



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA

UM MÉTODO DE ANÁLISE DE PROCESSOS PARA APROXIMAÇÃO CIDADÃ:
UM ESTUDO DE CASO EM MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO PODER
JUDICIÁRIO

Emmanuel Tenório Cavalcante da Rocha Pires

Orientadora
Renata Mendes de Araujo

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL
JUNHO DE 2018

UM MÉTODO DE ANÁLISE DE PROCESSOS PARA APROXIMAÇÃO CIDADÃ:
UM ESTUDO DE CASO EM MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO PODER
JUDICIÁRIO

Emmanuel Tenório Cavalcante da Rocha Pires

DISSERTAÇÃO APRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE PELO PROGRAMA DE PÓSGRADUAÇÃO
EM INFORMÁTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO (UNIRIO). APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA ABAIXO
ASSINADA.

Aprovada por:

Renata Mendes de Araujo, D.Sc (Orientador) – UNIRIO

Mariano Pimentel, D.Sc – UNIRIO

Vanessa Tavares Nunes, D.Sc – UNB

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JUNHO DE 2018

P667

Pires, Emmanuel Tenório Cavalcante da Rocha
Um método de análise de processos para
aproximação cidadã: um estudo de caso em mediação de
conflitos no Poder Judiciário / Emmanuel Tenório
Cavalcante da Rocha Pires. -- Rio de Janeiro, 2018.
170 f.

Orientadora: Renata Mendes de Araujo.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do
Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação
em Informática, 2018.

1. Mediação de conflitos. 2. Prestação de serviços
públicos. 3. Gestão de processos de negócio. 4.
Ciberdemocracia. I. Araujo, Renata Mendes de,
orient. II. Título.

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha mãe (Yolanda) e ao meu pai (Antônio Carlos - *in memoriam*) que utilizaram a sabedoria de suas palavras encorajando-me a conquistar os meus objetivos com dignidade e honestidade.

AGRADECIMENTOS

A minha imensa gratidão a Renata pela sua capacidade em participar ativamente desta pesquisa com a sua longa experiência acadêmica e principalmente com seu conhecimento da vida.

Em especial a minha esposa Andréa pela sua paciência em me aturar nos momentos que não podia dar atenção as suas solicitações e pelo apoio dado nos momentos mais difíceis na consecução deste trabalho.

As minhas filhas Vivianne e Manuelle por me apoiarem, além das minhas desculpas em não poder estar com elas como eu gostaria durante essa fase.

Meus agradecimentos, em especial, ao Dr. Luiz Augusto Alves Carneiro Vianna, atual Coordenador Geral Assistencial do Departamento de Gestão Hospitalar do Ministério da Saúde (DGH-MS), pelo seu tempo dispendido com suas considerações e comentários para com este trabalho.

Também, meus agradecimentos a toda equipe do CEJUSC-Capital pela boa vontade em me ajudar, fornecendo informações valiosas quantos aos processos desta unidade especializada em mediações de conflitos.

A Cláudia Maria Ferreira de Souza, Coordenadora do NUPEMEC-RJ, por ter dado esta oportunidade de abrir as portas para que eu pudesse conhecer os processos de funcionamento do CEJUSC-Capital e o tema da mediação de conflitos.

Ao Desembargador Dr. Cesar Cury por considerar este trabalho de grande valia para o Poder Judiciário e para o instituto da mediação de conflitos.

A minha família e ao meu cunhado João Bosco, que não é o cantor, pelas suas sábias contribuições e experiência na ciência do Direito.

A todos, mesmo que todos signifiquem Deus, família, esposa, amigos, orientadora, não importa. O que importa é que todos tiveram participação, em um grau menor ou maior na conclusão desse trabalho. Só tenho a dizer: obrigado a todos que estiveram e estão ao meu lado nesta minha jornada.

PIRES, Emmanuel Tenório Cavalcante da Rocha Pires. **Um método de análise de processos para aproximação cidadã: um estudo de caso em mediação de conflitos no Poder Judiciário**. UNIRIO, 2018. 170 páginas. Dissertação de Mestrado. Departamento de Informática Aplicada, UNIRIO.

RESUMO

Questões como qualidade, eficiência e efetividade são atributos que a Administração Pública (AP) deve possuir nas prestações de serviços oferecidos ao cidadão. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) tem se tornado cada vez mais um fator determinante para atender tanto os ditames de leis quanto as necessidades aclamadas pelo cidadão na melhoria da prestação dos serviços das organizações públicas. Esta pesquisa propõe um método, denominado Método de Análise de Processos para Aproximação Cidadã (MAPAC). Este método descreve sistematicamente como um especialista em processos pode realizar a análise dos processos de negócio de prestação de serviços de uma organização pública e propor soluções tecnológicas ou não tecnológicas para aproximar o cidadão deste processo. Para que o método pudesse ser validado, foi realizado um estudo de caso, utilizando como unidade de caso um dos principais centros de mediação (CEJUSC-Capital), uma unidade do Poder Judiciário, localizada na cidade do Rio de Janeiro, especializada em atendimento ao público para a solução consensual de conflitos e orientação nas matérias relativas à cidadania.

Os resultados obtidos por meio da execução do MAPAC possibilitam afirmar que: o método é viável, eficaz e eficiente, porém apresenta um grau de dificuldade quando executado por não especialistas em processos de negócio. Foram identificados aspectos positivos e negativos para futuras melhorias. Além disso, foi observado que as informações geradas durante os estudos pelos participantes apresentaram as características de qualidade, utilidade e relevância. Entretanto, algumas informações não apresentaram completude e objetividade para processo analisado. As propostas de soluções tecnológicas e não tecnológicas geradas proporcionaram uma reflexão sobre o processo de prestação de serviço do CEJUSC-Capital.

Palavras-chave: Mediação de Conflitos, Prestação de Serviços Públicos, Gestão de Processos de Negócio, Ciberdemocracia.

ABSTRACT

Quality, efficiency and effectiveness are attributes which the Public Administration (PA) should have while providing services to citizens. Information and Communication Technologies (ICTs) have increasingly become an important aspect in helping PA to meet both the dictates of the law and citizens' acclaimed needs, by improving public services delivery. This research proposes a method, called Process Analysis Method for Citizen Involvement (MAPAC). This method systematically describes how a process expert can perform the analysis of an organization's public service process model and propose technological or non-technological solutions to bring citizens closer to this process. In order to validate the method, a case study was conducted, using as a case unit one of the main mediation centers (CEJUSC-Capital), a Judiciary Branch unit specialized in consensual solution of conflicts and orientation in the relative matters to citizenship, located in the city of Rio de Janeiro.

The results obtained through the execution of MAPAC allow to confirm that: the method is viable and efficient, but it shows a high degree of difficulty when executed by non-business specialists. It was also identified positives and negatives aspects of it - and the last one needs future improvements. In addition, it was noted that the information created during the studies shows quality, utility and relevance, but some answers were not completed and objective enough to be analyzed. The proposals for technological and non-technological solutions have generated an analysis on the services provided by CEJUSC-Capital.

Keywords: Conflict Mediation, Public Service Delivery, Business Process Management, Cyberdemocracy.

SUMÁRIO

Capítulo 1 - Introdução	16
1.1. Motivação	16
1.2. Questão de Pesquisa.....	17
1.3. Objetivo.....	18
1.4. Enfoque de Solução	18
1.5. Proposta de Solução	19
1.6. Metodologia de Pesquisa	19
1.7. Contribuições	20
1.8. Organização da Dissertação	20
Capítulo 2 - Referencial Teórico	21
2.1. Democracia Eletrônica.....	21
2.2. Marco Legal	22
2.3. Níveis de participação Cidadã	24
2.4. Iniciativas de Soluções para Aproximação Cidadã em Democracia Eletrônica	26
2.5. Gestão de Processos de Negócio.....	29
2.5.1.Processos.....	29
2.5.2.BPM	30
2.5.3.Missão, Visão, Metas e Objetivos Estratégicos	31
2.5.4.Ciclo de Vida de BPM	32
2.5.5.Modelos de Processos de Negócio.....	33
2.5.6.Elementos Básicos de um Processo de Negócio.....	34
2.5.7.Análise de Processo de Negócio	36
2.5.8.Habilitadores de Processos de Negócio	38

2.6. BPM na Gestão Pública (Trabalhos Relacionados)	39
Capítulo 3 - Design de Soluções para Aproximação Cidadã	42
3.1. O Uso de Processos para Aproximação Cidadã	42
3.2. Dimensões de Design de Soluções para Aproximação Cidadã	43
3.2.1. Colaboração	43
3.2.2. Transparência	45
3.2.3. Memória	46
3.3. Propostas de Design de Soluções	48
3.4. Design de Solução para o MAPAC	49
Capítulo 4 - Método de Análise de Processos para Aproximação Cidadã (MAPAC)	52
4.1. Visão Geral e Objetivos	52
4.2. Primeira Etapa: Analisar Contexto do Processo Organizacional	56
4.3. Segunda Etapa: Analisar Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã	67
4.4. Terceira Etapa: Gerar Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã.	82
4.5. Estudo Exploratório do MAPAC (Pré-teste)	87
4.5.1. Objetivo e Escopo	87
4.5.2. Contexto do Estudo	87
4.5.3. Questões	89
4.5.4. Instrumentação e Preparação	90
4.5.5. Execução do Estudo Exploratório	90
4.5.6. Resultados do Estudo Exploratório	90
Capítulo 5 - Estudo de Caso	96
5.1. Contexto do Estudo de Caso	96
5.2. Planejamento do Estudo de Caso	103
5.2.1. Objetivo e Escopo	103

5.2.2.Propostas de Definição das Tarefas	103
5.2.3.Questões e Variáveis	104
5.2.4.Variáveis Independentes.....	105
5.2.5.Instrumento	106
5.2.6.Validade do Estudo	106
5.2.7.Validade interna	106
5.2.8.Validade externa.....	106
5.2.9.Validade do construto.....	107
5.2.10. Execução do Estudo de Caso	107
5.2.11. Análise das Variáveis Independentes	108
5.2.12. Resultados da Execução do Estudo de Caso – Gestor do CEJUSC .	108
5.2.13. Resultados da Execução do Estudo de Caso - Pesquisador em BPM e	
DE	114
5.2.14. Futuras Melhorias.....	123
5.2.15. Limitações	124
Capítulo 6 - Conclusões	126
6.1. Resumo da Dissertação	126
6.2. Conclusões do Estudo	127
6.3. Contribuições	128
6.4. Trabalhos Futuros	129
Referências Bibliográficas	131
Apêndice I – Book do MAPAC	138
Apêndice II – Termo de Consentimento Livre Esclarecido do Estudo de Caso para Avaliação do MAPAC	158
Apêndice III – Formulário de Caracterização do Participante do Estudo do MAPAC	160
Apêndice IV – Questionário de Avaliação do Estudo Exploratório do MAPAC - Participante	162
Apêndice V – Questionário de Avaliação do Estudo de Caso do MAPAC	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– <i>Framework</i> da Atividade: Definir Níveis de Participação Cidadã (Fonte: adaptado de: ARAUJO <i>et al.</i> , 2011).....	24
Figura 2 - Níveis de participação cidadã em processos de prestação de serviços (Fonte: Araujo & Taher (2014)).....	25
Figura 3 - Portal e-Cidadania.....	27
Figura 4 - Portal Participa.Br.....	27
Figura 5 - Portal da Transparência.....	28
Figura 6 - Sítio Operação Serenata de Amor.....	28
Figura 7 - Os seis elementos principais de BPM (Fonte: Rosemann & Brocke(2010)).....	31
Figura 8 - Ciclo de vida de BPM (Fonte: adaptado de Dumas <i>et al.</i> (2013)).....	33
Figura 9- Modelo de Processo de Negócio na notação BPMN.....	36
Figura 10 - MAPAC (item “G”) como proposta de solução para aproximar instituições públicas e cidadãos (Fonte: CIBERDEM).....	51
Figura 11 - Visão Geral do MAPAC.....	55
Figura 12 – Visão Detalhada da 1ª Etapa - Analisar contexto do Processo Organizacional.....	58
Figura 13- Documento de Análise do Contexto do Processo Organizacional....	66
Figura 14 - Visão Detalhada da 2ª Etapa: Analisar Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã [fase AS-IS].....	69
Figura 15 - Documento de Análise de Processo Segundo Habilitadores para	

Aproximação Cidadã	81
Figura 16 - Visão Detalhada da 3ª Etapa: Gerar Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã	83
Figura 17 - Documento de Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã... ..	86
Figura 18 - Número de CEJUSC instalados por Tribunal de Justiça (Fonte: CNJ (2017))	98
Figura 19 - Índice de conciliação no PJ (Fonte: CNJ (2017))	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos de um processo de negócio	34
Tabela 2 - Níveis de Colaboração (Fonte: Adaptado de (ARAUJO; MAGDALENO, 2015), (MAGDALENO <i>et al.</i> , 2009))	45
Tabela 3 - Graus de transparência e suas características (Fonte: Adaptado de Cappelli(2009)).....	46
Tabela 4 - Fases do modelo de Gestão de Conhecimento (Fonte: Serrano (2010))	47
Tabela 5 - Níveis de participação cidadã (Fonte: adaptado de ARAUJO <i>et al.</i> (2011)).....	64
Tabela 6 - Questões para o Habilitador de Colaboração para aproximação cidadã	71
Tabela 7 - Questões para o Habilitador de Transparência para aproximação cidadã.....	73
Tabela 8 - Questões para o habilitador de Memória para aproximação cidadã ..	76
Tabela 9 - Questões para o habilitador de Workflow para aproximação cidadã.	77
Tabela 10 - Questões para o habilitador de TI para aproximação cidadã	77
Tabela 11 - Questões para o habilitador de Motivação e Métrica para aproximação cidadã	78
Tabela 12 - Questões para o habilitador de RH para aproximação cidadã	78
Tabela 13 - Questões para o habilitador de Políticas e Regras para aproximação cidadã.....	79

Tabela 14 - Questões para o habilitador de Infraestrutura para aproximação cidadã.....	79
Tabela 15 - Exemplos de propostas de soluções tecnológicas para aproximação cidadã de um Hospital Oncológico.....	92
Tabela 16 – Estudo de Caso: Avaliação dos tempos de execução do MAPAC – Gestor do CEJUSC	110
Tabela 17 - Propostas de soluções tecnológicas para aproximação cidadã – Gestor do CEJUSC	112
Tabela 18 - Propostas de soluções não tecnológicas para aproximação cidadã – Gestor do CEJUSC	112
Tabela 19 – Estudo de Caso: Avaliação dos tempos de execução do MAPAC – Pesquisador em BPM e DE	116
Tabela 20 – Propostas de soluções tecnológicas para aproximação cidadã – Pesquisador em BPM e DE	119
Tabela 21 - Propostas de soluções não tecnológicas para aproximação cidadã – Pesquisador em BPM e DE	121

LISTA DE SIGLAS

CEJUSC – Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania

NUPEMEC – Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos

PJERJ – Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro

TJRJ – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro

MC – Mediação de Conflitos

MARC – Meios Alternativos de Resolução de Conflitos

Capítulo 1 - Introdução

1.1. Motivação

O cidadão que paga os seus impostos e necessita de um serviço público eficiente para resolver um determinado problema, muitas das vezes, não tem acesso ou deixa de procurar um dos serviços ofertados pelo governo. Citam-se como exemplos dessas causas: o processo de atendimento ineficiente, o mau atendimento do servidor público, a falta de informação sobre o serviço, a falta de insumos onde é atendido, notícias negativas na mídia que levam o cidadão a não procurar o serviço, demora no atendimento do serviço prestado, falta de servidores para atender o cidadão, entre outros exemplos de amplo conhecimento.

O governo, por outro lado, não importando se a esfera deste governo é federal, estadual ou municipal, busca formas alternativas, utilizando tecnologias, principalmente, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) para ofertar um serviço de qualidade ao cidadão.

Por um lado, as propostas de soluções para os problemas elencados acima, podem pertencer ao domínio da Democracia Eletrônica, que abordam soluções utilizando as TIC (internet, mídias sociais, rede alta velocidade, entre outras), com a finalidade de estreitar a relação governo e a sociedade civil, aqui tratado como cidadão. Por outro lado, a área de *Business Process Management* (BPM), pode oferecer abordagens para a gestão dos processos que operacionalizam os serviços das organizações públicas aos cidadãos.

O desenvolvimento de soluções para melhoria da qualidade da prestação de

serviços, associada às TIC, torna-se um grande desafio a ser alcançado, tanto pelo governo quanto pela sociedade civil. Aquele na busca de ofertar um serviço de qualidade e que seja percebido pelo cidadão como excelência e este, na busca de alcançar esses serviços ofertados que são pagos através de seus impostos. Com foco no entendimento e propostas de soluções que venham a aproximar estes atores (governo e cidadão e cidadão-cidadão), encontra-se o CIBERDEM¹ que é um grupo de pesquisa da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO. O CIBERDEM vem atuando para promover este estreitamento utilizando as TIC, além de viabilizar outras formas de estreitamento dessa relação através de tecnologias inovadoras.

1.2. **Questão de Pesquisa**

É um fato reconhecido pelo Governo Federal a importância de as organizações públicas prestarem cada vez mais um melhor serviço à sociedade civil. A recente Lei 13.460 (BRASIL, 2017), sancionada em 26 de junho de 2017, abordando a *participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela Administração Pública* dá ênfase à importância da qualidade na prestação do serviço público pelo governo, assim como, da participação e cobrança do cidadão nesta prestação.

Entende-se que a aproximação do cidadão da organização pública prestadora de serviço deve estar definida na missão institucional. Partindo desta premissa, as organizações públicas deveriam estar preocupadas com a melhor prestação de seus serviços ao cidadão, assim como, procurar obter o melhor desempenho de seus processos para ofertar um serviço de qualidade. Para isto, as organizações precisam estar preocupadas em inserir o cidadão em seus processos e vão necessitar de meios, maneiras e técnicas para fazer a análise dos seus processos para promover a aproximação do cidadão. Então, quais os meios, maneiras e técnicas que as organizações públicas prestadoras de serviço podem utilizar para realizar a análise de um processo com vista a inserir e aproximar o cidadão de seus processos?

A questão de pesquisa definida a seguir tem o intuito de “provocar” a reflexão da

¹ <http://ciberdem.uniriotec.br/>

comunidade científica e das organizações públicas prestadoras de serviços quanto à necessidade de aproximar o cidadão cada vez mais do bem público.

Como prover um método para análise de processos visando identificar propostas de soluções para aproximação cidadã das organizações públicas prestadoras de serviços?

1.3. **Objetivo**

O objetivo desta pesquisa é conceber um método para que um analista ou um especialista em processos possa realizar a análise sistematizada de um processo de uma organização pública prestadora de serviços e pensar em soluções com vista a inserir e aproximar o cidadão deste processo analisado.

1.4. **Enfoque de Solução**

As organizações públicas estão cada vez mais preocupadas e trabalhando as questões que estão relacionadas com a qualidade na prestação dos serviços ofertados ao cidadão (BRASIL, 2017). Estas necessidades geram ações que estimulam as organizações a pensarem nas melhorias de seus processos.

A proposta deste trabalho de pesquisa tem como enfoque de solução utilizar como base os modelos de processos de prestação de serviço público ao cidadão para que um analista de processos pense em possibilidades de melhorias por meio da análise desses processos para aproximar o cidadão da organização pública. Tendo em vista que grande parte das informações da organização está contida nos seus modelos de processos, o analista pode fazer uso dos conceitos e elementos das disciplinas de Gestão de Processo de Negócio (BPM), assim como, os de Democracia Eletrônica (DE). Estas disciplinas possuem assuntos que se relacionam entre si e permitem um analista de processos pensar e projetar soluções para aproximar o cidadão da organização pública por meio da análise de seus processos. Além disso, para auxiliar o analista de processo na análise dos processos público de prestação de serviço, este trabalho utiliza um conjunto de habilitadores de processos para aproximação cidadã que permitem a este

profissional identificar soluções de melhorias na execução deste processo.

1.5. **Proposta de Solução**

Para que haja a aproximação do cidadão dos processos de negócio da organização pública prestadora de serviço, este trabalho de pesquisa propõe a concepção de um método que sistematiza a análise de um processo que possibilite ao analista de processos a pensar nas possibilidades de soluções tecnológicas ou não de aproximação cidadã.

1.6. **Metodologia de Pesquisa**

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho foi um estudo de caso qualitativo, conforme é tratado por Yin (2015). O autor nos ensina que um estudo de caso é *“uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”*.

O trabalho de pesquisa foi realizado em duas etapas. A primeira etapa contemplou um estudo exploratório (pré-teste) para ajustes do MAPAC. Para realizar os ajustes necessários do método foi utilizada a modelagem de processo de um grande hospital na especialidade de oncologia da cidade do Rio de Janeiro. Os ajustes no método tiveram como foco: a efetividade das atividades, a utilidade dos instrumentos que utiliza e a qualidade dos produtos gerados. Posteriormente, para a coleta de evidências dos produtos gerados, um ex-diretor deste hospital, avaliou a qualidade das informações geradas e os artefatos utilizados para execução do método.

Na segunda etapa do estudo, foi realizado um estudo de caso com dois participantes de perfis profissionais diferenciados com a finalidade de explorar a aplicação no processo de mediação de conflitos, fase pré-processual, do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania do Rio de Janeiro (CEJUSC-Capital). O primeiro participante que executou o MAPAC foi um servidor público do TJRJ que atua como gestor desta unidade especializada. O segundo atua como pesquisador, além de

possuir experiência em BPM e Democracia Eletrônica.

Os métodos para coleta de dados utilizados no trabalho de pesquisa foram: observação direta do funcionamento da unidade de caso, análise documental, entrevistas com os *stakeholders* para análise dos processos e dos profissionais envolvidos, assim como, a aplicação de questionários aos participantes do estudo de caso.

1.7. **Contribuições**

Para a comunidade científica de BPM a criação do método para análise e melhoria de processos visando à aproximação cidadã. Para a comunidade científica de Democracia Eletrônica, os resultados da aplicação do método no contexto de um órgão público (CEJUSC-Capital), ou seja, um conjunto de recomendações de melhorias de seu processo obtido através da execução do método pelos participantes para aproximação.

Destacam-se as seguintes contribuições tecnológicas: um Book do método para aproximação cidadã para ser utilizado em qualquer processo negócio de uma organização pública prestadora de serviços e os modelos dos processos AS-IS do CEJUSC-Capital, com seus respectivos Books de Processos.

1.8. **Organização da Dissertação**

Este trabalho está dividido em 6 capítulos, incluindo esta introdução. O capítulo 2 traz o Referencial Teórico (Democracia Eletrônica; marco legal; níveis de participação cidadã; iniciativas de soluções para aproximação cidadã; modelos de processo de negócio, gestão de processo de negócio, ciclo de vida de BPM, elementos básicos de um processo, análise de um processo de negócio, habilitadores de um processo, missão, visão, metas e objetivos e exemplos de BPM na gestão pública). O capítulo 3 descreve a proposta de design de solução para aproximação cidadã. O capítulo 4 apresenta o detalhamento do MAPAC e o estudo exploratório para ajustes do método. O Capítulo 5 o estudo de caso com dois participantes para validação do MAPAC. Por fim, o capítulo 6, apresenta as conclusões.

Capítulo 2 - Referencial Teórico

Este capítulo aborda os conceitos pertinentes à Democracia Eletrônica e BPM. Serão apresentadas formas de estreitar a relação entre o governo e a sociedade civil com o uso de TIC, bem como iniciativas de pesquisas neste tema.

2.1. Democracia Eletrônica

O termo Democracia Eletrônica ou e-Democracia ou Democracia Digital, segundo a visão de SILVA (2005), é definido como: “[...]...conjunto de discursos, teorizações e experimentações que empregam as TIC para mediar relações políticas, tendo em vista as possibilidades de participação democrática nos sistemas políticos contemporâneos.”. Segundo (MARCHISOTTI *et al.*, 2016) a “Democracia Eletrônica promove os direitos dos cidadãos e não há como negar o intensivo uso das TIC no atual regime democrático contemporâneo.”.

Araujo *et al.*(2011) entendem que a “Democracia Eletrônica não trata apenas de melhorar a qualidade dos processos públicos e da prestação de serviços. Ela vai além disso, pois envolve a criação de novos processos de relacionamentos entre governantes e governados, estimula o uso das tecnologias de interação social para promover a participação e possibilitar a transparência das ações”.

Democracia Eletrônica e a Participação Eletrônica (e-Participação) são temas amplamente discutidos pela academia que busca soluções através de TIC, com intuito de ampliar a participação e o engajamento do cidadão nas discussões sobre políticas de governo, políticas sociais, políticas econômicas e inclusive, sobre a prestação de serviços públicos ofertados ao cidadão. Além disso, as TIC têm sido um instrumento em potencial para a melhoria da eficiência dos processos e transparência das organizações que atuam no setor público (NOGRAŠEK; VINTAR, 2015).

Entre estes instrumentos temos a internet para expandir a participação cidadã no

processo democrático. Ela possibilita a troca dinâmica de informação em que o cidadão deixou de ser um mero receptor de informações e passou a *status* de produtor de conteúdo, democratizando a comunicação, criando um espaço público/virtual, no qual os mais diversos assuntos são discutidos e problematizados. Além disso, a internet amplia a participação popular na política e na administração pública dando legitimidade ao sistema democrático (FARIAS, 2013).

2.2. Marco Legal

Acrescentando ao exposto acima, leis e políticas de fomento para utilização das TIC foram criadas no Brasil e em outros países. Como exemplo, o Brasil – que é um dos membros signatários do *Open Government Partnership* (OGP)² -, têm os princípios protegidos pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção e em outros instrumentos internacionais aplicáveis relacionados aos direitos humanos e à boa governança. A OGP trata-se de uma iniciativa internacional que pretende difundir e incentivar globalmente práticas governamentais com foco na transparência dos governos e participação social representando um novo paradigma de governança da coisa pública.

Outro ponto importante na promoção da Democracia Eletrônica e participação cidadã são as leis vigentes, inclusive na Constituição Federal de 1988 (CF88), que se destaca por ser o alicerce do sistema denominado Democracia no Brasil. A CF88, em diversas normas programáticas que determinam a criação de leis com a finalidade de normatizar e descrever o funcionamento de temas específicos, tais como: o livre acesso à informação, Estratégia de Governança Digital, Políticas de Participação Social, Estratégia de Governança Digital e o Marco Civil da Internet. Destacam-se, abaixo, alguns pontos específicos das respectivas leis:

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

“X - democratização dos processos decisórios com participação e controle social;

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

² <http://www.governoaberto.cgu.gov.br/central-de-conteudo/documentos>

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.”.

Lei do Acesso à Informação

LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011.

“...dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações ...

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei:

I - os órgãos públicos integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, incluindo as Cortes de Contas, e Judiciário e do Ministério Público;

II - as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. ”.

Política Nacional de Participação Social

DECRETO Nº 8.243, DE 23 DE MAIO DE 2014

“Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Participação Social - PNPS, com o objetivo de fortalecer e articular os mecanismos e as instâncias democráticas de diálogo e a atuação conjunta entre a administração pública federal e a sociedade civil.”.

Estratégia de Governança Digital

DECRETO Nº 8.638 DE 15, DE JANEIRO DE 2016

“A Governança Digital é a utilização, pelo setor público, de tecnologias da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a informação e a prestação de serviços, incentivando a participação dos cidadãos no processo de tomada de decisão e tornando o governo mais responsável, transparente e eficaz.”.

Marco Civil da Internet

LEI Nº 12.965 DE 23 DE ABRIL DE 2014

“Art. 24. Constituem diretrizes para a atuação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios no desenvolvimento da internet no Brasil:

I - estabelecimento de mecanismos de governança multiparticipativa, transparente, colaborativa e democrática, com a participação do governo, do setor empresarial, da sociedade civil e da comunidade acadêmica;

(...)

X - prestação de serviços públicos de atendimento ao cidadão de forma integrada, eficiente, simplificada e por múltiplos canais de acesso, inclusive remotos.”.

2.3. Níveis de participação Cidadã

Para que haja soluções de apoio à Democracia Eletrônica, as relações entre o governo e o cidadão devem ser entendidas. Estas relações podem ser identificadas e definidas através dos níveis de participação do cidadão junto ao governo, ou seja, o grau de interação existente entre estes atores, tais como: prestação de serviço, coleta de opinião pública, prestação de contas, democracia deliberativa e democracia direta (ARAÚJO *et al.*, 2011).

A Figura 1 apresenta uma proposta de *framework* que define os níveis de participação cidadã. Percebe-se que à medida que o nível de participação e interação do cidadão é incrementado, incrementa-se também, a qualidade da prestação de serviço, a participação do cidadão nas discussões, deliberações e tomadas de decisões (ARAÚJO *et al.*, 2011) (SILVA, 2005).

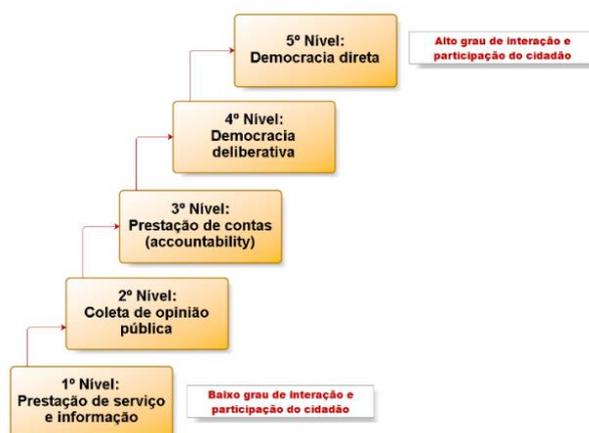


Figura 1– *Framework* da Atividade: Definir Níveis de Participação Cidadã (Fonte: adaptado de: ARAÚJO *et al.*, 2011)

Os pesquisadores Araujo & Taher (2014) propuseram um *framework* mais detalhado e evoluído para design de soluções utilizando TIC, conforme apresentado na Figura 2. O objetivo foi identificar os requisitos necessários de participação e interação do cidadão que dariam suporte a construção de ferramentas utilizando as TIC para aproximar cidadão e governo. Segundo Araujo & Taher (2014), essas ferramentas seriam capazes de apoiar adequadamente os usuários na coparticipação em projetos de serviços públicos. Sendo assim, a proposta partia da identificação de cada um dos cinco níveis de participação cidadã nos serviços públicos, a saber:

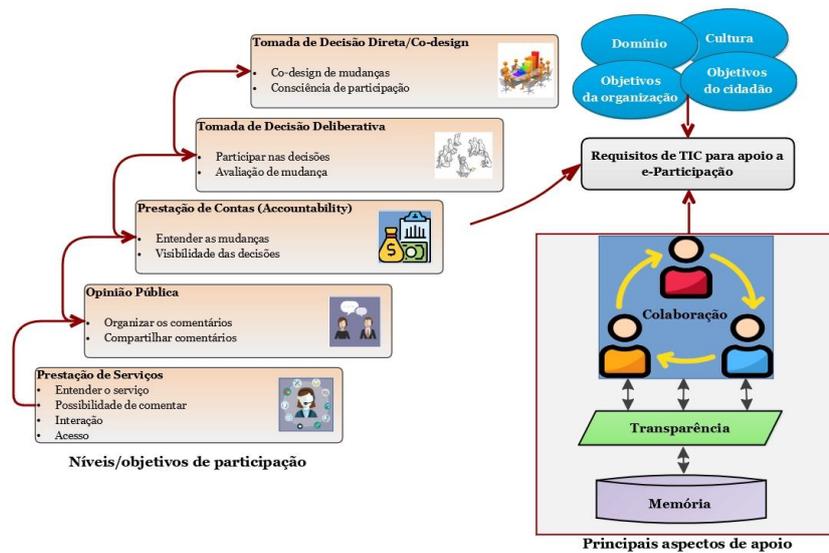


Figura 2 - Níveis de participação cidadã em processos de prestação de serviços (Fonte: Araujo & Taher (2014))

Provisão de informações e serviços: neste 1º estágio de participação o governo ou os prestadores de serviços públicos apresentam informações sobre serviços públicos e sua execução, enquanto os cidadãos podem solicitar seu uso sem ter que ir a um órgão governamental necessariamente; *Coleta de opinião pública:* neste 2º estágio de participação, o governo não coleta apenas as queixas e dúvidas do cidadão, mas também as sugestões e pontos de vista sobre o serviço prestado. Assim, objetiva a aumentar a consciência cidadã da opinião pública em relação ao serviço prestado e avaliar a sua qualidade, descrevendo a sua experiência na prestação do serviço prestado; *Transparência e responsabilidade:* neste 3º estágio de participação, a transparência é o foco principal, pois o governo ao dar visibilidade dos atos, das atividades diárias ou decisões, os cidadãos passarão a estar interessados na evolução dos serviços prestados, tendo em vista que o cidadão estará ciente das decisões tomadas e das mudanças realizadas nos serviços ofertados. *Tomada de decisão deliberativa:* neste 4º estágio os cidadãos expressam as suas opiniões considerando diferentes aspectos de serviços que incluem evolução e mudanças. As participações sobre a priorização de serviços e visibilidade para a sociedade fazem parte deste estágio; e a *Tomada de decisão direta e co-design:* 5º e último estágio, compreende o *co-design* de serviços públicos, onde o

cidadão sugere diretamente as melhorias para definição e implementação dos processos públicos. Os cidadãos passam a ter visão e conscientização da participação de cada ator (cidadão ou governo) e os impactos provocados nas mudanças nos serviços prestados, produzindo a inovação ou *co-design* destes serviços.

Para este suporte é preciso, também, levar em consideração os aspectos ortogonais: *da colaboração, da transparência e da memória* para cada nível de participação a fim de especificar o conjunto dessas ferramentas. Assim, a visão aprofundada dos requisitos de colaboração, transparência e memória social poderia fornecer aos designers de ferramentas uma fonte de ideias sobre onde classificar o nível de participação de um serviço público específico. Além dos requisitos de identificação do nível de participação cidadã, se faz necessário realizar um estudo de todo o contexto organizacional: domínio em que a organização está inserida, a sua cultura, os seus objetivos, assim como, os objetivos do cidadão. Este levantamento é fundamental, pois, também pode influenciar nos tipos de requisitos para a construção das ferramentas que darão o devido suporte à aproximação do cidadão ao governo (ARAUJO; TAHER, 2014).

2.4. Iniciativas Tecnológicas para Aproximação Cidadã

Exemplos de soluções tecnológicas utilizando as TIC para apoiar a Democracia Eletrônica e estimular a participação e o envolvimento dos cidadãos nos assuntos públicos e tomadas de decisão podem ser encontrados no Brasil, tais como: o Portal do Senado Federal (e-Cidadania)³ cujo objetivo é oferecer um ambiente para discussões para que o cidadão proponha novas leis, realize debates interativos e opine sobre projetos de lei em andamento (Figura 3); o Portal Participa.Br⁴ (Figura 4) que busca a colaboração e participação do cidadão nas discussões e debates sobre políticas públicas; entre outros.

³ <https://www12.senado.leg.br/ecidadania/>

⁴ <http://www.participa.br/>

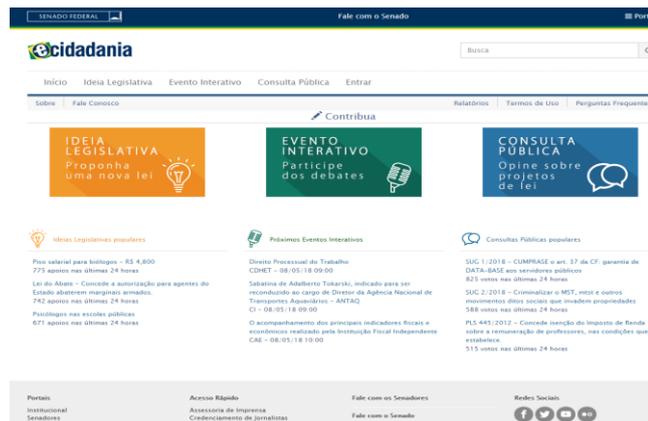


Figura 3 - Portal e-Cidadania



Figura 4 - Portal Participa.Br

Encontram-se também exemplos de soluções tecnológicas utilizando as TIC para promover a transparência entre governo-cidadão a fim de possibilitar uma maior interação, tais como: o Portal da Transparência⁵ (Figura 5), para dar visibilidade das ações e gastos do governo federal; o sítio Serenata.ai⁶ (Figura 6) - Operação Serenata de Amor -, criado pela sociedade civil com a finalidade de fiscalizar gastos públicos e compartilhar as informações de forma acessível a qualquer pessoa para identificar o mau uso dos gastos de verbas públicas por agentes públicos); outros criados por organizações sem fins lucrativos, como as OSCIPS⁷.

⁵ <http://www.portaldatransparencia.gov.br/>

⁶ <https://serenata.ai/>

⁷ http://www.socialiris.org/sobre_novo.php



Figura 5 - Portal da Transparência



Figura 6 - Sítio Operação Serenata de Amor

Exemplos que visam o registro de memória de execução de processos podem ser vistos em iniciativas do governo federal através do Ministério da Saúde, ao implantar o prontuário eletrônico de pacientes atendidos nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) do Brasil (CRUZ, 2017). A finalidade tem como objetivo à melhoria do processo de atendimento ao paciente do SUS agilizando o acesso aos seus dados clínicos pelo médico sem necessidade do prontuário físico. Existe a proposta de que os dados do prontuário do paciente possam ser acessados de qualquer UBS do país, tendo o médico rápido acesso para avaliar: diagnósticos, tratamentos, cirurgias, vacinas, medicações prescritas e procedimentos realizados em outras unidades de atendimento.

Muitos destes portais de entidades públicas ou instituições públicas prestam informações sobre serviços oferecidos, atendendo ao 1º nível (SILVA, 2005) de participação e interação, ao 2º nível (SILVA, 2005) para a coleta de opinião e serviços

prestados e ao 3º nível (SILVA, 2005) para prestação de contas, onde são disponibilizados, por exemplo, os dados a respeito dos salários de seus servidores e planos orçamentários. Entretanto, iniciativas do 4º nível (SILVA, 2005) envolvendo democracia deliberativa e do 5º nível (SILVA, 2005) de democracia direta não são encontrados com facilidade no contexto Brasil. Os exemplos acima mencionados não classificam as soluções sob cada um dos aspectos de colaboração, transparência e memória. Estes aspectos servem para determinar as funcionalidades das soluções que podem estar presentes em forma combinada em várias aplicações. Assim, os exemplos apresentados combinam estes três aspectos com ênfases distintas.

