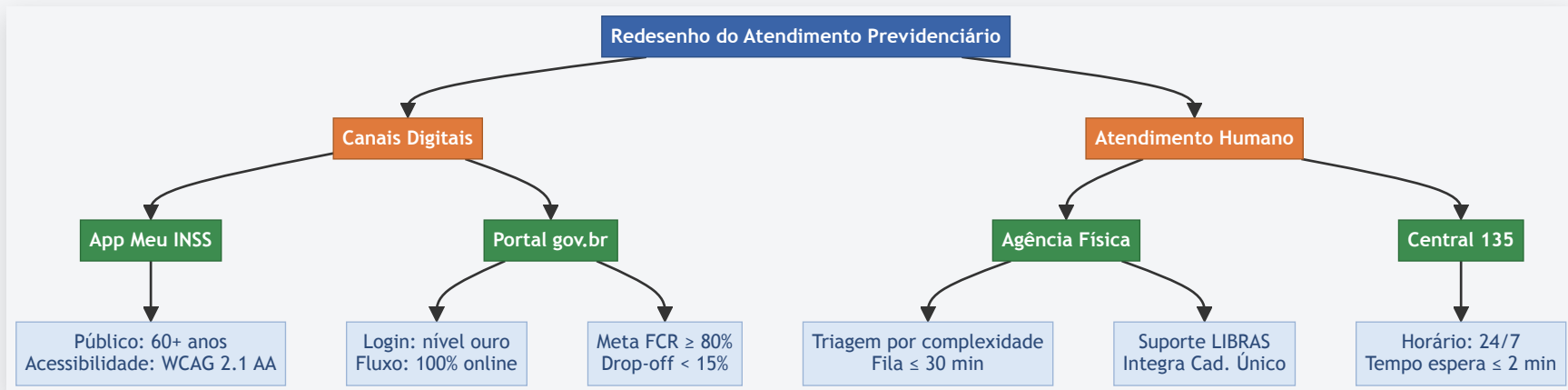
- Cada decisão de design abre **novos ramos** de possibilidades
- Explorar a árvore = **resolver dependências** entre decisões, uma a uma
- O design **emerge** conforme os requisitos são descobertos — não antes



Conexão com o /grill-me

- A IA "caminha" pelos ramos da árvore fazendo perguntas
- Cada resposta **resolve um nó** e revela novos sub-ramos
- Resultado: **entendimento compartilhado** antes de escrever código

Design Tree — Exemplo: Atendimento Previdenciário



Cada nó = uma decisão de design | Cada ramo = alternativas a explorar | Folhas = requisitos concretos

2.1 Exercício

- A. Elabore um meta prompt para fazer uma pesquisa (deep research) sobre os atores humanos e de IA envolvidos na jornada do serviço de Atendimento ao Seguro-Desemprego pela URA (Unidade de Resposta Audível) da Caixa
- B. Elabore um relatório de deep research adversarial (2 assistentes de IA) para executar
- C. Utilize a ferramenta grill-me para elaborar um mapa de atores seguindo a metodologia da aula.

ETAPA 3 — Casos Práticos

Meu INSS — Sucesso vs Falha

Dimensão	✓ Sucesso	✗ Falha
Acesso	830,8M acessos	42,4% exclusão digital
Automação	80% em 24h	468 dias espera média
Tempo	134,3M acessos/mês	100+ dias fora do ar
Disponibilidade	90+ serviços digitais	10M fila real
Resolução	1º 100% digital	90% ações judiciais

Ciclo de Failure Demand

Digital falha → Liga 135 → Vai ao posto → Retorna múltiplas vezes → Aciona Justiça

O Meu INSS é um *sucesso* ou um *fracasso*?

Healthcare.gov (Out/2013) — O Fracasso

- **✗ Lançamento:** Apenas **6** inscrições no 1º dia (250K tentaram, site caiu em 2h)
- **✗ Custo: US\$ 1,7+ bi** total (contrato original: US\$ 93,7M)
- **✗ Qualidade:** apenas **23%** do código testado; 0 testes de performance end-to-end
- **✗ Governança:** 3 "war rooms" descoordenadas; fragmentação extrema de contratos

Healthcare.gov — A Recuperação

Resgate: Todd Park + Mikey Dickerson (ex-Google)

1. **Sem culpados:** Foco em resolver o problema, não em apontar dedos
2. **Conhecimento manda:** Mérito técnico acima da hierarquia
3. **Foco radical:** Apenas o que é urgente e importante é discutido

Impacto: Dez/2013 site funcional → **USDS criado em 11/08/2014**

O USDS é uma unidade de elite de tecnologia da Casa Branca que recruta talentos do setor privado para modernizar serviços públicos federais.

JUCIS-DF — De Última a Primeira

A JUCIS-DF é a autarquia responsável pelo registro, fé pública e licenciamento de empresas no Distrito Federal.

Antes (pré-2019)

15-30 dias para registro

Última posição nacional

Processo presencial

Depois (dez/2019)

2-3 min para registro (ativ. de baixo risco)

1ª posição nacional

100% digital

- **Impacto Econômico:** R\$ 19M investidos | +24,3% nas inscrições no 1º ano
- **Omnichannel:** Registro de abertura de empresas via WhatsApp (lançado em 2024)

--