2.5. Gestão de Processos de Negócio

2.5.1. Processos

Independentemente de a organização ser pública ou privada, de grande porte ou de pequeno porte, se prestadora de serviço ou não, se é da área de tecnológica ou não, todas possuem processos de negócio para o seu funcionamento. Processos de Negócio ou simplesmente processos, segundo (SHARP; MCDERMOTT, 2009) são *“uma coleção interrelacionada de tarefas de trabalho, iniciadas em resposta a um evento, alcançando um resultado específico para um cliente e outras partes interessadas (stakeholders) de um processo”*. O processo é *“uma forma de uma organização organizar trabalho e recursos (pessoas, equipamentos, informação e etc.) para alcançar um resultado para um cliente específico”* (SHARP; MCDERMOTT, 2009). Dumas *et al.*(2013) definem um processo de negócio semelhante a Sharp & Mcdermott (2009) como *“uma coleção de eventos, atividades e pontos de decisão interrelacionados que envolvem um número de atores e objetos, e que, coletivamente, levam a um resultado que seja de valor para pelo menos um cliente”*, sendo que esse cliente pode ser considerado externo ou interno a organização.

2.5.2. BPM

Segundo Dumas *et al.* (2013) *Business Process Management (BPM)* “*é o corpo de métodos, técnicas e ferramentas para identificar, descobrir, analisar, redesenhar e executar e monitorar os processos de negócio para otimizar o seu desempenho*”. Os autores argumentam que as melhorias vão depender de diferentes objetivos da organização, que podem incluir a redução de custo, tempo de execução e as taxas de erro em seus processos. Portanto, BPM promove a adição de valor tanto para a organização quanto para seus clientes. Para *Association of Business Process Management Professionals (ABPMP, 2013)* BPM “*é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos*”.

Independentemente de a organização ser do setor público ou privado, BPM envolve o gerenciamento e o aprimoramento contínuo de seus processos que requer as seguintes abordagens: fazer a documentação do processo para obter uma compreensão de como o trabalho flui através do processo; atribuir a propriedade do processo a fim de estabelecer a responsabilidade gerencial (*accountability*); gerenciar o processo para otimizar as medidas de desempenho do processo; e otimizar o processo para melhorar a qualidade do produto ou medição de desempenho do processo (RACZYŃSKA, 2015).

Com base em pesquisa no campo dos modelos de maturidade e sua aplicação em várias organizações em todo o mundo Rosemann & Brocke (2010) sugerem seis elementos principais como fatores críticos de sucesso de BPM nas organizações: alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura. Segundo os autores cada elemento, mais cedo ou mais tarde, precisa ser considerado pelas organizações que buscam o sucesso com o BPM (Figura 7).

Strategic Alignment	Governance	Methods	Information Technology	People	Culture	Factors
Process Improvement Planning	Process Management Decision Making	Process Design & Modelling	Process Design & Modelling	Process Skills & Expertise	Responsiveness to Process Change	Capability Areas
Strategy & Process Capability Linkage	Process Roles and Responsibilities	Process Implementation & Execution	Process Implementation & Execution	Process Management Knowledge	Process Values & Beliefs	
Enterprise Process Architecture	Process Metrics & Performance Linkage	Process Monitoring & Control	Process Monitoring & Control	Process Education	Process Attitudes & Behaviors	
Process Measures	Process Related Standards	Process Improvement & Innovation	Process Improvement & Innovation	Process Collaboration	Leadership Attention to Process	
Process Customers & Stakeholders	Process Management Compliance	Process Program & Project Management	Process Program & Project Management	Process Management Leaders	Process Management Social Networks	

Figura 7 - Os seis elementos principais de BPM (Fonte: Rosemann & Brocke(2010))

2.5.3. Missão, Visão, Metas e Objetivos Estratégicos

As estratégias organizacionais servem como meio para alcançar os objetivos e alcançar a missão decorrente da visão da organização, além da avaliação de como é a cultura da organização. Por sua vez, em uma organização pública, assim como em uma organização privada, encontram-se vários pontos comuns que as regem, tais como: missão, estratégias, as metas e objetivos. Estes qualificadores, quando definidos com clareza no contexto da organização, serão importantes para a identificação, com maior precisão, dos processos atuais (fase AS-IS) ou dos processos futuros (fase TO-BE) que dão ou darão suporte ao seu funcionamento. Abaixo, são apresentados e definidos cada um desses qualificadores:

A **missão** define o motivo da existência da organização, i.e., a finalidade da sua existência para determinado segmento de mercado, do serviço prestado, do produto que oferta, além dos respectivos clientes que atendem. A missão, também, dá a percepção para a sociedade, para os clientes, fornecedores, investidores, entre outros, de como a organização gostaria de ser vista, conforme nos ensina (SHARP; MCDERMOTT, 2009), trazendo uma declaração clara de "daquilo que fazemos e para quem nós fazemos".

A **estratégia** descreve a forma de como a organização quer atuar para diferenciar seus produtos e serviços e se tornar mais competitiva em termos de mercado, se diferenciando de seus concorrentes.

Já **as metas e os objetivos** definem e estabelecem as orientações para melhoria geral da organização. Para que essas melhorias sejam alcançadas são definidos os objetivos que levarão as metas a serem alcançadas.

Além da **missão, das estratégias, das metas e dos objetivos**, abordados acima, é importante analisar a **cultura da organização**, tendo em vista que toda organização está inserida em um espaço cultural e social, sendo que este espaço determina como a organização será administrada (MORGAN, 2006). Pires & Macêdo (2006) argumentam que as organizações dependem das pessoas para atingirem os seus objetivos, sendo que estes objetivos se dão através de interações entre pessoas, definindo assim, os propósitos das organizações. Os autores ainda defendem que as tarefas, metas, propósitos e objetivos se tornam conceitos fundamentais para as organizações desempenharem o seu papel na sociedade.

2.5.4. Ciclo de Vida de BPM

A gestão de processos de negócio envolve um ciclo de vida (DUMAS *et al.*, 2018). O autor divide o ciclo de vida de BPM em fases (Figura 8), conforme descrito abaixo, resumidamente:

Identificação de processos: o problema do negócio é posicionado, assim como, os problemas para os processos relevantes são abordados, identificados, delimitados e relacionados entre si. *Descoberta de processos* (também designada fase de modelagem de processo ou fase AS-IS), onde o estado de cada processo é documentado, não com a preocupação de redesenho, mas sim de descobrir os principais processos. *Análise de processo*: compreende a identificação de questões associadas ao processo da fase AS-IS, onde os processos são avaliados qualitativamente e quantitativamente em relação ao seu desempenho. *Redesenho de processo* (também designada fase de melhorias de processos ou fase TO-BE): tem como objetivo identificar mudanças no processo que ajudem a resolver os problemas identificados na fase anterior e permitir que a organização atinja seus objetivos de desempenho. *Implementação do processo*: as mudanças necessárias para passar do processo fase AS-IS para o processo fase TO-BE, são preparadas e executadas. *Monitoramento e controle*: o processo já está rodando e

tem como principal objetivo verificar se o desempenho do processo está de acordo com os objetivos estabelecidos (DUMAS *et al.*, 2018).

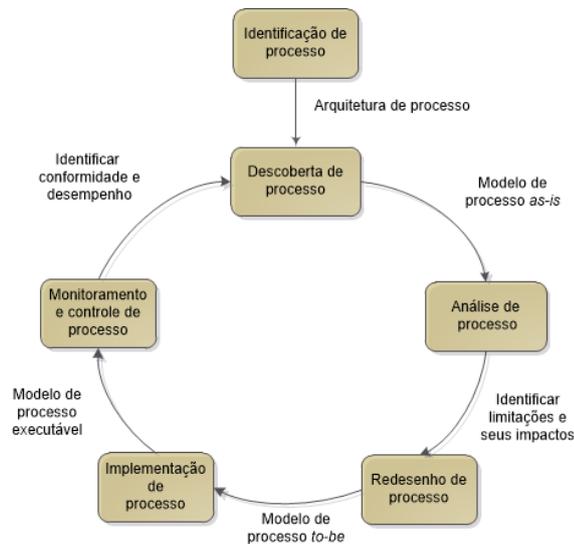


Figura 8 - Ciclo de vida de BPM (Fonte: adaptado de Dumas *et al.* (2013))

2.5.5. Modelos de Processos de Negócio

Um modelo de processo de negócio é uma representação do conjunto de atividades de uma organização, com uma estrutura que descreve sua ordem lógica e dependência, cujo objetivo é o resultado desejado (GONÇALVES, 2010). Segundo Becker *et al.*, (2015) “os modelos de processos de negócio ajudam a entender melhor as dependências lógicas, organizacionais e técnicas existentes em um cenário de processo. Eles podem ser usados para descrever como emergem os produtos e serviços da organização, os recursos e dados necessários, bem como as unidades organizacionais envolvidas.”.

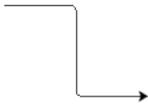
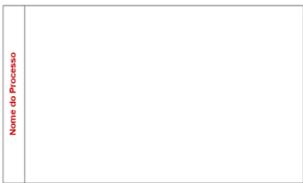
A modelagem de processos é realizada principalmente com linguagens universais. Essas linguagens de modelagem universais, como *Activity Diagrams* (AD) (OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG), 2005), *Business Process Modeling Notation* (BPMN) (OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG), 2014), ou *Event-driven Process Chains* (EPC), são instrumentos flexíveis para descrever diversos processos em muitos domínios diferentes (BECKER *et al.*, 2015).

2.5.6. Elementos Básicos de um Processo de Negócio

Para realizar a modelagem de um processo de negócio é necessário pensar nos elementos que compõe um processo. Tendo em vista que um processo de negócio é uma coleção de atividades, passos, tarefas, partes do **trabalho** realizadas de uma só vez (SHARP; MCDERMOTT, 2009), então o processo pode envolver atores, objetos físicos e objetos informativos. A execução de um processo leva a um ou vários resultados, podendo estes ser positivos (traz valor para os atores do processo) ou negativos (DUMAS *et al.*, 2013). A Tabela 1a seguir apresenta os elementos de um processo e as suas definições:

Tabela 1 - Elementos de um processo de negócio

Elementos	Finalidade	Representação
Evento	Um evento é algo que "acontece" durante o curso de um processo ou uma coreografia. Esses eventos afetam o fluxo do modelo e geralmente têm uma causa (disparo) ou um impacto (resultado)(OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG), 2014). Eventos correspondem a coisas que acontecem de forma atômica, o que significa que elas não têm duração. Um evento pode disparar uma série de atividades (DUMAS <i>et al.</i> , 2018). O evento que ocorre fora do processo e determina o início de sua execução, estabelece uma fronteira e um ponto inicial do diagrama de fluxo de trabalho(SHARP; MCDERMOTT, 2009). Existem três tipos de eventos, com base em quando eles afetam o fluxo: Início, Intermediário e Fim (OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG), 2014).	 <p>Evento início</p> <p>Evento Intermediário</p> <p>Evento Fim</p>

<p>Atividade</p> <p>Tarefa</p> <p>Subprocesso</p>	<p>As atividades consomem recursos e tempo para cumprir sua finalidade de transformar entradas em saídas ou produtos. As atividades representam o trabalho como é executado na organização (BITTENCOURT, 2009). Uma atividade é um termo genérico para o trabalho que a empresa realiza em um processo. Uma atividade pode ser atômica ou não atômica (composta). Os tipos de atividades que fazem parte de um Modelo de Processo são: subprocesso e tarefa (OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG), 2014). A tarefa corresponde a uma atividade bastante simples que pode ser vista como uma única unidade de trabalho (DUMAS <i>et al.</i>, 2018).</p>	
<p>Atores do processo</p>	<p>Um processo pode envolver diversos tipos de atores: atores humanos, organizações, ou sistemas de software agindo em nome de atores ou organizações. Objetos físicos: equipamentos, materiais, produtos, documentos. Objetos informativos: documentos e registros eletrônicos. Um ator pode ser interno ou externo a organização, onde são chamados de participantes do processo (DUMAS <i>et al.</i>, 2018).</p>	
<p>Fluxo de sequência</p>	<p>Um fluxo de sequência é usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo (OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG), 2014).</p>	
<p>Pool</p>	<p>Um pool é a representação gráfica de um participante. Também atua como uma "raia" e um contêiner gráfico para particionar um conjunto de atividades de outras. Um pool pode ter detalhes internos, na forma do processo que será executado ou pode não ter detalhes internos, ou seja, pode ser uma "caixa preta" (OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG), 2014).</p>	

A seguir um exemplo (Figura 9) de um modelo de processo de negócio com os seus elementos básicos na notação BPMN.

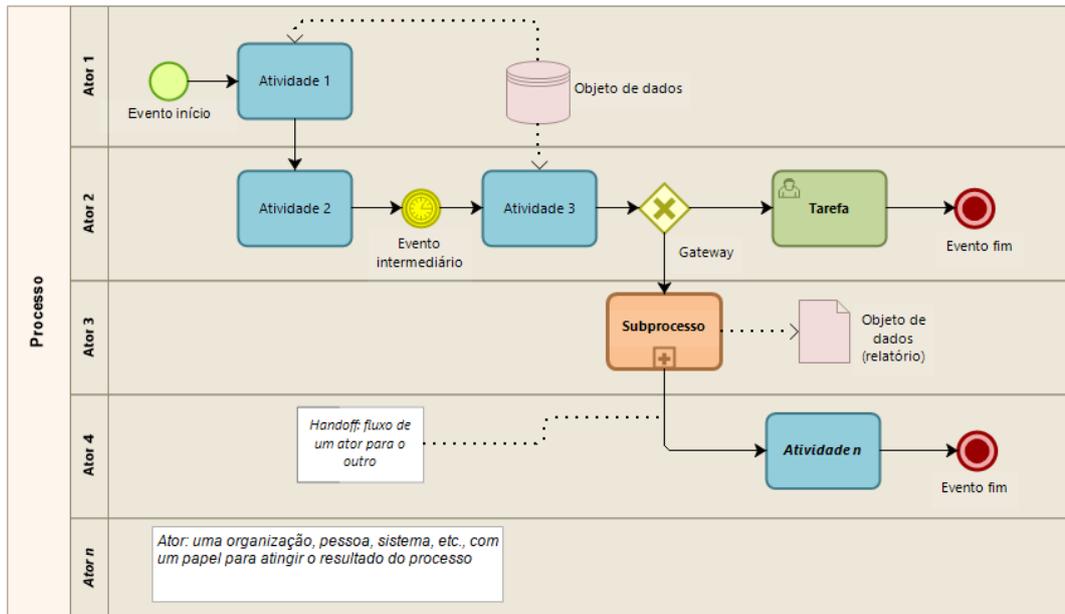


Figura 9- Modelo de Processo de Negócio na notação BPMN

2.5.7. Análise de Processo de Negócio

Dumas (DUMAS *et al.*, 2018) nos ensina que parte do trabalho de um analista de processo é identificar e documentar os problemas que afligem um processo. A fase de análise é importante neste aspecto, uma vez que o analista de processo não só estará avaliando como os processos de negócio da organização estão operando, como também terá o entendimento comum de como o trabalho é feito ABPMP (2013).

Um analista de processos ou um especialista em processos normalmente deve reunir dados de várias fontes, entrevistar vários *stakeholders*, os participantes do processo, o proprietário do processo e os gerentes das unidades organizacionais envolvidos no processo, pois cada um tem a sua visão diferente do processo com tendência de levantar questões de sua própria perspectiva (DUMAS *et al.*, 2018).

Segundo o guia da ABPMP (2013) os tipos de informações que são geradas a partir da análise de um processo são: uma compreensão da estratégia, as metas e objetivos da organização; o entendimento ambiente de negócio e o contexto do processo (por que o processo existe); uma visão do processo na perspectiva interfuncional; as entradas e saídas do processo, incluindo fornecedores e clientes; os papéis e *handoffs* de

cada área funcional no processo; uma avaliação da escalabilidade, utilização e qualificação de recursos; uma compreensão das regras de negócio que controlam o processo; métricas de desempenho que podem ser usadas para monitorar o processo; e o resumo das oportunidades identificadas para aumentar a eficiência e a eficácia.

A análise inicial de um processo deve responder o que está errado com o processo atual (fase AS-IS) e o que será melhor para este processo no futuro (fase TO-BE) (SHARP; MCDERMOTT, 2009). A análise de um processo engloba três grandes atividades:

A **primeira atividade** (SHARP; MCDERMOTT, 2009) começa com a verificação das questões relacionadas ao processo em si ou dos possíveis problemas do processo por meio da perspectiva de cada *stakeholder* (parte interessada – cliente, dono do processo, atores, entre outros), baseado mais nas percepções do que em casos concretos, tendo em vista que o analista não iniciou o detalhamento do estudo da fase AS-IS do processo. Esta atividade ajuda a demonstrar que o analista: entende a necessidade dos *stakeholders*; estabelece os objetivos de melhorias para o processo; identifica questões específicas do processo atual (fase AS-IS) – que necessitam ser pesquisadas e entendidas, além de determinar as causas e os respectivos impactos que provocam no processo. A **segunda atividade** (SHARP; MCDERMOTT, 2009) conduz as perspectivas dos *stakeholders* quando o analista determina os objetivos a serem articulados para o estado futuro (fase TO-BE). Os objetivos são amplamente baseados na eliminação dos problemas descobertos durante a análise do processo com os *stakeholders*. A **terceira atividade** (SHARP; MCDERMOTT, 2009) visa a determinar o diferenciador do processo, i.e., que aspecto do processo, acima de todos os outros irá diferenciá-lo das demais alternativas possíveis para o processo. Por exemplo, o valor primário (principal) será a eficiência ou a flexibilidade?

Após a análise inicial (fase AS-IS) do processo tiver sido completada, o analista deve considerar os habilitadores de um processo que coletivamente determinam como o processo se comporta, além dos fatores relacionados ao ambiente da organização como a missão, a cultura e as competências essenciais (SHARP; MCDERMOTT, 2009).

Na seção a seguir aborda os conceitos de habilitadores de desempenho de

processo, propostos por Sharp & Mcdermott (2009) os quais serão utilizados durante a segunda etapa de execução do MAPAC para auxiliar o analista de processos em sua análise.

2.5.8. Habilitadores de Processos de Negócio

Um importante conceito relacionado à BPM trata-se do conceito de habilitadores de processos. Segundo Sharp & Mcdermott (2008) um habilitador “*é um aspecto de um processo que permite que ele seja executado corretamente, trazendo desempenho para o processo. Porém se um habilitador estiver ausente ou for inadequado (inapropriado) é considerado um desabilitador.*”. Os autores dizem que os habilitadores **devem ser analisados em conjunto e não isoladamente**, pois atuam no processo diminuindo ou aumentando o seu desempenho, devendo ser ajustados para equilibrar a execução de um processo de negócio (SHARP; MCDERMOTT, 2009).

Sharp & Mcdermott (2008), em sua obra, abordam seis habilitadores que atuam em um processo de negócio:

Workflow: mostra a sequência de passos, decisões (que derivam de regras definidas) e transferências realizadas pelos atores de um processo entre o evento inicial e o resultado final deste processo;

Sistema de Informação ou TI: Os sistemas de informação também podem ser referidos de forma genérica como tecnologia de informação (TI), que inclui sistemas, informações, computadores e outros dispositivos, equipamentos de telecomunicações e as redes que eles compõem;

Motivação e Medição: abrangem os sistemas de recompensa ou punição, explícitos e implícitos, da organização em que as organizações, pessoas e os processos são medidos e avaliados.

Recursos Humanos (RH): habilitador que abrange o conhecimento, as habilidades e a experiência da força de trabalho, como eles são recrutados, treinados e designados dentro da organização, o design da organização e os trabalhos individuais;

Políticas e Regras: são as regras e políticas estabelecidas pela empresa para orientar ou restringir os processos, bem como as leis e regulamentos aplicáveis.

Facilitadores (Infraestrutura): observa o design do local de trabalho e infraestrutura física, como equipamentos, mobiliário, máquinas, iluminação, qualidade do ar e ruído ambiente, onde há uma tendência crescente de reconhecer a importância das instalações como facilitadoras da eficácia, produtividade e bem-estar.

2.6. BPM na Gestão Pública (Trabalhos Relacionados)

Pesquisas têm sido realizadas na busca de soluções de melhorias de processos de prestação de serviços públicos para aproximar o cidadão das organizações públicas. Nograšek and Vintar (2015), por exemplo, propuseram uma melhoria do *framework* cujo objetivo é fornecer uma melhor percepção das características de Transformação Organizacional (OT) das organizações do setor público na era do governo eletrônico (e-Governo). Macintosh & Whyte (2008) procuraram investigar e demonstrar o uso de uma gama de perspectivas e métodos para avaliar iniciativas de e-Participação os quais desenvolveram um *framework* analítico para estas iniciativas. Os autores realizaram um estudo de caso da avaliação da e-Participação para quatro projetos conduzidos pela autoridade local de fluxo “*top down*” do Projeto Nacional de e-Democracia Local do Reino Unido. A aplicação do *framework* de e-Participação resultou em uma avaliação que foi considerada justa pelos participantes na aplicação do estudo de caso, entretanto, o *framework* proposto necessitaria de mais desenvolvimento. Segundo Macintosh & Whyte (2008), é preciso levar em consideração como e quando usar ferramentas para promover e-Participação e em quais contextos, além de como combinar estas ferramentas para permitir, o que denominou de engajamento inclusivo da participação do cidadão.

Alternativas de BPM também estão sendo utilizadas para melhorar a qualidade da prestação de serviços na Administração Pública. Entre estas alternativas, encontra-se a *Business Process Change* (BPC), como uma metodologia para aumentar a maturidade dos processos empresariais no setor público. O BPC trata-se de uma coleção de métodos de resolução de problemas regidos por um conjunto de princípios e uma filosofia

comum para resolver problemas alvo (KETTINGER *et al.*, 1997). É uma iniciativa organizacional orientada para a estratégia de melhorar e conceber processos de negócios a fim de obter vantagem competitiva em desempenho através de mudanças nas relações entre gerenciamento, informações, tecnologia, estrutura organizacional e pessoas. A metodologia utiliza um *framework* que foi concebido e dividido em 6 (seis) fases: **Envision** - fase que geralmente envolve o estabelecimento de compromissos e visão de gerenciamento, uma revisão da estratégia de negócios e oportunidades de TI, e identificação e seleção de processos comerciais importantes; **Iniciado** - fase que engloba a definição de metas do projeto, planejamento de projetos e organização de uma equipe de projeto; **Diagnosticar** - fase que contempla os processos existentes que serão documentados e analisados (fase AS-IS); **Redesenhar** – fase que contempla um novo projeto de processo é desenvolvido (fase TO-BE); **Reconstruir** - fase que deve garantir migração para novos processos e requer muito gerenciamento de mudanças; **Avaliar** - última fase que consiste em avaliar o desempenho do processo para determinar se o projeto atingiu seus objetivos. A metodologia BPC evoluiu e foi customizada para metodologia BII (*Business Informatics Institute*) para serem aplicadas em organizações públicas, conforme estudos de casos apresentados com sucesso em projetos orientados a processos de negócios em instituições governamentais Croatas e Eslovacas (STEMBERGER *et al.*, 2007), (VUKIJIĆ, 2010). Outro trabalho analisado foi uma pesquisa quantitativa realizada na Alemanha, que examinou seis fatores de impacto no envolvimento dos cidadãos em iniciativas de BPM de governo local. A pesquisa mostrou que o envolvimento do cidadão na reforma de processos é motivado pela legitimação dessas reformas, por aumentar a satisfação do funcionário público e por explorar o potencial educacional dessas atividades e não pela redução de custos. Um obstáculo encontrado para o envolvimento dos cidadãos é a falta de recursos de pessoal administrativo. Os dados resultantes desse estudo mostraram que o objetivo da participação dos cidadãos em processos de BPM não é necessariamente a redução de custos ou de alta eficiência em processos de negócios, mas sim o aumento da legitimidade e proporcionar mútua compreensão dos funcionários públicos e dos cidadãos (NIEHAVES; MALSCH, 2009).

O pesquisador Raczyńska (2015) investiga os problemas relacionados à gestão de processos em organizações públicas da Polônia, decorrentes de barreiras do uso de

conceitos modernos de gestão. O autor discute os modelos de avaliação de maturidade de processos originados do modelo CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), por exemplo, BPMM (*Business Process Maturity Model, Process*) da OMG (*Object Management Group*) para organizações que estão interessadas na melhoria dos processos de negócios relacionados a seus produtos/serviço; PEMM (*Enterprise Maturity Model*) que é descrito como um kit de ferramentas de auditoria de processo, que auxilia as organizações a planejar as mudanças, acompanhar e eliminar os obstáculos encontrados no processo. Destaca-se o modelo de maturidade de processos criado com base na metodologia PRI (*Institutional Development Plan - PRI methodology*)⁸, utilizado para autoavaliar as condições de funcionamento da gestão de um órgão da administração pública, o que possibilita ao mesmo tempo, fáceis programações de ações de melhorias. Esta metodologia está sendo aplicada em alguns órgãos da Polônia. O autor conclui o seu estudo afirmando que os modelos de maturidade de processos para serem utilizados precisam sofrer modificações, pois devem levar em consideração as especificidades e a complexidade de funcionamento das organizações públicas.

As pesquisas mencionadas acima visam a melhoria da qualidade dos processos de prestação do serviço público com a finalidade de aproximar o cidadão desses processos. Essas pesquisas objetivaram o engajamento do cidadão, buscaram a percepção da satisfação do cidadão em relação as organizações públicas e criaram e aplicaram modelos de maturidade para serviços públicos com foco na melhoria da prestação dos serviços dessas organizações. O MAPAC também se propõe a trabalhar a qualidade dos processos das organizações públicas prestadoras de serviço por meio da análise sistematizada de seus processos promovendo a satisfação do cidadão.

⁸ http://pri.msap.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=37

Capítulo 3 - Design de Soluções para Aproximação Cidadã

Esta seção descreve o enfoque de solução deste trabalho de pesquisa e as propostas do grupo de pesquisa CIBERDEM para aproximar o cidadão do bem público, além de outras propostas de trabalhos relacionados.

3.1. O Uso de Processos para Aproximação Cidadã

Uma das formas de estreitar a relação entre governo-cidadão e aproximar o cidadão do negócio público é através de **processos de negócio**. Entende-se que as organizações públicas prestadoras de serviços são regidas por um conjunto de processos e que estes processos podem ser modelados. Caso a organização pública não tenha os seus processos modelados, o arcabouço conceitual de BPM diz que é possível tê-los.

Os processos ao serem modelados ampliam o entendimento do negócio (SHARP; MCDERMOTT, 2009) e auxiliam as organizações nos objetivos e nas metas a serem alcançados (DUMAS *et al.*, 2018). O grupo de pesquisa CIBERDEM entende que caso se queira aproximar o cidadão do negócio público é possível fazê-lo por meio do entendimento de como os processos funcionam e de como os serviços são prestados por estas organizações públicas.

A pergunta que cabe neste ponto do trabalho é: *como propor soluções e quais seriam estas soluções para aproximação cidadã do bem público utilizando os modelos*

de processos de negócio de uma organização pública prestadora de serviço?

Para que a aproximação cidadã ocorra, o modelo de processos de negócio da organização precisa ser analisado a fim de que possamos entender o seu funcionamento. Então, para propormos soluções tecnológicas ou não tecnológicas, se faz necessário o entendimento de como os processos da organização está funcionando atualmente (fase AS-IS) e como podemos pensar em melhorias (fase TO-BE) para um melhor desempenho.

Nas seções abaixo apresentados outros elementos necessários que servirão de base para a proposta deste trabalho nesta pesquisa.

3.2. Dimensões de Design de Soluções para Aproximação Cidadã

As dimensões ou aspectos de Colaboração (MAGDALENO *et al.*, 2009), Transparência (CAPPELLI, 2009) e Memória (SERRANO; SANTOS, 2007) fazem parte do arcabouço conceitual deste trabalho de pesquisa para se pensar em design de soluções para aproximação cidadã.

3.2.1. Colaboração

O termo colaboração é definido segundo o dicionário digital do Aurélio como: *trabalhar em comum com outrem; agir com outrem para a obtenção de determinado resultado*. A partir da modelagem de processos de negócio a colaboração pode ser sistematicamente incentivada nas organizações, visando tornar os processos mais adequados ao suporte colaborativo (MAGDALENO *et al.*, 2009). Magdaleno *et al.* (2009) identificaram quatro principais aspectos que compõem a interação entre um grupo que podem ocorrer nos processos de negócio de uma organização:

- i) A **comunicação** entre os membros do grupo para troca de informações de forma a superar as distâncias através de canais de comunicação. Os participantes necessitam se comunicar a fim de coordenar seus trabalhos, executar tarefas, tomar decisões e resolver problemas;

- ii) A **coordenação** de atividades para garantir que as tarefas sejam executadas conforme esperado (dentro de um período de tempo esperado, seguindo uma sequência desejada e cumprindo com as restrições ou objetivos que possam ser aplicados ao grupo), além de evitar tarefas conflitantes e fornecer produtividade ao grupo;
- iii) O registro da **memória** do grupo durante a execução/desenvolvimento da atividade colaborativa. A memória do grupo preserva tanto o conhecimento formal obtido através da interação entre os membros do grupo (ex.: documentos, artefatos, etc.), quanto o conhecimento informal (ex.: decisões, ideias, comentários), e a lógica através do qual os artefatos forma criados;
- iv) A **percepção** ou **compreensão** da colaboração entre os atores do processo, possibilitando o entendimento das atividades dos outros membros do grupo para contextualizar as suas próprias atividades. Os participantes devem entender claramente os objetivos comuns do grupo, as regras de cada membro no grupo, o que deve ser feito e os resultados e impactos de cada atividade do membro do grupo.

As pesquisadoras Magdaleno & Araujo (2009) propuseram um **Modelo de Maturidade de Colaboração** (CollabMM) que define os níveis de maturidade que uma organização pode atingir no que tange à colaboração em seus processos de negócio. O objetivo é organizar as práticas de colaboração que são aplicadas à modelagem dos processos de negócio e apoiar as organizações a inserirem e estimularem a colaboração nos seus processos de negócio. Estes níveis de colaboração possibilitam as organizações a priorizarem as ações para ampliar a colaboração nos seus processos. Para se alcançar um determinado nível, é necessário satisfazer este nível e os seus níveis inferiores (ARAUJO; MAGDALENO, 2015), (MAGDALENO *et al.*, 2009), (PARANHOS, 2016).

São definidos quatro níveis de colaboração para o CollabMM, conforme apresentado na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Níveis de Colaboração (Fonte: Adaptado de (ARAUJO; MAGDALENO, 2015), (MAGDALENO *et al.*, 2009))

Níveis de Colaboração	Definição
1º Nível – Casual (ad-hoc)	No nível Casual, a colaboração não está explícita nos processos de negócio. A colaboração pode acontecer, mas ainda depende de iniciativa e habilidades individuais, e seu sucesso depende do relacionamento e / ou afinidade entre as pessoas.
2º Nível - Planejado	No nível Planejado, os processos começam a ser modificados e há inclusão de atividades planejadas para a colaboração. Este planejamento compreende a formalização de grupos, papéis, responsabilidades e definição de canais de comunicação entre os grupos.
3º Nível - Perceptivo	No nível Perceptivo os membros do grupo já compreendem o processo no qual estão engajados, seus principais objetivos, conhecem as responsabilidades e como suas atividades estão relacionadas com os outros para realizar esses objetivos. Os processos encontram-se em um repositório com o conhecimento compartilhado para armazenar os artefatos do grupo.
4º Nível - Reflexivo	No nível Reflexivo as organizações percebem o valor do conhecimento que está sendo gerado. Considerando a comunicação, os processos devem ser formalmente concluídos e seus resultados comunicados. As lições aprendidas podem ser capturadas, os pontos fortes e fracos são analisados, o sucesso e os desafios são compartilhados, as ideias para melhorias futuras são coletadas, os resultados dos grupos de trabalho são publicados e os participantes devem celebrar. Os membros do grupo estão cientes da maneira pela qual o grupo colabora durante a execução do processo, enquanto o conhecimento tácito do processo é compartilhado através de ideias, opiniões e experiências, aumentando assim a memória do grupo.

Portanto, o CollabMM descreve um caminho de evolução progressiva através destes quatro níveis de maturidade em colaboração.

3.2.2. Transparência

A transparência é algo que pode permitir ou melhorar a visão sobre os processos de funcionamento da organização, as informações e o conhecimento dos serviços prestados, facilitar a investigação e aumentar o grau de confiança entre as organizações e a sociedade civil (CAPPELLI, 2009). Segundo o relatório que traz o panorama da transparência governamental da FGV-EAESP (CUNHA *et al.*, 2015), os resultados indicam que os dados disponibilizados para a transparência são voltados principalmente para o atendimento das exigências legais, havendo desigualdade na transparência das diferentes esferas governamentais. O relatório complementa dizendo que buscar a transparência em sua plenitude inclui ir além de cumprir as necessidades legais, sendo

necessário permitir que os cidadãos possam controlar e monitorar o funcionamento do governo. Além disso, nos retrata que as ferramentas que permitam a participação do público no processo democrático sejam disponibilizadas e que haja mecanismos de *accountability* (CUNHA *et al.*, 2015).

Em seu trabalho de doutorado, Cappelli (2009) propôs o que se denominou “Degraus de Transparência” com o objetivo de que as organizações institucionalizem práticas de maturidade de transparência nos seus processos de negócio. O *framework* foi dividido em 5 (cinco) graus de maturidade para que as organizações alcancem o mais alto nível de transparência, sem necessariamente que estas organizações alcancem todas as características de um determinado grau. A Tabela 3 apresenta um breve resumo das características de cada Grau de Transparência.

Tabela 3 - Graus de transparência e suas características (Fonte: Adaptado de Cappelli(2009))

Graus de Transparências	Capacidade da Transparência
Grau 1 - Acessibilidade	Capacidade é identificada através da aferição de práticas que implementam características de portabilidade, operabilidade, disponibilidade, divulgação e desempenho.
Grau 2 - Usabilidade	Capacidade é identificada através da aferição de práticas que implementam características de uniformidade, intuitividade, simplicidade, amigabilidade e compreensibilidade.
Grau 3 - Informativo	Capacidade é identificada através da aferição de práticas que implementam características de clareza, acurácia, completeza, corretude, consistência e integridade.
Grau 4 - Entendimento	Capacidade é identificada através da aferição de práticas que implementam características de composição, concisão, divisibilidade, dependência, adaptabilidade e extensibilidade.
Grau 5 - Auditabilidade	Capacidade é identificada através da aferição de práticas que implementam características de explicação, rastreabilidade, verificabilidade, validade e controlabilidade.

3.2.3. Memória

Muitas vezes o registro das informações que ocorrem durante as discussões e deliberações de assuntos públicos é perdido. As discussões entre o cidadão e Governo para melhorias dos processos e serviços prestados, críticas, sugestões, documentos formais gerados nas organizações, que se traduzem no conhecimento tácito ou explícito, não são preservados (SERRANO, 2010). Portanto, organizar, armazenar, recuperar e compartilhar estas informações se faz necessário, pois auxiliam na melhoria das

discussões que envolvem a prestação de serviços públicos (DIIRR, 2011).

Com intuito de identificar os requisitos de gestão de conhecimento que influenciam a dinâmica organizacional, Serrano (2010) propôs um modelo holístico de Gestão de Conhecimento (GC) e uma sistemática – que é utilizada como ferramenta - de identificação de requisitos de *software* a partir da análise intencional dos modelos de processos de negócio. Segundo Serrano (2010), a sistemática procura apresentar os questionamentos, reflexões e análises necessárias de um dado modelo de processo de negócio e se utiliza do ferramental existente na área da Engenharia de Requisitos Intencional. O modelo foi dividido em três fases: coleta de expectativas; estabelecimento de um contexto comum e identificação de problemas. A Tabela 4 apresenta um breve resumo das características de cada uma das fases do modelo:

Tabela 4 - Fases do modelo de Gestão de Conhecimento (Fonte: Serrano (2010))

Fases	Descrição (Contribuições)
Fase 1 - Coleta de expectativas	Objetiva a sistemática reflexão da gestão de conhecimento do ponto de vista estratégico da organização. A reflexão é feita através da definição dos objetivos de GC que, por sua vez, são identificados a partir da análise do modelo de negócio e os diferenciais competitivos existentes no mesmo.
Fase 2 - Estabelecimento de um contexto comum	Objetiva a utilização dos processos de negócio da organização como instrumento para ajudar na análise dos diferentes elementos que compõem o <i>contexto capacitante</i> , iniciando uma reflexão acerca do alinhamento entre GC e a estratégia do negócio, e possibilitando uma explicitação inicial do caráter multidisciplinar de GC. Além disso, a aplicação de versão adaptado do método ERI*c ⁹ (OLIVEIRA, 2008) para o contexto de gestão de conhecimento, buscando mostrar que o método ajuda na representação das intenções de GC que, por sua vez, ajudarão na identificação dos requisitos de GC.
Fase 3 - Identificação de problemas	Objetiva a possibilidade de explicitação das relações das atividades e intenções de GC dentro dos processos de negócios, além das atividades e questionamentos necessários para se analisar tal dinâmica a fim de se definir os requisitos de GC em uma dada organização.

Outra contribuição para área de GC foi o trabalho de Serrano & Santos (2007) que desenvolveram um roteiro para definir requisitos de gestão de conhecimento através dos dados formais e informais de um processo de negócio, organizando e classificando estes dados a fim de propor soluções tecnológicas ou não. O roteiro foi dividido em

⁹ O método Engenharia de Requisitos Intencional – ERI*c (OLIVEIRA, 2008) *se baseia no conceito de intencionalidade como foi aplicado pelo framework i** e tem como objetivo final a identificação de requisitos de software. Nele o autor propõe uma maneira de se elicitar e modelar a intencionalidade de forma a diminuir a Complexidade dos modelos i*.

quatro atividades com as seguintes finalidades, respectivamente: compreender o processo; identificar conhecimentos requeridos e gerados para cada atividade; classificar os conhecimentos identificados e fazer uma avaliação e propor soluções. Para validar o roteiro, os autores aplicaram no processo de *prospecção de projetos* do NP2TEC (Núcleo de Pesquisa da UNIRIO), onde identificaram os requisitos implícitos e explícitos de gestão de conhecimento trabalhados no processo e propuseram soluções melhorias do referido processo, não necessariamente tecnológicas.

3.3. Propostas de Design de Soluções para Aproximação Cidadã

O grupo de Pesquisa e Inovação em Ciberdemocracia (CIBERDEM)¹⁰ do curso de Pós-Graduação da UNIRIO/PPGI, promove articulações com empresas e instituições em processos de inovação de métodos e produtos para ampliar as capacidades de governança, transparência, participação social, educação e promoção da democracia. Além disso, O CIBERDEM reúne programas e projetos relacionados à Ciberdemocracia visando propor sistemas de informação inovadores voltados à interação cidadão-cidadão e cidadão-governo com base em tecnologias sociais, processos de negócio, tratamento e uso de dados abertos. As soluções visam ampliação da colaboração, transparência (*accountability*), empoderamento, memória e inovação social.

Diversas propostas de design de soluções, para aproximar cidadão dos processos de negócio de uma organização pública prestadora de serviços, vêm sendo desenvolvidas ao longo dos anos e aprimoradas pelo grupo de pesquisas CIBERDEM, conforme podem ser vistas no *modelo de visão de aproximação cidadã* (ARAUJO; TAHER, 2014), (ENGIEL, 2012), (DIIRR *et al.*, 2010), (TAVARES, 2012; TAVARES *et al.*, 2014), (SELL; ARAUJO, 2015), (CLASSE, 2017).

Destacam-se, por exemplo, entre esses trabalhos o de Diirr (2011) e Diirr *et al.* (2010) que discorrem a respeito de design de ambientes para aproximação cidadã. Diirr (2011), apresentava uma abordagem baseada em conversas sobre os processos de prestação de serviços públicos para promoção da interação entre cidadãos e prestadores de serviços. Segundo a pesquisadora, uma organização que deseje implantar projetos de

¹⁰ <http://ciberdem.uniriotec.br/>

apoio à Democracia Eletrônica deve trabalhar três pontos fundamentais: o primeiro ponto, a **compreensão do contexto e seus processos** - cujo objetivo é identificar como os processos são executados; o segundo ponto, a **compreensão da análise cultural** que objetiva entender os aspectos relacionados à cultura pré-existente da organização a não se confrontar com os valores atuais existentes; e o terceiro ponto, a **derivação de requisitos segundo os aspectos de apoio à participação democrática**, identificando as necessidades e os requisitos necessários para endereçar os aspectos de colaboração, memória e transparência que apoiam à participação democrática.

Outro exemplo é o trabalho de pesquisa de Sell (2016) que buscava aproximar o cidadão para as discussões sobre processos de negócios em organizações públicas. Para facilitar o entendimento de regras de negócio de serviços públicos ao cidadão, Sell (2016) utilizou uma linguagem denominada de *Semantics of Business Vocabulary and Business Rules* (SBVR). O pesquisador desenvolveu protótipos de aplicativos que expressavam (apresentavam) as regras de negócio de um processo de prestação de serviço em SBVR, promovendo a discussão sobre as respectivas regras.

3.4. Design de Solução para o MAPAC

Conforme mencionado anteriormente, entende-se que por meio dos processos seja possível pensar e criar soluções tecnológicas para ampliar a capacidade de aproximar o cidadão por meio desses processos. Para descrever essas soluções tecnológicas, há necessidade de descrever os requisitos de negócios necessários para construir estas soluções. As soluções passam por um conjunto de assuntos que se relacionam tanto com a disciplina de Democracia Eletrônica quanto à disciplina de BPM. Entre os assuntos relacionados, encontram-se os aspectos de: **colaboração, transparência e memória** da disciplina de DE. Estes aspectos permitem um especialista em processos pensar, especificar e criar design de soluções para aproximação cidadã dos processos públicos de prestação de serviço.

Da mesma forma que Sharp & Mcdermott (2009), que na disciplina de BPM propõem o uso de habilitadores para que um especialista em processo faça análise de um processo e pense em soluções de melhoria para aumentar o desempenho desse

processo, também, pode-se pensar o mesmo para os aspectos de Democracia Eletrônica: de colaboração (MAGDALENO *et al.*, 2009), transparência (CAPPELLI, 2009) e memória (SERRANO; SANTOS, 2007; SERRANO, 2010), como **habilitadores de processos públicos**. Estes habilitadores permitem a um especialista em processos pensar em soluções para habilitar os processos públicos por meio da **colaboração** entre os participantes do processo; por meio da **transparência** das informações, ações e decisões tomadas ao longo da execução do processo; além do registro da **memória** das informações e discussões geradas durante a execução deste processo.

Uma análise para melhoria de um processo de prestação de serviço deve envolver, não só os habilitadores de Democracia Eletrônica, como também os habilitadores de processos de desempenho propostos por Sharp & Mcdermott (2009): Workflow, TI, Motivação e Métrica, RH, Políticas e Regras e Infraestrutura.

Portanto, este trabalho de pesquisa utilizará tanto os habilitadores de Democracia Eletrônica de colaboração, transparência e memória, quanto os habilitadores de desempenho de Sharp & Mcdermott (2009)(SHARP; MCDERMOTT, 2009)(SHARP; MCDERMOTT, 2009) para habilitar um processo de prestação de serviço público e que serão denominados de **habilitadores para aproximação cidadã**.

Outro assunto abordado na Democracia Eletrônica, conforme visto na seção 2.3, trata dos níveis de participação cidadã (1º nível-prestação de serviço, 2º nível-coleta de opinião, 3º nível-prestação de contas, 4º nível-democracia deliberativa e 5º nível-democracia direta) (ARAUJO *et al.*, 2011; ARAUJO; TAHER, 2014), (SILVA, 2005), cuja organização pública prestadora de serviço deseja para os seus processos de negócio. Portanto, as propostas de soluções tecnológicas ou não tecnológicas, precisam atender a estes níveis de participação e interação do cidadão desejado pela organização nos seus processos de prestação de serviço.

A contribuição deste trabalho de pesquisa é criar um método com o objetivo de auxiliar um analista de processos a realizar a análise de um processo de prestação de serviço público, utilizando um conjunto de habilitadores de aproximação cidadã, possibilitando este analista a pensar e propor soluções, podendo ser tecnológicas ou não, por meio desses habilitadores de aproximação cidadã. Além disso, as soluções

identificadas e apontadas pelo analista devem atender aos níveis de participação e interação do cidadão desejados pela organização pública para os seus processos de prestação de serviços.

Na Figura 10, item (G), é apresentado o Método de Análise de Processo para Aproximação Cidadã (MAPAC) como uma proposta de solução do grupo de pesquisa CIBERDEM para aproximar o cidadão dos processos de prestação de serviços de uma organização pública.

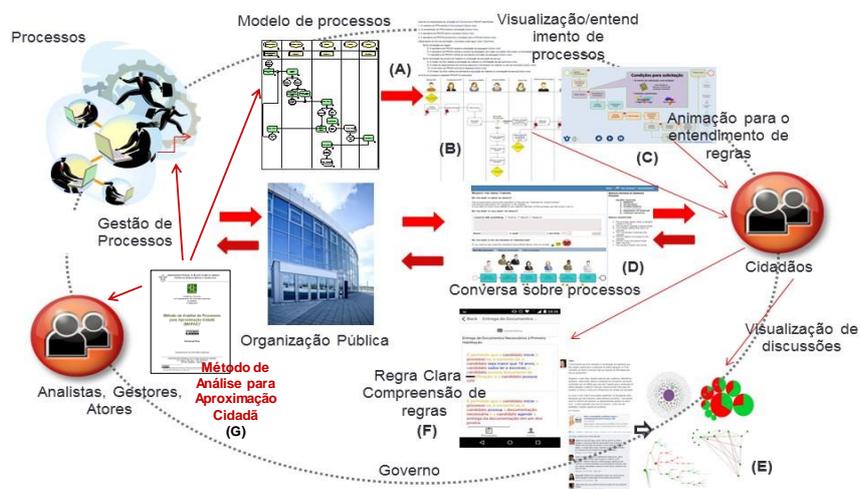


Figura 10 - MAPAC (item “G”) como proposta de solução para aproximar instituições públicas e cidadãos (Fonte: CIBERDEM)

Capítulo 4 - Método de Análise de Processos para Aproximação Cidadã (MAPAC)

Este capítulo apresenta as etapas e as atividades utilizadas na concepção do MAPAC e como são executadas. Ao final do capítulo é apresentada uma seção com o estudo exploratório que serviu para ajustes do método. A forma detalhada do método é apresentada no Apêndice I.

4.1. Visão Geral e Objetivos

O Método de Análise de Processos para Aproximação Cidadã (MAPAC) se baseia nos conceitos dos domínios das disciplinas de Gestão de Processos e Democracia Eletrônica. A sua aplicação é esperada no ciclo de vida da gestão de processos e organiza um conjunto de habilitadores de aproximação cidadã para análise dos processos. O objetivo do MAPAC é guiar um analista de processos na análise dos processos de negócio de prestação de serviços de uma organização pública com vista a gerar um conjunto de propostas de soluções tecnológicas ou não que visem à aproximação cidadã.

Em linhas gerais, o MAPAC pode ser visto como um processo em si e está dividido em três grandes etapas:

A **primeira** etapa do MAPAC é denominada **Analisar Contexto do Processo Organizacional**. Nesta etapa é realizado um estudo do processo atual de prestação de

serviço da organização pública, segundo um escopo determinado para análise. Para isso, é preciso refletir sobre o domínio do negócio da organização; analisar os aspectos culturais da organização; identificar os principais atores do processo e papéis que desempenham no processo; identificar as expectativas de aproximação do cidadão da organização; as expectativas desejadas pelos *stakeholders* para aproximar o cidadão do processo; as expectativas (seus desejos e anseios de melhorias) de aproximação do cidadão dos processos da organização; os principais problemas detectados inicialmente no processo de prestação de serviço e os impactos ocasionados por estes problemas no processo atual. Além disso, são determinados os níveis de participação e interação cidadã atuais e os desejados pela organização. Assim, os resultados esperados desta etapa são: uma visão do funcionamento do processo de prestação de serviço da organização pública; identificação dos principais *stakeholders* que podem auxiliar nos processos de mudança; as fronteiras do processo a ser analisado; os principais problemas elencados pelos *stakeholders*; e o que eles esperam com as novas mudanças no processo atual. Portanto, ao final da execução desta primeira etapa do MAPAC, as informações colhidas do contexto do processo de prestação de serviço da organização e a definição dos níveis de participação cidadã desejados estarão registradas no documento de **Análise do Contexto do Processo Organizacional**.

A **segunda** etapa do MAPAC é denominada **Analisar o Processo Segundo os Habilitadores para Aproximação Cidadã**. Nesta etapa, para apoiar a análise do processo, o MAPAC utiliza o conceito de habilitadores de processos definidos por Sharp & Mcdermott (2008). Questões (perguntas) foram elaboradas para os habilitadores de processo, possibilitando o analista de processos pensar em soluções para o processo de prestação de serviço ou na descoberta de problemas que afetam o processo atual da organização. O resultado dessa etapa é o processo analisado sob os aspectos de Democracia Eletrônica (colaboração, memória e transparência), além da análise por meio de um conjunto de habilitadores de aproximação cidadã. Portanto, ao final da execução do MAPAC as informações desta etapa serão registradas no documento de **Análise do Processo Segundo os Habilitadores para Aproximação Cidadã**.

Já na **terceira** etapa denominada de **Gerar Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã**, de posse das informações obtidas nas etapas anteriores, são

apontadas as propostas de soluções para aproximação cidadã. Cada proposta identificada pelo analista de processos deverá ser justificada; em seguida apontados os impactos nas operações diárias; os impactos na estrutura do processo e os benefícios esperados por essa proposta de aproximação cidadã, além da sua priorização; dos custos e dos prazos necessários para que sejam implementadas. Assim, espera-se que as propostas de soluções garantam as mudanças no processo. As informações com as soluções identificadas serão destacadas no documento de **Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã** a fim de possibilitar a organização escolher as soluções que tragam valor para o cidadão, para os colaboradores e para os seus processos.

As etapas que compõem o MAPAC serão tratadas nos tópicos que se seguem. A Figura 11 apresenta a visão geral do método.

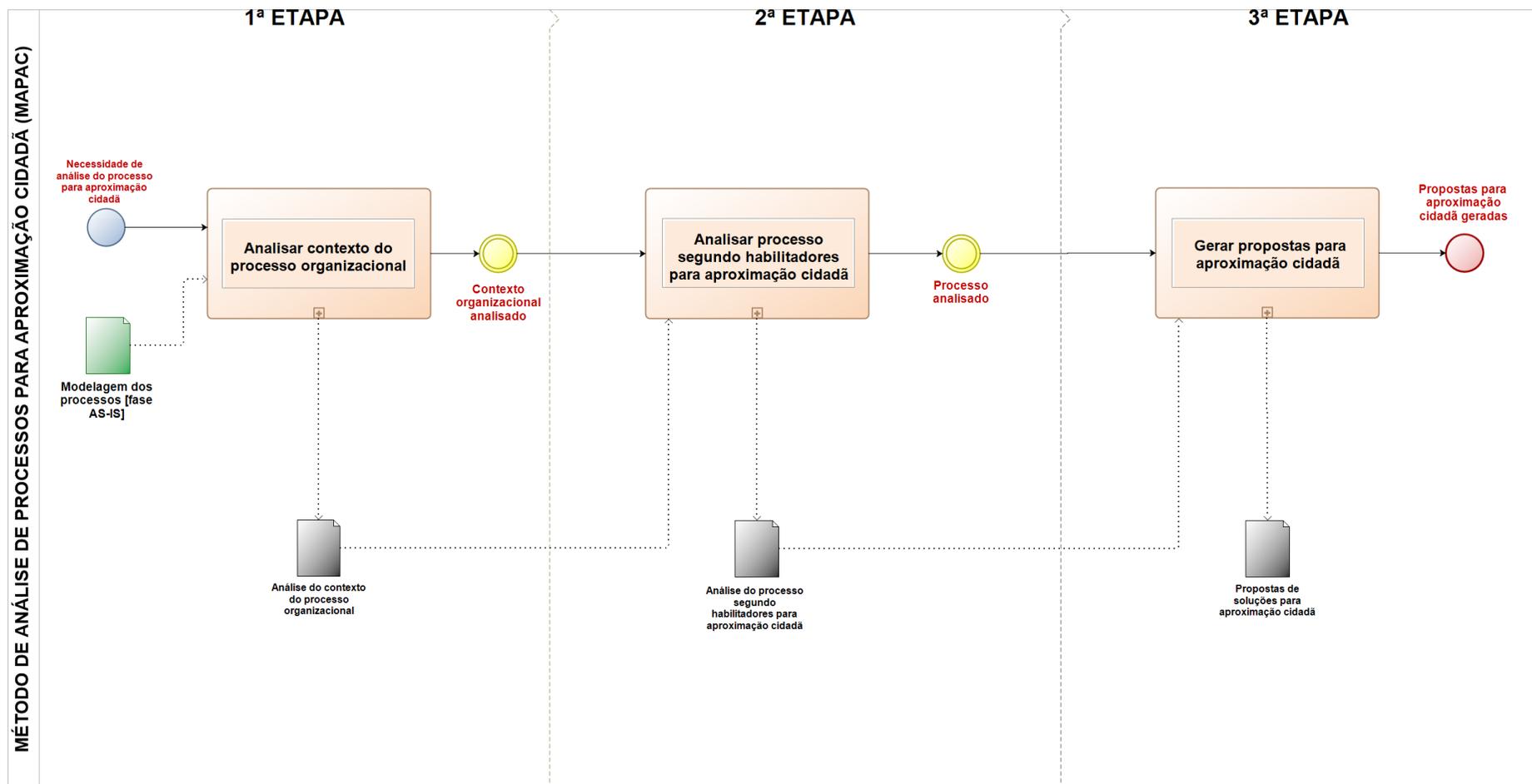


Figura 11 - Visão Geral do MAPAC

4.2. Primeira Etapa: Analisar Contexto do Processo Organizacional

O objetivo desta etapa é garantir o entendimento do funcionamento da organização pública prestadora de serviços através do estudo do processo atual (fase AS-IS) e definir com os *stakeholders* os níveis de participação desejados. Além disso, o analista de processos precisa: *identificar os objetivos da organização, refletir sobre o domínio do negócio, analisar a cultura da organização, identificar os objetivos do cidadão* e por fim, *determinar o nível de participação e interação do cidadão* desejado pela organização pública em seus processos atuais.

É importante enfatizar que as atividades desta primeira etapa não são executadas de forma sequenciada, pois a análise do contexto dos processos da organização é um trabalho de discussão realizado pelo analista de processo em conjunto com os *stakeholders*. A análise da organização pode ser realizada por meio de entrevistas estruturadas ou não estruturadas, com foco no processo atual da organização.

Os resultados esperados ao final da execução desta primeira etapa são:

- A identificação dos principais *stakeholders* envolvidos com o processo;
- Identificação dos problemas iniciais na prestação do serviço ao cidadão;
- Identificação das necessidades de aproximação do cidadão dos processos da organização;
- Os níveis de participação cidadã desejados;
- O registro da análise do contexto do processo da organização.

A Figura 12 abaixo apresenta as entradas e saídas da primeira etapa de **Analisar Contexto do Processo Organizacional**.

A execução sistemática desta primeira etapa do MAPAC é considerada de fundamental importância para um futuro projeto de melhoria do processo atual (fase AS-IS), não só para o analista de processos, como também para a organização. Para o analista a execução desta etapa dá o entendimento mínimo de como o processo da organização está funcionando. Já para a organização é importante avaliar a qualidade de

execução atual da sua prestação de serviço, i.e., como os seus processos atuais estão funcionando através da ótica de um especialista em processos. Se o analista não tiver o entendimento mínimo de: como o processo da organização está funcionando; saber o que a organização deseja para o seu processo; onde que a organização quer chegar, quais os seus objetivos e metas a serem alcançados; identificar na cultura da organização como estes atores se relacionam entre si; quais são os desejos desses atores, provavelmente as soluções geradas para o projeto de mudança pretendido no processo tenderão ao fracasso. Esta falta de visão e entendimento do funcionamento da organização poderá provocar a baixa aderência dos atores do processo para as possíveis propostas de soluções encontradas. Além disso, pode gerar uma grande frustração para o analista de processo, tendo em vista que o seu trabalho, através das soluções apontadas, não teve o reconhecimento dos *stakeholders* ou até mesmo ter alcançado os objetivos esperados pelas propostas de soluções apontadas. Podem ocorrer falhas inesperadas de implementação ou execução do novo processo por causa de soluções apontadas pelo analista de processos sem uma análise mais aprofundada do contexto organizacional.

Ao final desta etapa, a sistemática da análise do contexto organizacional contribuirá para o que o analista de processos tenha uma visão holística da organização. Esta visão possibilitará ao analista saber como atuar nas proposições de melhorias, identificar quais os atores podem servir como o seu “ponto-focal” para auxiliá-lo em caso de dúvidas e/ou problemas que possam surgir, identificar quais atores do processo podem contar para dar continuidade ao projeto de melhorias, identificar quais os limites (fronteiras) de atuação da organização e onde ela quer chegar, identificar leis e normas que se impõem ao processo atual e que poderão impactar nas futuras soluções a serem propostas na 3ª etapa de execução do MAPAC. Portanto, mesmo sendo uma fase incipiente de análise, esta etapa propicia ao analista organizar as informações necessárias para tomada de decisão mais assertivas a respeito de soluções para o processo.

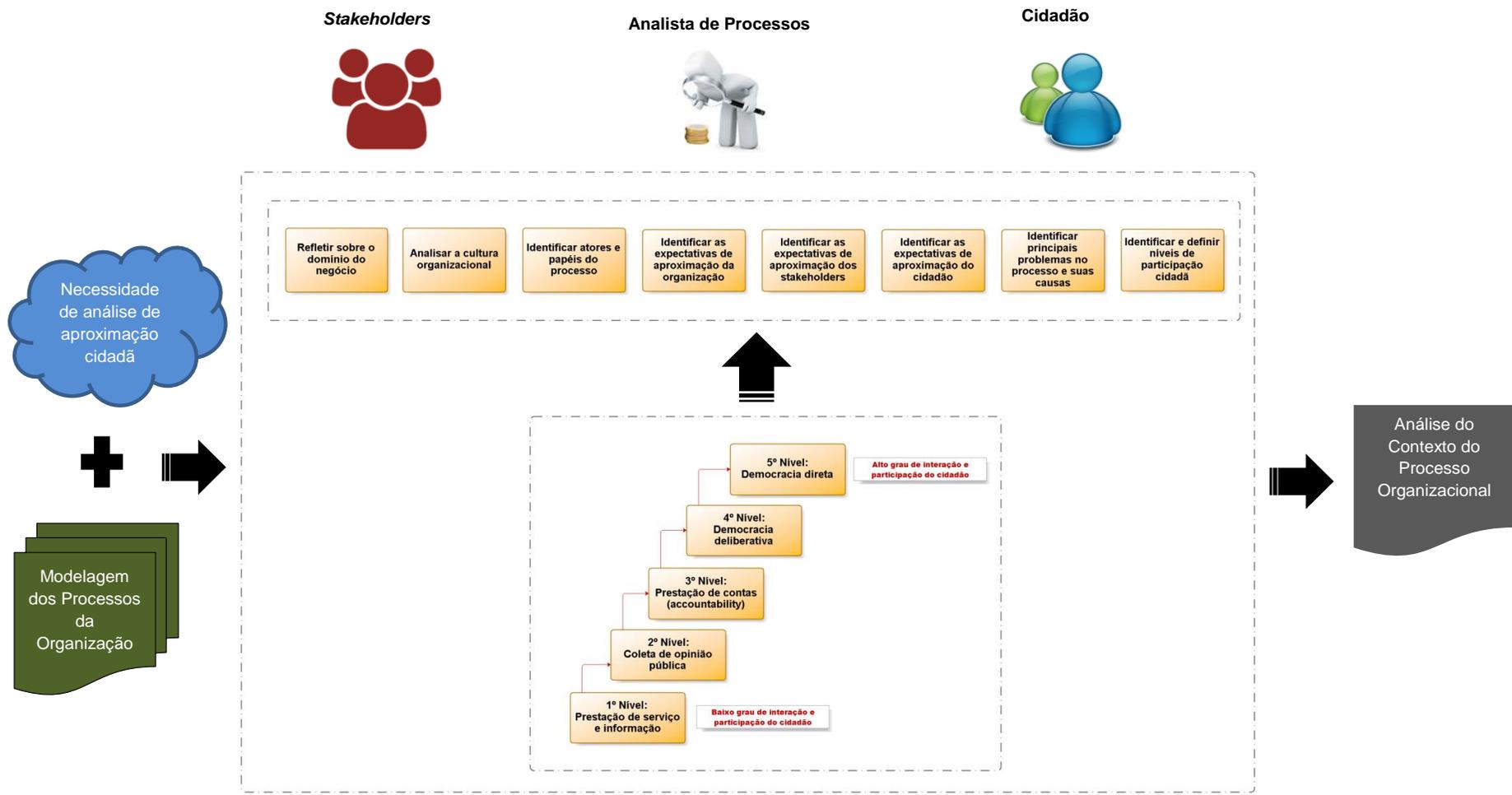


Figura 12 – Visão Detalhada da 1ª Etapa - Analisar contexto do Processo Organizacional

- **Ponto de Partida: Necessidade de Aproximação Cidadã e Modelagem dos Processos (elementos de entradas do método)**

A execução do MAPAC está associada a duas entradas que disparam o processo da análise. A **primeira** entrada é um evento que trata da motivação: a necessidade de análise para aproximação do cidadão da organização pública, principalmente quando se trata dos processos que envolvem a prestação de serviço. Muitas vezes, os processos da organização apresentam baixo desempenho e baixa qualidade na prestação do serviço. Entretanto, as organizações vêm percebendo a necessidade de melhoria de seus processos, buscando uma melhor qualidade na prestação de seus serviços para se adequar as questões legais, políticas, estratégicas, entre outras, por exemplo. Portanto, surge a necessidade de analisar os processos da organização para atender estas questões.

A **segunda** entrada trata da modelagem dos processos atuais (fase AS-IS). Entende-se que para o MAPAC possa ser executado, a modelagem de processos do cenário atual (fase AS-IS) já tenha sido realizada pela organização. Destaca-se então que caso a organização não tenha feito a modelagem dos processos, deverá realizá-la para que o MAPAC possa ser aplicado na análise do processo organizacional.

Aconselha-se, também, que para execução do MAPAC, o analista de processos identifique na organização os principais tomadores de decisão, aqui considerados neste trabalho como *stakeholders* (partes interessadas). Neste sentido, o analista poderá analisar os processos da organização pública através da visão e dos objetivos almejados pelos *stakeholders* em termos de aproximação cidadã.

- **Atividade: Refletir Sobre o Domínio do Negócio**

Neste ponto, o objetivo é identificar e analisar em qual domínio e/ou a área de negócio o processo de negócio da organização pública é executado. Outro fato que deve ser observado pelo analista de processos é a importância de se analisar quais são as possíveis influências externas e internas que afetam ou podem afetar o processo da organização. A análise das influências internas e externas pode dar indícios fortes de fatores que afetam positivamente ou negativamente o ambiente da organização. No que tange a influência econômica, por exemplo, sobre determinados projetos de melhorias

dos processos que a organização deseja implementar, podem ser afetados por falta de verba em seu orçamento. Outra questão são as influências políticas que, também, podem ser determinísticas sobre qualquer projeto de mudança no processo e que o analista deve se preocupar em analisar para que não comprometa o projeto de mudança. Podemos citar como exemplo, quando há mudança na liderança da organização e esta nova direção muda as prioridades dos projetos ora em execução. Portanto, o analista deve analisar as possíveis influências que venham a comprometer as decisões a respeito da aproximação cidadã.

Outro ponto importante durante o processo de análise sobre o domínio é buscar informações sobre as regras de negócios, como: normativas, prazos e leis. Estas restrições ou exigências que se impõem sobre a organização pública prestadora de serviço e afetam a condução de um processo de negócio (SHARP; MCDERMOTT, 2009).

Para cada problema relatado pelo *stakeholder*, o analista de processos pode proceder ao diagnóstico das causas que se relacionam a estes problemas. A análise de causas é útil para identificar e entender os problemas que impedem que um processo tenha um melhor desempenho (DUMAS *et al.*, 2018).

As informações geradas após a análise do domínio da organização que identificam problemas e as respectivas causas que afetam o domínio do negócio da organização devem ser transcritas para o documento de **Análise do Contexto da Organização**.

- **Atividade: Analisar a Cultura Organizacional**

Objetiva investigar a cultura da organização e identificar os aspectos que podem impactar as propostas de soluções para aproximação cidadã. O analista de processos deve observar, perceber, pensar e refletir (ROBBINS, 2004) sobre a realidade do funcionamento dos processos atuais da organização pública. Além disso, o analista deve ponderar ao propor as soluções de aproximação cidadã e não confrontá-las com o modelo cultural existente (DIIRR, 2011). Desta forma, o analista verifica as possibilidades de mudanças no processo que atenda às respectivas soluções e possam

ser adaptados sem gerar grandes impactos na organização pública, inicialmente. Além disso, o analista de processos precisa analisar e compreender o ambiente e a estrutura física de trabalho, os valores pessoais e os pressupostos básicos do grupo (ROBBINS, 2004). Tendo em vista que o tema **cultura organizacional** é muito amplo na literatura científica, é importante que o analista de processo possa limitar o escopo de suas observações pensando especificamente nas principais dimensões que envolvem o aspecto da Democracia Eletrônica. Assim, o raciocínio é focar nas dimensões de colaboração, transparência e memória. Pensar nestes três aspectos da Democracia irá possibilitar o analista contextualizar a organização, por exemplo: saber de que forma os atores do processo se relacionam e colaboram entre si; saber como o cidadão participa diretamente ou indiretamente no processo da organização; identificar de que forma as informações são disponibilizadas para os cidadãos; identificar de que forma estas informações são armazenadas. Assim, o analista pode refletir através das dimensões de colaboração, transparência e memória, buscando identificar quais são os problemas no contexto da organização que podem tornar um obstáculo nas futuras melhorias do processo de prestação de serviço da organização pública. Como proposta, o analista de processos pode observar e acompanhar presencialmente, realizando uma “imersão”, para analisar o funcionamento do processo da organização, identificando pontos relevantes na sua cultura que não puderam ser identificados durante as entrevistas iniciais com os *stakeholders*. Também pode observar como os usuários executam o processo e de que forma - se tem ou não comprometimento, zelo, foco, com as tarefas executadas, e atribuições lhes são impostas pelos cargos que ocupam. As informações relacionadas aos aspectos da cultura organizacional observada e identificada durante o processo de análise devem constar no documento de **Análise do Contexto do Processo Organizacional**.

- **Atividade: Identificar Atores e Papéis do Processo**

Outro ponto importante é que o analista de processos identifique os *stakeholders* e os donos do processo logo no início dos trabalhos de análise. Aconselha-se identificar qual o papel exercido pelo *stakeholder* na organização e se possível, as suas principais atribuições e níveis de influência na organização (HELDMAN, 2006). Dessa forma, o analista de processos pode trabalhar com foco nos *stakeholders* que os apoia no sentido

de angariar mais participantes a fim de que atuem em prol das propostas de mudanças. De forma resumida o analista pode: listar todas as possíveis partes interessadas; entender os interesses de cada *stakeholder*; identificar o papel exercido por cada um; determinar os respectivos níveis de influências e classificar os *stakeholders* por ordem de importância.

- **Atividades: Identificar Expectativas de Aproximação (Organização, Stakeholders e Cidadão)**

O objetivo desta atividade é fazer com que o analista de processo obtenha informações sob a ótica da organização e dos *stakeholders* de quais são as expectativas (razões, necessidades, desejos) de aproximar o cidadão dos processos de prestação de serviços. Além disso, as expectativas do próprio cidadão em relação ao serviço prestado pela organização. Para obter as informações sobre a organização, o analista pode, por exemplo, utilizar os elementos que definem o funcionamento da organização (missão, visão e objetivos estratégicos) e que possam estar associadas à aproximação cidadã. Já para análise dos processos da organização, o analista de processos pode reunir dados de diversas fontes e realizar entrevistas com os *stakeholders* ou grupos de *stakeholders*, donos do processo, participantes do processo e gerentes das unidades organizacionais envolvidos com o processo (DUMAS *et al.*, 2018), utilizando, por exemplo, técnicas de *brainstorm*, entrevista de grupo focal ou consultar o próprio plano estratégico da organização pública, caso haja. Já para o cidadão, o analista de processo deve identificar quais são os seus objetivos; seus anseios no entendimento do serviço prestado; a forma de como o cidadão “enxerga” a prestação de serviço da organização; se está ou não atendendo as suas necessidades. Neste caso, o analista de processos pode colher informações com o cidadão por meio de entrevistas para avaliar a qualidade dos serviços prestados pela organização pública. Caso não seja possível, outra forma seria o analista de processos obter as informações pela ótica dos *stakeholders*. Ao final da execução de análise desta etapa são elencados os objetivos e as expectativas do cidadão em relação aos processos da organização. Estas informações devem ser disponibilizadas no documento de **Análise dos Processos do Contexto Organizacional**.

- **Atividade: Identificar principais problemas no processo e suas causas**

O objetivo desta atividade consiste em avaliar inicialmente os problemas que afetam o processo da organização identificando as suas possíveis causas. Esta atividade não consiste em exaurir a análise para identificar todos os problemas do mau funcionamento do processo da organização pública, o que acontecerá durante a 2ª etapa. O analista nesta fase terá apenas uma visão macro dos problemas que estão afetando o desempenho do processo da organização pública. Por meio de entrevistas com os principais atores do processo e/ou donos do processo, o analista de processos pode obter informações importantes que o auxiliem a compreender o abaixo desempenho do processo atual. Para cada problema relatado pelos atores do processo, o analista pode também ser capaz de identificar e apontar as causas que afetam este mau desempenho do processo e visualizar possíveis soluções iniciais para minimizá-los ou até mesmo eliminá-los. Não necessariamente nesta 1ª etapa o analista estará apontando soluções finais para o processo, porém o exercício de conversar com os atores do processo faz com ele já comece a ter ideias de possíveis soluções para melhoria do processo ora analisado. O analista de processos só irá aprofundar a sua análise durante a 2ª etapa do MAPAC o qual poderá identificar novos problemas e apontar outras causas não percebidas durante a execução desta atividade. Estas informações devem ser disponibilizadas no documento de **Análise dos Processos do Contexto Organizacional**.

- **Atividade: Identificar e Definir Níveis de Participação Cidadã**

O objetivo desta atividade é identificar na organização quais os níveis atuais de participação cidadã está em funcionamento no processo atual (fase AS-IS) da organização e definir com os *stakeholders* os níveis de participação desejados para o novo processo (fase TO-BE). O *framework* proposto por ARAUJO *et al.* (2011), conforme discutido no Capítulo 2, pode auxiliar as tarefas desta atividade. A Tabela 5 foi elaborada e adaptada com intuito de facilitar o entendimento da aplicação do *framework* de níveis de participação cidadã para a analista de processo. À medida que o nível de participação cresce a interação do cidadão nos processos da organização,

também, aumenta.

Tabela 5 - Níveis de participação cidadã (Fonte: adaptado de ARAUJO *et al.* (2011))

Níveis de Participação e Interação	Descrição
1º nível	Disponibilidade da informação e prestação de serviços públicos se dá em uma única direção, i.e., do governo para o cidadão. O governo disponibiliza informações básicas e torna a prestação de serviços mais eficiente (sem transtorno e rapidez) para o cidadão.
2º nível	O governo utiliza as TIC como um canal de coleta de opinião pública para a partir dessas informações tomar decisões políticas. A interação com o cidadão continua predominantemente de mão única, pois o governo não cria um diálogo com a esfera civil, apenas sonda a opinião da comunidade sobre determinado assunto para obter retorno que não necessariamente será acatado na decisão política.
3º nível	Transparência e prestação de contas (<i>accountability</i>), o que gera maior responsabilidade política e maior controle popular das ações governamentais, já que toda informação disponibilizada deve ser explicada e justificada. Nesse nível, a participação do cidadão é mais efetiva, porém a decisão política ainda é desempenhada, em última instância, pelo Estado.
4º nível	Já neste 4º nível da Democracia deliberativa , observa-se o aumento do grau de intensidade da participação do cidadão. A decisão política é tomada após discussões de convencimento mútuo entre o Estado e esfera civil. É considerado o nível de maior intensidade de participação popular, pois tira a esfera civil do papel de consultada e a coloca como agente de produção de decisão política com o governo, formado por representantes eleitos por essa esfera civil.
5º nível	Neste último nível, 5º nível, é tratado como Democracia direta . A tomada de decisão não passa por uma esfera política representativa. O cidadão passa a ocupar o espaço do Estado na tomada de decisão.

O analista de processos deve ter em mente que a identificação dos requisitos de Democracia Eletrônica acontece em cada nível de participação e interação que a organização pública deseja adotar. Pode haver a identificação de requisitos em mais de um nível na relação. Logo, os níveis de participação e interação não são excludentes, i.e., não são dissociáveis. Como resultado desta atividade de análise, têm-se as definições dos níveis de participação e interação democráticos desejados pela organização pública. As definições dos níveis de participação que nortearão as possíveis tecnologias para apoiar a Democracia Eletrônica. Os níveis de participação atuais e os níveis desejados devem fazer parte do documento de **Análise do Contexto do Processo Organizacional**.

- **Ponto de Chegada: Documento de Análise do Contexto do Processo Organizacional**

O produto final gerado nesta primeira etapa é o documento que apresenta um

resumo das principais informações colhidas durante o processo de análise da organização, tais como: as necessidades da organização de aproximar o cidadão do negócio; identificação do processo e subprocesso que apoiam os objetivos da organização; identificação dos principais atores que participam do processo; os objetivos dos *stakeholders* e do cidadão quanto ao processo ora analisado; identificação dos principais problemas apontados pelos *stakeholders*, itens relevantes sobre a cultura da organização; as influências externas e internas que afetam o processo; avaliação das causas que estão relacionadas a cada problema identificado e que levam ao fraco desempenho do processo; identificação do nível de participação no processo atual feito através do *framework* (nível de níveis de participação cidadã); e o resultado esperado após a análise do processo, identificando os níveis de participação almejados pela organização. Propõe-se que o documento de **Análise do Contexto do Processo Organizacional** tenha no máximo uma página por processo, porém não é determinante que o seja. Este formato dá uma visão aos *stakeholders* da situação atual da organização e visibilidade de um possível projeto de mudança. O documento assume a forma de um **termo de compromisso** entre todos os envolvidos no processo de mudança (SHARP; MCDERMOTT, 2009). Serve também para uma possível tomada de decisão pelos *stakeholders* no sentido de avançar ou não com as possíveis mudanças que podem a vir ocorrer no processo. Na Figura 13 abaixo é apresentado o **Documento de Análise do Contexto do Processo Organizacional** contendo um exemplo de um processo de prestação de serviço de atendimento ao cidadão.

Análise do Contexto do Processo Organizacional			
Domínio	Cultura		Processo
Identificação do domínio (temáticas) em que o cidadão está inserido. <i>Ex.: segurança, direito civil etc., e possíveis leis e legislações que regem o funcionamento do domínio, pressões externas sobre a organização, etc.</i>	Destaque dos aspectos da cultura relacionado à aproximação cidadã, considerando as dimensões colaboração, transparência e memória . <i>Ex.: a organização apresenta a sua cultura centralizada em valores impositivos pelos principais tomadores de decisão. Pouca colaboração entre os atores do processo. Verifica-se pouca transparência e visibilidade das informações geradas, além da falta de registro do que é gerado durante a execução do processo (conhecimento formal ou implícito) restrito a poucos colaboradores.</i>		Destaque do processo e subprocessos envolvidos com os objetivos de aproximação cidadã. <i>Ex.: Processo de Atendimento do Cidadão; subprocesso de Checagem de Carteiras, etc.</i>
Atores e papéis	Expectativas de Aproximação		
	Organização	Stakeholders	Cidadão
Identificação dos principais atores e seus respectivos papéis envolvidos com o processo: <i>Ex.: stakeholders (tomadores de decisão), sistemas (módulo de atendimento ao cidadão), fornecedores (entrega de mercadorias), cliente (cidadão, paciente, advogado, etc.), etc.</i>	Identificação das razões pelas quais a organização necessita da aproximação cidadã dos seus processos. <i>Ex.: determinado por lei, legislação, distanciamento do cidadão da organização por algum motivo específico, etc.</i>	Destaque das expectativas dos stakeholders em relação à aproximação cidadã. <i>Ex.: O processo pertinente ao atendimento ao cidadão precisa ser melhorado, dando agilidade aos demais processos que dependem dele, além de atender os objetivos de qualidade de atendimento da organização.</i>	Destaque das expectativas do cidadão em relação ao serviço prestado pela organização. <i>Ex.: O cidadão reclama muito dos vários retornos à organização para trazer documentos que faltam para dar andamento ao processo. Sua expectativa é ser bem informado e atendido, comparecendo poucas vezes à organização pública.</i>
Problemas		Avaliação das causas	
Identificação dos principais problemas no processo da organização pública e os aspectos relacionados à cultura da organização que podem impactar na tomada de decisão em relação às futuras mudanças no processo. Exemplos: a) <i>Fila excessiva na recepção de atendimento ao cidadão;</i> b) <i>O cidadão reclama muito da falta de informação sobre quais documentos devem ser anexados ao atendimento aberto;</i> c) <i>Etc.</i>		Identificação das possíveis causas relacionadas a cada um do (s) problema (s) identificado (s). Exemplos: a) <i>Há poucos atendentes, muita documentação a ser conferida;</i> b) <i>Não foi definida pela organização uma padronização de documentos que deverão ser entregues na hora do atendimento;</i> c) <i>Etc.</i>	
Níveis Atuais de Participação Democrática		Níveis de Participação Desejados	
Destaque dos níveis de participação cidadã em que a organização se encontra. <i>Ex.: "A organização encontra atualmente no 1º nível de participação, focada apenas na prestação de serviço, porém fornecendo poucas informações ao cidadão. Verificado que o 3º nível (transparência) se encontra deficiente de funcionamento o qual não atende aos desejos da organização que é dar transparência e visibilidade de suas informações."</i>		Declaração dos níveis de participação do cidadão desejados pela organização após a análise do contexto organizacional. <i>Ex.: "A organização deseja que em seu processo atual de 1º nível tenha um elevado grau de participação do cidadão na prestação de serviço, informação e transparência (3º nível) para atender os objetivos de sua missão institucional."</i>	

Figura 13- Documento de Análise do Contexto do Processo Organizacional

4.3. Segunda Etapa: Analisar Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã

Nesta segunda etapa do MAPAC, o analista de processos realiza a análise de um processo de negócio endereçado (referenciado) pelos **níveis de participação cidadã** que foram definidos na primeira etapa. Conseqüentemente, o analista poderá identificar soluções tecnológicas ou não tecnológicas para endereçarem os aspectos da Democracia Eletrônica de: colaboração (MAGDALENO *et al.*, 2009); transparência (CAPPELLI, 2009) e memória (SERRANO; SANTOS, 2007).

Para endereçar estes níveis de participação cidadã e identificar as possíveis soluções tecnológicas ou não, o analista deve fazer uso, tanto dos habilitadores de Democracia Eletrônica quanto dos habilitadores de desempenho de um processo, propostos por Sharp & Mcdermott (2008) em sua obra.

Ao final desta etapa, têm-se como resultado o processo analisado sob o arcabouço teórico das disciplinas de BPM e Democracia Eletrônica, além das propostas de soluções e descoberta de novos problemas que surgiram a partir da análise por meio dos habilitares de aproximação cidadã.

Esta etapa tem como contribuição instrumentar o analista de processos para que possa realizar a análise do processo da organização por meio dos habilitares para aproximação cidadã, utilizando questões para pensar em soluções segundo os eixos ou dimensões de Democracia Eletrônica e referenciados pelos níveis de participação cidadã desejados pela organização. As soluções e os novos problemas surgem à medida que o analista começa a questionar o modelo de negócio atual (fase AS-IS), havendo a necessidade de investigar estes problemas, analisando as suas causas, os seus impactos no processo e as possíveis sugestões de melhorias, utilizando os habilitadores de aproximação. Além disso, as soluções apontadas estarão aderentes aos objetivos estratégicos da organização e serão capazes de suprir os objetivos da organização de melhoria da prestação de seus serviços.

Ao final, esta etapa permite não só ao analista de processos como também a

organização adquirir os seguintes conhecimentos: identificação dos pontos no processo que precisam ser alinhados com os objetivos institucionais; a descoberta de soluções tecnológicas e não tecnológicas para o processo aderentes com a estratégia da organização de aproximar o cidadão e a definição de soluções dos problemas inicialmente identificados.

A Figura 14 apresenta as atividades da segunda etapa do MAPAC para análise de um processo de prestação de serviço de uma organização pública.

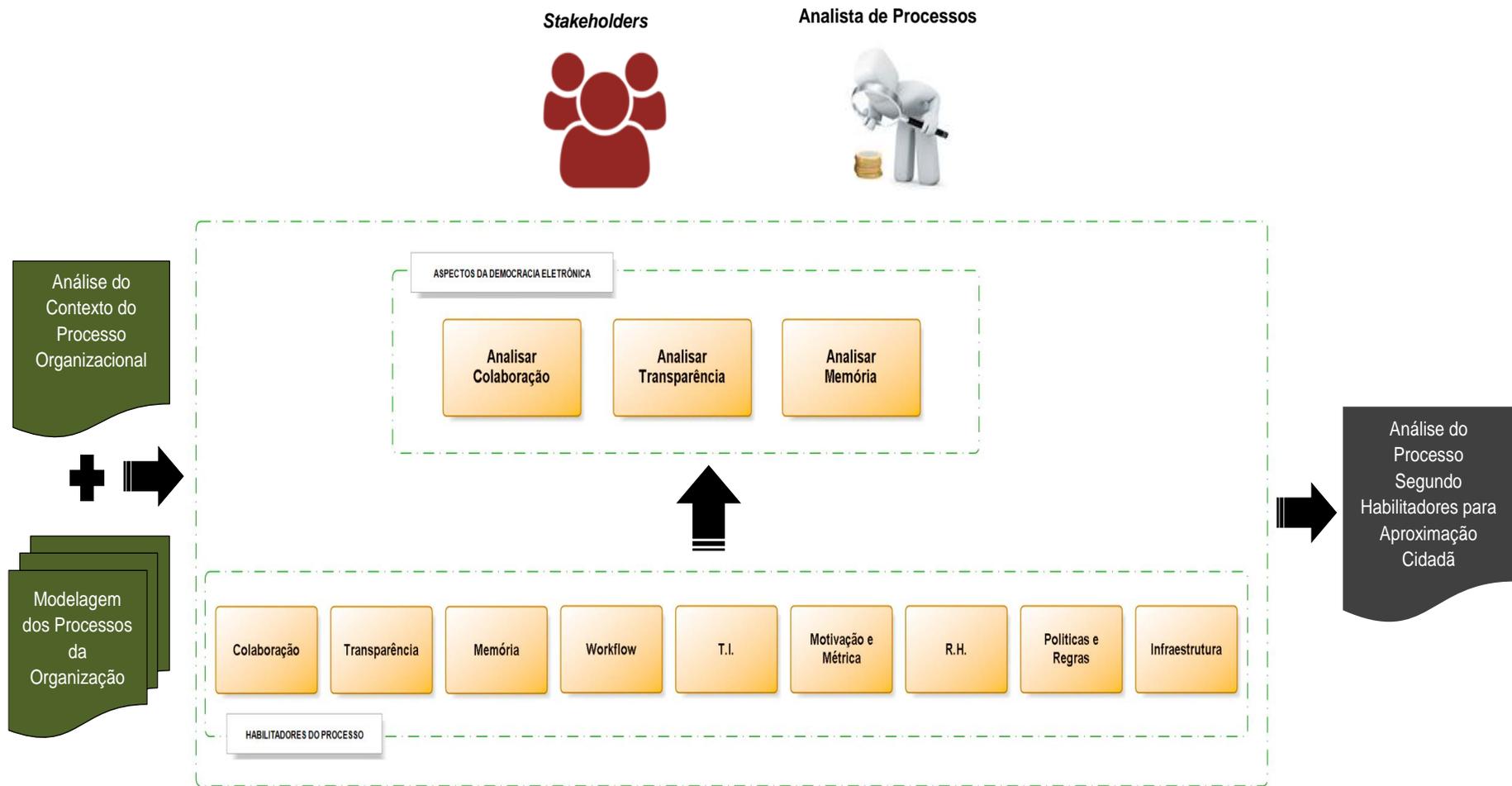


Figura 14 - Visão Detalhada da 2ª Etapa: Analisar Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã [fase AS-IS]

- **Ponto de partida: Documento de Análise do Contexto do Processo Organizacional e a Modelagem dos Processos da Organização**

A entrada desta etapa são as informações colhidas e transcritas para o documento de Análise do Contexto do Processo Organizacional e a modelagem dos processos da organização. A seguir são descritas as atividades de análise do processo sob os aspectos de Democracia Eletrônica e dos habilitadores que apoiam estas atividades do MAPAC.

- **Atividade: Analisar Colaboração**

Com intuito de organizar o trabalho e facilitar a análise do processo, o MAPAC utiliza nesta atividade parte dos conceitos do *framework* CollabMM, tendo em vista que se trata de um instrumento utilizado para apoiar as organizações em aplicações de práticas colaborativas nos processos de negócio (MAGDALENO *et al.*, 2009). Para habilitar o processo sob o aspecto de colaboração, o analista de processo deve fazer uso de questões (perguntas) da Tabela 6, que foram elaboradas para o respectivo habilitador de colaboração. As questões têm o objetivo de “provocar” o analista, fazendo-o pensar em oportunidades para aproximar o cidadão dos processos de prestação de serviços da organização. As soluções encontradas para o processo que está sendo analisado devem apoiar o processo para atender aos níveis de participação democráticos que foram definidos durante a execução da primeira etapa do MAPAC. A fim de orientar o analista de processos, a Tabela 6 também traz os níveis de participação desejados (lado direito) pela organização. À medida que o analista avança nestas questões para habilitar o processo, pode identificar novas propostas de soluções e/ou outros problemas no processo que não foram percebidos durante a primeira fase de execução do método. É possível ver na Tabela 6 que as questões estão agrupadas pelos assuntos (aspectos) da colaboração: *comunicação, coordenação e percepção*, com exceção da *memória*. As questões pertinentes à memória serão tratadas na Tabela 8 (habilitador de memória). Isto permite que o analista ao fazer perguntas ao processo identifique possíveis soluções que habilitem o processo da organização com práticas de colaboração que envolva o cidadão.

Tabela 6 - Questões para o Habilitador de Colaboração para aproximação cidadã

HABILITADOR - COLABORAÇÃO		Níveis de participação cidadã desejados				
Aspectos de Colaboração	Questões para Aproximação Cidadã	1º	2º	3º	4º	5º
Comunicação (pode ser criado um modelo de rede social de comunicação para o modelo do processo, criação de um plano de comunicação)	1. <i>Considerando o nível de participação desejado, existe a possibilidade de comunicação entre o cidadão e os demais atores do processo?</i>	Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta
	2. <i>Para o nível de participação desejado, seria possível pensar em canais de comunicação tecnológicos ou não, no processo atual, para que o cidadão possa interagir com os demais atores do processo? (nota: veja a questão anterior)</i>					
	3. <i>Quais seriam estes canais de comunicação? (nota: veja a questão anterior)</i>					
	4. <i>Em algum ponto do processo seria possível estabelecer estes canais de comunicação entre o cidadão e os demais atores do processo? (nota: veja a questão anterior)</i>					
	5. <i>De que forma seria o funcionamento destes canais de comunicação? (nota: veja a questão anterior)</i>					
	6. <i>Tendo em vista, ainda, o nível de participação desejado, haveria como estabelecer um canal de comunicação para que o cidadão e os demais atores do processo possam compartilhar conhecimento informal como: ideias, opiniões, críticas e discussões de questões relevantes para melhoria do processo?</i>					
Coordenação (organização das atividades e tarefas)	7. <i>Considerando o nível de participação desejado, haveria a possibilidade de o cidadão, no processo atual, colaborar com algum artefato (ex.: documentos) durante a sua execução?</i>					
	8. <i>Se houvesse essa possibilidade, com quais artefatos o cidadão poderia colaborar durante a execução do processo? (nota: veja a questão anterior)</i>					
	9. <i>Ainda, para o nível de participação desejado, haveria como o cidadão colaborar com a evolução do item de trabalho (ex.: protocolo aberto, processo aberto, chamado aberto, atendimento aberto, prontuário aberto, etc.) do processo durante a sua execução? (nota: veja a questão anterior)</i>					
	10. <i>Em que pontos da execução do processo o cidadão poderia colaborar com o item de trabalho? (nota: veja a questão anterior)</i>					

	<p>11. <i>De que forma o cidadão poderia incorporar (integrar) os seus artefatos (ex.: documentos) ao item de trabalho do processo ora em execução? (nota: veja a questão anterior)</i></p> <p>12. <i>Levando em consideração o nível de participação almejado, existiriam mecanismos ou formas possíveis de inserir o cidadão nas discussões de melhoria do processo?</i></p>					
<p>Percepção (os participantes entendem de quais grupos fazem parte, quem são seus parceiros de trabalho, conexões sociais e proximidade física entre eles, visibilidade sobre os processos que atuam)</p>	<p>13. <i>Considerando o nível de participação desejado, no processo atual, haveria como fazer o cidadão saber quem são os demais atores do processo?</i></p> <p>14. <i>Quais seriam estas formas de o cidadão saber quem são os demais atores do processo? (nota: veja a questão anterior)</i></p> <p>15. <i>Pensando no nível de participação desejado, o cidadão teria como reconhecer quais são as atividades executadas por cada um dos demais atores do processo? (nota: veja a questão anterior)</i></p> <p>16. <i>Tendo em vista o nível de participação desejado, há no processo atual uma pessoa para o qual o cidadão possa se reportar durante a execução do processo?</i></p> <p>17. <i>Haveria como pensar em mecanismos para que o cidadão perceba que suas contribuições (sugestões) de melhorias do processo estejam em funcionamento, considerando o nível de participação desejado?</i></p> <p>18. <i>Baseado no nível de participação desejado haveria formas de divulgar para o cidadão que suas contribuições (sugestões) representaram melhorias na execução do processo da organização? (nota: veja a questão anterior)</i></p>					

- **Atividade: Analisar Transparência**

Nesta atividade, o MAPAC faz uso do *framework* de Transparência, proposto por Cappelli (CAPPELLI, 2009). Este *framework*, conforme abordado no Capítulo 3, utiliza o conceito de graus de transparência para serem institucionalizados nos processos de uma organização. Da mesma forma, para habilitar o processo de prestação de serviço sob o aspecto de transparência, o analista de processo deve fazer uso de questões (perguntas) da Tabela 7 que foram elaboradas para o habilitador de transparência. O

objetivo também é fazer o analista pensar e identificar novas soluções e/ou outros problemas que possam afetar o aspecto de transparência. As questões propostas da Tabela 7 foram agrupadas por graus/características da transparência, possibilitando o analista habilitar o processo segundo as características de: *acessibilidade, usabilidade, informativo, entendimento e auditabilidade da informação*. Vale lembrar que as soluções elencadas e relacionadas ao aspecto da transparência devem apoiar o processo para atender os níveis de participação cidadã desejado pela organização que foram definidos na primeira etapa de execução do MAPAC. O analista de processo utiliza as questões da Tabela 7 e ao avançar nas perguntas e identificar propostas de soluções, estará habilitando o processo com práticas de transparência na organização.

Tabela 7 - Questões para o Habilitador de Transparência para aproximação cidadã

HABILITADOR - TRANSPARÊNCIA			Níveis de participação cidadã desejados				
	Graus/Características	Questões para Aproximação Cidadã	1º	2º	3º	4º	5º
Graus de Transparência	<p>1º - Acessibilidade (capacidade de obtenção da informação). Características: portabilidade, operabilidade, disponibilidade, divulgação e desempenho.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Considerando o nível de participação desejado pela organização, quais as informações que poderiam ser geradas durante a execução da instância do processo para o cidadão?</i> 2. <i>As informações geradas pela execução do processo atual estão disponíveis para o cidadão? (nota: veja a questão anterior)</i> 3. <i>De que forma seria o acesso a essas informações pelo o cidadão? (nota: veja a questão anterior)</i> 4. <i>Como seria a visualização dessas informações pelo cidadão? (nota: veja a questão anterior)</i> 5. <i>Para o nível de participação desejado, como poderiam ser exportadas as informações geradas pela execução do processo em diversos formatos para o cidadão (Ex.: “.txt”, “.csv”, “.pdf”, “.doc”)?</i> 	Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta

	<p>2º - Usabilidade (capacidade de uso). Características: uniformidade, intuitividade, simplicidade, amigabilidade e compreensibilidade.</p>	<p>6. <i>As informações geradas pela execução do processo atual são intuitivas para o cidadão?</i></p> <p>7. <i>O cidadão compreende as informações que são geradas pela execução do processo atual?</i></p> <p>8. <i>De que forma as informações geradas pela execução do processo atual poderiam ser intuitivas e de fácil compreensão para o cidadão, levando em conta o nível de participação desejado pela organização? (nota: veja as questões anteriores)</i></p>					
	<p>3º - Informativo (capacidade de prover informação de qualidade) Características: clareza, acurácia, completeza, corretude, consistência e integridade.</p>	<p>9. <i>O cidadão compreende claramente as informações sobre as atividades que deve executar durante a sua interação com processo atual?</i></p> <p>10. <i>Levando em consideração o nível de participação desejado, quais seriam então os meios ou as formas para que as informações sobre as atividades a serem executadas se tornem claras para o cidadão? (nota: veja a questão anterior)</i></p> <p>11. <i>O cidadão poderia visualizar sugestões, recursos ou informações para execução das atividades do processo, considerando o nível de participação desejado? (nota: veja a questão anterior)</i></p>					
	<p>4º - Entendimento (capacidade de ser entendível compreensível) Características: composição, concisão, divisibilidade, dependência, adaptabilidade e extensibilidade.</p>	<p>12. <i>Poderia existir um glossário/dicionário/help sobre os termos utilizados na execução do processo que auxiliasse o cidadão no seu entendimento, tendo em vista o nível de participação desejado?</i></p>					

	<p>5º - Auditabilidade (capacidade de exame analítico) Características: explicação, rastreadabilidade, verificabilidade, validade e controlabilidade.</p>	<p>13. <i>Considerando o nível de participação desejado, seria factível o cidadão auditar as informações geradas pela execução do processo?</i></p> <p>14. <i>Considerando o nível de participação desejado pela organização, seria possível o cidadão auditar a execução do processo?</i></p> <p>15. <i>De que forma o cidadão pode realizar ou participar dessas auditorias? (nota: veja as questões anteriores)</i></p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

- **Atividade: Analisar Memória**

Já para esta atividade, o MAPAC faz uso do roteiro proposto por Serrano & Santos (2007). Conforme abordado no Capítulo 3, o roteiro objetiva obter os requisitos de gestão de conhecimento através dos dados formais e informais durante a execução do processo para melhoria dos serviços prestados. A mesma linha de raciocínio deve ser seguida pelo analista de processos. Assim, para habilitar o processo de prestação de serviço sob o aspecto de memória, o analista de processo deve fazer uso de questões (perguntas) da Tabela 8, que foram elaboradas para o habilitador de memória. As questões foram agrupadas pelos tipos de conhecimento: *formal ou explícito e informal ou tácito*, que podem ser identificados no processo que está sendo analisado. Também, a proposta nesta atividade consiste em fazer o analista de processos pensar e propor as soluções tecnológicas ou não, à proporção que avança nas questões propostas da Tabela 8. Da mesma forma, como abordado nos aspectos de colaboração e transparência, novos problemas no processo podem ser identificados para o aspecto de memória através das questões propostas. Enfatizando que as soluções elencadas e relacionadas ao aspecto da memória devem atender os níveis de participação cidadã desejados pela organização definidos na primeira etapa de execução do MAPAC.

Tabela 8 - Questões para o habilitador de Memória para aproximação cidadã

HABILITADOR – MEMÓRIA			Níveis de participação cidadã desejados				
	Tipos	Questões para Aproximação Cidadã	1º	2º	3º	4º	5º
Conhecimentos	Formal ou Explícito	1. <i>Para o nível de participação almejado, haveria como se registrar os históricos das melhorias realizadas no processo?</i> 2. <i>De que forma o registro dos históricos (ex.: datas, responsáveis, observações, etc.) de melhorias realizadas no processo poderia ser feito para que qualquer ator do processo possa consultar (ex.: documentos, processos mapeados, etc.)? (nota: veja a questão anterior)</i>	Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta
	Informal ou Tácito	3. <i>Há meios para se registrar os históricos das ideias, opiniões, críticas e discussões de questões relevantes para o processo fornecidos pelo cidadão?</i>					

- **Atividade: Analisar Habilitadores de Desempenho (Workflow, TI, Motivação e Métrica, RH, Políticas e Regras e Infraestrutura)**

Após a execução de cada uma das atividades (Analisar colaboração, Analisar transparência e Analisar memória), o analista de processos pode fazer uso das questões que foram elaboradas para os habilitadores de desempenho propostos por Sharp (SHARP; MCDERMOTT, 2009): Workflow, TI, Motivação e Métrica, RH, Políticas e Regras, e Infraestrutura. As questões propostas foram elaboradas para habilitar o processo da organização com o foco na aproximação cidadã, conforme constam nas Tabelas 9, 10, 11, 12, 13 e 14. Da mesma forma que as questões elaboradas para os habilitadores de colaboração, transparência e memória; as questões elaboradas para os habilitadores de desempenho procuram auxiliar o analista de processos a pensar em ideias e identificar soluções/problemas para os aspectos desempenho do processo de prestação de serviço. Tanto as propostas de soluções quanto os problemas identificados devem ser destacados no documento de **Análise do Processo Segundo Habilitadores**

para Aproximação Cidadã.

Tabela 9 - Questões para o habilitador de Workflow para aproximação cidadã

HABILITADOR – WORKFLOW		Níveis de participação cidadã desejados				
Questões para Aproximação Cidadã		1º	2º	3º	4º	5º
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendo em vista o nível de participação desejado, existiriam atividades as quais o cidadão deveria estar representado (inserido) no modelo de processo atual da organização? 2. Baseando-se no nível de participação desejado, há no processo atual algum gargalo de informação ou de serviço que levaria o cidadão a se deslocar para diversos pontos (locais) da organização? 3. Quais atividades ou informações poderiam ser simplificadas de tal forma a reduzir ou eliminar os pontos de deslocamentos do cidadão, considerando o nível de participação desejado? (nota: veja a questão anterior) 	Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta

Tabela 10 - Questões para o habilitador de TI para aproximação cidadã

HABILITADOR - TI		Níveis de participação cidadã desejados				
Questões para Aproximação Cidadã		1º	2º	3º	4º	5º
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando o nível de participação desejado, os sistemas atuais, que apoiam o processo da organização, atenderiam as soluções propostas de aproximação cidadã elencadas? 2. Supondo que os sistemas atuais não apoiem ou apoiem parcialmente as soluções propostas de aproximação cidadã, então, quais seriam as possíveis melhorias a serem propostas? (nota: veja a questão anterior) 3. Tendo em vista o nível de participação desejado, os sistemas atuais, que apoiam o processo da organização, são de fácil utilização por parte do cidadão? 4. Que melhorias poderiam ser pensadas para que os tornem mais fáceis de serem utilizados por parte do cidadão? (nota: veja questão anterior) 5. Para o nível de participação desejado, é possível pensar em aplicações para web responsivas? (nota: veja a questão anterior) 6. Levando em consideração o nível de participação desejado, quais seriam as tecnologias inovadoras em aplicações mobile que poderiam auxiliar o cidadão a interagir com os processos da organização? (nota: veja questão anterior) 	Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta

Tabela 11 - Questões para o habilitador de Motivação e Métrica para aproximação cidadã

HABILITADOR – MOTIVAÇÃO E MÉTRICA		Níveis de participação cidadã desejados				
Questões para Aproximação Cidadã		1º	2º	3º	4º	5º
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para o nível de participação desejado pela organização é possível incentivar os demais atores do processo a melhorar o atendimento ao cidadão? 2. De que forma os demais atores do processo poderiam ser incentivados na melhoria do atendimento ao cidadão? (nota: veja a questão anterior) 3. Considerando o nível de participação desejado, as métricas atuais do processo atenderiam as propostas de soluções para aproximação cidadã? 4. Há formas para se medir as propostas de soluções para aproximação cidadã, considerando o nível de participação desejado pela organização? (nota: veja a questão anterior) 5. Como esses indicadores poderiam ser coletadas? (nota: veja a questão anterior) 	Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta

Tabela 12 - Questões para o habilitador de RH para aproximação cidadã

HABILITADOR – RH		Níveis de participação cidadã desejados				
Questões para Aproximação Cidadã		1º	2º	3º	4º	5º
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para o nível de participação cidadã desejado, os demais atores do processo atual, estariam conscientizados sobre a importância de um bom atendimento ao cidadão? 2. Como conscientizar os demais atores do processo sobre a importância do atendimento ao cidadão, considerando o nível de participação desejado? (nota: veja a questão anterior) 3. Tendo em vista o nível de participação desejado, os demais atores do processo estariam capacitados para interagir com o cidadão? 4. De que forma a organização poderia promover a capacitação dos demais atores do processo para interagir melhor com o cidadão, considerando o nível de participação desejado? (nota: veja a questão anterior) 	Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta

Tabela 13 - Questões para o habilitador de Políticas e Regras para aproximação cidadã

HABILITADOR – POLÍTICAS E REGRAS		Níveis de participação cidadã desejados				
	Questões para Aproximação Cidadã	1º	2º	3º	4º	5º
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para o nível de participação desejado, as propostas de soluções para aproximação cidadã infringiriam de alguma forma as normas, as leis ou os regulamentos que se impõem ao processo atual? 2. Como as soluções propostas de aproximação cidadã poderiam ser alteradas de tal forma que não comprometessem o nível de participação cidadã desejado pela organização? (nota: veja a questão anterior) 3. As propostas de soluções para aproximação cidadã impactariam de alguma forma as políticas de governança da organização que se impõem ao processo atual? (nota: verificar se a organização dispõe de uma política de governança para o processo em análise) 4. Há como pensar em outras alternativas de soluções de aproximação cidadão para que não afete a política de governança da organização, tendo em vista o nível de participação desejado? (nota: veja a questão anterior) 	Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta

Tabela 14 - Questões para o habilitador de Infraestrutura para aproximação cidadã

HABILITADOR – INFRAESTRUTURA		Níveis de participação cidadã desejados				
	Questões para Aproximação Cidadã	1º	2º	3º	4º	5º
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando o nível de participação desejado, a infraestrutura atual atenderia as propostas de soluções para aproximação cidadã? 2. Que alternativas de infraestrutura poderiam ser pensadas para atender as propostas de soluções para aproximação cidadã? (nota: veja a questão anterior) 3. Em quais pontos do processo haveria a necessidade de criar, alterar ou incrementar a infraestrutura da organização para atender as soluções propostas, considerando o nível de participação desejado? 4. De que forma seria essa infraestrutura? (nota: veja a questão anterior) 	Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta

- **Ponto de Chegada: Documento de Análise do Processo Segundo os Habilitadores para Aproximação Cidadã**

O resultado da execução desta atividade, segunda etapa do MAPAC, consiste na elicitação das possíveis propostas de soluções, tecnológicas ou não tecnológicas do processo analisado, segundo os aspectos da Democracia Eletrônica (colaboração, transparência e memória) e os habilitadores de desempenho de processos. Portanto, o produto gerado ao final da execução desta atividade, consiste nas informações coletadas durante o processo de análise da organização e que devem ser registradas no documento de **Análise do Processo Segundo os Habilitadores para Aproximação Cidadã** (Figura 15). Este documento dá continuidade ao exemplo de prestação de serviço ao cidadão visto na primeira etapa do método. As informações a serem destacadas no documento contêm o processo e os subprocessos da análise, a sua entrada e o resultado; o nível de participação cidadã desejado pela organização; os problemas identificados na organização que afetam o processo e a (s) respectiva (s) causa (s) que ocasionara (m) o problema; o (s) impacto (s) provocado (s) no processo; e as soluções (sugestões) sugeridas. Além dos problemas iniciais identificados durante a execução do MAPAC na primeira etapa, são adicionados os novos problemas e suas possíveis soluções identificadas através das questões (perguntas) feitas ao processo utilizando os habilitadores para aproximação cidadã.

O item “c” da Figura 15 foi destacado na cor “marrom” para apontar um novo problema, o seu respectivo impacto provocado no processo e a solução, que foi obtida por meio da análise do habilitador de RH.

Análise do Processo Segundo os Habilitadores para Aproximação Cidadã								
Processo								
Entrada (Evento)	Destaque do processo e subprocessos envolvidos com os objetivos de aproximação cidadã. <i>Ex.: Atender Cidadão</i>						Saída (Resultado)	
Evento do processo <i>Ex.: Necessidade de atendimento</i>	Subprocessos						Resultado esperado do processo <i>Ex.: Atendimento realizado</i>	
	Subprocesso 1 <i>Ex.: Recepcionar cidadão</i>	Subprocesso 2 <i>Ex.: Cadastrar cidadão</i>	Subprocesso 3 <i>Ex.: Conferir documentos</i>	Subprocesso 4 <i>Ex.: Anexar documentos</i>	Subprocesso 5 <i>Ex.: Gerar nº de protocolo.</i>			
Níveis de Participação Desejados								
Declaração dos níveis de participação do cidadão desejados pela organização após a análise do contexto organizacional (transcrição da definição do nível de participação da 1ª etapa). <i>Ex.: "A organização deseja melhorar a qualidade em seu processo de prestação de serviço (atendimento) e informação básica ao cidadão (1º nível) além de dar transparência (3º nível) das informações geradas em seus processos que apoiam a organização para atender os objetivos de sua missão institucional."</i>								
Problemas		Avaliação das Causas			Impactos		Sugestões	
Identificação do problema no processo da organização identificado pela análise dos aspectos, apontado pelos stakeholders ou através da utilização das questões (perguntas) feitas ao processo para identificação de possíveis causas e soluções. Exemplos: a) <i>Fila excessiva na recepção de atendimento ao cidadão;</i> b) <i>O cidadão reclama muito da falta de informação sobre quais documentos devem ser anexados ao atendimento aberto;</i> c) <i>Péssima interação entre alguns colaboradores da recepção e o cidadão;</i> d) <i>Etc.</i>		Destaque das causas que afetam o processo identificado durante a análise do processo (possíveis causas). Exemplos: a) <i>Há poucos atendentes, além de muita documentação a ser conferida no ato do atendimento;</i> b) <i>Não foi definida uma padronização para os documentos que deverão ser entregues no ato do atendimento;</i> c) <i>Rotatividade de funcionários que não foram capacitados na função;</i> d) <i>Etc.</i>			Identificação do impacto no processo devido ao problema detectado. Exemplos: a) <i>Reclamação constante do cidadão e atrasos no processo de atendimento;</i> b) <i>Demora na solução do problema do cidadão;</i> c) <i>Falta de presteza no atendimento ao cidadão e elevando o nº de reclamações na ouvidoria;</i> d) <i>Etc.</i>		Indicativo de possíveis soluções para o problema apontado baseado na análise dos habilitadores (questões de habilitadores para o processo). a) <i>Controlar a fila de atendimento através de painel de senhas;</i> b) <i>Criar folders com informações necessárias e distribuir durante o atendimento ao cidadão;</i> c) <i>Capacitar os colaboradores através cursos internos ou externos de Gestão em Atendimento;</i> d) <i>Etc.</i>	
Análise dos Habilitadores								
Colaboração	Transparência	Memória	Workflow	TI	Motivação e Métrica	RH	Políticas e Regras	Infraestrutura
Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo. <i>Ex.: permitir o cidadão colaborar com um item de trabalho;</i>	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo. <i>Ex.: disponibilizar informações sobre quais documentos são necessários ao processo;</i>	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo.	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo.	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo. <i>Ex.: criar nova funcionalidade para o cidadão agendar via web; alterar o sistema atual para permitir anexar documentos pelo cidadão;</i>	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo.	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo. <i>Ex.: promover curso de capacitação com foco no atendimento para melhorar interação entre atendentes e cidadãos;</i>	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo.	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo.

Figura 15 - Documento de Análise de Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã

4.4. Terceira Etapa: Gerar Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã

Esta etapa objetiva a gerar uma lista de propostas de soluções que possibilitem à organização pública a tomada de decisão para que viabilize as alterações no processo atual (fase AS-IS) se tornarem o mais próximo do cidadão.

Esta etapa consolida as informações e o conhecimento adquirido por meio da análise feita nas etapas anteriores e define a estratégia das ações que deverão ser tomadas para a melhoria do processo atual (fase AS-IS) através das propostas de soluções elencadas (fase TO-BE). Ao final da execução desta etapa o analista alinhou o processo da organização com as soluções (tecnológicas ou não tecnológicas) necessárias às demandas de aproximação, com as legislações vigentes, com os níveis de participação cidadã desejados pela organização e endereçados pelos eixos de colaboração, transparência e memória que apoiam à Democracia Eletrônica. Além disso, o analista gerou as oportunidades de aproximação e justificou a viabilidade delas acontecerem, indicando impactos no processo, os seus respectivos prazos e os respectivos custos para implementação. Por fim, a organização tomou ciência das medidas necessárias para uma futura tomada de decisão para implantar as melhorias em seu processo, auxiliada pelo conhecimento adquirido ao longo da análise realizada nas etapas anteriores.

- **Ponto de Partida: Documento de Análise do Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã**

O documento de **Análise do Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã** contém as informações necessárias a respeito análise do processo da organização baseado nos habilitadores de aproximação para execução da atividade **Gerar Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã** cujas soluções serão refinadas para uma futura tomada de decisão pelos *stakeholders*. A Figura 16 apresenta as atividades da etapa de **Gerar Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã**.

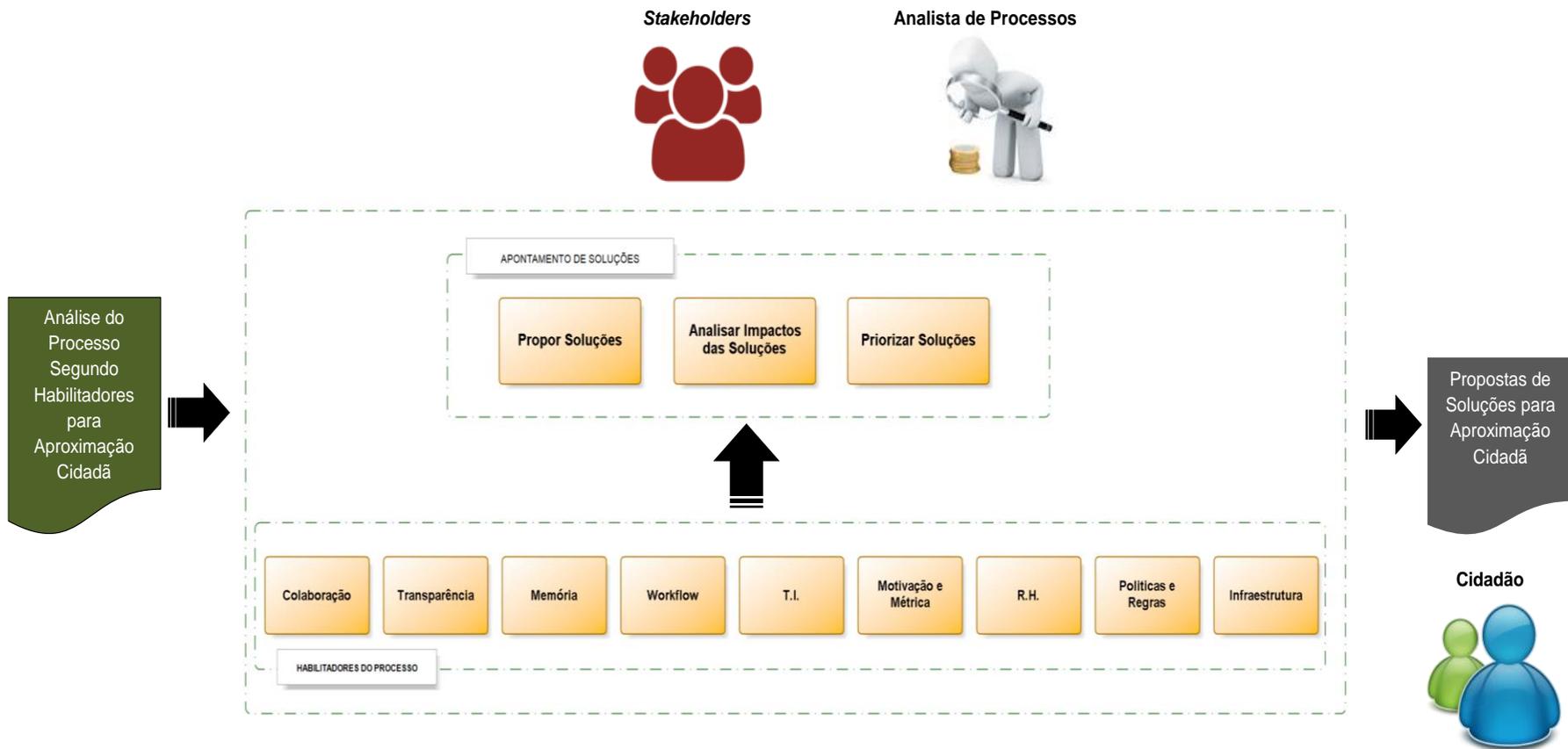


Figura 16 - Visão Detalhada da 3ª Etapa: Gerar Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã

- **Atividade: Propor Soluções**

Neste ponto da execução do MAPAC, o analista de processo já tem a visão global da organização através do entendimento do contexto e funcionamento dos processos da organização, além do diagnóstico do processo a ser melhorado. Agora, cabe ao analista de processo o procedimento de refinar cada proposta de solução tecnológica ou não tecnológica, identificada na etapa anterior e escolher as melhores propostas de solução que provejam o melhor desempenho para o processo. O analista pode realizar este refinamento consultando novamente as questões propostas para os habilitadores e identificado algo no processo que esteja faltando ou não seja viável a solução para habilitar o processo. O analista de processo também deve apresentar as suas justificativas para as propostas de soluções de mudanças de tal forma que garanta mais segurança por parte dos *stakeholders* na tomada de decisão.

- **Atividade: Analisar Impactos das Soluções**

Além disso, é importante avaliar qual o impacto as propostas de soluções irão trazer ao processo atual, além de definir as suas prioridades, prazos e custos de implantação. Repare-se que o impacto deve ser avaliado sob três aspectos que afetam diretamente e indiretamente a organização de algum modo: *o impacto nas operações diárias* (quando envolvem áreas, departamentos, setores, etc.); *o impacto na estrutura do processo* (impacto na melhoria de desempenho do processo com a sugestão proposta) e *impacto nos benefícios esperados* (melhoria de desempenho do processo com as sugestões propostas).

- **Atividade: Priorizar Soluções**

Começa então, o refinamento final da análise de cada problema diagnosticado e proposição das melhores soluções tecnológicas ou não tecnológicas. O analista de processo deve propor todas as propostas de soluções tecnológicas ou não, que estejam relacionadas aos aspectos de colaboração, transparência e memória e apoiadas pelos habilitadores de Democracia Eletrônica e de processos, além de estarem referenciadas aos níveis de participação desejados pela organização. Portanto, percebe-se o quanto é importante o analista ter o equilíbrio na hora da escolha da melhor solução, ponderando todas as variáveis (impacto, prioridade, custo e prazo) que irão afetar as futuras mudanças do processo. Assim, vai caber ao analista, nesta etapa, validar com os *stakeholders* as

melhores propostas de soluções que atendem aos objetivos do processo da organização e o que pode auxiliar, também, no futuro, a definir um **plano de ação** para implantá-las. Ao fazer isto, o analista estará provendo à organização e aos *stakeholders* a oportunidade de implantar de forma gradual as alterações em seus processos, fazendo uma melhor gestão dos recursos tecnológicos ou não tecnológicos que a organização deverá dispor para alcançar os seus objetivos. Por fim, o analista também deve avaliar o levantamento realizado quanto ao contexto da organização. Ponderar, inclusive, os aspectos da cultura organizacional e as expectativas almejadas pelo cidadão em relação ao processo da organização, dando maior peso às suas expectativas em relação ao processo de prestação de serviços da organização. Desta forma, o analista estará direcionando a organização para cumprimento da sua missão e visão institucionais e gerando valor não apenas para o processo apenas e sim para toda a organização e sua cadeia de valor que inclui os colaboradores internos e externos, fornecedores, governo e principalmente o cidadão com a melhoria na obtenção de qualidade do serviço prestado.

- **Ponto de Chegada: Documento de Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã**

O produto gerado ao final desta etapa é denominado **Documento de Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã** (Figura 17), contendo as propostas de soluções que deverão ser entregues à organização para que esta possa promover as futuras mudanças em seus processos. O documento deve descrever as soluções necessárias para alcançar os objetivos da organização definidos para o processo em questão. A intenção é torná-lo um instrumento de tomada de decisão, tendo em vista que os *stakeholders* podem avaliar os impactos que tais mudanças podem provocar na organização e balancear com a prioridade da implantação em função da necessidade do negócio, além do destaque dos recursos tecnológicos ou não tecnológicos que poderão ser disponibilizados para a respectiva implantação de melhoria do processo da organização. O documento de **Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã** (Figura 17) também pode ser utilizado como um elo para criação de um **plano de ação**, onde podem ser imputadas as responsabilidades dos atores executantes, os prazos e os recursos disponíveis. Neste sentido, quando as ações forem tomadas e sua implantação der início, as melhorias no processo começam a se materializar e gerar valor para organização, sociedade, governo e para o cidadão.

Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã							
Processo							
Entrada (Evento)	Destaque do processo e subprocessos envolvidos com os objetivos de aproximação cidadã. <i>Ex.: Atender Cidadão</i>						Saída (Resultado)
Evento do processo <i>Ex.: Necessidade de atendimento</i>	Subprocessos					Resultado esperado do processo <i>Ex.: Atendimento realizado</i>	
	Subprocesso 1 <i>Ex.: Recepcionar cidadão</i>	Subprocesso 2 <i>Ex.: Cadastrar cidadão</i>	Subprocesso 3 <i>Ex.: Conferir documentos</i>	Subprocesso 4 <i>Ex.: Anexar documentos</i>	Subprocesso 5 <i>Ex.: Gerar nº de protocolo.</i>		
Níveis de Participação Cidadã Desejados							
Declaração dos níveis de participação do cidadão desejados pela organização após a análise do contexto organizacional (transcrição da definição do nível de participação da 1ª etapa). <i>Ex.: "A organização deseja melhorar a qualidade em seu processo de prestação de serviço (atendimento) e informação básica ao cidadão (1º nível) além de dar transparência (3º nível) das informações geradas em seus processos que apoiam a organização para atender os objetivos de sua missão institucional."</i>							
Problemas		Avaliação das causas			Impactos no Processo		
Identificação do problema no processo da organização identificado pela análise dos aspectos, apontado pelos stakeholders ou através da utilização das questões (perguntas) feitas ao processo para identificação de possíveis causas e soluções. Exemplos: a) <i>Fila excessiva na recepção de atendimento ao cidadão;</i> b) <i>O cidadão reclama muito da falta de informação sobre quais documentos devem ser anexados ao atendimento aberto;</i> c) <i>Péssima interação entre alguns colaboradores da recepção e o cidadão;</i>		Destaque das causas que afetam o processo identificado durante a análise do processo (possíveis causas). Exemplos: a) <i>Há poucos atendentes, muita documentação a ser conferida;</i> b) <i>Não foi definido pela organização uma padronização de documentos que deverão ser entregues na hora do atendimento;</i> c) <i>Rotatividade de funcionários que não foram capacitados na função;</i>			Identificação do impacto no processo devido ao problema detectado. Exemplos: a) <i>Reclamação constante do cidadão, atrasos no processo de atendimento;</i> b) <i>Demora excessiva na solução do problema;</i> c) <i>Capacitar os colaboradores através cursos internos ou externos de Gestão em Atendimento;</i>		
Propostas de Soluções	Justificativas	Impacto na Organização (Baixo, Médio ou Alto)			Priorização (Sim/Não)	Custo (Baixo/Médio/Alto)	Prazo (Curto/Médio/ Longo)
		Operações diárias	Estrutura do processo	Benefícios esperados			
Destaque das possíveis soluções para os problemas apontados baseados nos habilitadores analisados. a) <i>i) Realizar o controle da fila de atendimento do cidadão utilizando painel de senhas; ii) criar agendamento via web; iii) enviar alertas para o cidadão com dia e hora marcada na agenda;</i> b) <i>i) Alterar o site da organização disponibilizando informações sobre o serviço, informando quais documentos são essenciais para o atendimento; ii) criar folders informativos e distribuir ao cidadão antes e durante o atendimento; iii) Alterar o site da organização para permitir que o cidadão possa anexar os documentos faltantes.</i> c) <i>Capacitar os colaboradores através cursos internos e externos de Gestão em Atendimento;</i> d) <i>Etc.</i>	Destaque das justificas para as soluções apontadas em cada problema. a) <i>i) Espera-se que o painel de senha venha otimizar o atendimento do cidadão; ii) com esta solução, espera-se gerar organização e disciplina do atendimento, dando autonomia ao cidadão; iii) maior possibilidade de comparecimento do cidadão ao atendimento;</i> b) <i>Estas alterações podem promover a diminuição do tempo de atendimento e o retorno do cidadão à organização para trazer documentos faltantes, descongestionando a recepção;</i> c) <i>O curso de Gestão promoverá uma maior satisfação do atendimento ao cidadão e a conscientização do colaborado;</i> d) <i>Etc.</i>	Identificação da relevância do impacto nas operações diárias da organização, envolvendo áreas, departamentos, setores, etc. a) <i>(i-Alto; ii-Alto, iii-Médio, iv-Baixo)</i> b) <i>(i-Baixo; ii-Baixo, iii-Baixo)</i> c) <i>Alto</i> d) <i>Etc.</i>	Identificação do impacto no que concerne à relevância da estrutura de processo da organização com a sugestão proposta a) <i>(i-Alto; ii-Médio, iii-Médio)</i> b) <i>(i-Baixo; ii-Baixo; iii-Baixo;)</i> c) <i>Baixo</i> d) <i>Etc.</i>	Identificação do impacto na melhoria de desempenho do processo devido à proposta de solução. a) <i>(i-Médio; , ii-Alto,iii-Alto)</i> b) <i>(i-Alto; ii-Médio; iii-Médio)</i> c) <i>Alto</i> d) <i>Etc.</i>	Os stakeholders priorizam ou não as mudanças propostas para o processo a) <i>(i-Sim; ii-Sim; iii-Não)</i> b) <i>(i-Sim; ii-Não)</i> c) <i>Sim</i> d) <i>Etc.</i>	Indicativo aproximado de custo para as mudanças no processo. a) <i>(i-Médio; ii-Médio; iv-Médio)</i> b) <i>(i-Médio; ii-Alto; iii-Alto)</i> c) <i>Baixo</i> d) <i>Etc.</i>	Os stakeholders definem os prazos para mudança, conforme levando em consideração os impactos no processo atual. a) <i>(i-Curto; ii-Curto; iii-Longo)</i> b) <i>(i-Médio; ii-Longo)</i> c) <i>Médio</i> d) <i>Etc.</i>

Figura 17 - Documento de Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã

4.5. Estudo Exploratório do MAPAC (Pré-teste)

Esta seção descreve o planejamento do estudo exploratório para ajustar o método MAPAC. Foi utilizado o processo de agendamento de cirurgias de um hospital público especializado no tratamento de câncer localizado na cidade do RJ.

4.5.1. Objetivo e Escopo

O estudo exploratório tem o objetivo apresentado de acordo com o paradigma GQM (*Goal Question Metric*) (BASILI *et al.*, 2002), sendo:

Testar o MAPAC

Com o propósito de ajustar o método

Com respeito à efetividade das atividades que se propõe, à utilidade dos instrumentos que utiliza e à qualidade dos produtos gerados

Do ponto de vista do pesquisador e do *stakeholder* (demandante do projeto)

No contexto de um processo de agendamento de cirurgias executado em uma organização pública (Hospital Oncológico)¹¹

4.5.2. Contexto do Estudo

a) Processo

O processo de agendamento de cirurgias, pertencente ao macroprocesso do bloco cirúrgico, da área assistencial do Hospital Oncológico. O objetivo deste processo é agendar o paciente para realizar uma cirurgia oncológica. As atividades que compõem o processo são: estabelecer cirurgia como conduta; realizar risco cirúrgico, verificar data disponível; agendar cirurgia e internação, além de fornecer orientações sobre o

¹¹ A razão social da organização foi alterada para manter a privacidade da instituição, de seus processos de prestação de serviço e dos colaboradores.

tratamento escolhido e solicitar consentimento (termo de consentimento). Atualmente, parte deste processo é executado manualmente por servidores nas suas respectivas unidades de negócio do Hospital Oncológico. Para isso, o instituto necessita melhorar o processo para prover agilidade no agendamento das cirurgias quanto na melhoria da alocação de pacientes e distribuição e redistribuição das cirurgias por salas. Além disso, o Hospital Oncológico necessitar ter o controle das cirurgias que serão realizadas alocando os pacientes em uma fila única de cirurgias, independente de qual o tipo de cirurgia vai ser realizada. Outro ponto a ser destacado com a criação da fila única de cirurgias é a possibilidade de controlar e prever as datas que poderão ser realizadas. Neste sentido, as informações que serão geradas através das soluções propostas servirão para dar visibilidade do processo ao cidadão; prestar contas ao Ministério da Saúde; ao governo municipal e ao Ministério Público Federal.

b) Dados Utilizados

Foi utilizada a modelagem do processo de serviços de agendamento de cirurgias, pertencente ao macroprocesso do bloco cirúrgico da área assistencial do Hospital Oncológico. Com vista a colher evidências dos produtos gerados pelo MAPAC, foi solicitado a um dos *stakeholder* que respondesse a um questionário de avaliação.

c) Participantes

Por se tratar de um estudo exploratório, o próprio pesquisador executou o MAPAC no processo do Hospital Oncológico para avaliar quais seriam os ajustes necessários quanto às atividades das etapas, objetivos, produtos (informações) que deveriam ser gerados, instrumentos para execução – o que funciona e o que não funciona. Também, a participação de um médico, ex-diretor de Coordenação de Assistência, considerado neste trabalho como o *stakeholder*, demandante do projeto, possuindo larga experiência administrativa, além de 33 anos de atuação no Hospital Oncológico. Foi solicitado que avaliasse a qualidade das informações geradas e dos artefatos (documentos) para uma tomada de decisão.

4.5.3. Questões

Q1 – Qual a qualidade das informações geradas pelo analista pesquisador para uma tomada de decisão por parte da organização?

Esta questão tem a finalidade de verificar se pela percepção do *stakeholder* as informações geradas produziram os resultados esperados para uma tomada de decisão. Portanto, para verificar essa questão foram avaliadas as variáveis e observadas às evidências quanto aos seguintes aspectos:

- **Relevância** - A percepção quanto à relevância (importância) das informações geradas;
- **Completude** – A percepção quanto à completude das informações geradas;
- **Objetividade** – A percepção quanto à objetividade das informações geradas (se são apresentadas de formas clara, objetiva e de fácil entendimento);
- **Utilidade** - A percepção quanto à utilidade das propostas de soluções para aproximação cidadã;
- **Satisfação** – A percepção do *stakeholder* quanto ao grau de satisfação das informações geradas;

Q2 – Quais os aspectos positivos e negativos apresentados pelos artefatos (documentos) do MAPAC?

Esta questão visa a obter informações do *stakeholder* sobre a percepção dos artefatos (documentos) utilizados para apresentar as informações MAPAC. Portanto, para verificar essa questão foram avaliadas e observadas às evidências quanto aos seus **aspectos positivos e negativos**.

Os valores das variáveis das questões foram colhidos através do questionário de avaliação do estudo exploratório do MAPAC, além dos relatos do *stakeholder* apresentados durante a reunião para apresentação da proposta final gerada pelo MAPAC.

4.5.4. Instrumentação e Preparação

Os instrumentos utilizados no estudo exploratório foram: Termo de Consentimento Livre Esclarecido do Estudo de Caso para Avaliação do MAPAC (Apêndice II); Questionário de Avaliação do Estudo Exploratório do MAPAC – Participante (Apêndice IV). Além da apresentação dos artefatos (documentos): Análise do Contexto do Processo Organizacional e Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã.

4.5.5. Execução do Estudo Exploratório

O presente estudo foi feito em **duas fases**, sendo a **primeira** conduzida pelo próprio pesquisador visando realizar os ajustes no MAPAC quanto: as atividades; os objetivos; os produtos; os instrumentos – o que funciona e o que não funciona e a qualidade das informações geradas durante a sua execução. Além disso, foi realizado o refinamento das questões (perguntas) dos habilitadores de Democracia Eletrônica e dos habilitadores de desempenho de processos.

Já na **segunda fase**, após os ajustes realizados pelo pesquisador, a proposta foi avaliar a percepção do *stakeholder* quanto à qualidade das informações geradas pela execução do MAPAC e os pontos positivos e negativos apresentados pelos artefatos para uma tomada de decisão. Para isso, foram apresentados os artefatos (documentos) de Análise do Contexto do Processo Organizacional (1ª etapa de execução) e as Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã (3ª etapa de execução). O *stakeholder* teve conhecimento prévio de que se tratava de uma pesquisa relacionada à avaliação de um método que foi executado em um dos processos de prestação de serviço do Hospital Oncológico.

4.5.6. Resultados do Estudo Exploratório

Esta seção avalia e resume os resultados obtidos com a execução deste estudo exploratório. Os resultados foram estruturados de acordo com o ponto de vista do pesquisador e das variáveis analisadas.

▪ **Pesquisador - 1ª fase:**

A 1ª fase do estudo exploratório para ajustes no MAPAC foi realizada durante os meses de outubro e novembro de 2017. O pesquisador identificou os seguintes ajustes necessários no método:

- a) Houve necessidade de incluir a atividade *de identificar as expectativas de aproximação do cidadão* (1ª etapa do MAPAC). Ao se registrar esta informação de como o cidadão vê, observa e opina sobre a prestação de serviço, o tomador de decisão e o analista podem avaliar a real necessidade da mudança do processo sob a ótica do cidadão (a percepção de como o processo de prestação de serviço é visto). O pesquisador havia considerado apenas as expectativas da organização e dos *stakeholders*;
- b) Visando facilitar a tomada de decisão por parte do *stakeholder*, houve a necessidade de alterar o documento da 3ª etapa do MAPAC (Gerar Propostas de Soluções Para Aproximação Cidadã). O pesquisador identificou durante a execução que haveria necessidade do analista de processo justificar cada proposta de solução apontada para o processo. Assim, o *stakeholder* poderá se embasar na justificativa da proposta de solução para facilitar a sua tomada de decisão em relação às futuras mudanças;
- c) Também foi evidenciado que as questões (perguntas) dos habilitadores de processo para aproximação cidadão, necessárias para que o analista pense em soluções para habilitar o processo, precisavam de ajustes e de uma maior simplicidade. Para isso, várias questões dos habilitadores de colaboração, transparência e memória foram repensadas, ajustadas e outras até eliminadas, com intuito de facilitar o analista de processos a pensar em soluções ou identificar novos problemas que estivessem afetando o processo. Como exemplo, as questões para os habilitadores de colaboração foram agrupadas e divididas pelos conceitos dos aspectos de comunicação, coordenação e percepção. Sendo que as questões sob o aspecto da memória foram deslocadas para o habilitador de memória a fim de possibilitar o entendimento por parte do analista de processo da proposta de execução do MAPAC.

A Tabela 15 apresenta algumas das propostas de soluções tecnológicas que foram encontradas durante a análise do processo utilizando os instrumentos para execução do MAPAC:

Tabela 15 - Exemplos de propostas de soluções tecnológicas para aproximação cidadã de um Hospital Oncológico

#	Problemas identificados no processo	Propostas de soluções tecnológicas	Justificativas
i.	Os serviços/especialidades detêm as informações das cirurgias agendadas e marcadas impossibilitando a visibilidade por parte da instituição, dos órgãos de controle e das esferas de governo e da sociedade civil.	b) Desenvolvimento de um sistema online via Web para gerenciamento de uma fila única de cirurgias baseado em: ordem de inclusão, tipo de fila (em programação e prontos para cirurgia), prioridades, tipo de procedimento cirúrgico, conforme requisitos descritos em atas de reuniões e especificados em caso de uso próprio.	Tem por objetivo apoiar o processo da fila única do Hospital e dar transparência à sociedade civil e aos órgãos reguladores.
ii.	Não há como o cidadão encaminhar o resultado do seu risco- cirúrgico (exames) para o médico que o acompanha antes da consulta marcada, tendo, às vezes este paciente, por exemplo, que se deslocar de outro município para apresentar o resultado do exame.	Desenvolvimento do módulo de Risco Cirúrgico via Web para que o paciente possa anexar os resultados de seus exames (riscos-cirúrgico) realizados fora das unidades hospitalares (canal de comunicação).	Objetiva apoiar o processo macro do Bloco Cirúrgico que contempla o processo de Agenda de Cirurgias. Além disso, gerenciar as pendências de exames pré-cirúrgicos, facilitar e agilizar o atendimento do paciente com a disponibilização de resultados de seus exames via web.
iii.	Não há como o paciente se comunicar com o médico para passar seu estado atual antes da cirurgia.	Possibilitar que o paciente envie sinais vitais (temperatura, pressão, etc.) antes de comparecer a cirurgia para garantir comparecimento, principalmente dos pacientes que se encontram em tratamento de QT (quimioterapia) e RT (radioterapia).	Espera-se acompanhar virtualmente os pacientes antes da cirurgia com a finalidade de evitar internações e, por conseguinte, cancelamento da cirurgia no dia e hora marcada; alocação de leito; material e medicamentos, assim como, mobilização da equipe médica e enfermagem.
iv.	O paciente só sabe dos cuidados pré-operatórios e pós-operatório no dia da consulta com o cirurgião.	Criar um canal de comunicação junto à secretaria das clínicas, via sistema web para confirmação das cirurgias, além de fornecer orientações de cuidados pré-operatório e pós-operatório ao paciente da cirurgia a ser realizada.	Reduzir o tempo de atendimento com informações básicas pertinentes a cirurgia do paciente e aumentar a interação com as secretarias de cada especialidade clínica (canal de

			comunicação).
v.	A direção e os colaboradores da área de assistência não têm informações dos pacientes que possuem matrícula, porém ainda não iniciaram o tratamento contra o câncer.	Criar alertas e gerar informações gerenciais para a direção e colaboradores através dos sistemas que apoiam os processos da instituição (fila única, agendamento e confirmação da agenda pelo centro-cirúrgico), dos pacientes que extrapolaram os 60 dias (Lei 12.732) para iniciarem o tratamento, podendo ser cirúrgico ou não, contra o câncer.	Evitar maiores problemas no processo, além de priorizar os pacientes que necessitam de um diagnóstico e/ou tratamento, respeito a lei dos 60 dias. Dar visibilidade das informações à instituição para uma tomada de decisão para priorizar os pacientes que se encontram nesta situação, i.e., sem um atendimento inicial/tratamento.

▪ **Stakeholder - 2ª fase:**

A 2ª fase do estudo exploratório foi realizada na 2ª semana de janeiro de 2018. A seguir, as evidências obtidas e as considerações do pesquisador para as variáveis utilizadas:

Q1 – A execução do MAPAC pelo analista pesquisador gerou informações com qualidade para uma tomada de decisão por parte da organização?

Sim. O *stakeholder* (demandante do projeto) apontou favoravelmente todas as variáveis dependentes do estudo de caso exploratório.

- a) **Relevância** – as informações geradas pelo MAPAC tiveram muita relevância e evidenciou a sua importância para organização, tornando claro o processo, as dificuldades, os pontos fortes e fracos;
- b) **Completeness** – facilitou em muito a compreensão do gestor o qual possibilitou a visão da organização e a compreensão dos seus processos.
- c) **Objetividade** – as informações geradas apresentaram muita objetividade, sem a necessidade de grandes relatórios extensos.
- d) **Satisfação** – as informações foram muito satisfatórias, porém o *stakeholder* confundiu a variável de *relevância das informações* com *grau de satisfação*, não validando a sua percepção quanto à satisfação das informações geradas pelo método;
- e) **Utilidade** - as propostas de soluções para aproximação cidadã geradas apresentaram utilidade para organização;

A utilidade das propostas de soluções apontadas pelo pesquisador evidenciou que o MAPAC, se executado de forma adequada pode gerar propostas de soluções que atendem às necessidades da organização. As variáveis avaliadas não só serviram para um julgamento do *stakeholder* das soluções e das características das informações, como também serviram para avaliar de que forma a apresentação e a organização das informações são importantes, sem a necessidade de relatórios longos, para quem toma decisões no dia a dia.

Q2 – Quais os aspectos positivos e negativos apresentados pelos artefatos (documentos) MAPAC?

Os aspectos positivos e negativos ajudaram a evidenciar quais as melhorias seriam necessárias no MAPAC. Foi percebido pelos comentários do *stakeholder* que o MAPAC não necessitaria de alterações, pois as informações geradas por meio da sua execução já foram suficientes para uma tomada de decisão.

a) Aspectos positivos identificados no MAPAC.

O *stakeholder* apontou quatro aspectos positivos que demonstram que o MAPAC facilita a compreensão do negócio da organização: a apresentação das informações, as relações entre elas, a sua completude e os problemas apontados foram relevantes em sua avaliação. Estas evidências somam-se aos aspectos apontados na questão anterior que buscava avaliar a qualidade das informações geradas.

b) Aspectos negativos identificados no MAPAC.

O *stakeholder* identificou a necessidade da qualificação da informação como relevante ou não relevante para cada proposta apresentada. Outro aspecto negativo apontado foi “*o difícil entendimento das pessoas que não estão acostumados com a apresentação gráfica*”. Este fato já é por si só relevante, tendo em vista que um analista de processo está acostumado com a modelagem e as representações do processo. No caso do estudo exploratório, não foi apresentada a modelagem do processo para o participante, apenas o produto final gerado, i.e., com as informações geradas após a execução do MAPAC. Este fato talvez tenha levado o participante a apontar este ponto negativo.

Outra pergunta feita ao *stakeholder* através do questionário foi se ele aconselharia o MAPAC para ser utilizado em outros processos da organização e que tais processos estivessem envolvidos com a aproximação cidadã. A resposta foi “sim”. Além disso, teceu os seguintes comentários: “*facilita a visão geral do processo, os diversos atores envolvidos e a compreensão da solução.*”. Foi também perguntado se havia alguma sugestão de melhoria para o MAPAC e o respondente enfatizou, novamente, em “*qualificar ou atribuir relevância, a cada aspecto/ação a ser tomada.*”.

Capítulo 5 - Estudo de

Caso

Esta seção procura descrever o planejamento e apresentar a execução do estudo de caso que tem os objetivos de validar e avaliar a execução do MAPAC quanto à relevância, completude, objetividade e utilidade, além dos aspectos positivos e negativos apresentados pelos participantes por meio dos dados colhidos durante a execução do método.

5.1. Contexto do Estudo de Caso

- **Visão Geral**

A Mediação de Conflitos (MC) já é utilizada em vários países há mais de 20 anos como uma forma alternativa de pacificação de conflitos (MAIA; BARBOSA, 2012). No Brasil, a MC teve as suas origens em função de um cenário já antigo que se configurou na Justiça Brasileira, tendo a nossa Constituição Federal em seu artigo 5º, inciso XXXV, promovido o direito fundamental de acesso à justiça (BRASIL, 1988; KOJOROSKI, 2016). Já com elevado número de processos pendentes (estoque de processos) nos tribunais de todo país, este cenário tornou-se ainda mais grave com a criação da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995. A Lei criou e instituiu os Juizados Especiais de Pequenas Causas em todas as unidades da federação. Sancionada pelo então ex-presidente Fernando Henrique Cardoso que tinha, na época, o Sr. Nelson Azevedo Jobim, como Ministro da Justiça. Esta Lei tem a função de direcionar as causas de pequeno valor, que não ultrapasassem a quarenta salários-mínimos (artigo 3º, inciso I), para serem solucionadas pelos respectivos Juizados Especiais (BRASIL, 1995).

A Lei nº 9.099 provocou um efeito positivo, por que facilitou o acesso do cidadão ao Judiciário para solução de seus conflitos. Como efeito negativo, os tribunais não estavam preparados em termos de pessoas capacitadas e infraestrutura adequada para absorver esse tipo de demanda o que leva a questão da morosidade na prestação jurisdicional ao cidadão como já é conhecida pela nossa sociedade (MAIA; BARBOSA, 2012). Institui-se dessa forma o que se denominou de “Cultura do Judiciário”, onde por qualquer motivo, do simples ao complexo, o cidadão procura o PJ na expectativa de resolução do seu conflito (MEIRELLES, 2008) . Somado a este fato, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) previu para o final de 2017 um acúmulo de 120 milhões de processos, tanto pendentes como aqueles que se encontram na fase de execução nos tribunais de todo país (CNJ, 2016).

No ano de 2010, o CNJ institui a resolução nº 125 (CNJ, 2010) que *dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário*. A resolução trouxe um grande diferencial no cenário das MC, dando os primeiros passos para democratização do acesso à Justiça de forma singular. Coube a esta Lei a normatização, a regulamentação e a criação dos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC) em todos os entes da federação, assim como, os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC), com intuito de consolidar a política social de facilitar para o cidadão o acesso à Justiça. Couberam aos NUPEMEC as seguintes atribuições: promover a capacitação de magistrados e servidores nos processos denominados de autocompositivos, bem como, capacitar mediadores e conciliadores. Além disso, a competência para criar e implantar os CEJUSC e planejar de forma centralizada a implantação de políticas públicas que visem à utilização dos MARC, como forma de pacificação dos conflitos existentes entre os cidadãos (CNJ, 2010). Portanto, os NUPEMEC se tornam o “braço político”, estratégico e administrativo do CNJ, fortalecendo as políticas sociais de *empoderamento* e engajamento do cidadão no cenário das mediações de conflitos. Já os CEJUSC são o “braço operacional”, pois tratam diretamente com as partes envolvidas nos conflitos sociais e realizando as sessões de mediações e conciliações.

Segundo o CNJ, na Justiça Estadual, ao final do ano de 2016 haviam 905

CEJUSC instalados (CNJ, 2017). A Figura 18 apresenta o número de CEJUSC em cada Tribunal de Justiça Estadual.

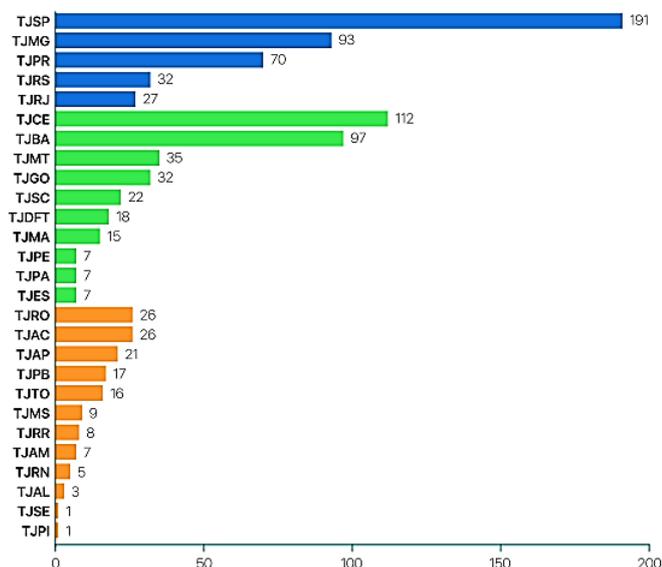


Figura 18 - Número de CEJUSC instalados por Tribunal de Justiça (Fonte: CNJ (2017))

As mediações podem envolver diversos ramos do direito, tais como: cível, família, empresarial, comercial, tributário, entre outros. Podem tratar de diversos assuntos: regulação de alimentos, regulação de visitas das partes conflituosas, inventário, alimentos, partilha de bens, divórcio, reconhecimento de união estável, cobrança, reparação de danos morais e materiais, ação de cobrança, etc. A MC é útil em qualquer conflito de interesses, mas é particularmente de maior abrangência quando envolvem os conflitos de vizinhança; as relações de família e as relações societárias (PJRJ, 2016).

Já a Lei 13.105/2015 (BRASIL, 2015a), do novo Código de Processo Civil, procurou aprimorar e consolidar as MC. O artigo nº 334, § 8º desta Lei trata da *etapa obrigatória para todos os processos cíveis, cabíveis de audiências prévias, a conciliação e a mediação*. Esta foto gera, sem dúvidas, um marco para que os MARC sejam utilizados fortemente pelo Judiciário.

Há dois tipos de fases para constituição de um processo: a) a fase pré-processual indica que ainda não foi constituído um processo físico; b) a fase Processual ou endoprocessual indica que já foi constituído um processo físico pelo cidadão e

encaminhado a algumas das varas do Poder Judiciário.

No contexto tecnológico, o Poder Judiciário (PJ) busca soluções alternativas em termos de sistemas de informação (SI) para prover uma melhor eficiência e eficácia de seus serviços. Estes sistemas, ainda são incipientes no Brasil, pois se verificam poucas plataformas ofertadas para os MARC através do acesso à internet, denominadas plataformas on-line, ou do inglês *on-line dispute resolution* (ODR). As plataformas identificadas, neste trabalho, são públicas, ofertadas pelo Governo Federal¹² ou pelo CNJ¹³, porém estão limitadas para resoluções de conflitos relacionados ao comércio eletrônico (e-commerce).

Outro ponto importante a ressaltar foi à criação da Lei 13.140 de 26 de junho de 2015 (BRASIL, 2015b), recentemente criada, a qual dispõe sobre o funcionamento das MC. Em seus artigos são abordados todo o contexto necessário quanto ao regramento e disciplinando o funcionamento dos MARC, especialmente as mediações. Além disso, a Lei 13.140 trouxe em dois de seus artigos nº 41 e nº 46 os meios pelos quais as TIC poderão contribuir para melhorar a prestação de serviço ao cidadão:

Art. 41. “A Escola Nacional de Mediação e Conciliação, no âmbito do Ministério da Justiça, poderá criar banco de dados sobre boas práticas em mediação, bem como manter relação de mediadores e de instituições de mediação”; e Art. 46. “A mediação poderá ser feita pela internet ou por outro meio de comunicação que permita a transação à distância, desde que as partes estejam de acordo”.

A atividade de mediador, ainda não é remunerada, porém já se encontra regulamentada, o que permite a qualquer pessoa qualificada atuar como mediador, desde que realizem o curso de MC ofertados pelos centros credenciados pelos Tribunais de Justiça de cada de estado e tenham a comprovação de estágio probatório realizado nos respectivos CEJUSC (BUZZI.*et al.*, 2015; SOUZA *et al.*, 2015).

A MC ainda é pouco utilizada como um meio de pacificação de conflitos sociais. A Figura 19 apresenta o panorama trazido do relatório anual Justiça em Número (CNJ,

¹² <https://www.consumidor.gov.br>

¹³ <http://www.cnj.jus.br/mediacaodigital/>

2017), cujo ano básico é 2016, com os percentuais de índice de conciliação. Percebe-se que a Justiça Estadual, especificamente, o TJRJ, o índice de conciliação foi de 13%, e na média geral do índice de conciliações¹⁴ nos Tribunais de Justiça Estaduais foi de 10,9% (CNJ, 2017).

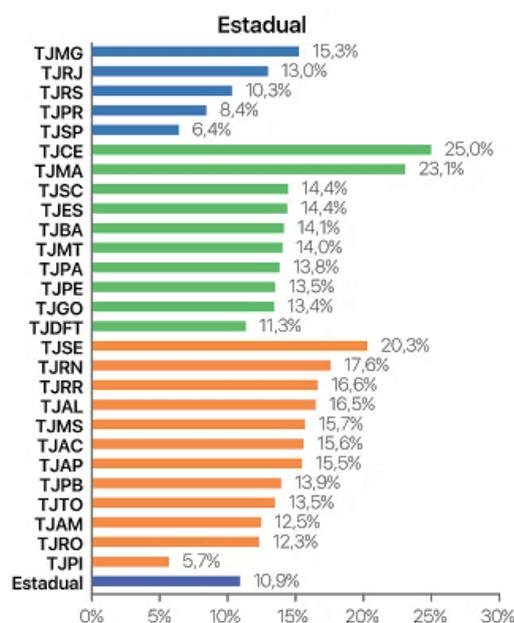


Figura 19 - Índice de conciliação no PJ (Fonte: CNJ (2017))

- **Contexto da Aplicação do Estudo de Caso (CEJUSC-Capital)**

O escopo deste trabalho de pesquisa ficou restrito a modelagem do processo da mediação pré-processual (fase AS-IS) do CEJUSC-Capital, uma unidade especializada do Poder Judiciário (TJRJ) no atendimento ao cidadão para a solução consensual de conflitos e orientações nas matérias relativas à cidadania. O processo analisado pelo pesquisador foi considerado de média complexidade.

O CEJUSC-Capital não possuía os seus processos de prestação de serviços modelados e documentados, o que levou a este pesquisador a realizar este trabalho. Também, não há na organização a cultura de gestão de processos instituída. Um fato observado é que estas unidades são criadas mediante a imposição de leis, atos

¹⁴ O índice de conciliação abrange o percentual de sentenças e decisões resolvidas por homologação de acordo em relação ao total de sentenças e decisões terminativas proferidas.

normativos e decretos que as regem e se adequam à configuração de pessoal e infraestrutura existentes nas dependências dos Fóruns, que atendem a uma ou mais comarcas no estado do RJ. Os atores do processo sabem quais as atividades devem executar, porém informalmente, não havendo uma documentação das rotinas administrativas que digam as atividades de cada ator, suas responsabilidades e como o processo ou instância do processo deve ser executada.

O objetivo macro deste processo é realizar uma sessão de mediação em um dos CEJUSC do estado do RJ, onde as partes possam solucionar os seus conflitos. O processo compreende as etapas de agendamento nas quais o cidadão busca estes centros de mediação, passando pelas etapas intermediárias que antecedem a programação da agenda de mediações até a sessão de mediação propriamente dita e conclui com o Termo de Sessão de Mediação (TSM) entregue ao cidadão o qual é considerado um título executivo extrajudicial, conforme o artigo 515 do novo Código de Processo Civil de 2015.

O evento do processo da mediação se inicia quando há um conflito e o cidadão busca um meio alternativo para se chegar a um acordo com a outra parte do conflito. Então, o cidadão procura acesso aos CEJUSC-RJ para que o auxilie na tentativa de agendar uma mediação. Há três formas distintas para solicitar uma mediação: a primeira forma de acesso, através do site do Tribunal de Justiça RJ (TJ-RJ); a segunda forma, o cidadão vai diretamente ao CEJUSC-Capital, onde preenche uma ficha denominada FIAM (Formulário de Inscrição e Acompanhamento de Mediação) e a terceira, através de e-mail enviado a própria secretaria do CEJUSC-Capital.

Após a secretaria tomar ciência da solicitação, começa o processo de agendamento e convocação, via envio de uma carta-convite, para que as partes compareçam no dia e hora agendados para a sessão de mediação. Em seguida, há a seleção do mediador que é realizada baseada em critérios de competência no assunto a ser mediado.

Quando as partes comparecem, na data e hora determinadas, são encaminhadas pelo (a) recepcionista (colaborador (a) da secretaria do CEJUSC-Capital) para sessão de mediação. As partes são recebidas pelo mediador que dá início a explicação de como

funciona a sessão de mediação. O mediador, através de técnicas de mediação de conflitos, busca o consenso entre as partes. O resultado da mediação pode levar a um acordo parcial, acordo total, acordo provisório ou sem acordo. No caso de um acordo parcial ou provisório, as partes podem retornar para uma nova sessão de mediação. No caso da sessão de mediação finalizar com acordo ou sem acordo ou com um acordo provisório entre as partes, o fluxo segue normalmente e é gerado o Termo de Sessão de Mediação (TSM) cuja denominação é “acordo total”.

Pode haver a possibilidade de uma das partes ou ambas faltarem a sessão de mediação. O mediador pode também viabilizar uma nova sessão de mediação, caso a parte que compareceu aceite.

Há situações em que o conflito pode tratar de assuntos de menores de idade (16 anos) ou um cidadão acima de 65 anos o que envolve a atuação do Ministério Público (MP) para a homologação do acordo. Pode haver, também, a necessidade das partes, após a sessão de mediação, solicitarem a homologação do acordo junto ao MP. Todos os TSMs redigidos pelos mediadores, com acordo ou não, são enviados para a secretaria do CEJUSC-Capital, que serão analisados pelo colaborador (a) do dia ou pela secretária, responsável pelas mediações pré-processuais para dar prosseguimento ao processo.

Após a análise do TSM pela secretaria, este setor pode tomar as seguintes decisões: reagendar ou remarcar uma mediação; encaminhar o processo ao coordenador (a) do CEJUSC-Capital para solicitar vista (solicitação de posicionamento) ao Ministério Público (MP) ou finalizar o processo. Em todos os casos o processo é digitalizado, finalizado (baixado) no sistema de apoio DCP e posteriormente arquivado.

Na situação em que o coordenador (a) abre vista ao MP e o processo retorna sem a necessidade de cumprimento de exigência, o juiz do CEJUSC-Capital atua, assinando digitalmente (eletronicamente) no sistema DCP para finalizar o processo. O juiz avalia os processos quando as partes solicitam a homologação. Todo o processo de mediação pré-processual foi modelado para que pudesse ser submetido ao estudo de caso como um artefato de entrada para execução do MAPAC.

5.2. Planejamento do Estudo de Caso

5.2.1. Objetivo e Escopo

O estudo de caso tem o objetivo apresentado de acordo com o paradigma GQM (*Goal Question Metric*) (BASILI *et al.*, 2002).

Analisar a execução do MAPAC em um modelo de processo de prestação de serviço público

Com o propósito de validar e avaliar a viabilidade, a qualidade dos produtos gerados pelo método e a satisfação dos participantes

Com respeito às características das informações geradas quanto à relevância, completude, objetividade e utilidade, além dos aspectos positivos e negativos com os resultados obtidos pela execução do MAPAC

Do ponto de vista de um gestor e um especialista em processos de negócio

No contexto de um ambiente real de uma unidade especializada do Poder Judiciário (CEJUSC-Capital)

5.2.2. Propostas de Definição das Tarefas

O pesquisador utilizou as seguintes abordagens para o estudo de caso:

- Aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para autorização do estudo de caso pelos participantes;
- Aplicação do Formulário de Caracterização do Participante para coletar parte das variáveis independentes;
- Explicação aos participantes dos conceitos teóricos relacionados à Democracia Eletrônica, participação cidadã e aproximação cidadã;
- Explicações de como as etapas do MAPAC devem ser executadas utilizando o material de apoio (Book do MAPAC); e
- Ao final do estudo, a aplicação do Questionário de Avaliação do Estudo do MAPAC para coleta de dados.

5.2.3. Questões e Variáveis

Para o estudo de caso, são propostas as seguintes questões e para cada questão são apresentadas as variáveis dependentes que serão avaliadas:

Q1 – Qual é a viabilidade de execução do MAPAC?

Esta questão pretende verificar: a eficácia do MAPAC em relação aos participantes concluírem as 3 (três) etapas propostas; a eficiência dos participantes para executá-lo; as dificuldades de execução do método pelos participantes. Para verificar essa questão devem ser observadas as evidências baseadas nas seguintes variáveis:

- a) **Eficácia** - A capacidade dos participantes concluírem todas as etapas propostas pelo MAPAC utilizando os instrumentos para sua execução;
- b) **Eficiência** – Avaliação do tempo total que os participantes levam para execução do MAPAC;
- c) **Dificuldade** - Analisar as dificuldades apresentadas pelos participantes durante a execução de cada etapa do MAPAC;

Para verificar a eficiência, a evidência foi obtida por meio da coleta do tempo de execução de cada uma das etapas do método, além da análise das informações geradas pelos participantes. Para analisar as dificuldades apresentadas, as informações foram coletadas através da aplicação do questionário de avaliação do estudo de caso.

Q2 – Qual a satisfação dos participantes quanto à execução do MAPAC?

Esta questão pretende verificar **dos participantes** se a execução do MAPAC facilita a análise do processo de prestação de serviços da organização e os seus aspectos positivos e negativos para posteriores melhorias do método. Para verificar essa questão foram observadas às evidências baseadas nas seguintes variáveis:

- a) **Satisfação** – a satisfação dos participantes quanto aos resultados gerados pela execução do MAPAC;
- b) **Aspectos positivos** – destaques dos pontos positivos relatados pelos participantes ao final da execução do MAPAC;
- c) **Aspectos negativos** – destaques dos pontos negativos relatados pelos participantes ao final da execução do MAPAC;

As informações foram coletadas através da aplicação do questionário de avaliação do estudo de caso do método ao final da execução do experimento.

Q3 – Qual a qualidade das informações geradas pela execução do MAPAC?

Esta questão visa a verificar as características das informações geradas pelos participantes quanto aos aspectos:

- a) **Relevância** – se as informações têm importância suficiente para exercerem determinadas influências nas tomadas de decisões daqueles que possam utilizá-las;
- b) **Completeness** - se as informações são apresentadas de forma completas em relação ao processo de prestação de serviço da organização ora analisado;
- c) **Objetividade** - se as informações são apresentadas de forma clara, objetiva e de fácil entendimento;
- d) **Utilidade** – se as propostas de soluções para aproximação cidadã tem utilidade para o processo de prestação de serviço da organização;

A análise das evidências foi realizada pelo pesquisador por meio das informações geradas pelos participantes no estudo de caso através dos instrumentos para execução do MAPAC.

5.2.4. Variáveis Independentes

As variáveis independentes estão relacionadas ao contexto do estudo de caso (CEJUSC-Capital) e aos participantes. São elas: a formação acadêmica; grau de conhecimento e experiência dos participantes com os domínios de BPM; Democracia Eletrônica e aproximação cidadã; conhecimento do processo analisado; experiência no uso do método; tempo de experiência em cada um dos domínios; tempo de atuação na coordenação do CEJUSC-Capital e o tamanho do processo de prestação de serviço analisado pelo pesquisador.

Em relação aos participantes, as variáveis foram coletadas através do Formulário de Caracterização do Participante do Estudo Exploratório do MAPAC (Apêndice V). As demais variáveis através de observação direta durante a validação do método pelos

participantes.

5.2.5. Instrumento

Os instrumentos utilizados para este estudo da avaliação da execução do MAPAC pelos participantes foram: o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do Estudo de Caso para Avaliação do MAPAC (Apêndice II); Formulário de Caracterização do Participante do Estudo de Caso (Apêndice III); Book do MAPAC para apoio ao estudo (Apêndice I); Questionário de Avaliação do Estudo de Caso do MAPAC (Apêndice V).

5.2.6. Validade do Estudo

Para a validade do estudo, seguiu-se o critério utilizado por (WOHLIN *et al.*, 2012) que trata das ameaças à validade identificadas no estudo de caso e que possam impactar ou limitar os resultados esperados. Assim, estas são apresentadas a seguir:

5.2.7. Validade interna

Uma das variáveis internas do estudo de caso é a dos participantes não possuírem conhecimento dos conceitos de: Democracia Eletrônica (colaboração, transparência e memória), BPM e de níveis de participação cidadã desejados para executar o MAPAC. Para minimizar esta ameaça, o pesquisador explicou o funcionamento do método e os conceitos envolvidos para o seu funcionamento.

Outra ameaça é a disponibilidade de tempo dos participantes para execução do método. Para minimizar esta ameaça, o estudo foi realizado em mais de uma sessão com o 1º participante. Cada sessão abordou: treinamento, revisão dos conceitos execução das etapas e ao final dos trabalhos, a aplicação do questionário para coleta de dados.

5.2.8. Validade externa

Uma possível ameaça à validade externa é se o método gera informações úteis e relevantes quando executados em outros contextos organizacionais. Para minimizar esta ameaça haveria necessidade de ampliar a execução do método para outros contextos e verificar se as informações geradas atenderiam as necessidades da organização.

5.2.9. Validade do construto

O fato do primeiro participante do experimento ser da própria organização (TJRJ) pode levar a um viés na validação do MAPAC, tendo em vista que as soluções apontadas podem se referir exclusivamente aos conceitos e elementos relacionados com a área de BPM. Por conseguinte, as soluções apontadas poderão estar relacionadas apenas ao processo interno do CEJUSC-Capital e não levar em consideração a disciplina Democracia Eletrônica. Para minimizar esta validade, o método foi executado por um segundo participante pesquisador especialista em processos e que conhece tanto os conceitos e elementos de BPM quanto os de Democracia Eletrônica.

5.2.10. Execução do Estudo de Caso

- **Participantes**

Os participantes deste estudo de caso tinham perfis profissionais distintos. No primeiro estudo de caso a coordenação do NUPEMEC-RJ designou um colaborador do próprio Tribunal de Justiça RJ (TJRJ) com experiência na área de gestão para participar do experimento. No segundo estudo de caso, o NUPEMEC-RJ solicitou auxílio dos colaboradores do setor do Departamento de Planejamento Estratégico (DEGEP), ligado à presidência do TJRJ, para participarem do experimento. Porém, em função da demanda de trabalho os colaboradores não puderam participar do experimento na data estipulada. O segundo estudo de caso previa também a participação de um pesquisador nas áreas de Democracia Eletrônica e BPM, externo ao grupo de pesquisa, para execução do experimento.

Inicialmente foi solicitado aos participantes que dessem a autorização para realização do experimento. Em seguida, foi aplicado o questionário para caracterizar os participantes, i.e., verificar a formação acadêmica e experiência profissional relacionada às suas habilidades que envolvam os seguintes assuntos no âmbito da pesquisa: BPM, Democracia Eletrônica e/ou participação cidadã, colaboração, transparência e memória. E por fim, foram explicadas as etapas e as respectivas atividades que compõem o MAPAC, além de ter sido fornecido o manual do método com orientações para a sua execução.

Ao final das atividades, os participantes preencheram o questionário (Apêndice V) para coleta das evidências e análise dos dados.

5.2.11. Análise das Variáveis Independentes

As variáveis foram coletadas através do questionário de Avaliação do Estudo de Caso e teve como objetivo avaliar o tempo de experiência com o processo específico a ser utilizado para o estudo. Além disso, o questionário aplicado procurou identificar se os participantes têm experiência nos conceitos de Democracia e/ou aproximação cidadã. O grau e o tempo de experiência foram úteis para verificar se estas variáveis interferem na redução do tempo de execução do método, tornando-o mais eficiente.

O grau e o tempo de experiência apresentados pelo 1º participante na área de gestão foi um dos fatores a ser considerado no estudo, pois evidenciou a sua experiência na área de gestão como coordenador do CEJUSC-Capital. Apesar de pouco tempo de atuação no CEJUSC-Capital, o participante apresentou um bom conhecimento dos processos que envolvem a mediação de conflitos. Além disso, o participante destacou os aspectos de colaboração e transparência como tendo sido usados em projetos pessoais e na indústria, sendo que o aspecto de memória nunca foi utilizado.

Já o 2º participante do estudo de caso destacou que possui bons conhecimentos nas áreas de BPM, Democracia Eletrônica e participação cidadã, com 12 anos de experiência, inclusive utilizados em projetos na indústria.

O tamanho do processo de prestação de serviço da mediação pré-processual do CEJUSC-Capital, analisado e que serviu para este estudo de caso, foi considerado de média complexidade, pois não envolveu vários níveis de detalhamento para expressar o resultado de trabalho do processo.

5.2.12. Resultados da Execução do Estudo de Caso – Gestor do CEJUSC

Este estudo de caso foi realizado no mês de janeiro de 2017. O pesquisador de comum acordo com o participante dividiu em 4 (quatro) sessões os trabalhos propostos para o estudo de caso. Este fato foi devido a não disponibilidade de tempo integral por parte do participante para participar do estudo. O pesquisador acompanhou toda a

execução do método pelo participante, colheu dados por meio do questionário aplicado, além de realizar entrevistas e assim, foi possível responder as questões que se seguem:

Q1 – Qual é a viabilidade de execução do MAPAC?

a) Eficácia

Apesar de o gestor ter relatado que nunca trabalhou com os conceitos das disciplinas de BPM e Democracia Eletrônica, foi evidenciado que o participante, com grandes dificuldades, conseguiu executar todas as etapas do MAPAC e chegar nas propostas de soluções para o processo analisado. Além disso, a maioria das propostas tendeu para as soluções não tecnológicas, mesmo com a intervenção do pesquisador que ofereceu exemplos práticos tecnológicos de como os habilitadores de aproximação cidadã atuam para melhorar o desempenho de um processo.

b) Eficiência:

O tempo médio para execução de cada etapa do MAPAC foi de 2h 22min (Tabela 16). A 1ª etapa demandou maior tempo de execução para ser concluída, pois o participante só pôde dar continuidade 5 (cinco) dias após a 1ª sessão. À medida que o participante ganhava o entendimento dos conceitos e dos objetivos do método, as execuções das atividades propostas para cada etapa foram ficando mais fáceis. Este fato foi constatado durante a 4ª sessão (dia) em que a execução de todas as atividades da 3ª etapa demandou 1h 46min. O pesquisador gastou com a revisão de conteúdos 5h 59min, tendo em vista que o participante não conhecia os assuntos utilizados na concepção do método. O tempo total dos trabalhos foi de 13h 57min. Há indícios que este tempo de execução poderia ser reduzido para 7 h, aproximadamente, caso o participante pudesse realizar a execução do método em uma única sessão.

Tabela 16 – Estudo de Caso: Avaliação dos tempos de execução do MAPAC – Gestor do CEJUSC

Execução do MAPAC					
Sessão	Data	Coleta de dados	Tempo (h)		
			Inicial	Final	Total
1º dia	10/jan	Apresentação + Explicação dos objetivos da pesquisa	15:40	17:05	1:25
		Treinamento da execução do MAPAC			2:20
2º dia	15/jan	Revisão dos conceitos do MAPAC	15:30	16:00	0:30
		Execução da 1ª Etapa MAPAC	16:05	18:57	2:52
3º dia	17/jan	Revisão dos conceitos do MAPAC	17:10	18:00	0:50
		Execução da 2ª Etapa MAPAC	18:00	20:30	2:30
4º dia	23/jan	Revisão dos conceitos do MAPAC	15:36	16:30	0:54
		Execução da 3ª Etapa do MAPAC	16:54	18:40	1:46
		Preenchimento do questionário	18:40	19:30	0:50
		Total dos trabalhos			13:57
		Total de treinamento e revisão dos conceitos			5:59
		Tempo total de execução das 3 etapas			7:08
		Tempo médio de execução das 3 etapas			2:22

c) Dificuldade:

Apesar do participante ter conseguido executar todas as etapas propostas pelo MAPAC, foi percebida uma grande dificuldade no entendimento dos conceitos relacionados à proposta do MAPAC, principalmente naquelas que se referem à BPM e Democracia Eletrônica e a análise do contexto da organização (1ª etapa do MAPAC). Nesta tarefa, o participante não conseguiu relacionar o contexto organizacional com as dimensões de colaboração, transparência e memória, proposta pelo método. Mesmo assim, o participante avaliou a 1ª etapa como *indiferente* para execução e as 2ª e 3ª etapas com grau de dificuldade de difíceis execuções, o que já era de se esperar. Outra situação percebida durante a execução foi uma grande preocupação do participante em detalhar os problemas da organização e de outros órgãos que se relacionam com o CEJUSC-Capital o qual não era o objetivo da execução. Destaca-se que o participante apontou como maior dificuldade, na 2ª etapa, a tarefa da análise pelos *habilitadores de processos de aproximação cidadão* e na 3ª etapa, especificamente a tarefa de apontar os *impactos* sobre a organização relacionados às soluções propostas para aproximar o

cidadão.

Q2 – Qual a satisfação dos participantes quanto à execução do MAPAC?

a) Satisfação:

O grau de satisfação apontado pelo participante foi de *muito satisfeito* com as informações geradas pela MAPAC, apesar das dificuldades apontadas em sua execução. Este aspecto evidenciado pelo participante talvez seja justificado pela organização das informações e coerência dos assuntos tratados na execução do método o que levou a ter uma melhor visão dos problemas relacionados ao processo e as possíveis propostas de soluções apresentadas.

b) Aspectos positivos:

Apesar do participante não ter trabalhado ou ter o conhecimento com os conceitos relacionados às áreas de BPM e Democracia Eletrônica, apontou os seguintes aspectos positivos relevantes para o MAPAC, os quais se destacam: “*conferem o entendimento dos processos de trabalho pelo gestor, leva a reflexão e promove as mudanças dos processos organizacionais*”.

c) Aspectos negativos:

O participante apontou a “*demora em sua execução*” com o único aspecto negativo para o MAPAC. Este comentário pode estar relacionado ao tempo total de execução (13h e 57min), tendo em vista que os trabalhos foram divididos em 4 (quatro) sessões (dias) para não afetar as suas atividades diárias.

Q3 – Qual a qualidade das informações geradas pela execução do MAPAC?

Como forma de avaliar esta questão, o pesquisador destacou algumas propostas de soluções tecnológicas (Tabela 17) e não tecnológicas (Tabela 18), que foram coletadas durante a execução do MAPAC pelo 1º participante. Além das propostas de soluções apresentadas, foram também destacadas as justificativas que explicam o (s) motivo (s) para que cada proposta de solução seja implementada pela organização. A fim de garantir a confidencialidade e a privacidade das informações do participante, assim como, da unidade de negócio, alguns dados foram omitidos. As evidências observadas pelo pesquisador quanto às características das informações geradas são comentadas em seguida.

Tabela 17 - Propostas de soluções tecnológicas para aproximação cidadã – Gestor do CEJUSC

Itens #	Propostas de soluções tecnológicas	Justificativas
i.	Adequação do sistema atual do TJRJ, além da criação informatizada de um sistema de distribuição de processos por tipo de mediação (civil, empresarial, entre outros ramos).	Obtenção mais rápida dos resultados.
ii.	<i>Feedback</i> no site do TJRJ quando houver o preenchimento da ficha solicitando uma mediação, indicando quem será o responsável pelo esclarecimento de dúvidas/busca de outras informações.	Maior compreensão interna e externa do funcionamento do CEJUSC e seus processos de trabalho.
iii.	Criar um canal de comunicação no DCP.	Personalizar o atendimento aumenta o grau de confiança e ajuda a aumentar o nível de satisfação do usuário.
iv.	Informar previamente via site ou não, os documentos necessários para consecução do processo de mediação e homologação dos acordos.	Conferir maior segurança e transparência ao processo; redução do número de vezes que partes e advogados comparecem ao CEJUSC em busca do Termo de acordo e outros documentos.

Tabela 18 - Propostas de soluções não tecnológicas para aproximação cidadã – Gestor do CEJUSC

Itens #	Propostas de soluções não tecnológicas	Justificativas
i.	Ações educativas que visem ao esclarecimento do público interno (magistrados, servidores e colaboradores) e o público externo (partes e advogados) sobre os métodos autocompositivos, suas semelhanças e distinções e seus objetivos. Nota: métodos autocompositivos , entende-se como a solução do litígio por decisão consensual das partes (ré e autora) envolvidas no conflito, i.e., quando as partes se reúnem espontaneamente para chegarem a uma solução do conflito.	O entendimento maior dos magistrados poderá ajudar na precisão da seleção dos casos que são encaminhados ao CEJUSC, evitando-se o encaminhamento daqueles que por razões técnicas/jurídicas não são indicados à mediação/conciliação; ajudará na indicação do mediador com maior preparo na matéria do caso a ser mediado; o mediador estará mais bem capacitado para intervir no problema a ser solucionado.
ii.	Criar canal de comunicação com a OAB.	Fornecimento de insumos para o desenvolvimento de ações educativas voltadas à advocacia colaborativa.
iii.	Normatização dos procedimentos; adoção de atividades/serviços que estimulem a empatia; link com a ouvidoria.	Possibilitará a redução dos erros cometidos;

iv.	Pesquisa de satisfação a ser realizada pelos mediadores, através de formulário já existente, com todas as partes.	Permitirá o fornecimento aos mediadores de <i>feedback</i> em consonância com a própria mediação.
v.	Divulgação da mediação; criação de campanha publicitária; promoção de eventos; cursos para os magistrados.	Conhecimento dos métodos autocompositivos e conscientização de sua utilização nos casos concretos; redução da violência como forma de intervir sobre o conflito; redução do número de ações judicializadas.
vi.	Melhoria da qualificação técnica de mediadores e colaboradores, através de cursos e oficinas.	Possibilitará um maior índice de acordos obtidos; melhoria da comunicação entre as partes; redução do número de reclamações dos usuários, dos próprios profissionais e dos mediadores em formação; conferirá maior legitimidade ao CEJUSC enquanto espaço de formação.
vii.	Levantar dados que permitam apreciar número de horas por mediador/número de acordos por matéria.	Permitirá fornecer aos mediadores <i>feedback</i> com mais elementos sobre as mediações realizadas.
viii.	Definir indicadores de análise e possíveis soluções.	A partir da análise dos indicadores, elaborar ações corretivas nas capacitações realizadas para os mediadores.
ix.	Afixação de fluxograma dos processos em área visível/acessível para o cidadão.	Confere transparência, informa.

a) Relevância:

Ressalta-se que apesar do participante ser um gestor desta unidade (CEJUSC-Capital), as soluções apresentadas estão alinhadas com os objetivos da organização na consecução da prestação de serviço ao cidadão. Tanto as propostas tecnológicas quanto as não tecnológicas apontadas (Tabela 17 e Tabela 18) pelo participante, podem suprir a necessidade da organização com informações relevantes para as soluções dos problemas identificados no processo, durante as execuções da 1ª e 2ª etapas do MAPAC.

b) Completude:

Nem todas as propostas de soluções para o processo do CEJUSC-Capital, se mostraram de forma completa, para que um gestor possa tomar decisões mais assertivas para melhoria do processo. Por exemplo, as propostas e as justificativas (itens “i” da Tabela 17 e os itens “ii” e “vii” e “viii” da Tabela 18), não apresentam completude necessária para o entendimento, pois o participante não as detalhou, não as justificou e nem as descreveu com detalhes, possibilitando o seu entendimento. Por exemplo, a proposta do item “vii” da Tabela 18, “*definir indicadores de análise e para possíveis*

soluções”, não aponta e nem detalha quais são os possíveis indicadores para o processo o que poderia levar a um possível questionamento de quem está avaliando esta informação para uma tomada de decisão.

c) Objetividade:

Grande parte das soluções apresentadas evidenciou objetividade para os problemas identificados. Entretanto, o pesquisador observou falta de clareza em algumas soluções apresentadas que necessitavam de um maior grau de detalhamento (especificidade) para o seu entendimento (item “iii” da Tabela 17 e item “ii” da Tabela 18). A objetividade sem o detalhamento mínimo apresentado pelo participante pôde comprometer o entendimento de quem irá analisar a informação para tomar decisões sobre a melhoria do processo.

d) Utilidade:

A maioria das propostas apontadas pelo participante se mostraram úteis para o processo do CEJUSC-Capital à medida que evidenciou soluções para os problemas apontados e com foco na aproximação cidadã. Entretanto, é importante ressaltar que algumas das soluções destacadas pelo participante buscam resolver problemas internos do processo desta unidade e não estão relacionadas diretamente com a aproximação cidadã em si. Por exemplo, as soluções apontadas no item “i” da Tabela 17 e nos itens “ii”, “iii”, “vi”, “vii” e “viii” da Tabela 18, não atuam diretamente na aproximação cidadã em si, apontam sim, para soluções internas do processo, ora por falta de informações sobre o processo, ora por falha do próprio funcionamento interno do processo de prestação de serviço.

5.2.13. Resultados da Execução do Estudo de Caso - Pesquisador em BPM e DE

O estudo de caso foi executado no dia 26/03 nas dependências da UNIRIO. Para responder as questões que se seguem, o pesquisador se utilizou da observação direta de toda a execução do MAPAC, do preenchimento do questionário pelo participante para coleta de dados, além de uma entrevista realizada ao final dos trabalhos. O pesquisador, para facilitar o entendimento do participante deste estudo de caso, procurou se reunir 4 (quatro) semanas antes, por meio do *Skype* para: explicar o funcionamento do MAPAC, fornecer a modelagem de processo de negócio do CEJUSC-Capital, além de orientar

sobre a proposta de trabalho a ser executada no estudo de caso. Deve-se registrar que em função da dificuldade apresentada pelo 1º participante do estudo de caso na utilização do instrumento de execução para análise do processo desenvolvido em Word, o pesquisador procurou melhorar este instrumento, desenvolvendo um novo em planilha de Excel.

Q1 – Qual é a viabilidade de execução do MAPAC?

a) Eficácia:

O participante conseguiu executar com facilidade todas as etapas do MAPAC e gerar as propostas de soluções para aproximação cidadã. O fato de o participante ter um bom conhecimento das disciplinas de BPM e Democracia Eletrônica contribuiu favoravelmente para a conclusão das atividades propostas para o estudo. O participante teve dúvidas durante a execução da 1ª etapa do MAPAC quanto ao processo analisado e ao contexto do CEJUSC-Capital para informar as expectativas da organização, dos *stakeholders* e do cidadão para aproximação cidadã, indicar qual seria o nível de participação e interação do cidadão desejado para o seu processo. As dúvidas foram sanadas pelo pesquisador e consideradas normais, pois ele executou o método apenas com a documentação fornecida quatro semanas da realização do estudo.

b) Eficiência:

O tempo médio de execução das atividades foi considerado bem satisfatório. O tempo total para conclusão dos trabalhos foi de 4h e 20min, com um tempo médio de execução de 48min para cada uma das etapas. O menor tempo apresentado na execução do MAPAC foi de apenas 28min na 3ª etapa e o maior foi de 1h e 2min para 1ª etapa (Tabela 19). O maior tempo de execução pode ser considerado normal, pois o participante estava se adaptando ao manuseio do instrumento de avaliação, além das atividades que compõem a 1ª etapa do método. Houve evidência que o novo instrumento utilizado para execução do método contribuiu para redução do tempo das três etapas, porém este fato não deve ser considerado relevante para que afete a variável observada. O tempo de 1h e 28min de treinamento e a revisão dos conceitos foram contabilizados para avaliação uma vez que já havia sido realizado há quatro semanas

antes da execução do estudo.

Tabela 19 – Estudo de Caso: Avaliação dos tempos de execução do MAPAC – Pesquisador em BPM e DE

Execução do MAPAC					
Sessão/ Etapas	Data	Coleta de dados	Tempo (h)		
			Inicial	Final	Total
1º dia	28/fev	Apresentação + Explicação dos objetivos da pesquisa Treinamento da execução do MAPAC	20:30	21:46	1:16
2º dia / 1ª Etapa	26/mar	Preenchimento do questionário + Revisão dos conceitos do MAPAC	15:00	15:12	0:12
		Execução da 1ª Etapa MAPAC	15:13	16:15	1:02
2º dia / 2ª Etapa	26/mar	Revisão dos conceitos do MAPAC	0:00	0:00	0:00
		Execução da 2ª Etapa MAPAC	16:17	17:15	0:58
2º dia / 3ª Etapa	26/mar	Revisão dos conceitos do MAPAC	0:00	0:00	0:00
		Execução da 3ª Etapa do MAPAC	17:20	17:46	0:26
		Preenchimento do questionário	17:47	18:13	0:26
		Total dos trabalhos			4:20
		Total de treinamento e revisão dos conceitos			1:28
		Tempo total de execução das 3 etapas			2:26
		Tempo médio de execução das 3 etapas			0:48

c) Dificuldade

O participante não apresentou dificuldade na execução do MAPAC. Foram evidenciadas apenas dúvidas referentes ao domínio de aplicação da pesquisa e não em relação ao método, o que foi considerado normal. O participante avaliou o grau de dificuldade das 1ª e 3ª etapas como fáceis e a 2ª indiferente e considerou a tarefa de definir as expectativas de aproximação (1ª etapa) como a mais difícil, pois não possuía os detalhes do domínio. Na 2ª etapa, a atividade de analisar o processo segundo habilitadores para aproximação cidadã, o participante explicou que para um analista em processos possa realizar a análise por habilitadores, deve ter uma boa experiência em gestão de processos, pois envolvem muitos conceitos que não são familiares ao profissional, especificamente os aspectos de colaboração, transparência e memória. Já

na 3ª etapa, o participante relatou que houve certa dificuldade durante a execução do MAPAC, quando foi analisar os impactos e os custos das propostas para as soluções geradas. O participante teceu o seguinte comentário geral: “o método é de fácil aplicação, porém requer certo conhecimento sobre os aspectos de modelagem de processo e habilitadores, sendo que este último seja o mais complexo, pois requer a análise de muitos aspectos para chegar a uma proposta”.

Q2 – Qual a satisfação dos participantes quanto à execução do MAPAC?

a) Satisfação:

O grau de satisfação relatado pelo participante foi de “*muito satisfeito*”, tecendo o comentário de que o MAPAC “*permite um pensar sistematizado sobre a aproximação cidadã. Se realizado em conjunto com a equipe técnica e de negócio, pode trazer benefícios para organização interessadas no tema. A única ressalva é de fato ter uma interação entre as equipes (de processos e de gestão) de forma que a análise seja mais ampla possível e que possíveis dúvidas consigam ser sanadas*”. Este fato torna evidente que para qualquer análise de um processo de prestação de serviço há necessidade do analista de processos buscar uma maior interação com os principais atores do processo com vista à coleta de informações e entendimento do processo de negócio.

b) Aspectos Positivos:

O participante apontou dois aspectos positivos na execução do MAPAC: “*a sistematização para análise e a ilustração de uso para cada ponto analisado*”. Este último se refere aos exemplos fornecidos no manual para execução do método.

c) Aspectos Negativos:

Quanto aos aspectos negativos foi apontado apenas que “*o nível de detalhamento pode dificultar a aplicação do MAPAC por uma equipe de negócio*”. Este fato mencionado se trata “*das dificuldades que a equipe puramente técnica pode enfrentar no dia a dia da prestação de serviços*”. Acredita-se realmente que a análise de um processo se torna muito incipiente e difícil para o analista ou profissional em processos, quando a análise do processo for realizada puramente por documentações, sem que o analista esteja presente no ambiente (*in loco*) para: avaliar as dificuldades de execução

do processo, conversar com os atores que executam o processo e, às vezes, atuar como observador-participante.

Q3 – Qual a qualidade das informações geradas pela execução do MAPAC?

a) Relevância:

Apesar da limitação do participante ter executado o MAPAC apenas com a modelagem dos processos fornecida, as informações geradas podem auxiliar a organização na mudança de melhoria de seus processos. As soluções apontadas, também, estão alinhadas com os objetivos da organização na consecução da prestação de serviço ao cidadão. O participante descreveu apropriadamente a cultura da organização, analisada sob a ótica dos aspectos de colaboração, transparência e memória. Apontou os problemas mais evidentes por meio da documentação fornecida e das dúvidas tiradas com o pesquisador a respeito do processo analisado. Apresentou soluções tecnológicas para melhoria do processo que não necessitam de implementações sofisticadas, por exemplo, os itens “iii”, “iv” e “v”. Além disso, apresentou soluções não tecnológicas, o qual a organização poderia implementar rapidamente, sem impactar as suas operações diárias, por exemplo, os itens “iv”, “v” e “ix” da Tabela 21.

b) Completude:

Neste aspecto, a percepção do pesquisador foi a falta de completude em algumas informações, como por exemplo, as expectativas de aproximação do cidadão da organização e as expectativas dos *stakeholders*. Porém, este fato justifica-se pelo participante não ter tido contado com os atores do processo para um levantamento e análise do processo da organização, limitando-se aos artefatos para realização do estudo de caso. Um fato importante observado foi que o participante não entendeu que durante a análise do processo pelos habilitadores de aproximação cidadã, as novas propostas de soluções de aproximação apontadas para o processo da organização deveriam estar relacionadas a novos problemas identificados, i.e., apontar os novos problemas, as justificativas das soluções, os impactos, os custos e os prazos. No entanto, o participante justificou que as soluções apontadas pela análise dos habilitadores se referiam aos problemas já identificados anteriormente e que não percebeu que possíveis soluções

deveriam se relacionar a possíveis novos problemas que poderiam ser identificados no processo. A análise evidencia que há necessidade de se trabalhar melhor esta tarefa, pois o primeiro participante apresentou a mesma dificuldade durante a execução. As soluções tecnológicas (Tabela 20) e não tecnológicas (Tabela 21) encontradas por meio da análise dos habilitadores e as soluções encontradas e que não foram justificadas estão destacadas com a seguinte frase “*não justificadas pelo participante*”.

c) Objetividade:

Observado objetividade nas informações geradas pelo participante apontando soluções de forma bem coerente com o processo ora analisado, porém o pesquisador identifica em algumas soluções destacadas nas Tabelas 20 e Tabelas 21 faltou maior detalhamento para que um *stakeholder* entenda as soluções propostas.

d) Utilidade:

As propostas de aproximação cidadã apresentadas pelo participante têm utilidade. O pesquisador verificou que as propostas de soluções possibilitam a um tomador de decisão da organização a identificar os problemas e que as soluções apresentadas pelo participante servem para a melhoria do processo atual.

Tabela 20 – Propostas de soluções tecnológicas para aproximação cidadã – Pesquisador em BPM e DE

Itens #	Propostas de soluções tecnológicas	Justificativas
i.	Integração entre Site do TJ e DCP de forma que os dados fossem automaticamente transferidos entre os sistemas	A integração reduz o retrabalho, possibilitando a utilização do tempo para dar andamento em outras atividades/processos.
ii.	Criação de base unificada a partir da qual site do TJ e DCP pudessem obter as informações das solicitações de mediação	A unificação da base reduz o retrabalho, possibilitando a utilização do tempo para dar andamento em outras atividades/processos.
iii.	Criar um link de fácil acesso (página inicial ou menu) no site do TJ.	A criação de um link de fácil acesso possibilita um maior conhecimento e utilização do serviço pela Sociedade
iv.	Criação de canais de comunicação, por exemplo no site do TJ, para interação entre cidadão-CEJUSC de forma a acompanhar o andamento	Não justificado pelo participante.

	das solicitações e expor dúvidas/sugestões."	
v.	Disponibilizar o status da solicitação e, após finalização da mediação, o resultado da mesma às partes envolvidas no site do TJ.	Não justificado pelo participante.
vi.	Permitir o registro do ator que realizou qualquer modificação/interação com a solicitação.	Não justificado pelo participante.
vii.	Necessidade de integração entre Site do TJ e DCP de forma que os dados fossem automaticamente transferidos entre os sistemas OU de base unificada.	Não justificado pelo participante.
viii.	Permitir que a infraestrutura existente possibilite a integração entre Site do TJ e DCP de forma que os dados fossem automaticamente transferidos entre os sistemas OU de base unificada.	Não justificado pelo participante.
ix.	Evidenciar e disponibilizar, por exemplo, no site do TJ, origem de eventuais mudanças no processo (por exemplo: mudança A feita com base na solicitação/sugestão de Fulano).	Não justificado pelo participante.
x.	Coletar informações, através de sistemas ou pesquisas direcionadas, que auxiliem na avaliação das mediações realizadas.	Não justificado pelo participante.
xi.	Permitir o acompanhamento da solicitação através de algum mecanismo que evidencie o ponto do processo ou ator responsável pela solicitação em dado momento.	Não justificado pelo participante.
xii.	Evidenciar origem de eventuais mudanças no processo (por exemplo: mudança A feita com base na solicitação/sugestão de Fulano).	Não justificado pelo participante.
xiii.	Criação de mecanismo para que as partes envolvidas confirmem o resultado da mediação de forma a colaboração com a auditoria do processo.	Não justificado pelo participante.
xiv.	Permitir o registro do ator que realizou qualquer modificação/interação com a solicitação.	Não justificado pelo participante.
xv.	Criar e disponibilizar um <i>template</i> a ser utilizado em caso de solicitação por e-mail.	Um <i>template</i> permite que a Secretaria do CEJUSC padronize os documentos a serem tratados, inclusive identificando todas as informações necessárias ao prosseguimento da mediação (necessário saber o volume para mensurar adequadamente o impacto).
xvi.	Proibir a solicitação por e-mail.	Caso a criação de um <i>template</i> não seja possível, recomenda-se a proibição de solicitações por e-mail.
xvii.	Permitir que cidadãos exponham dúvidas/problemas/sugestões que possam servir como insumo para melhoria da prestação do serviço.	Não justificado pelo participante.

xviii.	Disponibilizar uma versão de fácil entendimento (i.e., em termos que leigos consigam entender) sobre o resultado da mediação aos cidadãos.	Não justificado pelo participante.
xix.	Criação de glossário on-line com termos comuns do domínio para facilitar o entendimento das partes envolvidas.	Não justificado pelo participante.

Tabela 21 - Propostas de soluções não tecnológicas para aproximação cidadã – Pesquisador em BPM e DE

Itens #	Propostas de soluções não tecnológicas	Justificativas
i.	Revisão da regra para seleção dos mediadores.	A revisão da regra para seleção dos mediadores gera uma maior agilidade na realização das mediações.
ii.	Criação de regra para número máximo de reagendamentos possíveis.	A criação de regra para número máximo de reagendamento gera uma maior agilidade no resultado das mediações.
iii.	Flexibilização da lei/norma/regulamento que exige a vista do processo pelo Ministério Público (se isso existir), uma vez que existe um subprocesso interno do CEJUSC (Analisar não conformidades) que visa garantir a análise da documentação do processo e solicitação de correções necessárias.	A flexibilização da vista do processo pelo Ministério Público gera uma maior agilidade no resultado das mediações.
iv.	Definição de quantidade máxima de processos a serem analisados pelo juiz.	A distribuição mais eficiente de processos entre os juizes gera uma maior agilidade no resultado das mediações.
v.	Definição de tempo máximo para que o juiz analise/assine o processo.	A definição de tempo máximo para análise/assinatura do processo gera uma maior agilidade no resultado das mediações.
vi.	Possibilidade de assinatura automática do processo, sem necessidade de análise do juiz.	A assinatura automática do processo gera uma maior agilidade no resultado das mediações.
vii.	Criação de atividade para que as partes envolvidas confirmem o resultado da mediação de forma a colaboração com a auditoria do processo.	Não justificado pelo participante.
viii.	Criar métricas que possibilitem a avaliação e prestação de contas sobre as mediações realizadas (cada mediação e todas as mediações feitas pelo CEJUSC).	Não justificado pelo participante.
ix.	Criar treinamentos que utilizem como base informações obtidas nas avaliações das mediações realizadas e sugestões/críticas recebidas das partes envolvidas.	Não justificado pelo participante.

- **Considerações do estudo de caso**

A execução do método pelos participantes possibilitou ao pesquisador realizar as seguintes considerações:

- a) Observa-se que o 1º participante gerou um maior número de propostas não tecnológicas (Tabela 18), uma vez que não atua na área de tecnologia, TI ou áreas correlacionadas o que justifica este fato;
- b) Foi evidenciado que os participantes quase não utilizaram o manual do MAPAC para tirar dúvidas sobre o método e seus instrumentos de execução. O manual foi utilizado apenas para consulta dos exemplos contidos nos *templates* para cada uma das etapas e das questões dos habilitadores de processo;
- c) Quanto ao comentário realizado pelo 2º participante de “não ter a vivência no domínio da aplicação”, o pesquisador não vê esse fato como um problema em que possa limitar o estudo realizado, pois o objetivo era avaliar a qualidade dos produtos gerados por um profissional com experiência em BPM e Democracia Eletrônica. Pode ser que para alguns pontos durante a análise do processo possa ter limitado o participante identificar questões que exigiam maiores conhecimentos sobre a execução do processo da organização. Por exemplo, na 1ª etapa (Analisar contexto do processo organizacional), quando o instrumento para execução solicitava uma análise da cultura da organização ou obter informações dos *stakeholders* a respeito das expectativas de aproximação cidadã da organização ou até mesmo, definir os níveis de participação. Portanto, talvez, não tenha ficado claro para o participante que o pesquisador faria o papel do *stakeholder* já que conhecia o contexto da organização.
- d) O pesquisador acabou provocando um viés durante o estudo, pois o 1º participante teve diversas dúvidas a respeito de que melhorias poderiam ser apontadas para os problemas identificados no processo, quando fez uso das questões formuladas para os habilitadores de aproximação cidadã. Para ajudá-lo o pesquisador forneceu alguns exemplos ao participante para dar prosseguimento ao trabalho de análise do processo. Na sequência, o participante utilizou os exemplos fornecidos pelo

pesquisador como solução de alguns problemas apresentados no processo. Apesar desse da ocorrência desse fato, o participante especificou outras propostas de soluções tecnológicas, conforme pode ser destacado na Tabela 17, item “i”, *“adequação do sistema atual do TJRJ, além da criação informatizada de um sistema de distribuição de processos por tipo de mediação (civil, empresarial, entre outros ramos).”*;

- e) O pesquisador evidenciou que o 1ª participante estava mais preocupado em achar soluções para o seu processo interno do que as propostas de soluções que possibilitassem aproximar o cidadão do processo de mediação pré-processual do CUJUSC-Capital. Este fato mostra que os conceitos de colaboração, transparência e memória, além dos níveis de participação e interação associados à Democracia Eletrônica não ficaram claros para o participante;
- f) O fato do 1º participante ser gestor da unidade de caso (CEJUSC-Capital) foi inadequado para execução do MAPAC. Destaca-se que o perfil deste participante seria útil para avaliar os resultados dos produtos gerados pelo método. Entretanto, caso o método fosse executado por um analista ou especialista em processos, o participante poderia homologar/validar os resultados gerados, realizando as devidas críticas das informações produzidas. Esta limitação no estudo de caso gerou a necessidade do MAPAC ser executado por um segundo participante com experiência em BPM e Democracia Eletrônica.

5.2.14. Futuras Melhorias

O pesquisador perguntou aos participantes do estudo de caso quais as possibilidades de melhorias que poderiam ser feitas no MAPAC. O 1º participante (gestor) não apontou nenhuma melhoria a ser realizada, porém o 2º sim, destacando-se, resumidamente: *“disponibilizar uma área para registro de sistema/bases existentes atualmente; evidenciar no exemplo do manual do MAPAC - na caixa que trata de “Atores e papéis” - os sistemas que atuam ativamente no processo, e não aqueles que sejam usados como repositório de informações; que haja um guia para análise cultural*

da organização para uma avaliação mais criteriosa; e o registro e justificativa de algum processo/subprocesso que tenha ficado de fora da análise, por não precisar de aproximação cidadã”.

Como proposta de futuras melhorias, apontadas pelo pesquisador, pode-se pensar em facilitar as definições dos conceitos de termos utilizados no MAPAC. Por exemplo, facilitar os conceitos que envolvem os aspectos de Democracia Eletrônica de colaboração, transparência e memória, além dos níveis de participação e interação do cidadão associados a estes aspectos, utilizando exemplos de outros contextos de processos públicos. Como futura melhoria, pode-se criar um fluxograma para cada etapa a fim de orientar e facilitar a execução do MAPAC pelo analista de processo. Assim, espera-se evitar a falha cometida pelo 2º participante quando este identificou as soluções para o processo, porém não destacou todas as informações que se relacionam com estas soluções (problemas, justificativas das soluções, impactos na organização, custos e prazos). Também, há a possibilidade de ampliar as questões para os habilitadores de aproximações cidadã endereçadas pelos níveis de participação e interação cidadã para que o analista de processos possa pensar em outras soluções para um processo de prestação de serviços de uma organização pública.

5.2.15. Limitações

Uma das limitações apresentadas no estudo de caso foi quanto ao tempo disponibilizado pelo 1º participante. Este fato levou o estudo do MAPAC a ser executado em 4 (quatro) sessões, demandando um maior tempo para explicações dos conceitos, além do cansaço e baixo rendimento apresentados pelo participante. Várias intervenções tiveram de ser realizadas durante as sessões para explicações do funcionamento de como o método deveria ser executado para que os trabalhos fossem finalizados. Outra limitação a ser mencionada é o fato da execução do método ter sido realizada por apenas um participante do TJRJ e não de forma colaborativa com vários *stakeholders*. Apesar do planejamento feito para que houvessem outros participantes (especialistas em processos do próprio TJRJ) para sua execução, acredita-se que este fato não invalida futuras execuções em outros setores do próprio Tribunal de Justiça. Destaca-se também como limitação o fato dos participantes do estudo de caso não possuírem todos os conhecimentos necessários para execução do método, tais como:

domínio da organização (unidade-caso) e conhecimento de Democracia Eletrônica e BPM.

Outra limitação do estudo foi o fato das variáveis de relevância e utilidade, que expressam as características das informações geradas pela execução do MAPAC, terem sido avaliadas apenas pela ótica do pesquisador. Para que o pesquisador pudesse avaliar, confirmar e caracterizar a relevância e a utilidade das informações geradas do processo da organização por meio da execução do método haveria a necessidade de submetê-las aos *stakeholders*, o que não foi possível.

Foi identificada também a limitação do instrumento que o pesquisador forneceu ao 1º participante ao executar as etapas do MAPAC e que serviu para coleta de dados para posterior análise. O artefato foi desenvolvido na plataforma Word da Microsoft, porém quando utilizado na 1ª unidade de estudo teve que ser reconfigurada para a plataforma *LibreOffice writer*. Em função disso, o pesquisador desenvolveu um novo instrumento em Excel para ser utilizado no segundo estudo de caso, totalmente, compatível com o *LibreOffice writer*.

Por fim, outra limitação foi o fato do cidadão não ter participado do estudo, emitindo a sua opinião em relação a qualidade do serviço prestado pelo CEJUSC-Capital. Para que o pesquisador pudesse colher estas informações, foram feitas entrevistas com os profissionais que realizam o agendamento e atendimento ao cidadão para realização da mediação.

Capítulo 6 - Conclusões

O capítulo apresenta as conclusões obtidas com a realização do presente trabalho e sugere perspectivas de trabalhos futuros.

6.1. Resumo da Dissertação

Este trabalho de pesquisa apresentou a proposta de um método que utiliza os conceitos das disciplinas de BPM e de Democracia Eletrônica que organiza um conjunto de habilitadores de aproximação cidadã para análise de um processo de prestação de serviço. O MAPAC foi dividido em 3 (três) etapas cujo objetivo é auxiliar um analista de processos a pensar em soluções, tecnológicas ou não, para aproximar o cidadão da organização pública a partir de seus processos.

Inicialmente foi realizado um estudo exploratório que serviu para ajustar o MAPAC, utilizando um dos processos de negócio do Hospital Oncológico da cidade do Rio de Janeiro. Com apoio de um dos *stakeholders* deste hospital foi possível analisar os produtos gerados (informações e as propostas de soluções) pelo próprio analista pesquisador que executou o método. Posteriormente, foi realizado um estudo de caso com dois participantes para validar o MAPAC, utilizando a modelagem de processo de prestação de serviço, fase pré-processual, do CEJUSC-Capital. O primeiro, do próprio TJRJ com experiência em gestão, porém sem experiência nas áreas de BPM e Democracia Eletrônica. Já o segundo, um pesquisador, com experiência nestas áreas.

6.2. Conclusões do Estudo

Os resultados apresentados nos estudos, tanto no estudo exploratório para ajustes quanto no estudo de caso, indicaram que o MAPAC é **viável** para ser utilizado na análise dos processos de prestação de serviços públicos. A **qualidade** dos produtos gerados foi considerada como satisfatória e se encontra dentro do esperado para o estudo realizado. A unidade não conhecia como seu processo estava operando e as informações produzidas por meio da análise e execução do método agora estão documentadas e com a possibilidade de aplicação das soluções encontradas. Foi evidenciada no estudo que a **satisfação** dos participantes, pois o método ajuda a identificar os problemas e pensar nas possíveis soluções. Estas conclusões foram baseadas nas questões formuladas e nos resultados obtidos por meio das variáveis definidas no estudo de caso que estão comentadas a seguir.

O método se mostrou **eficaz**, pois os participantes conseguiram executar todas as etapas propostas pelo MAPAC. Foi possível evidenciar a **eficiência** do método mesmo com as limitações observadas no estudo de caso pelo 1º participante. A eficiência se mostrou nítida quando o método foi executado pelo 2º participante que conhece os conceitos que foram abordados para a concepção do MAPAC, já que o método prevê a execução por um profissional da área de processos.

Em termos das **dificuldades** e/ou **facilidades**, pode-se afirmar que o MAPAC deve ser executado por um especialista em processos de negócio, porém com restrições. Há necessidade de que o especialista tenha noção dos conceitos que compõem a disciplina de Democracia Eletrônica, tais como: os aspectos de colaboração, transparência e memória, dos níveis de participação e interação cidadã desejados para os processos da organização, além dos habilitadores de aproximação cidadã. Há espaço para melhorias na forma de apresentação destes conceitos para que um profissional, que entenda apenas de BPM, possa executá-lo sem maiores dificuldades.

Conclui-se que as informações geradas pela execução do MAPAC produzem um grau bem positivo de **satisfação** nos participantes, pois foi percebido que as informações passaram a dar visibilidade real dos problemas enfrentados no processo, além de ser possível encontrar as causas e as respectivas soluções de melhorias.

Os pontos **positivos** e **negativos** do MAPAC foram considerados normais, uma vez que, os estudos realizados permitiram avaliar as opiniões dos participantes e apontar futuras melhorias.

O método foi capaz de produzir informações **relevantes** e **úteis** por estarem alinhadas com os objetivos do CEJUSC-Capital e do NUPEMEC. Faz-se necessário observar que estas características que expressam a relevância e a utilidade das informações, não puderam ser evidenciadas sob a ótica dos *stakeholders*.

As evidências também demonstraram que nem todas as informações destacadas pelos participantes se mostraram **completas** para uma possível tomada de decisão por parte dos *stakeholders*.

Outra conclusão foi o fato de que nem todas as informações geradas pelos participantes se mostraram **objetivas**. Ressaltam-se as limitações apresentadas pelos participantes em apontar as soluções tecnológicas ou não para o processo e suas respectivas justificativas que tornassem as informações claras e de fácil entendimento.

Por fim, ficou evidenciado que as propostas de soluções tecnológicas e não tecnológicas geradas pelos participantes estão alinhadas com o propósito do CEJUSC-Capital, sendo potencialmente viáveis as suas implementações. Verifica-se que por meio da execução do MAPAC, o analista de processos é capaz de pensar e gerar um conjunto de soluções de melhorias para aproximar o cidadão dos processos de prestação de serviços de uma organização pública.

6.3. Contribuições

Podemos elencar que este trabalho de pesquisa teve como contribuições científicas para a comunidade de BPM:

- i.** A criação do método para análise de processos visando à aproximação cidadã, contemplando o processo de análise integrado ao ciclo de vida de BPM, conforme abordado em diversas literaturas;
- ii.** Elaboração de questões (perguntas) específicas com foco na

aproximação cidadã para os habilitadores de desempenho de processos, ampliando as questões apresentadas na obra de Sharp & McDermott (2009).

Para a comunidade científica de Democracia Eletrônica:

- i. Um método de análise de processos de prestação de serviços públicos que sistematiza a identificação de soluções para aproximação cidadã;
- ii. Os resultados de aplicação do método em duas organizações públicas - Hospital Oncológico e CEJUSC-Capital;
- iii. A exploração do *framework* conceitual de design de soluções para aproximação cidadã que compreende os aspectos de colaboração, transparência e memória, em sua organização em habilitadores para análise de processos.

Como contribuições tecnológicas destacam-se:

- i. O Book do método MAPAC para aproximação cidadã para ser utilizado em qualquer órgão público (Apêndice I);
- ii. Confecção da modelagem do processo (fase AS-IS) do CEJUSC-Capital, da mediação fase pré-processual (não disponibilizado por motivos de confidencialidade).

6.4. Trabalhos Futuros

Para trabalhos futuros é sugerido que o MAPAC possa ser executado em contextos diferentes dos realizados neste trabalho, por exemplo, em outros CEJUSC da cidade do Rio de Janeiro ou em outras organizações públicas prestadoras de serviços ao cidadão. O objetivo é avaliar a viabilidade de execução do método e promover novos ajustes que se fizerem necessários, tornando o método o mais abrangente possível para ser executado em qualquer organização pública.

Outra proposta é a criação de um instrumento automatizado (artefato) em uma

plataforma Web. Haveria necessidade de realizar um estudo com tomadores de decisão para definir, além das funcionalidades e conceitos já apresentados no MAPAC, outras funcionalidades que o torne mais eficiente e aderente a outras organizações públicas.

Também, para trabalhos futuros pode-se pensar em ampliar este estudo investigando outros habilitadores de aproximação cidadã que atuam nas melhorias de processos de prestação de serviços de uma organização pública.

Considera-se para trabalhos futuros verificar outras possibilidades de dimensões ou aspectos de Democracia Eletrônica, além dos de colaboração, transparência e memória para que um analista de processos possa pensar e criar design de soluções para aproximação cidadã dos processos/serviços públicos.

Além das propostas mencionadas acima, poderia ser pensado para trabalhos futuros, a criação de uma ou mais etapas, envolvendo o ciclo de vida de BPM, por exemplo, a fase de redesenho de um processo.

Como trabalho futuro poderia também ser pensado uma forma para rastreamento das propostas de soluções que envolvem os critérios da participação do cidadão nas melhorias dos processos.

Referências Bibliográficas

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK V3.0)**. 1st ed. Cambridge, 2013.

ARAUJO, R.; CAPELLI, C.; DIIRR, B.; ENGIEL, P.; TAVARES, R. L. Democracia Eletrônica. In: M. Pimentel; H. Fuls (Eds.); **Sistemas Colaborativos**. 1st ed., p.110–121, 2011.

ARAUJO, R.; MAGDALENO, A. Social BPM: Processos de Negócio, Colaboração e Tecnologia Social. **Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI)**.4, p. 1–5, 2015.

ARAUJO, R.; TAHER, Y. Refining IT Requirements for Government-Citizen Co-participation Support in Public Service Design and Delivery. In: P. Parycek; N. Edelmann (Eds.); Conference for E-Democracy and Open Governement. **Anais...** . p.61–72, 2014.

BASILI, R. V.; CALDIERA, G.; ROMBACH, H. D. Goal Question Metric (GQM) Approach. **Encyclopedia of Software Engineering**. v. 2, p.1–10, 2002.

BECKER, J.; PFEIFFER, D.; RACKERS, M.; FALK, T.; CZERWONKA, M. Semantic Business Process Modelling and Analysis. In: J. vom Brocke; M. Rosemann (Eds.); **Handbook on Business Process Management 1: introduction, methods, and information systems**. 2nd ed., p.187–218, 2015.

BITTENCOURT, R. M. V. DE Q. **Identificando expectativas de qualidade de SIs como apoio de modelos de negócio**. 2009. 166 f. UNIRIO-CCET/PPGI. 2009.

BRASIL. Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB88). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 10/12/2016.

BRASIL. Brasil. Lei Nº 9.099. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9099.htm>. Acesso em: 18/11/2016.

BRASIL. Brasil. Lei Nº 13.105. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 3/10/2016a.

BRASIL. Brasil. Lei Nº 13.140. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm>. Acesso em: 22/5/2016b.

BRASIL. Brasil. Lei Nº 13.460. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm>. Acesso em: 3/1/2018.

BUZZI, M. M. A. G.; AZEVEDO, J. A. G. DE; CABRAL, J. T. N. X.; OLIVEIRA, A. C. DE. **Guia de Conciliação e Mediação - Orientações para instalação de CEJUSC**. Brasília: BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015.

CAPPELLI, C. **Uma abordagem para transparência em processos organizacionais utilizando aspectos**. 2009. 328 f. Tese (Doutorado em Informática). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro-PUC. 2009.

CLASSE, T. DE M. DE. **Um método para o design de jogos digitais baseados em processo para a prestação de serviços públicos**. 2017. 154 f. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO. 2017.

CNJ. CNJ. Resolução nº 125. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em: 9/11/2016.

CNJ. CNJ. Justiça em números 2016: ano-base 2015. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/programas-e-acoess/pj-justica-em-numeros>>. .

CNJ. CNJ. Justiça em números 2017: ano-base 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoess/pj-justica-em-numeros>>. .

CRUZ, E. P. Unidades básicas de saúde estarão informatizadas até o fim de 2018, diz ministro. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-08/unidades-basicas-de-saude-estarao-informatizadas-ate-o-fim-de-2018-diz>>. Acesso em: 13/4/2018.

CUNHA, M. A. V. C. DA; ROSINA, M. S. G.; TEIXEIRA, M. A. C. **Panorama da transparência governamental no Brasil**. CEAPG - Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (EAESP) e GEPI - Grupo de Ensino e Pesquisa em Inovação (Direito SP), 2015.

DIIRR, B. **Conversas sobre processos de prestação de serviços públicos**. 2011. 145 f. Dissertação (Mestrado em Informática). Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UNIRIO. 2011.

DIIRR, B.; ENGIEL, P.; TAVARES, R.; ARAUJO, R. Soluções para ampliação da Democracia Eletrônica. Disponível em: <http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/eri-rj/2010/03-63820_3.pdf>. Acesso em: 27/1/2017.

DUMAS, M.; ROSA, M. LA; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management**. 2nd ed. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2018.

ENGIEL, P. **Projetando o entendimento de modelos de processo de prestação de serviços públicos**. 2012. Dissertação (Mestrado em Informática). Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO. 2012.

FARIAS, V. VARCELLY M. As Possibilidades Da Democracia Digital No Brasil. **Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade**, p. 495–509, 2013.

GONÇALVES, J. C. DE A. R. **Story Mining : elicitación de processos de**

negócio a partir de group storytelling e técnicas de mineração de texto. 2010. 175 f. Dissertação (Mestrado em Informática). Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UNIRIO. 2010.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos: guia para exame oficial PMI.** 3rd ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltd, 2006.

KETTINGER, W. J.; TENG, J. T. C.; GUHA, S. Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 55, 1997.

KOJOROSKI, M. A. Mediação eletrônica compõe cultura de resolução extrajudicial de conflitos. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2016-mar-12/marco-kojoroski-mediacao-eletronica-compoe-resolucao-conflitos>>. Acesso em: 31/7/2016.

MACINTOSH, A.; WHYTE, A. Towards an evaluation framework for eParticipation. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 2, n. 1, p. 16–30, 2008.

MAGDALENO, A.; ARAUJO, R.; BORGES, M. A maturity model to promote collaboration in business processes. **International Journal of Business Process Integration and Management**, v. 4, n. 2, p. 111, 2009.

MAIA, R. C. V. M.; BARBOSA, V. P. O. Acesso à Justiça e formas de resolução de conflitos no Brasil e no mundo. Conferência Internacional - Forum Municipal de Mediação, VIII. **Anais...** . p.183–189, 2012.

MARCHISOTTI, G. G.; VILLANOVA, A.; RUST, B. A.; CARVALHO, R. B. DE. A participação política do cidadão sob o enfoque teórico da Tecnologia da Informação (TI). **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 12, n. 24, 1. Jun. 2016.

MEIRELLES, D. R. Meios alternativos de resolução de conflitos: justiça co-existencial ou eficiência administrativa? , 2008.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** 2nd ed. São Paulo: Editora Atlas

S.A., 2006.

NIEHAVES, B.; MALSCH, R. Democratizing Process Innovation? On Citizen Involvement in Public Sector BPM. (M. A. Wimmer, H. J. Scholl, M. Janssen, & R. Traunmüller, Eds.) **Electronic Government: Proceedings of the 8th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2009**, Lecture Notes in Computer Science., 2009.

NOGRAŠEK, J.; VINTAR, M. Observing organisational transformation of the public sector in the e-government era. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 9, n. 1, p. 52–84, 2015.

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). About the Unified Modeling Language Specification Version 2.0 (UML). Disponível em: <<https://www.omg.org/spec/UML/2.0/>>. Acesso em: 10/5/2018.

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). About the Business Process Model And Notation Specification Version 2.0.2. Disponível em: <<https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>>. Acesso em: 10/5/2018.

OLIVEIRA, A. DE P. A. **Engenharia de Requisitos Intencional: Um Método de Elicitação, Modelagem e Análise de Requisitos**. 27. Mar. 2008. Tese (Doutorado em Informática). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro-PUC. 27. Mar. 2008.

PARANHOS, I. P. **Avaliação do modelo de maturidade em colaboração (CollabMM) na execução de processos de negócios**. 2016. 93 f. Dissertação (Mestrado em Informática). Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO. 2016.

PIRES, J. C. D. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–105, 2006.

PJERJ. Encaminhando um Processo para Mediação. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/mediacao/estrutura-administrativa/acesso-mediacao>>. Acesso em: 31/7/2016.

RACZYŃSKA, M. Process management in Public administration. **Acta Universitatis Nicolai Copernici**, v. 42, n. 4, p. 79–91, 2015.

ROBBINS, S. P. Cultura organizacional. Disponível em: <<http://www.sosestudante.com/administracao/cultura-organizacional/todas-as-paginas.html>>. Acesso em: 10/9/2017.

ROSEMANN, M.; BROCKE, J. VOM. The Six Core Elements of Business Process Management. **Handbook on Business Process Management**. v. 1, p.107–122, 2010.

SELL, M. M. **Regra Clara: Uma proposta de design de artefato para compreensão de regras de negócio em processos de prestação de serviços públicos**. 2016. 97 f. Dissertação (Mestrado em Informática). Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO. 2016.

SELL, M. M.; ARAUJO, R. Regras de Negócio para Cidadãos : Compreensão e Comunicação Business Rules for Citizens : Comprehension and Communication. , p. 3–5, 2015.

SERRANO, D. B. **Identificação de requisitos de apoio à gestão de conhecimento: uma análise holística e intencional dos processo de negócio**. 2010. 133 f. Dissertação (Mestrado em Informática). Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UNIRIO. 2010.

SERRANO, D. B.; SANTOS, L. **Roteiro para levantamento de requisitos para o apoio à gestão de conhecimento através de processos de negócios**. 2007. 71 f. UNIRIO-Universidade do Estado do Rio de Janeiro. 2007.

SHARP, A.; MCDERMOTT, P. **Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application Development, Second Edition**. 2009.

SILVA, S. Graus de participação democrática no uso da Internet pelos governos das capitais brasileiras. **Opinião Pública**, v. 11, n. 2, p. 450–468, 18. Oct. 2005.

SOUZA, A. H.; AZEVEDO, A. G.; OLIVEIRA, A. C.; ORSANO, B.;

CARNEIRO, B. Z. Manual de Mediação Judicial-2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79758-quinta-edicao-do-manual-de-mediacao-e-disponibilizada-pelo-cnj>>. Acesso em: 30/5/2016.

STEMBERGER, M. I.; KOVACIC, A.; JAKLIC, J. A methodology for increasing business process maturity in public sector. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 2, p. 119–133, 2007.

TAVARES, R. L. **Visualizações para apoiar a compreensão de discussões políticas**. 2012. 108 f. Dissertação (Mestrado em Informática). Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO. 2012.

TAVARES, R. L.; PIMENTEL, M.; MENDES DE ARAUJO, R. Visualizing Clashes and Alliances in Social Networks of Political Discussions. **Social Networking**, v. 3, p. 94–101, 2014.

VUKIJIĆ, V. B. Towards a Process Orientation in the Public Sector : Croatian and Slovenian Case Studies. , p. 5–15, 2010.

WILSON, G. **Transformação da política na era da comunicação de massa**. São Paulo: Paulus, 2004.

WOHLIN, C.; RUNESON, P.; HOST, M.; et al. **Experimentation in Software Engineering**. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012.

Apêndice I – Book do MAPAC



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA



Relatórios Técnicos
do Departamento de Informática Aplicada
da UNIRIO
n° 0004/2017

Método de Análise de Processos para Aproximação Cidadã (MAPAC)

Emmanuel Pires

Departamento de Informática Aplicada

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Av. Pasteur, 458, Urca - CEP 22290-240
RIO DE JANEIRO – BRASIL

Método de Análise de Processos para Aproximação Cidadã (MAPAC)

¹. Emmanuel Pires^{1,2} Renata Araujo^{1,2}

¹CIBERDEM – Núcleo de Pesquisas e Inovação em CiberDemocracia

²Programa de Pós-Graduação em Informática – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
(UNIRIO)

Emmanuel.pires@uniriotec.br, renata.araujo@uniriotec.br

Resumo. Este documento descreve o conjunto de passos necessários para que um analista em processos possa analisar um modelo de processo de serviço em uma instituição pública visando gerar recomendações para tornar o processo mais próximo do cidadão. Para descrever o método, será utilizada a notação BPMN (*Business Process Modeling and Notation*).

Palavras-chave: Modelo de Processos, Democracia Digital, BPM, BPMN, Habilitadores de Aproximação Cidadã.

Sumário

1	Introdução	125
2	Objetivo	125
3	Informações Gerais	125
4	Conceitos Iniciais	125
5	Execução do MAPAC	126
5.1	1ª Etapa: Analisar Contexto do Processo Organizacional	128
5.2	2ª Etapa: Analisar Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã	131
5.3	3ª Etapa: Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã ...	134
7	Anexo I – Questões Para Aproximação Cidadã...	136

1. Introdução

Este documento detalha o Método de Análise de Processos para Aproximação Cidadã (MAPAC) que auxiliará um especialista em análise de processos a detectar e identificar oportunidades dentro do processo para promover a aproximação do cidadão, trazendo oportunidades a este (cidadão) de transparência e conhecimentos sobre o processo, colaborar em sua execução, bem como perceber e sugerir melhorias.

2. Objetivo

O MAPAC tem como objetivo a análise de processos por um especialista em processos, utilizando as boas práticas das disciplinas de Gestão de Processo (SHARP; MCDERMOTT, 2009) e Democracia Eletrônica (ARAUJO *et al.*, 2011). A seguir, é detalhado o método de forma prescritiva.

3. Informações Gerais

A notação utilizada para descrever o método é a BPMN ("*Business Process Model and Notation*")¹⁵. Esta notação apresenta um conjunto de elementos para representar componentes dos modelos de processo. A ferramenta utilizada para descrever as atividades, subprocessos e as etapas a Bizagi¹⁶. Apresenta-se a seguir um conjunto básico de elementos a serem utilizados neste documento.

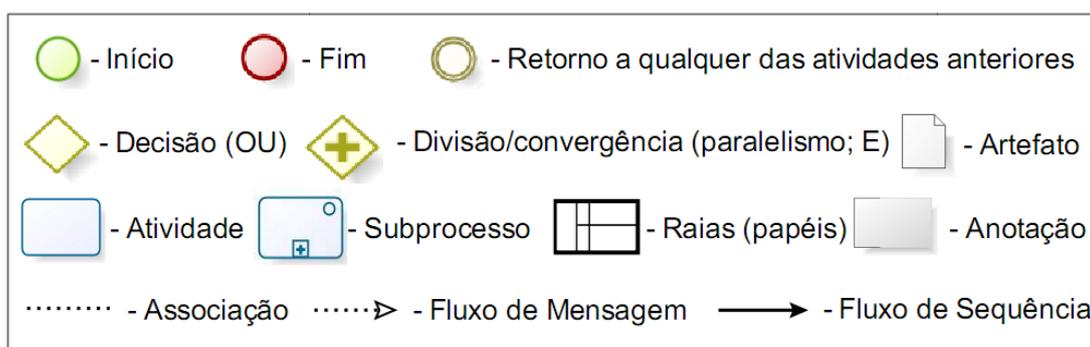


Figura 1 - Conjunto básico de elementos BPMN

4. Conceitos Iniciais

Para entendermos o funcionamento do MAPAC é necessário, antes, entendermos alguns conceitos básicos sobre **Democracia Eletrônica, aproximação cidadã, níveis de participação democráticos e aspectos da Democracia Eletrônica de colaboração, transparência e memória.**

Segundo (SILVA, 2005), o termo **Democracia Eletrônica** ou **Democracia Digital** como:

¹⁵ <http://www.bpmn.org/>

¹⁶ <http://www.bizagi.com/pt>

“[...]...conjunto de discursos, teorizações e experimentações que empregam as Tecnologias de Informação e Comunicações (TIC) para mediar relações políticas, tendo em vista as possibilidades de participação democrática nos sistemas políticos contemporâneos.”.

Quando utilizamos o termo “**aproximação cidadã**”, estamos nos referindo aos meios ou formas de estreitar (aproximar, diminuir) a relação existente entre o **Estado** e a **sociedade civil** (aqui denominada de cidadão). Neste sentido o objetivo é utilizar os meios tecnológicos ou não tecnológicos para diminuir a distância que há entre o Estado e a sociedade civil, fazendo com que o cidadão tenha mais “poder” de participação nas decisões políticas.

Já para o conceito de **níveis de participação cidadã**, nos referimos às ideias centrais básicas relacionadas à Democracia de prestar o melhor serviço, fornecer informações, consultar o cidadão e fazer com que este cidadão seja participativo do debate público (ARAUJO *et al.*, 2011). Os níveis de participação cidadão estão descritos na Tabela 1.

Quando abordamos a Democracia Eletrônica, também devemos levar em consideração os **aspectos de colaboração, transparência e memória** que apoiam a participação democrática. Têm-se então:

Colaboração: O aspecto da colaboração é definido, segundo o dicionário digital do Aurélio, como: “trabalhar em comum com outrem; agir com outrem para a obtenção de determinado resultado”. A colaboração se dá entre as pessoas, aumentando a produtividade das organizações, pois o conhecimento de um determinado assunto, tarefas, ideias, estão sendo compartilhadas aumentando a sinergias entre as pessoas e estimulando as práticas colaborativas (MAGDALENO *et al.*, 2009; PARANHOS, 2016).

Transparência: Para este aspecto, é importante tornar os serviços públicos transparentes para permitir uma melhor visão sobre os processos de funcionamento, informações e conhecimento dos serviços prestados e aumentar o grau de confiança entre as organizações e a sociedade civil (CAPPELLI, 2009).

Memória: As discussões entre o cidadão e Governo para melhorias dos processos e serviços prestados, críticas, sugestões, documentos formais gerados nas organizações, que se traduzem no conhecimento tácito ou explícito, não são preservados (SERRANO; SANTOS, 2007). Portanto, organizar, armazenar, recuperar e compartilhar estas informações se faz necessário, pois auxiliam na melhoria das discussões que envolvem a prestação de serviços públicos (DIIRR, 2011).

5. Execução do MAPAC

A Figura 2 a seguir fornece uma visão geral do MAPAC. O método foi dividido em 3 (três) etapas e cada etapa contém subprocessos a serem executados. Ao final da execução das atividades de cada etapa, é gerado um documento que auxiliará o analista de processos na etapa subsequente. Na execução da última etapa são geradas as propostas de soluções para o processo que está sendo analisado.

A seguir são tratados, resumidamente, cada uma das etapas com os seus respectivos documentos (*templates*¹⁷) a serem preenchidos.

¹⁷ Template (ou "modelo de documento") é um documento de conteúdo, com apenas a apresentação visual (apenas cabeçalhos, por exemplo) e instruções sobre onde e qual tipo de conteúdo deve entrar a cada parcela da apresentação — por exemplo, conteúdos que podem aparecer no início e conteúdos que só podem aparecer no final. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Web_template

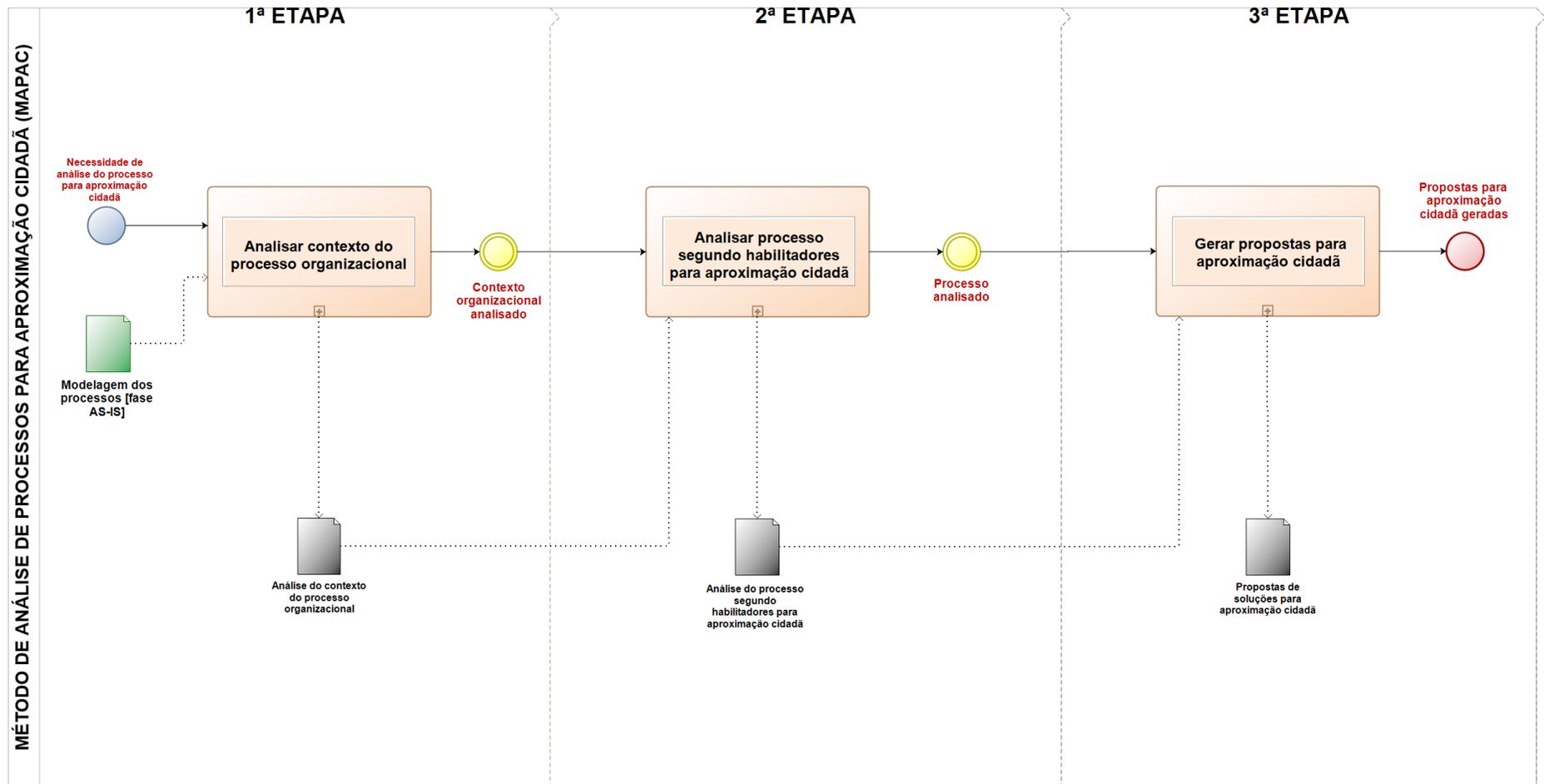


Figura 2 – Visão geral do Método de Análise de Processo para Aproximação Cidadã (MAPAC)

5.1 1ª Etapa: Analisar Contexto do Processo Organizacional

O objetivo desta 1ª etapa é garantir o entendimento do funcionamento da organização pública através do estudo dos processos atuais (fase AS-IS) e definir junto com os *stakeholders* (partes interessadas, dono do processo) os níveis de participação do cidadão desejados. Para isso, a analista de processo precisa: **identificar os objetivos da organização, refletir sobre o domínio do negócio, analisar a cultura da organização, identificar os objetivos do cidadão** e por fim, determinar **o nível de participação e interação do cidadão** desejado pela organização pública em seus processos.

OBS:

- a) As atividades desta primeira etapa não são executadas de forma sequenciada, pois a análise da organização é um trabalho de discussão realizado pelo analista de processo com os *stakeholders*;
- b) A análise da organização pode ser realizada por meio de entrevistas, porém, sempre com foco nos processos atuais da organização visando os aspectos de participação cidadã (colaboração, transparência e memória);
- c) O analista de processo deve realizar a análise da organização, identificando o (s) nível (is) de participação atual que se encontra (organização). Posteriormente, definir os novos níveis de participação desejados pela organização para os seus processos. Para tal, aconselhamos utilizar a Tabela 1, abaixo, traz a definição de cada um dos níveis de participação. A identificação dos níveis de participação irá nortear o restante da análise do processo para que possam ser geradas as soluções tecnológicas ou não para aproximação cidadã na 3ª Etapa;
- d) O analista de processos irá perceber que a cada nível de participação incrementa-se o poder de participação, discussão e tomadas de decisão do cidadão no processo decisório da organização (negócios públicos).

Tabela 1 - Níveis de participação cidadã desejados pela organização (Adaptado de (ARAÚJO *et al.*, 2011); (WILSON, 2004))

Níveis	Participação e Interação	Descrição
1º nível	Prestação de Serviços Públicos e Disponibilidade da Informação	A organização disponibiliza informações básicas e torna a prestação de serviço mais eficiente (sem transtorno e com rapidez);
2º nível	Coleta de Opinião	A organização utiliza as TIC como um canal de coleta de opinião pública a partir das informações para tomada de decisões.
3º nível	Prestação de Contas	A organização procura dar transparência às informações e prestação de contas, a fim de gerar maior responsabilidade política e maior controle de suas ações pelos cidadãos. Toda a informação disponibilizada deve ser explicada e justificada.
4º nível	Democracia Deliberativa	A Decisão política é tomada após as discussões de convencimento mútuo entre o Estado e a esfera civil (cidadão). A organização pública coloca em prática as políticas, ora consultadas junto ao cidadão no 2º nível, fazendo que este cidadão se torne coagente da tomada de decisão política.
5º nível	Democracia Direta	Neste último nível, o cidadão passa a ocupar o espaço do Estado na tomada de decisão.

A seguir, na Figura 3, é apresentado o documento **Análise de Contexto do Processo Organizacional** que deve ser preenchido pelo analista de processos. Utilize este documento a fim de facilitar e organizar o entendimento quanto à 1ª Etapa do método MAPAC.

Análise do Contexto do Processo Organizacional			
Domínio	Cultura		Processo
Identificação do domínio (temáticas) em que o cidadão está inserido. <i>Ex.: segurança, direito civil etc., e possíveis leis e legislações que regem o funcionamento do domínio, pressões externas sobre a organização, etc.</i>	Destaque dos aspectos da cultura relacionado à aproximação cidadã, considerando as dimensões colaboração, transparência e memória . <i>Ex.: a organização apresenta a sua cultura centralizada em valores impositivos pelos principais tomadores de decisão. Pouca colaboração entre os atores do processo. Verifica-se pouca transparência e visibilidade das informações geradas, além da falta de registro do que é gerado durante a execução do processo (conhecimento formal ou implícito) restrito a poucos colaboradores.</i>		Destaque do processo e subprocessos envolvidos com os objetivos de aproximação cidadã. <i>Ex.: Processo de Atendimento do Cidadão; subprocesso de Checagem de Carteiras, etc.</i>
Atores e papéis	Expectativas de Aproximação		
	Organização	Stakeholders	Cidadão
Identificação dos principais atores e seus respectivos papéis envolvidos com o processo: <i>Ex.: stakeholders (tomadores de decisão), sistemas (módulo de atendimento ao cidadão), fornecedores (entrega de mercadorias), cliente (cidadão, paciente, advogado, etc.), etc.</i>	Identificação das razões pelas quais a organização necessita da aproximação cidadã dos seus processos. <i>Ex.: determinado por lei, legislação, distanciamento do cidadão da organização por algum motivo específico, etc.</i>	Destaque das expectativas dos stakeholders em relação à aproximação cidadã. <i>Ex.: O processo pertinente ao atendimento ao cidadão precisa ser melhorado, dando agilidade aos demais processos que dependem dele, além de atender os objetivos de qualidade de atendimento da organização.</i>	Destaque das expectativas do cidadão em relação ao serviço prestado pela organização. <i>Ex.: O cidadão reclama muito dos vários retornos à organização para trazer documentos que faltam para dar andamento ao processo. Sua expectativa é ser bem informado e atendido, comparecendo poucas vezes à organização pública.</i>
Problemas		Avaliação das causas	
Identificação dos principais problemas no processo da organização pública e os aspectos relacionados à cultura da organização que podem impactar na tomada de decisão em relação às futuras mudanças no processo. Exemplos: d) <i>Fila excessiva na recepção de atendimento ao cidadão;</i> e) <i>O cidadão reclama muito da falta de informação sobre quais documentos devem ser anexados ao atendimento aberto;</i> f) <i>Etc.</i>		Identificação das possíveis causas relacionadas a cada um do (s) problema (s) identificado (s). Exemplos: d) <i>Há poucos atendentes, muita documentação a ser conferida;</i> e) <i>Não foi definida pela organização uma padronização de documentos que deverão ser entregues na hora do atendimento;</i> f) <i>Etc.</i>	
Níveis Atuais de Participação Democrática		Níveis de Participação Desejados	
Destaque dos níveis de participação cidadã em que a organização se encontra. <i>Ex.: "A organização encontra atualmente no 1º nível de participação, focada apenas na prestação de serviço, porém fornecendo poucas informações ao cidadão. Verificado que o 3º nível (transparência) se encontra deficiente de funcionamento o qual não atende aos desejos da organização que é dar transparência e visibilidade de suas informações."</i>		Declaração dos níveis de participação do cidadão desejados pela organização após a análise do contexto organizacional. <i>Ex.: "A organização deseja que em seu processo atual de 1º nível tenha um elevado grau de participação do cidadão na prestação de serviço, informação e transparência (3º nível) para atender os objetivos de sua missão institucional."</i>	

Figura 3 - Documento de Análise do Contexto do Processo Organizacional

5.2 2ª Etapa: Analisar Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã

Nesta 2ª etapa, são abordados os aspectos da Democracia Eletrônica e Gestão de Processos com a utilização de habilitadores que irão nortear a análise do processo. Inicialmente, para cada problema identificado na execução do processo são analisados as suas causas e os impactos que provocam no processo atual da organização. Além disso, o MAPAC traz **questões** (perguntas) que ao serem respondidas pelo analista de processos irão proporcionar a **descoberta de novos problemas** que afetam o processo atual, assim como, identificar as possíveis sugestões de soluções de melhorias para este mesmo processo.

Como dito no parágrafo anterior, o resultado dessa etapa é elicitado um conjunto de sugestões de melhorias para os processos da organização sob os aspectos de **colaboração, memória e transparência** associados aos níveis de participação desejados pela organização. Estes níveis já foram definidos na 1ª Etapa do MAPAC. Ao final da execução da 2ª Etapa é gerado o documento de **Análise Processo do Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã**.

Nota: perguntas que são feitas ao processo, são apresentadas no **ANEXO I**.

A seguir, na Figura 4, é apresentado o documento para **Análise do Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã** (*template*) que deve ser preenchido pelo analista de processo durante o processo de análise. O analista deve fazer uso deste documento para facilitar e organizar o seu entendimento do processo, além de servir como subsídio à 3ª Etapa do MAPAC.

Utilize as seguintes recomendações/passos para preenchimento do documento:

- a) Além do documento (*template*) de Análise do Processo, o analista deve utilizar as questões (perguntas) que foram elaboradas para os habilitadores de Democracia Eletrônica e de processos que se encontram no ANEXO I;
- b) As questões (perguntas) devem ser feitas em relação ao processo atual a fim de se identificar possíveis problemas e as respectivas propostas de soluções;
- c) Lembre-se que já foram identificados problemas no processo da organização e que as questões a serem dirigidas ao processo em análise, auxiliarão a identificar novos problemas e irá fazer você, analista, pensar em possíveis soluções tecnológicas ou não;
- d) Percorra todo o processo (atividade por atividade) e questione (pergunte) ao processo, utilizando as questões elaboradas (ANEXO I) para cada um dos habilitadores, a fim de identificar novos problemas e as suas possíveis propostas de soluções;
- e) Inclua-os nos espaços reservados a “Problemas” e “Sugestões”, respectivamente;
- f) Como exemplo de um novo problema e sugestão de solução, têm-se respectivamente: *péssima interação entre alguns colaboradores da recepção e o cidadão (problema) e capacitar os colaboradores através cursos internos ou externos de Gestão em Atendimento (solução)*. Para isso, foram utilizadas as questões (perguntas) pertinentes ao habilitador de colaboração;
- g) Após a identificação de cada problema e de cada solução apresentada, no item anterior (“f”), foram identificados e incluídos, respectivamente, a possível causa e os impactos no processo atual da organização: *rotatividade de funcionários que não foram capacitados na função (causa); falta de presteza no atendimento ao cidadão e elevando o nº de reclamações na ouvidoria (impactos)*;

- h) Por fim, faça uma nova revisão de cada habilitador utilizando as questões (perguntas). Analise para identificar se há novos problemas e novas soluções (nota: volte ao item “e”);

Análise de Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã								
Processo								
Entrada (Evento)		Destaque do processo e subprocessos envolvidos com os objetivos de aproximação cidadã. <i>Ex.: Atender Cidadão</i>					Saída (Resultado)	
Evento do processo <i>Ex.: Necessidade de atendimento</i>		Subprocessos					Resultado esperado do processo <i>Ex.: Atendimento realizado</i>	
		Subprocesso 1 <i>Ex.: Recepcionar cidadão</i>	Subprocesso 2 <i>Ex.: Cadastrar cidadão</i>	Subprocesso 3 <i>Ex.: Conferir documentos</i>	Subprocesso 4 <i>Ex.: Anexar documentos</i>	Subprocesso 5 <i>Ex.: Gerar nº de protocolo.</i>		
Níveis de Participação Desejados								
Declaração dos níveis de participação do cidadão desejados pela organização após a análise do contexto organizacional (transcrição da definição do nível de participação da 1ª etapa). <i>Ex.: "A organização deseja melhorar a qualidade em seu processo de prestação de serviço (atendimento) e informação básica ao cidadão (1º nível) além de dar transparência (3º nível) das informações geradas em seus processos que apoiam a organização para atender os objetivos de sua missão institucional."</i>								
Problemas		Avaliação das Causas			Impactos		Sugestões	
Identificação do problema no processo da organização identificado pela análise dos aspectos, apontado pelos <i>stakeholders</i> ou através da utilização das questões (perguntas) feitas ao processo para identificação de possíveis causas e soluções. Exemplos: a) <i>Fila excessiva na recepção de atendimento ao cidadão;</i> b) <i>O cidadão reclama muito da falta de informação sobre quais documentos devem ser anexados ao atendimento aberto;</i> c) <i>Péssima interação entre alguns colaboradores da recepção e o cidadão;</i>		Destaque das causas que afetam o processo identificado durante a análise do processo (possíveis causas). Exemplos: a) <i>Há poucos atendentes, além de muita documentação a ser conferida no ato do atendimento;</i> b) <i>Não foi definida uma padronização para os documentos que deverão ser entregues no ato do atendimento;</i> c) <i>Rotatividade de funcionários que não foram capacitados na função;</i>			Identificação do impacto no processo devido ao problema detectado. Exemplos: a) <i>Reclamação constante do cidadão e atrasos no processo de atendimento;</i> b) <i>Demora na solução do problema do cidadão;</i> c) <i>Falta de presteza no atendimento ao cidadão e elevando o nº de reclamações na ouvidoria;</i>		Indicativo de possíveis soluções para o problema apontado baseado na análise dos habilitadores (questões de habilitadores para o processo). a) <i>Controlar a fila de atendimento através de painel de senhas;</i> b) <i>Criar folders com informações necessárias e distribuir durante o atendimento ao cidadão;</i> c) <i>Capacitar os colaboradores através cursos internos ou externos de Gestão em Atendimento;</i>	
Análise dos Habilitadores								
Colaboração	Transparência	Memória	Workflow	TI	Motivação e Métrica	RH	Políticas e Regras	Infraestrutura
Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo. <i>Ex.: permitir o cidadão colaborar com um item de trabalho;</i>	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo. <i>Ex.: disponibilizar informações sobre quais documentos são necessários ao processo;</i>	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo.	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo.	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo. <i>Ex.: criar nova funcionalidade para o cidadão agendar via web; alterar o sistema atual para permitir anexar documentos pelo cidadão;</i>	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo.	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo. <i>Ex.: promover curso de capacitação com foco no atendimento para melhorar interação entre atendentes e cidadãos;</i>	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo.	Destaque dos possíveis requisitos de melhoria do processo a cada problema identificado nas questões de habilitadores para o processo.

Figura 4 - Documento de Análise de Processo Segundo Habilitadores para Aproximação Cidadã

5.3 3ª Etapa: Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã

De posse das informações obtidas nas etapas anteriores, são geradas as **propostas de soluções** para aproximação cidadã. O documento **Propostas de Soluções** apresentará as soluções para aproximação cidadã identificadas, para posterior decisão da organização sobre aquelas que tragam valor para o cidadão, para os colaboradores e para os processos da organização pública.

O procedimento é revalidar cada proposta de solução de melhoria elicitada para o processo, soluções tecnológicas ou não tecnológicas, identificadas na etapa anterior e escolher as melhores alternativas de soluções que provejam o melhor desempenho no processo. Além disso, é importante o analista avaliar quais os impactos que as soluções propostas irão trazer ao processo atual, além de definir as suas prioridades, prazos e custos de implantação. Os impactos devem ser avaliados sob quatro aspectos que afetam diretamente e indiretamente a organização de algum modo: *o impacto nas operações diárias* (quando envolvem áreas, departamentos, setores, etc.); *o impacto na estrutura do processo* (impacto na melhoria de desempenho do processo com a sugestão proposta) e *impacto nos benefícios esperados* (melhoria de desempenho do processo com a sugestão proposta). O analista de processo deve apresentar as justificas para propostas de soluções de mudanças do processo apoiando o processo de decisão por parte dos *stakeholders*.

Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã							
Processo							
Entrada (Evento)	Destaque do processo e subprocessos envolvidos com os objetivos de aproximação cidadã. <i>Ex.: Atender Cidadão</i>						Saída (Resultado)
Evento do processo <i>Ex.: Necessidade de atendimento</i>	Subprocessos					Resultado esperado do processo <i>Ex.: Atendimento realizado</i>	
	Subprocesso 1 <i>Ex.: Recepcionar cidadão</i>	Subprocesso 2 <i>Ex.: Cadastrar cidadão</i>	Subprocesso 3 <i>Ex.: Conferir documentos</i>	Subprocesso 4 <i>Ex.: Anexar documentos</i>	Subprocesso 5 <i>Ex.: Gerar nº de protocolo.</i>		
Níveis de Participação Cidadã Desejados							
Declaração dos níveis de participação do cidadão desejados pela organização após a análise do contexto organizacional (transcrição da definição do nível de participação da 1ª etapa). <i>Ex.: "A organização deseja melhorar a qualidade em seu processo de prestação de serviço (atendimento) e informação básica ao cidadão (1º nível) além de dar transparência (3º nível) das informações geradas em seus processos que apoiam a organização para atender os objetivos de sua missão institucional."</i>							
Problemas		Avaliação das causas			Impactos no Processo		
Identificação do problema no processo da organização identificado pela análise dos aspectos, apontado pelos stakeholders ou através da utilização das questões (perguntas) feitas ao processo para identificação de possíveis causas e soluções. Exemplos: a) <i>Fila excessiva na recepção de atendimento ao cidadão;</i> b) <i>O cidadão reclama muito da falta de informação sobre quais documentos devem ser anexados ao atendimento aberto;</i> c) <i>Péssima interação entre alguns colaboradores da recepção e o cidadão;</i>		Destaque das causas que afetam o processo identificado durante a análise do processo (possíveis causas). Exemplos: a) <i>Há poucos atendentes, muita documentação a ser conferida;</i> b) <i>Não foi definido pela organização uma padronização de documentos que deverão ser entregues na hora do atendimento;</i> c) <i>Rotatividade de funcionários que não foram capacitados na função;</i>			Identificação do impacto no processo devido ao problema detectado. Exemplos: a) <i>Reclamação constante do cidadão, atrasos no processo de atendimento;</i> b) <i>Demora excessiva na solução do problema;</i> c) <i>Capacitar os colaboradores através cursos internos ou externos de Gestão em Atendimento;</i>		
Propostas de Soluções	Justificativas	Impacto na Organização (Baixo, Médio ou Alto)			Priorização (Sim/Não)	Custo (Baixo/Médio/Alto)	Prazo (Curto/Médio/Longo)
		Operações diárias	Estrutura do processo	Benefícios esperados			
Destaque das possíveis soluções para os problemas apontados baseados nos habilitadores analisados. a) <i>i) Realizar o controle da fila de atendimento do cidadão utilizando painel de senhas; ii) criar agendamento via web; iii) enviar alertas para o cidadão com dia e hora marcada na agenda;</i> b) <i>i) Alterar o site da organização disponibilizando informações sobre o serviço, informando quais documentos são essenciais para o atendimento; ii) criar folders informativos e distribuir ao cidadão antes e durante o atendimento; iii) Alterar o site da organização para permitir que o cidadão possa anexar os documentos faltantes.</i> c) <i>Capacitar os colaboradores através cursos internos e externos de Gestão em Atendimento;.</i>	Destaque das justificas para as soluções apontadas em cada problema. a) <i>i) Espera-se que o painel de senha venha otimizar o atendimento do cidadão; ii) com esta solução, espera-se gerar organização e disciplina do atendimento, dando autonomia ao cidadão; iii) maior possibilidade de comparecimento do cidadão ao atendimento;</i> b) <i>Estas alterações podem promover a diminuição do tempo de atendimento e o retorno do cidadão à organização para trazer documentos faltantes, descongestionando a recepção;</i> c) <i>.O curso de Gestão promoverá uma maior satisfação do atendimento ao cidadão e a conscientização do colaborado;.</i>	Identificação da relevância do impacto nas operações diárias da organização, envolvendo áreas, departamentos, setores, etc. a) <i>(i-Alto; ii-Alto, iii-Médio, iv-Baixo)</i> b) <i>(i-Baixo; ii-Baixo, iii-Baixo)</i> c) <i>Alto</i>	Identificação do impacto no que concerne à relevância da estrutura de processo da organização com a sugestão proposta a) <i>(i-Alto; ii-Médio, iii-Médio)</i> b) <i>(i-Baixo; ii-Baixo; iii-Baixo;)</i> c) <i>Baixo.</i>	Identificação do impacto na melhoria de desempenho do processo devido à proposta de solução. a) <i>(i-Médio; , ii-Alto,iii-Alto)</i> b) <i>(i-Alto; ii-Médio; iii-Médio)</i> c) <i>Alto</i>	Os stakeholders priorizam ou não as mudanças propostas para o processo a) <i>(i-Sim; ii-Sim; iii-Não)</i> b) <i>(i-Sim; ii-Não)</i> c) <i>Sim</i>	Indicativo aproximado de custo para as mudanças no processo. a) <i>(i-Médio; ii-Médio; iv-Médio)</i> b) <i>(i-Médio; ii-Alto; iii-Alto)</i> c) <i>Baixo</i>	Os stakeholders definem os prazos para mudança, conforme levando em consideração os impactos no processo atual. a) <i>(i-Curto; ii-Curto; iii-Longo)</i> b) <i>(i-Médio; ii-Longo)</i> c) <i>Médio</i>

Figura 5 - Documento de Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã

ANEXO – I

HABILITADOR - COLABORAÇÃO			Níveis de participação cidadã desejados				
Aspectos de Colaboração	Questões para Aproximação Cidadã	1º	2º	3º	4º	5º	
		Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta	
Comunicação (pode ser criado um modelo de rede social de comunicação para o modelo do processo, criação de um plano de comunicação)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando o nível de participação desejado, existe a possibilidade de comunicação entre o cidadão e os demais atores do processo? 2. Para o nível de participação desejado, seria possível pensar em canais de comunicação tecnológicos ou não, no processo atual, para que o cidadão possa interagir com os demais atores do processo? (nota: veja a questão anterior) 3. Quais seriam estes canais de comunicação? (nota: veja a questão anterior) 4. Em algum ponto do processo seria possível estabelecer estes canais de comunicação entre o cidadão e os demais atores do processo? (nota: veja a questão anterior) 5. De que forma seria o funcionamento destes canais de comunicação? (nota: veja a questão anterior) 6. Tendo em vista, ainda, o nível de participação desejado, haveria como estabelecer um canal de comunicação para que o cidadão e os demais atores do processo possam compartilhar conhecimento informal como: ideias, opiniões, críticas e discussões de questões relevantes para melhoria do processo? 						
Coordenação (organização das atividades e tarefas)	<ol style="list-style-type: none"> 7. Considerando o nível de participação desejado, haveria a possibilidade de o cidadão, no processo atual, colaborar com algum artefato (ex.: documentos) durante a sua execução? 8. Se houvesse essa possibilidade, com quais artefatos o cidadão poderia colaborar durante a execução do processo? (nota: veja a questão anterior) 9. Ainda, para o nível de participação desejado, haveria como o cidadão colaborar com a evolução do item de trabalho (ex.: protocolo aberto, processo aberto, chamado aberto, atendimento aberto, prontuário aberto, etc.) do processo durante a sua execução? (nota: veja a questão anterior) 10. Em que pontos da execução do processo o cidadão poderia colaborar com o item de trabalho? (nota: veja a questão anterior) 11. De que forma o cidadão poderia incorporar (integrar) os seus artefatos (ex.: documentos) ao item de trabalho do processo ora em execução? (nota: veja a questão anterior) 12. Levando em consideração o nível de participação almejado, existiriam mecanismos ou formas possíveis de inserir o cidadão nas discussões de melhoria do processo? 						
Percepção (os participantes entendem de quais grupos fazem parte,	<ol style="list-style-type: none"> 13. Considerando o nível de participação desejado, no processo atual, haveria como fazer o cidadão saber quem são os demais atores do processo? 						

quem são seus parceiros de trabalho, conexões sociais e proximidade física entre eles, visibilidade sobre os processos que atuam)	14. <i>Quais seriam estas formas de o cidadão saber quem são os demais atores do processo? (nota: veja a questão anterior)</i>					
	15. <i>Pensando no nível de participação desejado, o cidadão teria como reconhecer quais são as atividades executadas por cada um dos demais atores do processo? (nota: veja a questão anterior)</i>					
	16. <i>Tendo em vista o nível de participação desejado, há no processo atual uma pessoa para o qual o cidadão possa se reportar durante a execução do processo?</i>					
	17. <i>Haveria como pensar em mecanismos para que o cidadão perceba que suas contribuições (sugestões) de melhorias do processo estejam em funcionamento, considerando o nível de participação desejado?</i>					
	18. <i>Baseado no nível de participação desejado haveria formas de divulgar para o cidadão que suas contribuições (sugestões) representaram melhorias na execução do processo da organização? (nota: veja a questão anterior)</i>					

HABILITADOR - TRANSPARÊNCIA			Níveis de participação cidadã desejados				
	Graus/Características	Questões para Aproximação Cidadã	1º	2º	3º	4º	5º
			Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta
Graus de Transparência	1º - Acessibilidade (capacidade de obtenção da informação). Características: portabilidade, operabilidade, disponibilidade, divulgação e desempenho.	1. <i>Considerando o nível de participação desejado pela organização, quais as informações que poderiam ser geradas durante a execução da instância do processo para o cidadão?</i> 2. <i>As informações geradas pela execução do processo atual estão disponíveis para o cidadão? (nota: veja a questão anterior)</i> 3. <i>De que forma seria o acesso a essas informações pelo o cidadão? (nota: veja a questão anterior)</i> 4. <i>Como seria a visualização dessas informações pelo cidadão? (nota: veja a questão anterior)</i> 5. <i>Para o nível de participação desejado, como poderiam ser exportadas as informações geradas pela execução do processo em diversos formatos para o cidadão (Ex.: “.txt”, “.csv”, “.pdf”, “.doc”)?</i>					
	2º - Usabilidade (capacidade de uso). Características: uniformidade, intuitividade, simplicidade, amigabilidade e compreensibilidade.	6. <i>As informações geradas pela execução do processo atual são intuitivas para o cidadão?</i> 7. <i>O cidadão compreende as informações que são geradas pela execução do processo atual?</i> 8. <i>De que forma as informações geradas pela execução do processo atual poderiam ser intuitivas e de fácil compreensão para o cidadão, levando em conta o nível de participação desejado pela organização? (nota: veja as questões anteriores)</i>					

	3º - Informativo (capacidade de prover informação de qualidade) Características: clareza, acurácia, completude, corretude, consistência e integridade.	9. O cidadão compreende claramente as informações sobre as atividades que deve executar durante a sua interação com processo atual? 10. Levando em consideração o nível de participação desejado, quais seriam então os meios ou as formas para que as informações sobre as atividades a serem executadas se tornem claras para o cidadão? (nota: veja a questão anterior) 11. O cidadão poderia visualizar sugestões, recursos ou informações para execução das atividades do processo, considerando o nível de participação desejado? (nota: veja a questão anterior)						
	4º - Entendimento (capacidade de ser entendível compreensível) Características: composição, concisão, divisibilidade, dependência, adaptabilidade e extensibilidade.	12. Poderia existir um glossário/dicionário/help sobre os termos utilizados na execução do processo que auxiliasse o cidadão no seu entendimento, tendo em vista o nível de participação desejado?						
	5º - Auditabilidade (capacidade de exame analítico) Características: explicação, rastreabilidade, verificabilidade, validade e controlabilidade.	13. Considerando o nível de participação desejado, seria factível o cidadão auditar as informações geradas pela execução do processo? 14. Considerando o nível de participação desejado pela organização, seria possível o cidadão auditar a execução do processo? 15. De que forma o cidadão pode realizar ou participar dessas auditorias? (nota: veja as questões anteriores)						

HABILITADOR - MEMÓRIA			Níveis de participação cidadã desejados				
	Tipos	Questões para Aproximação Cidadã	1º	2º	3º	4º	5º
			Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta
Conhecimentos	Formal ou Explícito	1. Para o nível de participação almejado, haveria como se registrar os históricos das melhorias realizadas no processo? 2. De que forma o registro dos históricos (ex.: datas, responsáveis, observações, etc.) de melhorias realizadas no processo poderia ser feito para que qualquer ator do processo possa consultar (ex.: documentos, processos mapeados, etc.)? (nota: veja a questão anterior)					
	Informal ou Tácito	3. Há meios para se registrar os históricos das ideias, opiniões, críticas e discussões de questões relevantes para o processo fornecidos pelo cidadão?					

HABILITADOR - WORKFLOW			Níveis de participação cidadã desejados				
		Questões para Aproximação Cidadã	1º	2º	3º	4º	5º
			Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendo em vista o nível de participação desejado, existiriam atividades as quais o cidadão deveria estar representado (inserido no modelo de processo atual da organização)? 2. Baseando-se no nível de participação desejado, há no processo atual algum gargalo de informação ou de serviço que levaria o cidadão a se deslocar para diversos pontos (locais) da organização? 3. Quais atividades ou informações poderiam ser simplificadas de tal forma a reduzir ou eliminar os pontos de deslocamentos do cidadão, considerando o nível de participação desejado? (nota: veja a questão anterior) 					

HABILITADOR - TI			Níveis de participação cidadã desejados				
		Questões para Aproximação Cidadã	1º	2º	3º	4º	5º
			Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando o nível de participação desejado, os sistemas atuais, que apoiam o processo da organização, atenderiam as soluções propostas de aproximação cidadã elencadas? 2. Supondo que os sistemas atuais não apoiem ou apoiem parcialmente as soluções propostas de aproximação cidadã, então, quais seriam as possíveis melhorias a serem propostas? (nota: veja a questão anterior) 3. Tendo em vista o nível de participação desejado, os sistemas atuais, que apoiam o processo da organização, são de fácil utilização por parte do cidadão? 4. Que melhorias poderiam ser pensadas para que os tornem mais fáceis de serem utilizados por parte do cidadão? (nota: veja questão a questão anterior) 5. Para o nível de participação desejado, é possível pensar em aplicações para web responsivas? (nota: veja a questão anterior) 6. Levando em consideração o nível de participação desejado, quais seriam as tecnologias inovadoras em aplicações mobile que poderiam auxiliar o cidadão a interagir com os processos da organização? (nota: veja questão anterior) 					

HABILITADOR – MOTIVAÇÃO E MÉTRICA			Níveis de participação cidadã desejados				
Questões para Aproximação Cidadã			1º	2º	3º	4º	5º
			Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Para o nível de participação desejado pela organização é possível incentivar os demais atores do processo a melhorar o atendimento ao cidadão? 2. De que forma os demais atores do processo poderiam ser incentivados na melhoria do atendimento ao cidadão? (nota: veja a questão anterior) 3. Considerando o nível de participação desejado, as métricas atuais do processo atenderiam as propostas de soluções para aproximação cidadã? 4. Há formas para se medir as propostas de soluções para aproximação cidadã, considerando o nível de participação desejado pela organização? (nota: veja a questão anterior) 5. Como esses indicadores poderiam ser coletadas? (nota: veja a questão anterior) 					

HABILITADOR – RH			Níveis de participação cidadã desejados				
Questões para Aproximação Cidadã			1º	2º	3º	4º	5º
			Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Para o nível de participação cidadã desejado, os demais atores do processo atual, estariam conscientizados sobre a importância de um bom atendimento ao cidadão? 2. Como conscientizar os demais atores do processo sobre a importância do atendimento ao cidadão, considerando o nível de participação desejado? (nota: veja a questão anterior) 3. Tendo em vista o nível de participação desejado, os demais atores do processo estariam capacitados para interagir com o cidadão? 4. De que forma a organização poderia promover a capacitação dos demais atores do processo para interagir melhor com o cidadão, considerando o nível de participação desejado? (nota: veja a questão anterior) 					

HABILITADOR – POLÍTICAS E REGRAS			Níveis de participação cidadã desejados				
Questões para Aproximação Cidadã			1º	2º	3º	4º	5º
			Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Para o nível de participação desejado, as propostas de soluções para aproximação cidadã infringiriam de alguma forma as normas, as leis ou os regulamentos que se impõem ao processo atual? 2. Como as soluções propostas de aproximação cidadã poderiam ser alteradas de tal forma que não comprometessem o nível de participação cidadã desejado pela organização? (nota: veja a questão anterior) 3. As propostas de soluções para aproximação cidadã impactariam de alguma forma as políticas de governança da organização que se impõem ao processo atual? (nota: verificar se a organização dispõe de uma política de governança para o processo em análise) 4. Há como pensar em outras alternativas de soluções de aproximação cidadão para que não afete a política de governança da organização, tendo em vista o nível de participação desejado? (nota: veja a questão anterior) 					

HABILITADOR – INFRAESTRUTURA			Níveis de participação cidadã desejados				
Questões para Aproximação Cidadã			1º	2º	3º	4º	5º
			Serviço e informação	Coleta de Opinião	Prestação de Contas	Democracia deliberativa	Democracia Direta
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando o nível de participação desejado, a infraestrutura atual atenderia as propostas de soluções para aproximação cidadã? 2. Que alternativas de infraestrutura poderiam ser pensadas para atender as propostas de soluções para aproximação cidadã? (nota: veja a questão anterior) 3. Em quais pontos do processo haveria a necessidade de criar, alterar ou incrementar a infraestrutura da organização para atender as soluções propostas, considerando o nível de participação desejado? 4. De que forma seria essa infraestrutura? (nota: veja a questão anterior) 					

Apêndice II – Termo de Consentimento Livre Esclarecido do Estudo de Caso para Avaliação do MAPAC



OBJETIVO DO ESTUDO

Este estudo visa analisar a execução do MAPAC em um modelo de processo de negócio com o propósito de avaliar, evidenciar e melhorar o método, com respeito à efetividade das atividades que se propõe, a utilidade dos instrumentos que utiliza e a qualidade dos produtos gerados, do ponto de vista dos *stakeholders* (gestores e analistas) do processo.

PROCEDIMENTO

Neste estudo, o participante deverá realizar algumas atividades com base no manual do MAPAC apresentado pelo pesquisador Emmanuel Pires (UNIRIO – CIBERDEM). Além disso, ao final das atividades propostas, deverá responder o Questionário de Avaliação do Estudo de Caso. Todos os documentos utilizados neste estudo serão apresentados ao participante e deverão ser preenchidos pelo próprio.

CONFIDENCIALIDADE

Eu estou ciente de que meu nome não será divulgado em hipótese alguma. Também estou ciente de que os dados obtidos por meio deste estudo serão mantidos sob confidencialidade e os resultados serão posteriormente apresentados de forma agregada, de modo que um participante não seja associado a um dado específico.

Da mesma forma, me comprometo a não comunicar os meus resultados enquanto o estudo não for concluído, bem como manter sigilo das técnicas e documentos apresentados e que fazem parte do experimento.

BENEFÍCIOS E LIBERDADE DE DESISTÊNCIA

Eu entendo que, uma vez o experimento tenha terminado, os trabalhos que desenvolvi, serão estudados visando entender a eficiência dos procedimentos e as técnicas que me foram ensinadas.

Os benefícios que receberei deste estudo são limitados ao aprendizado do material que é distribuído e ensinado. Também entendo que sou livre para realizar perguntas a qualquer momento, solicitar que qualquer informação relacionada à minha pessoa não seja incluída no estudo ou comunicar minha desistência de participação. Por fim, declaro que participo de livre e espontânea vontade com o único intuito de contribuir para o avanço da pesquisa e desenvolvimento de técnicas e processos para as disciplinas de BPM e Democracia Eletrônica.

PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Emmanuel Pires

Programa de Pós-Graduação em Informática - PPGI/UNIRIO

PROFESSOR RESPONSÁVEL

Profa. Renata Mendes de Araujo

Programa de Pós-Graduação em Informática - PPGI/UNIRIO

PARTICIPANTE:

Nome (em letra de forma): _____

Assinatura: _____

Data: _____



Apêndice III – Formulário de Caracterização do Participante do Estudo do MAPAC

O formulário de caracterização do participante deve ser entregue antes do início do estudo, com o objetivo de caracterizar o perfil de cada participante para auxiliar na análise dos dados obtidos por meio do estudo.

Avaliação de Utilização do Método MAPAC	
Formulário de Caracterização do Participante	
Participante:	
Cargo:	Órgão/Setor:
Tempo no cargo (meses):	Função: Tempo na Função (meses):

Este formulário contém algumas perguntas sobre sua experiência acadêmica e profissional.

1) Formação acadêmica

- Pós-Doutorado
- Doutorado Concluído
- Doutorado em andamento
- Mestrado concluído
- Mestrado em andamento
- Graduação concluída
- Graduação em andamento
- Nível Médio concluído
- Nível Médio em andamento

Ano de ingresso: _____

Ano de conclusão/Ano previsto de conclusão: _____



2) **Formação geral**
a) **Grau de Experiência**

Área de Conhecimento	Grau de Experiência				
Gestão de Processos de Negócio (BPM)	0	1	2	3	4
Democracia Eletrônica ou Democracia Digital ou Ciberdemocracia e/ou aproximação cidadã	0	1	2	3	4
Colaboração	0	1	2	3	4
Transparência	0	1	2	3	4
Memória	0	1	2	3	4

- 0** = nenhum (*nunca participou de atividades deste tipo*)
1 = estudei em aula ou em livro (*possui conhecimento teórico apenas*)
2 = pratiquei em projetos em sala de aula (*possui conhecimento teórico aplicado apenas no contexto acadêmico*)
3 = usei em projetos pessoais (*possui conhecimento teórico somado de experiências práticas individuais*)
4 = usei em projetos na indústria (*possui conhecimento teórico somado de experiências práticas reais*)

b) **Tempo de Experiência**

Por favor, detalhe sua resposta. Inclua o número de meses de experiência para cada uma das áreas de conhecimento.

Área de Conhecimento	Tempo de Experiência (meses)
Gestão de Processos de Negócio (BPM)	
Democracia Eletrônica ou Democracia Digital ou Ciberdemocracia	
Colaboração	
Transparência	
Memória	



Apêndice IV – Questionário de Avaliação do Estudo

Exploratório do MAPAC - Participante

Este questionário de avaliação de estudo de caso de caso será entregue ao final da execução do MAPAC e têm como objetivos coletar as percepções e considerações dos *participantes*.

Participante:

Prezado (a) participante,

Esta é a última parte do estudo exploratório. O objetivo deste questionário é obter informações adicionais para a avaliação do **Método de Análise de Processo para Aproximação Cidadã (MAPAC)**.

1) Você conseguiu concluir todas as etapas do MAPAC que foram propostas?

- Sim
- Parcialmente
- Não

Comentários:

2) Numa escala de 1 a 5, como você avalia o grau de **dificuldade das atividades** do MAPAC para cada uma das etapas propostas? (obs.: marque um “X” no campo abaixo)



	Grau de dificuldade				
1ª ETAPA - Análise do Contexto da Organização	1	2	3	4	5
2ª ETAPA - Análise de Processo	1	2	3	4	5
3ª ETAPA - Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã	1	2	3	4	5

Onde:

1= A execução das atividades é **muito fácil**

2= A execução das atividades é **fácil**

3= **indiferente**

4= A execução das atividades é **difícil**

5= A execução das atividades é **muito difícil**

Comentários:

- 3) Por favor, descreva abaixo qual foi **atividade** que você teve a **maior dificuldade** para executá-la? (Obs.: descreva para cada uma das etapas do MAPAC)

	Atividade com maior dificuldade
1ª ETAPA - Análise do Contexto da Organização	
2ª ETAPA - Análise de Processo	
3ª ETAPA - Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã	

Comentários:



- 4) Numa escala de 1 a 5, como você avalia o grau da **qualidade das informações** geradas pela execução do MAPAC para o processo que foi analisado (obs.: marque um “X” no campo abaixo)

Grau de qualidade	1	2	3	4	5
-------------------	---	---	---	---	---

Onde:

- 1= As informações geradas são de **baixa qualidade**
2= As informações geradas são de **qualidade insuficiente**
3= **indiferente**
4= As informações geradas são de **boa qualidade**
5= As informações geradas são de **excelente qualidade**

Comentários:

- 5) Em sua opinião, qual o grau de **utilidade** das **propostas de soluções para aproximação cidadã** para a organização?

- As propostas não têm **nenhuma utilidade**
 As propostas têm **pouca utilidade**
 indiferente
 As propostas têm **utilidade**
 As propostas têm **muita utilidade**

Comentários:

- 6) Em sua opinião, **as propostas de soluções para aproximação** cidadã fazem **sentido** para a organização?

- As propostas não fazem **nenhum sentido**
 As propostas fazem **pouco sentido**
 indiferente
 As propostas fazem **sentido**
 As propostas fazem **muito sentido**

Comentários:



7) Em sua opinião, qual o grau de **relevância (importância) das informações** geradas pelo MAPAC para a organização?

- As informações não têm **nenhuma relevância**
- As informações têm **pouca relevância**
- indiferente**
- As informações têm **relevância**
- As informações têm **muita relevância**

Comentários:

8) Em sua opinião, qual a **completude das informações** geradas pelo MAPAC para que um gestor possa realizar uma tomada de decisão? (Obs.: Neste caso, **completude** significa a propriedade do que é completo)

- As informações não têm **nenhuma completude**
- As informações têm **pouca completude**
- indiferente**
- As informações têm **completude**
- As informações têm **muita completude**

Comentários:

9) Em sua opinião, qual o grau de **objetividade das informações** geradas pelo MAPAC? (Obs.: Neste caso, **objetividade** indica que as informações são apresentadas de formas claras, objetivas e de fáceis entendimentos)

- As informações não têm **nenhuma objetividade**
- As informações têm **alguma objetividade**
- indiferente**
- As informações têm **objetividade**
- As informações têm **muita objetividade**

Comentários:



- 10) Numa escala de 1 a 5, como você avaliaria o seu **grau de satisfação** quanto às **informações** geradas pelo MAPAC? (obs.: marque um “X” no campo abaixo)

Grau de satisfação	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

Onde:

- 1= nada satisfeito
- 2= pouco satisfeito
- 3= satisfeito
- 4= muito satisfeito
- 5= completamente satisfeito

Comentários:

- 11) Em sua opinião, quais seriam os aspectos **positivos e negativos** observados no MAPAC?

Liste os aspectos **positivos**:

- a.
- b.
- c.
- d.

Comentários:

Liste os aspectos **negativos**:

- a.
- b.
- c.
- d.



Comentários:

- 12) Você aconselharia a utilização do MAPAC para análise dos demais processos da sua organização que estivessem relacionados com a prestação de serviços ao cidadão (aproximação cidadã)?

Sim

Não

Comentários:

- 13) Você possui alguma sugestão para melhoria para o MAPAC? Caso **positivo**, por favor, especifique-a (s).

Sim

Não

Comentários:



Apêndice V – Questionário de Avaliação do Estudo de Caso do MAPAC

Este questionário de avaliação de estudo de caso de caso será entregue ao final da execução do MAPAC e têm como objetivos coletar as percepções e considerações dos *participantes*.

Participante:

Prezado (a) participante,

Esta é a última parte do estudo exploratório. O objetivo deste questionário é obter informações adicionais para a avaliação do **Método de Análise de Processo para Aproximação Cidadã (MAPAC)**. As suas respostas e os seus comentários serão de **grande valia para o aprimoramento do MAPAC**.

14) Você conseguiu concluir todas as etapas do MAPAC que foram propostas?

- Sim
 Parcialmente
 Não

Comentários:

15) Numa escala de 1 a 5, como você avalia o grau de **dificuldade das atividades** do MAPAC para cada uma das etapas propostas? (obs.: marque um “X” no campo abaixo)

	Grau de dificuldade				
1ª ETAPA - Análise do Contexto da Organização	1	2	3	4	5
2ª ETAPA - Análise de Processo	1	2	3	4	5
3ª ETAPA - Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã	1	2	3	4	5

Onde:

1 = A execução das atividades é **muito fácil**



- 2= A execução das atividades é **fácil**
3= **indiferente**
4= A execução das atividades é **difícil**
5= A execução das atividades é **muito difícil**

Comentários:

- 16) Por favor, descreva abaixo qual foi **atividade** que você teve a **maior dificuldade** para executá-la? (Obs.: descreva para cada uma das etapas do MAPAC)

	Atividade com maior dificuldade
1ª ETAPA - Análise do Contexto do Processo Organizacional	
2ª ETAPA - Análise de Processo	
3ª ETAPA - Propostas de Soluções para Aproximação Cidadã	

Comentários:

- 17) Numa escala de 1 a 5, como você avaliaria o seu **grau de satisfação** com os resultados apresentados na execução do MAPAC? (obs.: marque um “X” no campo abaixo)

Grau de satisfação	1	2	3	4	5

Onde:

- 1 = nada satisfeito
2= pouco satisfeito
3= satisfeito



4= muito satisfeito

5= completamente satisfeito

Comentários:

- 18) Em sua opinião, quais seriam os aspectos **positivos e negativos** observados no MAPAC?

Liste os aspectos positivos:

- a.
- b.
- c.
- d.

Comentários:

Liste os aspectos negativos:

- a.
- b.
- c.
- d.

Comentários:

- 19) O que você observou como possibilidades de melhorias que possam ser realizadas no MAPAC? Por favor, especifique-a (s).

Comentários: