

# 4<sup>a</sup> semana de **inovação**

SERVIÇO PÚBLICO PARA O FUTURO

Relatório de atividades

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Presidente  
*Diogo Godinho Ramos Costa*

Diretoria de Seleção e Formação de Carreiras  
*Diana Magalhães de Souza Coutinho*

Diretor de Educação Continuada  
*Paulo Marques*

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento  
*Guilherme Alberto Almeida de Almeida*

Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação  
*Fernando de Barros Filgueiras*

Diretora de Gestão Interna  
*Camile Sahb Mesquita*

Redação:  
*Claudio Machado*

Edição:  
*Manuel Bonduki*

Projeto Gráfico e Editoração eletrônica:  
*Amanda Soares*

Apoio à edição:  
*Erika Maximiano*

---

Catalogado na fonte pela Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

S47113r    Semana de inovação: serviço público para o futuro (4.: 2018, Brasília).  
Relatório de atividades / 4ª Semana de inovação: serviço público  
para o futuro, 26 a 29 de novembro de 2018 em Brasília, DF. --  
Brasília: Enap; BID: 2019.

102 p. : il.

ISBN:

1. Administração Pública. 2. Inovação. 3. Serviço Público. 4. Setores da Sociedade Civil. 5. Transformação Digital. I. Título. II. Escola Nacional de Administração Pública. III. Banco Interamericano de Desenvolvimento.

CDU 35

---

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

Patrocínio:



Apoio



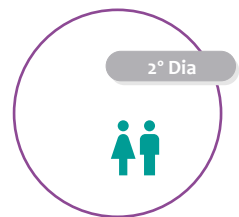
Realização:



# Sumário



1º Dia



2º Dia



<b>Apresentação</b>	6
<b>Palestra Magna: Inovação no Setor Público</b>	7
<b>Marco Daglio</b>	8
<b>O cidadão como prioridade do governo</b>	12
<b>Trazendo o poder dos cidadãos para o setor público</b>	13
<b>Foco no cidadão. A promoção de serviços públicos centrados no cidadão em Portugal</b>	17
<b>Aplicando <i>insights</i> comportamentais e nudge em políticas públicas</b>	22
<b>Como cocriar no nível federal?</b>	25
<b>Um futuro sustentável para os serviços públicos</b>	26
<b>Perguntas e Respostas</b>	30
<b>Controle: empoderando a inovação</b>	32

3º Dia



<b>Transformação Digital no Setor Público</b>	<b>35</b>
<b>Identidade e atributos digitais do cidadão</b>	<b>36</b>
<b>Em direção a uma nova geração de Portais Governamentais</b>	<b>39</b>
<b>O papel da inovação, das <i>startups</i> e das tecnologias emergentes na transformação digital do setor público</b>	<b>43</b>
<b>A Inovação como Motor da Transformação Digital do Setor Público</b>	<b>48</b>
<b>Perguntas e Respostas</b>	<b>53</b>
<b>A Jornada de Transformação Digital do Governo Federal do Brasil: Conquistas, Lições Aprendidas e Próximos Passos</b>	<b>57</b>
<b>Transformação do governo digital em escala: como acelerar a jornada do Brasil?</b>	<b>61</b>

4º Dia



<b>Futuros possíveis</b>	<b>68</b>
<b>Inovação, tecnologia e transformação social</b>	<b>69</b>
<b>Laboratório de possibilidades</b>	<b>73</b>
<b>Futurismo e inovação</b>	<b>77</b>
<b>Resiliência e o futuro das cidades</b>	<b>82</b>
<b>Perguntas e Respostas</b>	<b>87</b>
<b>Nudges para um futuro mais inclusivo</b>	<b>90</b>
<b>Premiação da 22ª edição do Concurso Inovação no Setor Público</b>	<b>100</b>
<b>Lançamento da Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br</b>	<b>102</b>



# Apresentação

Promovida pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) – pasta atualmente integrante do Ministério da Economia –, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), pela Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (Flacso) e pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), a 4ª Semana de Inovação em Gestão Pública aconteceu nos dias 26 a 29 de novembro de 2018, no auditório do Instituto Serzedello Corrêa do TCU.

Em busca de um "Serviço Público para o Futuro" – tema da 4ª Semana –, o evento foi palco de discussões e compartilhamento de conhecimentos e experiências sobre novas tecnologias, sustentabilidade e sobre a integração de aspectos humanos e tecnológicos para a transformação do governo. O intuito foi inspirar participantes, promover o aprendizado, provocar o debate sobre o tema no âmbito do setor público e avançar na construção de um governo mais eficiente.

A 4ª Semana de Inovação em Gestão Pública contou com a participação de membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e de representantes dos governos da Dinamarca, França, Reino Unido, México, Portugal e Finlândia – reuniu cerca de 1,5 mil pessoas em mais de 50 oficinas, dez mesas de discussão, oito palestras nacionais e internacionais e painéis.

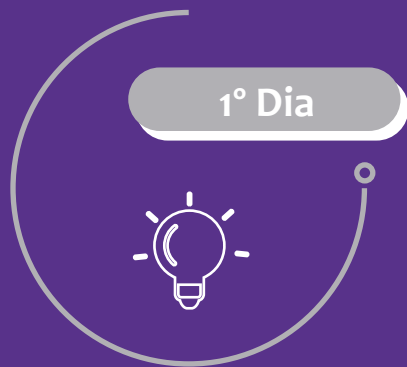
Durante os quatro dias do evento, além do compartilhamento de diversos casos de sucesso, lançamentos de livros, pesquisas e soluções tecnológicas, houve atrações inovadoras para formação de times, como o "Escape Room", e ainda uma sala com equipamentos de realidade virtual, que mostrava como a tecnologia pode ser utilizada para estimular a empatia e assim formular e implementar políticas públicas mais efetivas.

Este documento relata, em primeira pessoa, os principais pontos das palestras realizadas no auditório principal do evento. Todos os textos trazem links para o vídeo completo da palestra e para a apresentação utilizada pelo(a) palestrante. Propõe-se a ser, portanto, um registro e um convite a aprofundar as reflexões trazidas ao longo dos quatro dias da 4ª Semana de Inovação.

A produção deste rico material só foi possível graças à parceria e o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Aqui na Enap, gostamos de lembrar que inovar em governo é uma atividade que não se realiza solitariamente, é um esporte coletivo. A Semana e esta publicação que dela se origina são produto de um esforço que inclui todos os realizadores, patrocinadores, apoiadores e principalmente participantes da Semana de Inovação.

Desejamos que seja uma leitura tão agradável quanto foi a Semana de Inovação. Boa leitura!



# Palestra Magna: Inovação no Setor Público

26.11.18



Fotografia: Enap

## Marco Daglio

[Chefe do Observatório de Inovação no Setor Público da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)]

*Marco Daglio é o Chefe Adjunto da Divisão de Reforma do Setor Público e Chefe do Observatório de Inovação do Setor Público da OCDE, uma iniciativa emblemática da OCDE para apoiar e aconselhar os governos a aproveitar ao máximo as abordagens inovadoras para transformar seu setor público. Anteriormente, ele era chefe de unidade na mesma divisão responsável pela prestação de serviços públicos e engajamento público. Seu último estudo, "Promovendo a Inovação no Setor Público", examina o papel combinado de regulamentações, mecanismos orçamentários, gestão de recursos humanos e mudança organizacional para criar espaço para a inovação no setor público.*

[Acesse a apresentação  
de Marco Daglio]

O Observatório de Inovação do Setor Público (OPSI – *Observatory of Public Sector Innovation*) da OCDE é o que chamamos de unidade de inovação na organização. Nós apoiamos e aconselhamos inovadores, mas fazemos principalmente duas coisas: ajudar inovadores ao redor do mundo a descobrir qual é o "próximo passo", identificando novas práticas e maneiras de fazê-las, e apoiar esses inovadores a transformar essas inovações em algo considerado normal, incorporando essas práticas para que elas passem a ser operações cotidianas.

Isso é feito por meio da reunião anual de uma série de práticas inovadoras e da elaboração de relatórios a partir daquilo que é identificado como principais tendências, mas, também, na prática, o observatório ajuda inovadores a inovarem, dotando-os de recursos e ferramentas para que possam ser identificados melhores métodos e práticas para a resolução de problemas e dando-lhes espaço para testar e tentar novos caminhos e soluções.





Além disso, o OPSI tenta ajudar inovadores em todo o mundo por meio da identificação de princípios chave que levem a uma linguagem comum, auxiliando-os a falar uma mesma língua, a caminhar em uma mesma direção e a quebrar a barreira do isolamento, que é provocado pela dificuldade em alcançar ideias inovadoras.

O Brasil é parceiro da OCDE. No intuito de compreender o cenário brasileiro de inovação, estamos trabalhando, nos últimos meses, em uma série de pesquisas, relatórios e estudos. Nesse sentido, três importantes documentos foram elaborados: (i) O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil; (ii) Revisão das Habilidades de Inovação e Liderança no Serviço Civil Sênior do Brasil; e (iii) A Revisão do Governo Digital do Brasil.

O terceiro deles, já concluído, será apresentado durante a 4ª Semana de Inovação. Já os dois primeiros, que estão em fase final de elaboração, terão suas conclusões iniciais colocadas à prova em uma oficina (evento integrante da 4ª Semana). A ideia é apresentar alguns dos cenários que estão sendo construídos para ter certeza de que são suposições robustas, que poderão gerar valor e bons aconselhamentos ao governo brasileiro.

“O Brasil tem um largo histórico de ações inovadoras. Se refletirmos sobre o assunto, percebemos que o Brasil pode ser considerado como um exportador nato de inovações. Dos programas de transferência condicional de renda ao orçamento participativo, existem diversas inovações que são originárias daqui e que são extensivamente copiadas por países de todo o mundo.”

O país possui as mais diversas inovações e inovadores atuando, ativamente, nas mais variadas áreas. Assim o Brasil deve se orgulhar do que já foi alcançado, do seu papel como agregador de inovações e se certificar de que isso seja documentado, sedimentado e amplamente divulgado.

Contudo, assim como há uma grande quantidade de inovações e de exemplos em diversos campos, existe também, em função da velocidade das mudanças, uma série de problemas com os quais os governos estão se deparando atualmente. Percebe-se um crescimento tanto na expectativa dos cidadãos, quanto na amplitude e variedade das demandas destes ao governo. Tudo isso se reflete nos governos, que têm que se tornar mais eficientes, sob o risco de ficarem marginalizados.



“Há sempre o risco de que a inovação não seja levada a sério, que não seja construída uma abordagem correta, que ela seja considerada como uma atividade esporádica em vez de estratégica para a mudança de governo. Esse risco é existente, e de importante observação, tanto aqui quanto em outros países. Sempre existe uma espécie de desencontro entre as expectativas, do ponto de vista dos cidadãos, e aquilo que os governos conseguem e estão aptos a entregar e a oferecer.”

Frequentemente, em nossas análises, percebemos a existência de um primeiro nível que são os indivíduos inovadores. Em muitos casos, eles são movidos pela paixão. Ao tentar identificar suas necessidades, refletimos sobre a motivação que eles têm para inovar e focamos em como podemos melhorar suas habilidades e em como apoiar o que estão fazendo.

Em um segundo nível, estão as organizações. Se nos movemos dos indivíduos para as organizações, percebemos como elas alcançam objetivos, fazendo as coisas diferentemente. Aqui, historicamente, o foco está em como os serviços se desenvolvem de uma ideia inicial para algo mais robusto, que é testado, implementado, avaliado e retroalimentado.

Em um terceiro nível, ainda não muito explorado, está o sistema. O objetivo é estabelecer um sistema de inovação que funcione e que seja aceito como um produtor confiável de inovações que ajudem governos a alcançarem suas metas.

Essa evolução é a perspectiva observada no Brasil, que está se movendo do nível individual, para o nível das organizações e para o nível do sistema.

Dessa forma, foram identificados quatro elementos como pilares principais da inovação. O primeiro é o da clareza. É preciso ter clareza sobre o que é inovação, o que ela faz e por que é desejada e necessária. Em particular, é importante saber como a inovação se encaixa entre outras prioridades. Se não houver clareza a respeito da importância da inovação, e também sobre o que ela pode fazer, ela será fatalmente relegada a um segundo plano. No Brasil, percebemos que há até um senso comum sobre o que inovação significa, mas não sobre por que ela é necessária. Faltam ações voltadas para isso, como a que existe na França, com a publicação de um manifesto para inovação no setor público.

O segundo pilar é o da paridade. A inovação precisa estar em pé de igualdade com os negócios tradicionais, precisa ser considerada como opção confiável ou será reduzida a uma fonte não viável. Isso não significa que todos os problemas precisem de uma solução inovadora, mas é importante sempre considerar a inovação como fonte de solução.

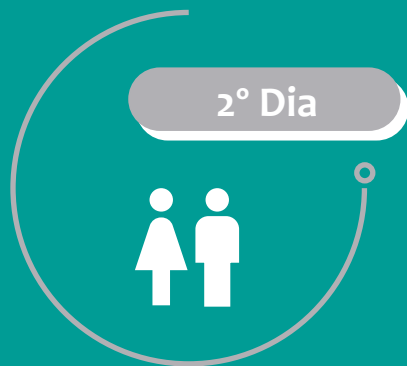
O terceiro pilar é o da aptidão/adequação. São necessários recursos, infraestrutura, capacidades alinhadas para apoiar a inovação. Existem duas dimensões de adequação que consideramos importantes: a da capacidade dos serviços públicos e a da infraestrutura digital.



A capacidade dos serviços públicos não está relacionada apenas ao desenvolvimento de habilidades e treinamento, mas também à identificação de novas habilidades necessárias aos funcionários públicos.

O quarto pilar é o da normalidade. Esta é uma área em que ainda são poucos os países que conseguiram sucesso. Normalidade significa assegurar que a inovação não seja vista como algo incomum, diferente ou inesperado e que também ela seja socializada. Isso pode ser conseguido por meio da construção de redes e do estabelecimento de culturas como a do aprender, do compartilhar e do experimentar coisas não usuais.

Como próximos passos para o governo do Brasil, enxergamos que há um longo e árduo caminho no trabalho de alinhar todos esses elementos. O que a OCDE tenta e continuará tentando fazer é garantir que inovadores possam enxergar a nossa visão dos sistemas. Este é o primeiro importante passo para começar a considerar quais são as direções de mudança.



## O cidadão como prioridade do governo

27.11.18



## Trazendo o poder dos cidadãos para o setor público

[Tony Bovaird, Professor Emérito de Gestão Pública e Governança da Universidade de Birmingham]

Os cidadãos realmente querem ajudar o serviço público a inovar. Conseguir aproveitar todo o potencial dos cidadãos para inovar mais e com maior eficácia, essa é a abordagem à qual chamamos de coprodução. A ideia, que busca coproduzir os serviços públicos e resultados públicos com cidadãos e profissionais, está prosperando. Nos últimos anos, o assunto teve milhares de artigos acadêmicos, além de livros e projetos de pesquisa. Além disso, a maioria das agências europeias tem chefes-executivos que afirmam colocar os cidadãos no centro daquilo que fazem, incorporando a coprodução nos seus trabalhos.

Contudo, o crescimento da coprodução não tem sido a contento e, muitas vezes, vemos que ela está sendo deixada de lado pela sociedade e pelo setor público. Por isso, é preciso falar não apenas do potencial da coprodução, mas das maneiras pelas quais falhamos em encontrar esse potencial, das maneiras em que precisamos inovar para consegui-la e das maneiras de contornar as barreiras impostas a ela.

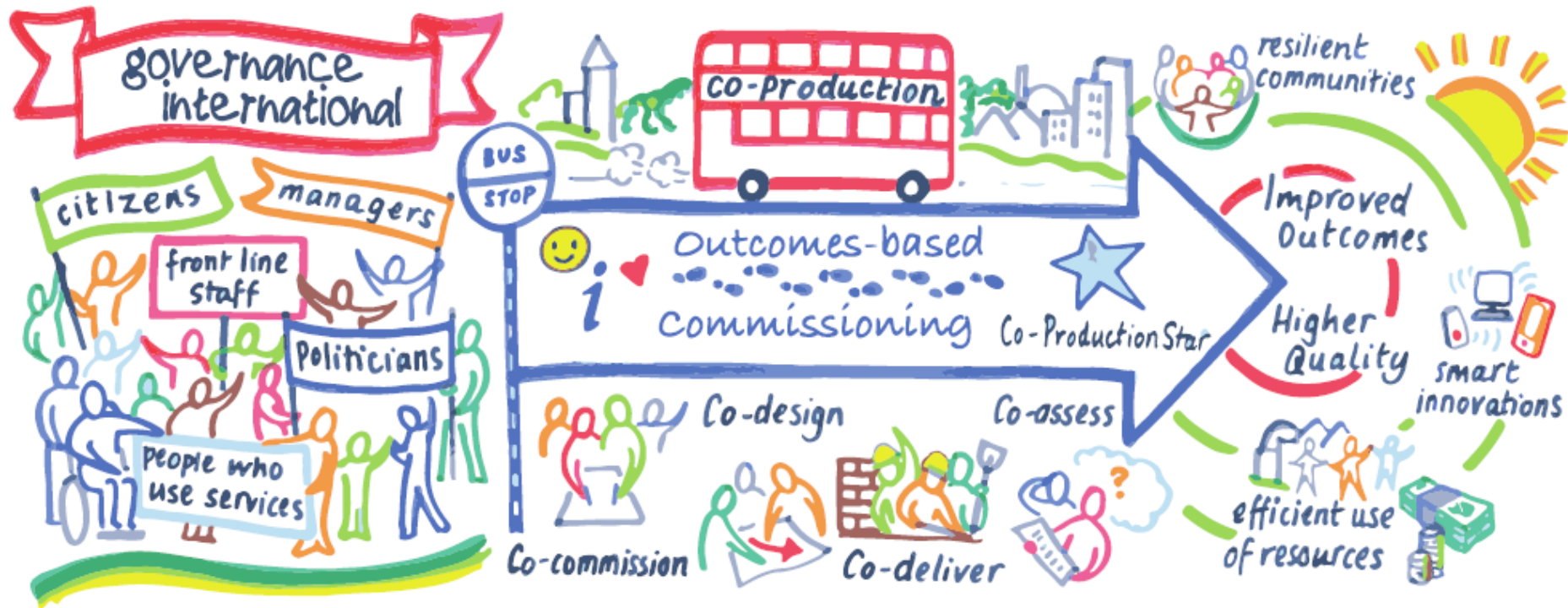
O que queremos dizer exatamente por coprodução? Trata-se de uma união entre profissionais e cidadãos para aproveitar, ao máximo e reciprocamente, recursos, contribuições e insumos, no intuito de se obter melhores resultados e melhorar a eficiência do trabalho.

O setor público tem muitos ativos. Existem funcionários, prédios, equipamentos, informações que o público quer e eles pagam por isso. Mas o público também tem informações, tempo, talentos, capacidades e experiências das quais o setor público precisa. Na verdade, nem sequer fazemos ideia do que os nossos cidadãos são capazes. Assim, o objetivo é aproveitar capacidades, ativos e habilidades dos cidadãos, moldar os serviços públicos às suas necessidades e, dessa forma, melhorar resultados dos serviços e da qualidade de vida desses cidadãos, que passam a ser não apenas receptores passivos dos serviços. Estamos falando de serviços públicos feitos com os cidadãos e não para os cidadãos.

“Nesse contexto, o papel dos políticos não é simplesmente fazer leis, mas ser ativistas comunitários, capacitadores da comunidade e guardiões da governança pública, trazendo cidadãos para aprender o processo de tomada de decisão.”

[Assista a apresentação  
de Tony Bovaird]

[Acesse a apresentação  
de Tony Bovaird]



Existem duas maneiras de fazer coprodução: trazer os cidadãos para dentro dos serviços públicos ou levar os serviços públicos para as vidas dos cidadãos.

A primeira, mais tradicional e que vem sendo utilizada por mais de 30 anos, é dizer aos cidadãos: aqui estão os nossos serviços, você pode ajudar. Venha. Fale conosco. Diga o que pensa. Isso é procurar ouvir a voz do cidadão, o que é algo bom, mas não é o caminho natural para engajá-lo. Os cidadãos têm vidas, estão fazendo coisas interessantes todos os dias para se tornarem melhores, para melhorar sua família, seus vizinhos e amigos. Por que eles deveriam vir falar com você? Por que você não vai até eles?

A outra maneira, mais disruptiva, é entrar nas vidas dos cidadãos e dizer: você sabe que há uma maneira um pouco diferente de fazer isso? Você tem essa informação? Você conheceu essas pessoas? Você já pensou em mandar seu filho para um tipo diferente de escola? Deixe-nos ajudar a melhorar sua vida.

Essa maneira de coprodução demanda outras abordagens. Demanda o envolvimento do cidadão no planejamento e priorização, no desenho, na avaliação e na entrega dos serviços. Assim, não se trata apenas de ouvir a voz do cidadão, mas também de contar com sua ação. São os quatro Co's da coprodução: cocomissionamento, codesign, coavaliação e coentrega.



Com o cocomissionamento trazemos os cidadãos para o processo decisório para que eles possam determinar suas próprias prioridades. O Orçamento Participativo, criado no Brasil, tem sido um marco de cocomissionamento em todo o mundo. Já por meio do codesign os cidadãos podem se expressar ao projetar serviços que funcionem melhor. Na coavaliação, perguntamos para as pessoas o que funciona e o que não funciona, o que é bom ou não. Tudo isso é ouvir a voz do cidadão. Contudo, a coentrega não se trata da voz do cidadão. Trata-se de uma ação do cidadão.

Seguem então alguns exemplos. Em cocomissionamento, temos o caso de Lambeth (bairro no sul de Londres), que tinha a maior taxa de gravidez na adolescência em Londres e uma das mais altas do Reino Unido. O parlamento dos jovens, que faz parte da municipalidade, constatou que nenhuma ação governamental estava funcionando. Assim, o Conselho da Juventude decidiu que os próprios jovens eram a melhor solução para o problema. Assim, eles recrutaram e treinaram, anualmente, cerca de 30 jovens, de 14 a 19 anos, que vivenciaram situações de gravidez na adolescência, como educadores, para andarem pelas escolas do bairro, promovendo conversas e centenas de oficinas de educação sexual. O resultado foi que, em 10 anos, a taxa de gravidez na adolescência caiu em mais de 10%.

Em codesign temos o site de cuidado social do Conselho de Stockport, um município no norte da Inglaterra com muitos idosos que nunca usavam o site de cuidado social. Trabalhando em conjunto, usuários de serviços, cuidadores, parceiros e funcionários, eles desenvolveram um site que os usuários do serviço podem entender e que os coloca em contato com pessoas que podem ajudar. Como resultado temos 67 mil visitas ao site após o relançamento, chamadas no centro de contato com ligações reduzidas e de qualidade superior e uma economia estimada de 300 mil libras (cerca de 1,5 milhão de reais).

Na coavaliação, temos a gestão de reclamações de Camden (bairro no noroeste de Londres). A equipe de comunicação cobre todas as mídias sociais, procurando por menções a Camden. Esse caso aconteceu no Twitter.

<p>▼</p> <p><i>Tweet do cidadão:</i></p>	<p><i>Por que a Russell Square está trancada? Um pouco mesquinho por parte da municipalidade de Camden, não?</i></p>
<p><i>Tweet da equipe de comunicação:</i></p>	<p><i>Por causa da neve, os parques foram bloqueados devido à falta de pessoal. Esperamos que eles sejam abertos amanhã. Por favor, verifique aqui para atualizações.</i></p>
<p><i>Novo tweet da equipe de comunicação:</i></p>	<p><i>Oi, todos os parques de Camden estão abertos hoje. Desculpe por qualquer inconveniente.</i></p>
<p><i>Novo tweet do cidadão:</i></p>	<p><i>Olá, estou superimpressionado com isso. Eu vou blogar sobre como vocês são brilhantes!</i></p>

Mídias sociais são basicamente sobre monitoramento e esse monitoramento pode lhe dizer, com maior precisão do que qualquer outra coisa, o que as pessoas pensam sobre seus serviços. E quando você usa isso para dar uma resposta ao cidadão, é quase 100% certo de que a reação será positiva.

Por fim, na coentrega temos o exemplo do condado de Wiltshire, que estabeleceu uma comunidade de observadores da velocidade com o objetivo de reduzir a velocidade no trânsito em todo o condado. Os moradores locais trabalham em conjunto com a polícia para mudar o comportamento no trânsito. São 140 equipes voluntárias, com 765 voluntários, realizando verificações regulares de velocidade em estradas locais e gerando uma produção de 14.076 horas de observação. Como resultado, eles tiveram uma redução de 35% (em



comparação com a média de 2005-2009) nas lesões fatais e graves associadas a acidentes de trânsito.

Limitações potenciais: nem todos querem trabalhar com coprodução e nem todos podem coproduzir. Por isso, é necessária uma variedade de modelos de serviço e de evidências adequadas sobre quem pode e quem vai contribuir. A coprodução é arriscada e não é gratuita. Ela, geralmente, requer recursos e investimentos para que todo o seu potencial seja realizado. Precisamos, dessa forma, procurar entender as barreiras que impedem o seu amplo desenvolvimento.

As barreiras à coprodução geralmente incluem:

Pouca clareza quanto aos resultados esperados	Recursos insuficientes	Cultura desfavorável
Processos mal estruturados	Má comunicação e dados inadequados	Base de evidências e caso de negócios
Capacidades e tempo dos cidadãos	Propriedade profissional/gerencial/política	Liderança inadequada
Curto prazo	Aversão a risco	

Com base nisso, fizemos algumas pesquisas para descobrir o que as pessoas consideram como sendo as principais barreiras para a instalação da coprodução em suas organizações. As três respostas mais citadas foram: (i) necessidade de mais funcionários que possam permitir que os usuários do serviço coproduzam; (ii) necessidade

de treinamento do pessoal da linha de frente sobre como tornar a coprodução mais bem-sucedida; e (iii) necessidade de conectar mais eficientemente os usuários de serviços às comunidades. Estamos agora fazendo uma pesquisa no Brasil sobre as barreiras à coprodução.

Conclusões: a coprodução tem um enorme potencial, mas precisamos de funcionários públicos capacitados, que saibam como ajudar os próprios usuários e comunidades a fazerem mais por si mesmos. As equipes ainda não são tão boas em fazer com que as próprias pessoas se ajudem. Elas são muito melhores em fazer algo para as pessoas. Também precisamos experimentar novas maneiras de conectar os usuários de serviços, inclusive digitais, às comunidades locais.

“A experimentação está no auge das ciências do design e as ciências do design estão no auge da inovação.”





# Foco no cidadão. A promoção de serviços públicos centrados no cidadão em Portugal

[Bruno Monteiro, representante da Agência de Modernização Administrativa de Portugal e Coordenador do Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX)]

O que é foco no Cidadão? Trata-se de algo muito simples, mas altamente radical, porque exige que nós comecemos a pensar o Estado, não do ponto de vista daquilo que são categorias, prioridades, linguagem que o Estado usa, mas daquilo que são necessidades, expectativas, dificuldades dos cidadãos e das empresas.

Isso acontece porque, obviamente, o mundo mudou e existem mudanças nos interesses e comportamentos dos cidadãos. É preciso, então, tentar acompanhar essas mudanças em tempo real. É preciso saber o que está acontecendo no mundo lá fora e é preciso, de certa maneira, nos resguardarmos do que acontece quando temos uma série de pressupostos sobre como o mundo funciona. O que funcionava há 30 anos atrás não necessariamente funciona hoje.

Para isso, é necessário conhecer os cidadãos, estar onde eles estão, ver suas práticas em tempo real.

Além disso, os próprios cidadãos estão se tornando mais exigentes em relação ao Estado. Não só porque têm uma base de comparação com as empresas privadas – que funcionam de maneira diferente, com respostas imediatas customizadas às suas necessidades – mas também porque exigem um Estado mais democrático, mais transparente, que preste contas, que ouça sua opinião. Isso é importante e interessante porque nos obriga a melhorar como funcionários públicos, mas também aumenta o potencial de frustração se essas respostas não forem dadas a tempo e a hora.

Por fim, o Estado, que historicamente tem um papel de inovação, também mudou; não se manteve imóvel. Ele mudou pela simplificação, pela desmaterialização dos serviços, pela criação de pontos únicos de contato. Contudo, essas mudanças não podem deixar ninguém para trás.

[Assista a apresentação  
de Bruno Monteiro]

[Acesse a apresentação  
de Bruno Monteiro]



Fotografia: Enap

“A introdução de uma inovação tecnológica, ou de outro tipo qualquer de inovação, não pode criar novas desigualdades, mas sim precisa superar as desigualdades existentes.”



Por isso é importante estar atento ao que acontece quando mudamos o Estado.

Para fazer isso temos que contar com os recursos públicos existentes, que são limitados. Apesar disso, é possível fazer mais e melhor, de maneira mais eficiente e eficaz, com o que temos. Devemos, por exemplo, aproveitar a inteligência coletiva acumulada pelos funcionários de primeira linha. Por que não utilizar essa inteligência na administração pública, ajudando-a a entregar e conseguir, de maneira criativa, novos serviços públicos? É possível otimizar.

Por todas estas razões, em Portugal, temos desenvolvido o que chamamos de Simplex +. Trata-se de uma iniciativa que vai ao encontro dos cidadãos, percorrendo todo o país e instalando uma série de unidades móveis em diversas cidades, não só na capital ou nas grandes cidades. Dessa forma, milhares de pessoas podem participar, dando ideias e sugestões. Trata-se de cidadãos, que sabem muito bem o que precisa ser resolvido no Estado; de empresas, que sabem muito bem de suas dores e problemas; e de funcionários públicos, que conhecem os problemas e já têm até ideias do que poderá ser a solução.

**“O Simplex + promove reuniões transversais de trabalho (Simplex + Jam), nas quais funcionários públicos, de todos os escalões hierárquicos, são incentivados a dar suas contribuições e ideias sobre o que é possível melhorar nos serviços em que trabalham e no Estado.”**

Essas contribuições passam a fazer parte de um programa que é chancelado pelos governos locais, com o compromisso de resolver os problemas em questão no período de um ano. Para monitorar esse programa, existe uma rede de pontos focais, em diversas áreas do país, que quinzenalmente se reúnem para observar onde estão dificuldades, atrasos e onde estão sendo cumpridos os objetivos a contento ou não.

Escutar o cidadão é importante, mas não é suficiente. Temos que dar um outro papel ao cidadão além de mero espectador. Temos que lhes dar o papel de atores principais, porque é exatamente isso que eles são. Assim, o objetivo do Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX) é precisamente este. Com a determinação de ser um agente de mudança cultural, um espaço seguro e um facilitador para o ecossistema da inovação, o LabX concebe, desenha e experimenta soluções inovadoras para melhorar os serviços públicos, concentrando-os nas necessidades e expectativas dos cidadãos.

Como um agente de mudança, às vezes o desafio é identificar exatamente qual o problema a ser resolvido. O desafio é saber: estamos realmente trabalhando na resolução do problema certo? Mas há um impulso pela solução, que é premiado dentro da administração pública. A cultura da experimentação é um dos exemplos que queremos promover. A vontade de correr riscos, de trazer propostas inovadoras, de escutar ativamente os cidadãos, e com isso transformar gradualmente a administração pública, é o que queremos promover. Contudo, somos uma equipe pequena e estamos, de certa maneira, condenados a trabalhar em parceria.

Em segundo lugar, o laboratório pretende ser um espaço seguro. Fazer inovação é cometer erros. Não há como inovar sem cometê-los. Contudo, é possível cometer esses erros num ambiente seguro, controlando o impacto negativo que possam ter. Portanto, antes



de generalizar uma solução, podemos testar a solução em um ambiente controlado e, assim, aprender com os erros encontrados. Verificamos os erros, vemos por que aconteceram e integramos esse conhecimento no aperfeiçoamento das soluções. E então, de maneira interativa e gradual, vamos ajustando as soluções para poder escaloná-las e multiplicá-las pelo país afora.

Por último, o laboratório pretende ser um facilitador do ecossistema de inovação. O laboratório trabalha, de maneira colaborativa, com centros de investigação das universidades, empresas, startups, organizações da sociedade civil e ativistas, funcionários públicos de todos os escalões hierárquicos e, obviamente, com parceiros internacionais. Temos muito o que aprender com o trabalho de todos eles, inclusive com as ideias que serão apresentadas nesta semana. Na inovação não há concorrência, há emulação.

O laboratório tem alguns princípios orientadores que são muito simples: (i) **aprender sobre, mas também com os cidadãos**. Os cidadãos não são apenas uma fonte de informação. Eles podem, entre outras coisas, controlar a informação que é dada por nós, podem participar e melhorar os serviços que estão sendo desenvolvidos; (ii) **recolher informação e gerar conhecimento**. Decisões políticas devem estar baseadas em fatos; (iii) **apresentar fatos para informar decisões**, que devem ser atuais e corresponderem às opiniões dos cidadãos e empresas; (iv) **materializar ideias para as validar**. As conversas devem sair da mesa do café. Ao materializar uma ideia, podemos, imediatamente, perceber se ela tem potencial ou se são meras palavras. Sem a materialização, pode-se escrever um plano maravilhoso de mudança do mundo, mas e na prática? Materializar é então uma prova muito importante, um verdadeiro compromisso em mudar as coisas; e (v) **experimentar para melhorar**. Sem testar, experimentar, prototipar, fazer pilotos, não é possível perceber se as coisas vão realmente funcionar.

Com base nesses princípios, todos os projetos do laboratório seguem sempre três etapas: 1. investigação, 2. cocriação; e 3. experimentação.

É preciso, inicialmente, investigar para conhecer as reais necessidades e expectativas, dos cidadãos e empresas, em vez de aceitar suposições, tentar adivinhar, ou ainda continuar a acreditar em crenças pessoais ou de um superior hierárquico. Trata-se de definir o problema certo antes de partir imediatamente para uma solução.

Isso foi exatamente o que foi feito no projeto das Lojas do Cidadão. Criadas em 1998, em grande medida a partir de um exemplo brasileiro (Poupa Tempo), as Lojas do Cidadão centralizam, em um só lugar, uma multiplicidade de oferta de serviços públicos. À época (1998) elas representaram uma transformação disruptiva nos serviços públicos. Entretanto, o mundo mudou e as expectativas dos cidadãos aumentaram, em grande medida porque tiveram acesso a iniciativas como aquela. Dessa forma, o que era uma grande inovação em 1998 não é mais novidade com o passar de 20 anos. O que fizemos neste projeto foi promover uma ampla investigação, a partir do desenvolvimento de um trabalho de campo, pesquisas etnográficas e inquéritos a cidadãos e funcionários públicos que atendem esses cidadãos e que, muitas vezes, estão na linha de fogo de suas críticas, frustrações, comentários, propostas. A partir de um conjunto muito diverso de métodos, fizemos entrevistas que nos permitiram conhecer o estado atual das lojas e identificar possíveis problemas que precisavam de urgente resolução.

Na segunda etapa, da cocriação, procuramos trabalhar com a maior diversidade de pessoas – cidadãos, cientistas, empresários, ativistas sociais – para encontrar soluções mais adequadas.



“Cocriar significa necessariamente ter muita gente a bordo. Significa acabar com a divisão entre os que pensam as políticas, os que escutam as políticas e os que simplesmente recebem as políticas. Trata-se de trazer toda a gente para trabalhar em conjunto desde uma fase muito prematura do projeto, de modo que, ao final do trabalho, todos estarão envolvidos e implicados. Isso, entre outras coisas, minimiza o risco de rejeição e do repúdio que existe simplesmente porque as pessoas não foram ouvidas desde o início.”

Novamente usando o exemplo do projeto das Lojas do Cidadão, na etapa da cocriação, trouxemos funcionários e cidadãos para lhes mostrar os resultados levantados na investigação e validá-los. Ouvimos suas opiniões e cocriamos as ideias com potencial. Portanto, todas as ideias que foram desenvolvidas como solução, foram ideias que contaram com a participação de funcionários e cidadãos.

Por fim, temos a etapa da experimentação, na qual aprendemos com os erros. É preciso experimentar as soluções antes de implementá-las. Desse modo, podemos aprender com os erros, que nada mais são além de oportunidades de melhoria, afinar progressivamente as inovações, para que elas sejam mais eficientes, e obter o maior controle sobre os riscos de desenvolvimento.

Foi o que foi feito no projeto do Espaço Óbito. Todas as pessoas que tiveram o infortúnio de perder um familiar, e têm que resolver os problemas decorrentes disso com a administração pública, percebem, de repente, que não sabem a quais instituições procurar (são muitas), não sabem quais são os prazos que devem ser respeitados e não sabem quais são os documentos que devem ser entregues. Às vezes, a melhor solução não é a mais tecnologicamente avançada. Assim – se o necessário é saber qual é o fluxo do processo que tem que ser seguido, quais são os tempos que tem que ser respeitados e quais documentos têm que ser entregues – a inovação foi disponibilizar um documento em papel com essas informações para os cidadãos.

“Não é necessário implementar soluções muito custosas ou muito complexas, que podem gerar mais desigualdades, se a solução está simplesmente ao estender da mão, com a criação de um simples papel.”



# Aplicando *insights* comportamentais e nudge em políticas públicas

[Étienne Bressoud, Vice-Presidente da Unidade de Percepções Comportamentais do Governo da França (BVA Nudge Unit)]

Tenho muito prazer em estar aqui e ter a oportunidade de apresentar como aplicamos *insights* comportamentais para incentivar políticas públicas na França. Há mais de uma centena de vieses identificados pela ciência comportamental, pela psicologia, pela economia comportamental e assim por diante. Fizemos uma lista dos principais deles, à qual chamamos de "Drivers of Influence", que é um acrônimo. Cada letra é um viés que pode afetar sua decisão, tornando-a não tão racional. São eles: transmissor, hábitos, ego, inadimplência, reciprocidade, incentivos, valor, emoção, recompensa, saliência, um passo de cada vez, enquadramento, imediatismo, nostalgia, justiça, aversão à perda, ancoragem superior/inferior, facilidade, normas, compartimentalização, engajamento.

Então, vamos ver um exemplo com as normas sociais. Em uma universidade, há uma sala de professores com uma cafeteira. O acordado é que a cada vez que se toma um café, se tem que colocar algum dinheiro em uma caixa ao lado. Quando não há mais café, eles tiram o dinheiro da caixa e compram novos suprimentos. Assim, se você está com colegas na sala, você coloca dinheiro na caixa quando toma um café? Sim! Se você não está sozinho, certamente o fará. Mas e se ninguém mais estiver na sala e você estiver sozinho? Você coloca o dinheiro na caixa para tomar o café? Talvez não.

Então, o que fizemos, em um experimento de 10 semanas, foi colocar uma figura com uma imagem de olhos (que fazem você se sentir observado), na frente da máquina de café, durante uma semana. E, na semana seguinte, a trocamos por uma figura com imagens de flores. Fomos alternando as imagens a cada semana, sucessivamente. O que aconteceu? Nas semanas em que tínhamos a imagem dos olhos, as doações foram três vezes maiores do que as semanas com a imagem de flores. Aqui, temos um exemplo de irracionalidade na tomada de decisões. Se tomássemos todas as nossas decisões econômicas de maneira racional, ter uma imagem de flores ou de olhos em frente à cafeteira não mudaria nossos comportamentos. Mas a verdade é que isso realmente muda muitas coisas.

Então isto é o que podemos chamar de nudge: uma maneira gentil de empurrar as pessoas para um comportamento esperado. E nudge é qualquer aspecto da arquitetura de escolha, que altera o comportamento das pessoas de uma maneira previsível, sem proibir quaisquer opções ou alterar, significativamente, seus incentivos econômicos. É muito mais sobre psicologia do que economia. E, claro, quando você dá esse empurrãozinho nas pessoas, você tem que fazê-lo da maneira certa. O propósito do nudge é ajudar as pessoas

[Assista a apresentação  
de Étienne Bressoud]

[Acesse a apresentação  
de Étienne Bressoud]



a alcançar seus próprios objetivos e isso depende muito da economia comportamental, das percepções comportamentais e de ciências como a psicologia cognitiva.

São basicamente dois os grandes aprendizados da economia comportamental: o primeiro – já demonstrado aqui – é que, nas decisões que tomamos, não somos agentes racionais maximizando o interesse próprio, mas apenas seres humanos falíveis conduzidos por impulsos, emoções, hábitos, ambientes sociais e mentalidade de rebanho. Somos facilmente confundíveis e muitas vezes inconsistentes. O segundo é que esses comportamentos irracionais – identificados como vieses na psicologia e na economia comportamental – não são aleatórios, nem sem sentido. Eles são sistemáticos e, já que constantemente repetidos, previsíveis. Dessa forma, assim que entendemos os vieses que afetam a decisão humana, podemos usá-los para incentivar as pessoas a seguirem o caminho certo.

**Da academia para a prática.** O nudge e a economia comportamental se baseiam em anos de ciência e receberam vários prêmios Nobel. O primeiro, que é muito importante, foi para Daniel Kahneman, que ganhou o prêmio Nobel de Economia, em 2002. O último é Richard Thaler, que é o criador do conceito de nudge. Em 2012, ele ganhou o prêmio Nobel de Economia por implementar a economia comportamental e a psicologia nas políticas públicas e na vida real.

Além do que é apresentado e premiado na academia, o nudge também está acontecendo na prática. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), há organizações em diversos países que estão usando percepções comportamentais e nudge com o intuito de tornar as políticas públicas mais eficientes e isso vem crescendo exponencialmente.

Temos já algumas instituições trabalhando com o assunto na França: temos uma agência governamental (Diretoria Interministerial da Transformação Pública) com cinco pessoas; há a BVA Nudge Unit, da qual participo e foi a instituição que primeiro trabalhou com o governo francês; e há a Nudge France, uma associação que promove o uso do nudge para melhorar as políticas públicas francesas e é responsável por ações como o Nudge Challenge COP21 e o Nudge Challenge Paris 2024.

Para usar percepções comportamentais e criar nudges, seguimos três passos: 1. explorar; 2. criar; e 3. avaliar. Primeiro exploramos. Vamos a campo e observamos o que as pessoas fazem. Em seguida criamos e cocriamos o nudge juntamente com as pessoas com as quais queremos trabalhar. Por último avaliamos.

“Temos que experimentar e avaliar se o que encontramos funciona bem, porque o objetivo do nudge é mudar o comportamento. Então a chave principal é observar se o comportamento mudou. Para isso, é fundamental medir o comportamento, antes e depois da ação.”







## Como cocriar no nível federal?

**Moderador JOELSON VELLOZO JÚNIOR** – Pergunta ao Tony Bovaird relacionada a uma questão de escala. No momento, estamos falando, majoritariamente, a partir do lugar de fala da esfera federal do governo, mas sabemos que os cidadãos vivem nas cidades. Muitas vezes, a julgar do ponto de vista de entrega de serviços públicos, o governo federal não tem a relevância que julga ter. Em sua palestra, você fez menção a alguns experimentos locais. **Você poderia nos dar alguma luz nesse sentido e teria alguma dica ou experiência que possa ser compartilhada conosco do ponto de vista de criação de escala de codelivery?**

**TONY BOVAIRD** – Este é um tema fascinante porque acredito que a coprodução pode mudar todo o conjunto de resultados dos serviços públicos, inclusive em escala. Mas é mais difícil no governo federal porque aqui há menos serviços que lidam diretamente com o público. Se você me perguntar sobre o que o pessoal do governo federal pode fazer para coproduzir, eu diria que o primeiro problema são os edifícios. Edifícios são atraentes, climatizados, confortáveis, têm máquinas de café, amigos. Os funcionários ficam nos edifícios. Leem jornais, escrevem artigos e... não conhecem pessoas.

Quando realizamos oficinas de coprodução para servidores de governos federais, costumamos ouvir depois de cerca de meia hora: – Espera aí. A última vez em que encontrei com um usuário do serviço foi há uns três ou seis meses! Então, eu fico pensando comigo mesmo, essas pessoas têm mesas confortáveis demais, salas confortáveis demais, prédios confortáveis demais.

Minha primeira proposta, então, é que fechemos os escritórios um dia a cada quatro semanas e peçamos às equipes para sair, encontrar com usuários e relatar, no dia seguinte, com quem elas se encontraram, o que foi dito e o que aprenderam com a experiência. Porque a verdade é que a maioria do nosso pessoal federal tem muito pouca interação com o público. Por que não fazer isso? O público está disposto a conversar. Existem dois tipos de público: aqueles que dizem: –Ai, meu Deus, não outro questionário, não outro grupo focal, não outra reunião! Estes constituem, na maioria dos países europeus, algo como 8% dos usuários dos serviços públicos. Quanto aos outros 92%, quando você se aproxima deles dizendo: eu gostaria de conversar, de te trazer para dentro do serviço, de saber o que você pensa e faz, eu gostaria que você fizesse coisas conosco, eles vão dizer: –Onde você esteve? Por que levou tanto tempo para chegar aqui?

Esse é o nosso desafio. Vocês, funcionários do governo federal, precisam conhecer pessoas e aprender sobre o mundo real e não simplesmente ficar nos prédios. Há um velho ditado que diz que, se você quer pegar um peixe, você deve pescar na lagoa onde os peixes estão e não na lagoa que está ao seu lado. Então, para falar com o público, você precisa ir às escolas, aos centros comunitários, aos cafés, aos bares, às salas de espera dos hospitais. Temos muitos espaços públicos cheios de pessoas entediadas e esperando. Fale com eles, vá até onde as pessoas estão. A coprodução deve ser feita na vida das pessoas, não apenas nos nossos edifícios.

[Assista Como cocriar no  
nível federal?]



## Um futuro sustentável para os serviços públicos

[Assista a apresentação  
de Louise Downe]

[Louise Downe, Diretora de Design e Padrões de Serviço do Serviço Digital do Governo (GDS) no Governo do Reino Unido]

[Acesse a apresentação  
de Louise Downe]

O Serviço Digital do Governo (GDS) é uma organização com cerca de 850 pessoas que, essencialmente, faz o trabalho pesado para tornar os serviços públicos simples. Nesse intuito, administramos o GOV.UK, portal que centraliza os serviços públicos no Reino Unido. Por meio dele, construímos diversos produtos-chave como o GOV.UK PAY ou o GOV.UK NOTIFY, que procuram facilitar, de forma simples e barata, a criação de serviços públicos.

Com isso, até agora, economizamos 3,5 bilhões de libras (17,44 bilhões de reais) e a cada ano fazemos cerca de 3,31 bilhões de transações, como emitir passaportes, informar benefícios e outros.

Uma vez que completamos sete anos agora – o que significa que somos seis anos mais velhos do que a média de startups – a pergunta que ouço com frequência é: então vocês concluíram, certo? Há sete anos vocês fazem a transformação digital dos serviços do Reino Unido. Vocês devem ter acabado! Minha resposta a essa pergunta é que o governo é o maior, e mais antigo, provedor de serviços do Reino Unido e, provavelmente, isso se replica em muitos outros países, certamente na Europa. O UK tem serviços muito antigos. Alguns deles foram criados por volta do ano de 1500 – 267 anos antes de os EUA serem um país. O Reino Unido tem 10 mil serviços muito antigos sendo fornecidos em

“Então, basicamente, o que fazemos é criar infraestrutura para apoiar a transformação em todo o governo. Construímos produtos centrais, que possibilitam a equipes criarem seus próprios serviços.”

Fotografia: Enap



25 departamentos, de diferentes organizações do governo, por cerca de 450 mil servidores, o que representa a população de uma cidade de tamanho razoável. Por causa disso, temos muitas pessoas envolvidas na transformação, no digital, na prestação de serviços.

Esta é uma lista com exemplos de serviços governamentais:

- *Relato dos Regulamentos de Lesões, Doenças e Ocorrências Perigosas 1995 (RIDDOR).*
- *Registros para a Rede de Transferência de Conhecimento (KTN) / acesso de conexão (MEMBROS).*
- *Piloto de Propriedade do Empregador (EOP).*
- *Sistema de Notificação de Operações de Poço (WONS): consentimentos e notificações.*
- *Serviço de Encaminhamento de Carta de Caridade.*

Provavelmente, é seguro dizer que ninguém nessa sala sabe o que essas coisas são. E o mais assustador é que a maioria dos funcionários públicos do Reino Unido também não sabem. Nós tendemos a pensar nossos serviços e nomeá-los de uma forma que faz sentido para nós funcionários públicos, mas que não faz sentido para os usuários. Porque, se você fosse um usuário tentando descobrir, nesse rol de serviços, como, por exemplo, abrir um negócio ou aprender a dirigir, você não teria a menor ideia de qual desses você deveria usar.

O GOV.UK tem um painel de desempenho que mostra os serviços mais procurados. O que está em oitavo lugar é o contato com o DVLA (instituição semelhante ao Detran). O que isso realmente significa é que o oitavo serviço mais popular no GOV.UK é um número de telefone. Certamente, esse não é o futuro brilhante que imaginamos há sete anos atrás. Não era o que tínhamos em mente quando pensamos: vamos mudar o governo, vamos transformá-lo.

Isso acontece porque nossos serviços não foram projetados para a Internet. Eles foram projetados para um velho mundo onde havia um escritório do serviço do governo na rua mais alta da cidade e você ia pessoalmente até aquele escritório e apenas dizia para a pessoa atrás da mesa: Como faço para abrir um negócio? E eles te entregavam os formulários certos, falavam com você sobre o processo e o ajudavam a preencher os papéis. Mas não é assim que a coisa funciona hoje em dia. Hoje você vai ao seu computador – ou, mais provavelmente, ao seu celular – e digita no Google: abrir uma empresa. E o que você vai encontrar é uma infinidade de pequenos serviços e de transações complexas que são completamente incompreensíveis e que ninguém sabe como usar.

Então, se nossos serviços não foram projetados para um mundo com Internet, o nosso governo também não. Nosso governo foi projetado para um mundo onde, por ter transações e serviços simples, havia uma linha muito clara de gerenciamento, na qual alguém do topo dizia para a pessoa seguinte o que fazer e essa dizia para a próxima, consecutivamente. E isso era muito simples, mas não funciona mais em uma realidade de rápidas mudanças e codesign. Não se consegue fazer mudanças rápidas quando alguém que você só viu uma vez e que está a 30 quilômetros de distância simplesmente lhe diz o que fazer. Isso não funciona. Assim, muitos têm que mudar sua maneira de gerenciar e também a maneira como as organizações trabalham.

Para dar um exemplo do tipo de dificuldade que encontramos atualmente em um mundo estruturado de maneira antiga, se você quiser importar ou exportar algo hoje para o Reino Unido, você terá que passar por quatro diferentes departamentos (com a saída do Reino Unido da União Europeia, você pode imaginar o nível do problema que estamos tentando simplificar). Se a intenção for abrir um negócio, o número passa para nove departamentos.



A consequência disso é que, de 80% dos recursos que o governo do Reino Unido gasta em serviços, cerca de 60% vai para ligações e “trabalho de casa”. Essencialmente, podemos dizer que isso é um fracasso. As pessoas estão ligando para o governo para perguntar como fazer alguma coisa ou onde estão as encomendas postadas há seis meses ou como usar determinado serviço. Cerca de 20% do PIB do Reino Unido é gasto em serviços públicos, o que significa que a má concepção de um serviço é um dos maiores custos desnecessários para o contribuinte inglês. Esse não é um valor insignificante e, vale ressaltar, acho que temos sido um governo que vem adotando espaços de tecnologia e de inovação.

Somos muito bons em falar sobre os custos de uma tecnologia, mas raramente falamos sobre os custos de serviços ruins. E eles não são pequenos. É óbvio, acredito que inclusive para todos aqui presentes, que as novas tecnologias não tornarão nossos serviços melhores sozinhas. Elas podem torná-los mais rápidos, levemente mais baratos, mas não vão resolver o problema das pessoas ligando para dizer que não entendem como as coisas funcionam.

Precisamos, efetivamente, construir os serviços que os usuários necessitam. Então, quando perguntam se acabamos... nós sequer começamos a resolver o problema e acho que estamos apenas começando a perceber que, para conseguir a abordagem da transformação, o que fizemos no passado não funciona. Centralizar todas as pessoas que fazem inovação e transformação digital em um único espaço, acarretará no não escalonamento da transformação entre o governo. São 10 mil serviços e quase 500 mil servidores. Se o processo de mudança ficar em um só lugar, ficaremos aqui para sempre. Precisamos, fundamentalmente, repensar a forma como lidamos com a mudança no governo e nas organizações do setor público.

Pensávamos que o futuro seria melhor do que realmente é. Pensávamos que seria algo que quando chegasse saberíamos; quando chegasse, todas as mudanças necessárias aconteceriam e nós poderíamos, simplesmente, ir para casa. Bem, acredito que todos nós estamos cientes de que não é assim que as mudanças acontecem. No momento em que estamos lidando com a mudança que aconteceu há cinco anos atrás, já temos que responder à próxima coisa. Mesmo no Reino Unido, estamos lutando, em alguns lugares, para lidar com a telefonia como tecnologia; que dirá com a internet, que dirá com a internet das coisas, que dirá com a esse tipo de tecnologia ativada por voz. Estamos sempre correndo atrás da tecnologia.

Quando falamos sobre transformação, sobre inovação nas organizações, não estamos falando da capacidade de uma equipe em projetar e fornecer um serviço, mas sim da capacidade de toda a organização de entregar e manter o serviço ao longo do tempo, pensando em como ele vai mudar no futuro. Quando falamos sobre estratégia de entrega digital, estamos falando sobre escala e sustentabilidade, sobre ser capaz de escalar um serviço, adequá-lo às necessidades do tempo, torná-lo sustentável e continuar com ele. Se não planejarmos nossa própria obsolescência, estamos fazendo errado.

Estamos usando quatro lições para o futuro como guias de nossas estratégias:

- O “digital” é apenas um meio para um fim. Quando falamos sobre a internet, sobre o digital, estamos realmente falando sobre como tornar as coisas melhores para os usuários. O “digital” é apenas um tipo de cavalo de Tróia que nos possibilita entrar.
- Não devemos ter um Padrão de Serviço Digital, mas um Padrão de Serviço do Governo.



- *Projete sua infraestrutura, ou sua infraestrutura projetará você. Projete coisas que o futuro pode projetar. Apesar de termos que ter isso em vista, há, na realidade, muito pouco controle sobre isso ou sobre como uma tecnologia se desenvolve e é adotada. Então, na verdade, precisamos garantir que o que fazemos e projetamos possa ser usado e reconfigurado, independentemente do futuro.*
- *Dê às pessoas as habilidades para se auto ajudarem. Essa é uma parte extremamente fundamental da mudança num governo de transformação.*

Anualmente, treinamos 10 mil pessoas em design e promovemos 30 eventos comunitários para que as pessoas possam se reunir e compartilhar conhecimentos e experiências. O resultado disso é que, em 2015, tínhamos 115 designers no governo do Reino Unido e, em 2018, passamos para 950 designers, nos tornando a maior equipe de design do Reino Unido. Contudo, ao criarmos essas comunidades com as habilidades necessárias para trabalhar nesses padrões, devemos lembrar que, em última análise, colaborar e trabalhar em conjunto é um privilégio. Não espere que isso aconteça por si só. Fizemos uma pesquisa sobre obstáculos à colaboração e, não surpreendentemente, descobrimos que as três maiores barreiras são: dinheiro (que a organização precisa gastar para a colaboração acontecer), tempo e acesso aos dados. Então, mudar isso significa dar o privilégio que você tem a outros. Mas, crucialmente, só podemos resolver esse tipo de problema trabalhando juntos. A maioria dos países compartilha um conjunto central de serviços e, se olharmos para os governos, perceberemos que, quando se trata dos serviços que realmente oferecemos, isso é algo levemente e assustadoramente fácil.

Nós começamos uma comunidade internacional de designers em governos para tentar resolver esses tipos de problemas. No momento, temos 800 membros em 37 países. Se vocês quiserem se envolver nessa comunidade, por favor, façam. Já temos algumas pessoas do Brasil,

então, por favor, juntem-se a nós. Estamos compartilhando chamadas mensais e workshops e trabalhando em uma configuração de serviços nas seguintes áreas prioritárias: Envelhecimento, Imigração, Poluição e Resíduos, Acessibilidade e Licenciamento. Todas elas abrangem problemas compartilhados em quase todos os governos do mundo.

A última mensagem que quero deixar é: cuidem uns dos outros. Para ajudar essa mudança a acontecer, isso tem que ser feito tanto com relação a vocês mesmos, quanto aos seus papéis dentro das suas organizações. Sei que o trabalho que fazemos não é fácil e imagino que nenhum de vocês acha fácil mudar o governo e o setor público. É preciso muito esforço pessoal, muita crença e muito investimento emocional para trabalhar nesse tipo de espaço. Pessoas têm previsto um “declínio inevitável” do digital no governo desde o seu início. Assim que cada um de vocês fizer algo bem-sucedido, existirão 10 pessoas ao seu redor dizendo que não vai funcionar. Eles estão apenas torcendo pelo fracasso. Essa é a realidade de tentar mudar as coisas e as grandes organizações. Contudo, em última instância, como uma comunidade global de pessoas falando sobre mudanças no setor público, precisamos parar de tratar mudanças no governo como sendo astros do rock. Uma vez que você lançou seu primeiro álbum, você ficará quieto por alguns anos e não será mais legal. Isso provavelmente acontece porque costumamos trabalhar muito e muito duramente, mas precisamos parar de pensar nisso dessa maneira. Então, o que realmente precisamos é sermos fortes, gentis uns com os outros e continuar.



## Perguntas e Respostas

[Mediador: Joelson Vellozo Júnior, Diretor do Departamento de Modernização de Serviços Públicos e Inovação do Ministério do Planejamento]

**Moderador JOELSON VELLOZO JÚNIOR** – obrigado pela sua presença e mensagem. Você é realmente um astro do rock entre nós! Boa parte das nossas referências vêm do GOV.UK. É um privilégio podermos trocar ideias. Primeiro, um diagnóstico: ao menos em nível federal, até dezembro de 2017, não sabíamos quais eram os serviços do governo federal. Precisamos fazer um censo para descobrir que temos 1740 serviços (que hoje estão consolidados no portal serviços.gov.br). Durante o decorrer desse processo, ao conversar com autoridades que têm maiores poderes para transformação de serviços, verificamos que é útil falar na linguagem que eles entendem melhor. Ou seja, qual o custo do mau serviço e qual será a redução nesses custos com a transformação dos serviços. Minha questão então é sobre como manter, ao longo do tempo, a transformação e a sustentabilidade desse mindset. **Você poderia compartilhar um pouco sobre o desafio de manter esse discurso para autoridades para que elas mantenham a atenção e o patrocínio na atividade de transformação do serviços?**

**LOUISE DOWNE** – Eu acho que provavelmente o principal desafio que temos, em termos de convencer as organizações a adotar uma abordagem diferente, é ajudá-las a realmente entender. As organizações são muito, muito boas em colocar custo em coisas notáveis. E nós somos muito bons em dizer o custo de um tipo de tecnologia. É muito mais difícil calcular o custo da mudança e quanto valor ela trará de volta. Não é impossível, mas é mais difícil e significa uma abordagem diferente da análise econômica. Então, uma das coisas que fizemos muito cedo para ajudar as organizações a entender essa abordagem foi recrutar economistas que entendiam como apresentar esses casos de benefícios e como mapear quanto o design de serviços ruins estava realmente custando ao governo. E foi isso o que realmente mudou as conversas, porque há pessoas que sabem que estamos falando sobre as necessidades dos usuários e que esse é o nosso trabalho, mas há outras que dizem: certo. mas quanto isso vai me custar? Essas são as pessoas que você precisa convencer. Além disso, acho que um segundo desafio é como escalonar a sustentabilidade, que é algo igualmente difícil e está relacionado a investimentos de longo prazo. Novamente, o governo é muito bom em terceirização e em gastar despesas de capital, mas não somos bons em recrutar. Quando você fala com alguém sobre mudanças de longo prazo, sugerindo a contratação de um chefe de design, de alguma forma, isso é mais controverso do que fazê-lo gastar bilhões em uma nova tecnologia, mesmo que ela custe o dobro. Então, falar sobre dinheiro é sempre muito importante.

**Moderador JOELSON VELLOZO JÚNIOR** – Acho que aqui no Brasil nós temos um desafio similar. A primeira parte do desafio é convencer as pessoas de que estamos falhando. Ao abordarmos os riscos de falhar, frequentemente não lembramos que já estamos falhando. Então, na verdade, não temos outra alternativa senão buscar novas formas de fazer as coisas. O que você falou sobre recrutamento coincide claramente com isso. Gostaria que você falasse sobre **como avançar para um design de serviços do governo. Uma das coisas que nos preocupa, entre tantas outras, é que estamos cuidando dos projetos de digitalização nos canais digitais, mas quem está cuidando do balcão físico? Quem está cuidando de uma jornada que pode começar no digital mas acabar no físico? Ou começar no físico e acabar no digital? Ou ainda uma mistura entre essas coisas? Como vocês tratam dessa questão?**



**LOUISE DOWNE** – Acho que nos primeiros cinco anos da GDS estávamos pensando apenas no digital. E a razão para isso foi porque esse era realmente o mecanismo para poder conversar sobre as necessidades do usuário e melhorar as coisas para eles. Isso nos deu a credibilidade para iniciar uma conversa sobre o que fazer com os outros canais. Mas acredito que um dos grandes mitos sobre serviços digitais e sobre transformação digital em geral é achar que quando conseguirmos mais usuários para os serviços digitais, quando tivermos mais ofertas on-line, poderemos simplesmente acabar com os call centers e com os contatos presenciais. O que simplesmente não é verdade. De fato, o que temos visto foi o número de chamadas subirem nos últimos cinco anos. Há muitas pessoas e pessoas com situações complexas. Então, precisamos nos certificar de que estamos promovendo a melhor maneira possível de interação com o governo. Assim, precisamos parar de pensar em desligar esses canais e começar a pensar sobre como eles se transformarão em um mundo com mais pessoas usando serviços digitais. Isso implica em ter mais organizações e especialistas altamente treinados em lidar com pessoas com necessidades complexas, que não conseguem ser resolvidas pelos serviços digitais. O que, no final das contas, novamente requer investimento das organizações. Ao invés de desligar os call centers, devemos tentar usar os canais certos para o que eles foram projetados.

**Moderador JOELSON VELLOZO JÚNIOR** – Acabei de mencionar o portal serviços.gov.br, que centraliza informações e serviços públicos federais. No entanto, a maioria dos estados brasileiros não possui um portal de serviços. Eles têm dificuldades básicas de conhecer seus próprios serviços antes de colocá-los on-line. O desafio, quando pensamos em portais para os usuários, é que muitas vezes a informação sobre o serviço é mais importante quando ela está no contexto de uso dos serviços e nem sempre o usuário está na frente de um computador ou tem condições de acessar um portal. E você já trouxe um pouco dos elementos que vocês estão usando para lidar com isso, como por exemplo o uso da assistente do Google ou da Alexia para dar informações de serviços. O uso dos dados abertos é certamente um grande elemento nesse contexto. **Quais outros desafios você percebe que, para o futuro do serviço público, devem seguir menos a ideia de ponto único e mais a ideia de portas abertas?**

**LOUISE DOWNE** – Eu acho que o grande desafio é exatamente o que você disse. Há uma percepção de que a Internet funciona da mesma maneira que o mundo físico: se colocarmos todas as coisas em um só lugar, certamente as pessoas as encontrarão mais facilmente. O que não é verdade. A Internet funciona de uma forma completamente diferente. Por isso, pensamos no Google como a página inicial do GOV.UK e de nossos serviços, pois, independentemente do tamanho do portal que construímos, ele nunca será grande o suficiente para que as pessoas possam encontrar todos os serviços de governo dentro dele. Outro desafio é entender melhor sobre os dados que já foram abertos e sobre a abertura das nossas APIs<sup>1</sup> ao público. Nos últimos dois anos, temos enviado conjuntos de dados e APIs para serviços públicos, setor privado e terceiro setor. Isso coloca uma pressão real nos setores públicos para realmente entender qual o papel em fornecer esses serviços e disponibilizar eticamente esses dados. Não é suficiente apenas dizer que vamos abrir os dados e as APIs para que o setor privado possa livremente criar serviços, sem quaisquer meios de controle ou de garantia que esses sejam gratuitos, passíveis de avaliação, seguros etc. E costumávamos pensar que a privatização digital não existia! Ela existe e funciona de uma maneira diferente. Então, na verdade, acho que é preciso rever a legislação sobre o assunto. Temos que ter certeza de que estamos fazendo isso de uma maneira que cuide dos cidadãos e não apenas do ponto de vista da redução de custos dos governos.

<sup>1</sup> Conjunto de rotinas e padrões de programação para acesso a aplicativos de software ou plataformas baseados na Web. A sigla API refere-se ao termo em inglês “Application Programming Interface” que significa, em tradução para o português, “Interface de Programação de Aplicativos”.

## Controle: empoderando a inovação

[Tytti Yli-Viikari, Controladora-Geral da Finlândia]

Nós auditores externos, estamos aqui para trabalhar em conjunto com você. Estamos aqui para apoiá-los ao inovar políticas públicas, serviços públicos. Eu sou o auditora-geral na Finlândia, que é um dos países com melhor colocação da plataforma educacional da OCDE. Além disso, também fomos classificados como o melhor país em inovação do setor público. Como isso foi possível? O que nos levou até lá? Nesse contexto, como pensamos em usar o controle como forma de fortalecer a inovação?

Quando eu estava na escola, nos meus livros de história, eu tinha a imagem do Pelé como herói brasileiro. Hoje, vejo um paralelo entre o Pelé e a inovação no serviço público. Quando você trabalha com inovação no setor público, você faz muitos e muitos exercícios repetidas vezes, como o Pelé deve ter feito durante anos e anos. Então, para quem está de fora, parece que ele tem um talento nato e está muito à vontade no controle da bola, quando, na verdade, ninguém viu o quanto de trabalho árduo houve por trás daquilo. Muito mudou nas políticas do setor público desde a década de 70. O público mudou e também mudou como enxergamos o campo em um jogo de futebol. A maior parte da mudança requer a existência de um diálogo muito afinado entre árbitros, treinadores, jogadores e, claro, espectadores, que estão lá para aproveitar o resultado final.

Então, há um paralelo entre o que acontece em um campo de futebol e no trabalho de inovação na área pública. Há um paralelo em como, na verdade, o árbitro e o regulador permitem que os jogadores inovem dentro de uma zona de segurança, em uma estrutura definida. Então, controle não é só o árbitro, mas o técnico, os jogadores e também a equipe que precisa se valer de um conjunto de regras para inovar sem arriscar tais inovações em países vizinhos, fazendo gols com as mãos, por exemplo.

Em nosso contexto finlandês, temos o Papai Noel, que mora na Finlândia. Na verdade, há um grande motivo pelo qual penso no Papai Noel como auditor-geral da Finlândia. Penso que devo agradecê-lo pelos baixos níveis de corrupção nos serviços públicos finlandeses. Por quê? Boa governança é sobre cultura, sobre valores sociais, sobre a moral e a ética.

“A Finlândia não ocupa o primeiro lugar nas pesquisas de combate à corrupção porque temos mais controles, mas porque temos uma cultura que alimenta a boa governança.”

[Assista a apresentação  
de Tytti Yli-Viikari]]

[Acesse a apresentação  
de Tytti Yli-Viikari]]





E um elemento dessa cultura é o Papai Noel com seu um exército de pequenos elfos que circulam pelas cidades. Nós, ensinamos aos nossos filhos que, lá pelo mês de novembro, esses elfos estão por aí, os observando e vendo se eles estão se comportando bem. Se aprende, desde pequeno, a fazer a coisa certa, a saber o que é ruim e o que é bom, o que é certo e o que é errado. Então, em certo sentido, meu trabalho como auditora é muito mais fácil porque o Papai Noel ensinou a todas as crianças finlandesas que você precisa saber o que é certo e o que é errado, caso contrário você não receberá os presentes que deseja.

Outro elemento que me vem à mente é o contexto nacional. Quando nós, como auditores, queremos apoiar o serviço público como inovadores, a diferença entre os auditores aqui no Brasil é, muitas vezes, o contexto. Quais são os elementos de risco, de efeitos, de reunir instituições nesses dois países? O contexto nacional faz muita diferença. A Finlândia tem condições muito duras, população muito pequena (somos apenas 5 milhões de pessoas) e um país do tamanho da Itália (menor que o estado do Goiás). Tivemos que aprender, em todos os momentos, a inovar para sobreviver. Tivemos que aprender, em condições muito adversas, a nos unir e ter coleguismo, a trabalhar em equipe para encontrar as melhores e mais eficientes soluções para nossos problemas comuns. E isso agora é desafiado pela mudança no setor público.

Os problemas dos nossos cidadãos são complexos e as mudanças, muito mais rápidas. Então, quando a equipe de inovação do setor público se vê diante disso, todos nós percebemos que precisamos ser mais participativos, ter redes eficientes. Também precisamos adotar a co-criação, o desenvolvimento descentralizado, precisamos ter fases na implementação de políticas públicas e tudo isso precisa de uma estrutura sólida de gerenciamento de riscos. Em um ambiente em que os dados são abertos, é preciso aprender com o passado e

fazer o melhor uso dos dados disponíveis lá. O desafio é enorme, principalmente para as pessoas que estão no centro disso: vocês como inovadores do setor público.

O trabalho dos funcionários públicos precisa ser consistente, oportuno, relevante e precisamos colocar nele a expertise adequada. Assim, o mundo dos nossos cidadãos, dos stakeholders, das nossas áreas de políticas temáticas está mudando.

**“Estamos passando de uma sociedade muito previsível, gerida e coesa para uma sociedade muito incerta, inesperada, imprevisível e versátil.”**

Vivemos em um círculo de gerenciamento contínuo onde há incêndios todos os dias e precisamos saber como lidar com isso. O que posso lhes dizer é que vocês devem discutir com seus auditores externos, porque a eficiência do setor público é realmente o pão com manteiga para eles. Eles têm uma visão geral sobre as questões que estão ocorrendo simultaneamente em diferentes áreas do governo. Os auditores externos estão bem cientes das regras, regulamentos e diferentes controles que precisam existir para que vocês, como jogadores de futebol, possam inovar sem que haja caos no campo.

**“Assim, a inovação exige um olhar para a conformidade, mas, também, devemos desafiar as antigas regras, regulamentos e também a lei, porque cada peça de legislação reflete o velho pensamento, os velhos valores da sociedade.”**



Temos muitas regras e regulamentos completamente desatualizados. Como auditores, isso nos desafia porque, quando olhamos para a conformidade, precisamos verificar onde a nova prática está alinhada com os regulamentos existentes. Contudo, felizmente, os auditores externos também estão inovando. Estamos criando novas ferramentas e novos métodos para entender a complexidade do seu trabalho, para entender como comunicar melhor que algumas leis e regulamentações estão desatualizadas e que, quando você está inovando, talvez deva dar atenção a esses regulamentos que devem ser atualizados para que se possa realmente inovar.

Quando o atual governo finlandês, há três anos e meio, declarou em seu programa estratégico que priorizaria a inovação, nós, os auditores externos, éramos vistos como aqueles que viriam para parar o jogo. Iríamos ser aqueles a apitar e dizer não. E, justamente, por entender que este é um medo dos formuladores de políticas, nós abrimos um diálogo. Fomos ao escritório do primeiro-ministro e falamos: olha, gostaríamos de discutir sobre como podemos ajudá-lo a administrar os riscos, a comunicar o que você está inovando, a negociar até onde essa inovação pode ir e onde está a linha depois da qual alguém deve ser responsável por interromper o projeto ou por alterar seus parâmetros.

Tivemos uma discussão muito boa e nossos auditores têm se engajado em um diálogo com as partes interessadas, que precisam de informações e explicações ou como devem exercitar essa gestão de risco. Isso não significa que podemos dizer antecipadamente que, se você fizer isso de maneira inovadora, você terá todo o crédito por isso e tudo bem. Nós, como auditores externos, precisamos permanecer independentes das escolhas políticas e das decisões tomadas pelos formuladores de políticas e tomadores de decisão. Isso também vem dos nossos padrões internacionais. Mas isso não significa que não podemos ter um diálogo, que não podemos nos reunir como parte dos

programas de capacitação, inovação e renovação. Podemos juntos discutir o que os auditores externos viram no passado como sendo boas maneiras e melhores práticas. Temos uma enorme quantidade de experiência e conhecimentos e estamos muito ansiosos para compartilhá-los com os formuladores de políticas. É claro, então, cabe aos executivos das diferentes instituições governamentais a implementação de estruturas de gerenciamento de riscos, para que este possam ser mensurados nos diferentes cenários de inovação.

E aqui, como ouvimos hoje (e isso foi mencionado por muitos dos palestrantes), precisamos nos concentrar nas pessoas que estão realmente fazendo a mudança. Minha mensagem para você hoje é que precisamos inovar. Tanto os auditores externos quanto os formuladores de políticas. Temos que nos unir e também encontrar novas maneiras de nos comunicar, talvez dar um novo foco ao campo de futebol e a quem está no controle da bola. Talvez os auditores externos possam querer adotar uma posição de técnicos e não apenas de árbitros do jogo. Porque trata-se de um jogo novo, um jogo muito mais rápido. E, da mesma forma que as cenas de futebol dos anos 70 nos fazem acreditar que podemos desfrutar de novas formas de trabalhar juntos, tenho uma conclusão (dedicada aos auditores do TCU, que são, naturalmente, nossos colegas e colaboradores: nós, como auditores, ao abrir um diálogo e participar de discussões com formuladores de políticas, cidadãos, diferentes atores, que usam os serviços públicos e são objetos de políticas públicas, tivemos nossas vidas realmente enriquecidas. Acredito firmemente que todos nós temos uma rede muito boa, que podemos nos alimentar e construir sobre essas plataformas (que são as redes nacionais e globais), para inovar juntos. Assim, convido você a convidar seu auditor externo para uma boa xícara de café ou de chá e acho que será uma discussão muito proveitosa.



3° Dia

# Transformação Digital no Setor Público

---

28.11.18

## Identidade e atributos digitais do cidadão

[Luiza Mesquita, Coordenadora de Projetos do Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio de Janeiro (ITS-Rio), liderando a linha de pesquisa Repensando Inovação]

Identities digitais são uma ferramenta que possibilita a transformação de governo. Quando falo de governo, estou falando sobre o ente público, a autoridade, a instituição pública que, dentro de um determinado contexto, assume responsabilidades e regras específicas para gestar e organizar uma sociedade.

O Brasil é, hoje, amplamente conectado com todo o planeta. Isso se dá tanto em relação à existência de uma rede de cabeamento, quanto à quantidade de conexões propriamente dita. Então, quando falamos hoje sobre governo, é difícil dissociá-lo de uma ideia de governo digital. Difícilmente um governo vai conseguir prosperar e atender às demandas da atualidade, se ele não se tornar um governo digital, se ele não se aproveitar dessa infraestrutura de informação que temos disponível hoje para se transformar em uma plataforma de serviços, de interação, de colaboração com a sociedade no qual ele que está inserido.

Dois pontos importantes precisam ser olhados para conseguirmos estabelecer um fluxo de mudança contínua. Um deles é que um Governo 2.0 deve sempre estar voltado para a transformação, para o descobrimento de novas soluções ao invés de apenas reproduzir os padrões que temos hoje. A ideia é reformular e transformar, não reproduzir. O outro ponto importante é converter essa transformação em um objetivo, uma missão, que fique por trás dessa transformação digital.

[Assista a apresentação  
de Luiza Mesquita]

[Acesse a apresentação  
de Luiza Mesquita]



Fotografia: Enap



Vale citar alguns exemplos como o da Índia, que fez uma transformação com base nas identidades digitais. Eles tinham um problema em mente a ser solucionado. Ao lançarem a iniciativa de identidade digital, eles partiram de um objetivo, que era a inclusão financeira da sociedade. O mesmo aconteceu na Estônia. A missão era promover o ecossistema de inovação e de startups no país. Já no Uruguai, era acabar com a burocracia e o uso de papel no governo. Então, partindo de um objetivo, pode-se construir uma infraestrutura digital, a partir da qual novas camadas vão ser inseridas, para conseguir novas soluções.

Por isso pensamos na identidade digital. Ela seria a ferramenta, a engrenagem que tornaria esse sistema de camadas possível, com um fluxo contínuo de mudança e inovação.

Temos hoje no mundo cerca de 1 bilhão de pessoas que não possuem nenhum documento de identificação oficial. São 1 bilhão de pessoas sem acesso a serviços fundamentais como: educação, saúde, segurança e uma série de outros serviços básicos para qualquer sociedade que promova a dignidade humana.

No Brasil, temos, primordialmente, três tipos de documentos de identificação: (i) o registro civil; (ii) a identidade civil; e (iii) os cadastros administrativos.

O registro civil é o nosso registro biográfico. É a nossa certidão de nascimento, aquilo que conta a nossa história. Nesse caso, temos um problema histórico no Brasil que é a quantidade de pessoas que sequer possuem esse tipo de identificação. É um problema que perdura alguns anos, no qual já temos trabalhado arduamente e alcançado soluções com sucesso. Passamos de 23 milhões de pessoas sem registro, em 2001, para 1 milhão de pessoas em 2016.

Quanto à identidade Civil, que é o nosso chamado RG, a maior questão a ser levada em consideração é a gestão desses documentos, que é feita em nível estadual. Tratam-se de sistemas estaduais e não unificados, responsáveis por guardar as informações de identificação, mas que não se conversam entre si. Dessa forma, é possível ter um documento de identidade em cada um dos estados brasileiros. Sem os dados unificados, o sistema é vulnerável a fraudes, o que abre brechas para crimes.

Os cadastros administrativos, por exemplo, o Cadastro de Pessoa Física (CPF), são um número de identificação para o controle de políticas públicas. Similarmente ao documento de identidade, também há uma considerável facilidade em se tirar mais de um CPF por pessoa. Embora ele tenha surgido para facilitar o acompanhamento de políticas públicas e a gestão do Estado sobre a sociedade, ele acabou por não conseguir cumprir o papel de unicidade de sua proposta original. Há registros de uma pessoa com 52 CPFs. Ou seja, ela poderia ser beneficiada 52 vezes com determinado incentivo público do governo.

Assim, essas são características e falhas apresentadas por esses três principais documentos que temos no Brasil. Isso não só é só um problema para a gestão das políticas públicas, mas também um problema por impactar economicamente o próprio Estado. Um estudo do BID mostra que o custo, para os cidadãos, de obter seis tipos de documento ao ano chega a um total de R\$ 7 bilhões.

E o que está acontecendo quando falamos de identidade digital no Brasil? Como torná-la possível? Integrando as bases as informações.

“Quando lançamos cada vez mais documentos de identificação sem essa unificação, só estamos multiplicando as plataformas sem integrá-las.”

O Brasil é um multiplicador de plataformas. Essa é a grande questão que deve ser levada em consideração com as iniciativas de criação de identidades digitais.

Só para entender um pouco dessa multiplicidade de bases e serviços, existem mais de 48 aplicativos governamentais. Algumas pessoas os baixam, poucos os usam e menos ainda aprovam o serviço. Então, quando falamos da carteira nacional de habilitação digital, por exemplo, a adesão a ela é de cerca de 0,4% dos motoristas. Por que utilizar tal aplicativo se ele não traz nenhum proveito além daqueles já oferecidos pela carteira física? Se não conseguimos agregar algum tipo de benefício ao app, não existe um propósito para baixá-lo. É apenas mais um trabalho para o cidadão. Então acabamos caindo em um ciclo de insucesso: 87,5% das pessoas não têm nenhum desses 48 aplicativos governamentais, mas 58% declaram que gostariam de interagir melhor com governo a partir de mais tecnologia.

Lançamos uma iniciativa no Instituto de Tecnologia e Sociedade, que é um mapa para discutirmos esse novo contexto de mundo digital em que estamos inseridos e como, a partir dele, o setor público pode ser inserido, transformado e inovado. A iniciativa, que se chama Mapa da Informação<sup>1</sup>, é aberta, colaborativa e de longo prazo. Ela foi iniciada em agosto de 2018 e terá continuidade enquanto houver colaboração. O mapa mostra quais são os documentos de identificação usados hoje para obter algum tipo de serviço, onde estão essas bases, quais aplicativos que usam esses documentos, quem os opera, em quais ministérios, órgãos e agências. Então, ele permite visualizar o emaranhado de caminhos que estão sendo construído hoje para conseguir uma transformação digital, quando, na verdade, deveria ser um caminho único, uma plataforma única em cima da qual novas camadas poderiam somar soluções para a sociedade.

Finalizo com uma frase do Tim O'Reilly, que cunhou o termo de governo como plataforma. Ele fala e incentiva fortemente que "nós, no governo, temos que enxergar este momento de mudança tecnológica, representada pela computação em nuvem, pela web 2.0, como uma oportunidade para realmente repensar o uso da tecnologia, não a utilizando apenas como um incremento, mas tendo a coragem de realmente recomeçar".

<sup>1</sup> Disponível em: [www.mapadainformacao.com.br](http://www.mapadainformacao.com.br)



# Em direção a uma nova geração de Portais Governamentais

[Prof. Asst. Vassilios Peristeras, Professor Assistente na International Hellenic University, School for Science and Technology em Thessaloniki, na Grécia, e Pesquisador Associado na Universidade de Leuven (KU Leuven), Instituto de Governança Pública, Bélgica]

Minha apresentação de hoje, que está relacionada a um trabalho que fizemos no contexto de um projeto de diálogo da União Européia em Brasília, é sobre portais governamentais. Esse estudo, que foi voltado para a identificação de boas práticas de portais governamentais em todo o mundo e fornecimento de algumas recomendações ao governo brasileiro, terminou com 112 recomendações. Mas não se preocupem, pois não vamos discutir as 112 recomendações hoje.

Falando sobre portais governamentais, o que se percebe hoje é que, na verdade, países de todo o mundo estão desenvolvendo uma espécie de ecossistema de diferentes tipos de portais. Existem aqueles que documentam a estrutura do governo, portais de serviços, portais de participação eletrônica (e aqui temos uma grande família: promoção de participação eletrônica, consulta eletrônica, consulta pré-legislativa, geração de ideias etc.), portais que documentam lei e jurisprudência, de desempenho e resultados (como aqueles dedicados ao monitoramento das ações de entidades públicas), de decisões administrativas e também os portais de dados abertos e informações.

Isso é bom porque percebemos que esses portais estão aparecendo e sendo criados, cada vez mais, em diferentes países. Contudo, essa profusão também gera um problema, pois, antes de tudo, a ideia por trás do conceito da criação de um portal é proporcionar um ponto de acesso único ao governo e melhorar a interação, a interface entre ele e os cidadãos. Assim, se desenvolvemos dez, ou até mais, portais para os nossos cidadãos, talvez estejamos criando um fardo: como posso encontrar o portal que estou procurando? Por isso, verificamos a necessidade de criar um portal de portais. Um caminho de acesso único, no qual o cidadão pode ver todos os portais que estão disponíveis em um país. E aqui, a boa notícia é que isso é algo extremamente simples de se desenvolver: é apenas uma página com um catálogo com todos os portais que estão disponíveis no país. A má notícia é que, até agora, de acordo com nossa pesquisa, não há nenhum país implementando isso. Mesmo os países com portais mais avançados não fornecem um único ponto de acesso para que o cidadão possa identificar todo esse ecossistema de diferentes portais. Então você vê, por vezes, a inovação não é algo difícil.

Agora, nos concentrando nos portais de serviços, temos algumas características que valem ser ressaltadas. Primeiramente, os diferenciamos entre portais rasos e portais profundos. Os rasos são, na verdade, como páginas amarelas: um lugar que você pode

[Assista a apresentação  
Prof. Asst. Vassilios  
Peristeras]

[Acesse a apresentação  
Prof. Asst. Vassilios  
Peristeras]

visitar e encontrar links para os serviços prestados pelo governo. Já um portal profundo integra e consolida, em um só domínio, diversas informações de muitos departamentos e áreas diferentes. A diferença é enorme, mas talvez a característica mais importante seja que no portal profundo percebe-se a adoção uma abordagem de governo-por-inteiro. Um bom exemplo disso é o portal do Reino Unido ([www.gov.uk](http://www.gov.uk)). Eles passaram por um processo longo e doloroso para consolidar centenas de sites diferentes em todo o governo. Agora existe apenas um domínio e, por meio dele, você pode encontrar as informações de todos os serviços públicos no Reino Unido.

Outra característica dos portais de serviços são aqueles informativos versus os executivos. A diferença é que os primeiros fornecem informações aos cidadãos. Explicam, por exemplo, procedimentos, regras, critérios de elegibilidade para um receber um serviço. Por sua vez, um portal executivo fornece links por meio dos quais você pode dar, efetivamente, início à execução de um serviço real. Os portais executivos são uma manifestação de integração. Não oferecem apenas informações, mas também uma conexão de sistemas por meio dos quais se pode realmente acionar a execução de um serviço real.

Como dissemos, portais governamentais devem ser uma interface entre a administração e os cidadãos. Para isso, é necessário seguir um caminho. Primeiramente,



Fotografia: Enap

“é preciso reconhecer que a administração pública é uma indústria produtora de serviços e, quando você produz serviços em larga escala, é necessário listá-los e documentá-los.”





As pessoas sabem quais serviços oferecemos? Temos um catálogo claro, listando e explicando esses serviços? Depois de catalogá-los, precisamos documentá-los, descrevê-los e, nesse estágio, é importante partir de uma descrição comum do serviço. Na Europa, vários países já usam uma espécie de vocabulário central de serviços públicos, que é basicamente um padrão de como caracterizá-los.

A próxima etapa é gerenciar tudo isso. Os serviços estão profundamente interconectados e não podem ser gerenciados a partir de um nível individual. Uma ação tomada em um determinado ponto, pode desencadear efeitos em centenas de sistemas e serviços. Assim, se faz extremamente necessária a criação do chamado de gerenciamento de portfólio de serviços. A partir disso, você percebe que seus serviços não são pequenos pedaços individuais, mas um sistema complexo de interações, que precisa ser documentado adequadamente para que você conheça os resultados reais e as consequências de suas ações em qualquer ponto do processo.

Depois disso, é preciso saber a melhor maneira de apresentar seu portfólio de serviços. Um dos grandes problemas da administração pública é que costumamos ver as coisas do ponto de vista interno de produtores de serviços e não de seus consumidores. A consequência é que os cidadãos não têm ideia de onde encontrar o que estão procurando.

**“Precisamos fazer pacotes de serviços. A ideia apresentada pelo Reino Unido de “eventos de vida” ou negócios é um bom exemplo de como organizar seus serviços e como apresentá-los a seus cidadãos.”**

Também é extremamente importante, como já foi dito na palestra anterior, ter uma identidade eletrônica única. Tudo isso cria o que podemos chamar de abordagem governamental única.

O próximo passo é a consolidação de todo o governo, o que chamamos de abordagem de governo-por-inteiro. Isso é algo desenvolvido organicamente, que não se consegue do dia para a noite. Não se trata de um ato, uma decisão legal. Você precisa, organicamente, desenvolver um núcleo, a partir do qual, gradativamente, novos serviços passarão a ser vinculados até a estratégia de governo-por-inteiro passar a ser algo inerente. Para isso, o monitoramento dos dados é muito importante. Quando a abordagem de governo-por-inteiro começa a ser estabelecida, os dados disponíveis permitem que você monitore, em tempo real, o que está acontecendo em seu ecossistema de serviços.

O último nível é a personalização radical nas provisões de serviços. Isso significa que o governo sabe exatamente quem você é, do que você precisa e o fornece, mesmo sem você pedir. Trata-se da abordagem “Meus dados”, que se tornou bastante conhecida após a implementação na Estônia<sup>2</sup>. Imagine que você, como cidadão, tenha acesso a um tipo de painel no qual estão todos seus dados e em quais órgãos públicos. E não só isso, você pode ver quem acessa seus dados, por qual razão e quando. Então, caso seus registros de saúde forem, por exemplo, acessados pela polícia, você pode iniciar um procedimento questionando, oficialmente, por que o fizeram. Esta é uma nova geração de portais à qual podemos chamar de “meu portal governo-por-inteiro”.

Também temos o chamado governo “no-stop”, que trata-se de uma administração centrada em análise de dados. Nele, são aplicadas inteligências aos serviços, que possibilitam ações espontâneas

<sup>2</sup> Veja <https://e-estonia.com/>.

em prol do cidadão. Não é preciso solicitar um serviço. Eles são fornecidos tomando como base as legislações que geram benefícios ou concessões a certos grupos de pessoas. Assim, o sistema identifica quais cidadãos são elegíveis e, em seguida, fornece os serviços e benefícios ao público que legalmente os merece. Não são mais necessários documentos. Tudo acontece em segundos, em vez de semanas, e temos a possibilidade de uma nova geração de serviços avançados, baseados em análise de dados, inteligência comercial e inteligência artificial. Nesse nível, muitas vezes o portal se torna completamente invisível para os cidadãos, porque age em seu nome sem que eles mesmos saibam. Você obtém o benefício em sua conta corrente, por exemplo, sem ter que pedir por ele, apenas porque é elegível de acordo com a lei.

**“Assim como a abordagem de governo-por-inteiro, esses avançados portais são gradativamente desenvolvidos. Não são algo que possa ser simplesmente adquirido, mesmo se houver toda a disponibilidade de recursos possíveis.”**

Isso porque eles são portais baseados em certos pré-requisitos legais, organizacionais e técnicos. Dessa forma, legislação, políticas, organizações, papéis, processos, padrões e recursos humanos são todos adequados e integrados para implementar algo assim.

Finalizando, temos alguns pontos importantes para se conseguir tudo isso que falamos. É necessário aplicar estratégias de: informações corporativas; governo aberto e co-criação; modernas práticas gerenciais e financeiras; redesenho de processos de negócio; interconectividade; interoperabilidade; padrões comuns (não apenas técnicos, mas padrões de projetos, semânticos, de dados etc.);

gerenciamento de masterdata; e novas tecnologias como analytics, business intelligence e inteligência artificial.

Com tudo isso, alguém poderia perguntar: isso é algo que o Brasil consegue obter hoje em dia? Acredito que esta é uma pergunta errada. Todos os países irão nessa direção mais cedo ou mais tarde. Então, não é uma questão de saber se você vai fazer isso ou não, mas quando vai ser feito. Há alguns países já abrindo o caminho e outros que estão por trás. Portanto, a verdadeira decisão é: com qual grupo de países você deseja estar.

## O papel da inovação, das *startups* e das tecnologias emergentes na transformação digital do setor público

[Elizabeth Blandón Bermúdez, foi Vice-Ministra da Economia Digital, Diretora de Governo Digital e liderou a política de dados abertos e política do governo digital do Estado colombiano, desafio que a faz ser escolhida internacionalmente entre as 100 pessoas mais influentes no campo]

[Assista a apresentação  
de Elizabeth Blandón  
Bermúdez]

O primeiro desafio que tivemos, ao assumir o cargo de diretora de governo digital, foi realizar o processo de evolução da política de governo corrente para uma política de governo digital. Na ocasião, eu disse ok, vamos fazê-lo, mas em conjunto com os cidadãos, a sociedade civil, as ONGs, o setor público e o setor privado. Com todas as partes interessadas. Essa é a única forma de poder estruturar uma política de governo digital, que tenha integralidade e que consiga conectar a prestação de serviço com as necessidades dos nossos cidadãos.

O processo de transformação da política de governo em digital foi feito por meio de 3 grandes elementos: (i) **um marco regulatório**, que é o conteúdo da política em si; (ii) **um plano de ação digital**, com o acompanhamento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico ou Econômico (OCDE), que tem começo, meio e fim, além de ações desenhadas para curto, médio e longo prazos, de maneira que seja possível ir fortalecendo os sistemas de gestão e de informação de todas as entidades do governo; e (iii) **um manual de implementação digital** simples, prático e com uma linguagem comum, cuja construção contou com a participação do cidadão em cada elemento, cada palavra.

O primeiro elemento, que é o **marco regulatório** da política, foi lançado em agosto de 2018 e tem o objetivo de promover o uso e o aproveitamento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para consolidar um Estado com cidadãos competitivos, proativos e inovadores, aptos a gerar valor público a partir de um ambiente de confiança digital. Trata-se de ter o cidadão no centro do processo e fazer com que ele tenha seus direitos fundamentais e constitucionais garantidos numa realidade digital.

Quando falamos em competitividade, proatividade e inovação, queremos dizer que, em uma política de governo digital ou na estruturação de um processo de transformação digital, tanto os cidadãos quanto o governo devem ser competitivos, proativos e inovadores.

É preciso haver **competitividade**: os servidores públicos têm que ser idôneos, competentes, estruturados, com conhecimentos profundos de políticas públicas e do contexto da realidade do país, para que possam embarcar em um processo de transformação



digital e impactar a prestação de serviços aos cidadãos. Já os cidadãos têm que ter capacidade de usar a tecnologia para interagir com o Estado pelos meios digitais.

Também é preciso ter **proatividade**: um governo digital deve ser capaz de antecipar, prever, regular, mitigar a geração de riscos e de problemas de gestão e informação, de uma maneira preditiva, para poder se adiantar às necessidades dos cidadãos e se manter na vanguarda das tendências tecnológicas. Da mesma forma, os cidadãos devem ser proativos e participarem do desenho de serviços, políticas, normas e projetos e da tomada de decisão, em conformidade com suas necessidades. Por isso é importante o processo de co-criação.

Finalmente é preciso **inovação**: trata-se de um sim ou sim em um processo de governo digital, mas é um dos elementos mais difíceis de gerar, de uma maneira estrutural, em um Estado em que temos marcos regulatórios exigentes, frente à prestação e à qualidade dos serviços. O governo deve promover a interação e a colaboração entre atores para a geração de valor público e os cidadãos devem ajudar a identificar e a resolver problemas e necessidades comuns e participar nos espaços de colaboração.

“Os problemas são dos cidadãos, mas nós, do governo, temos o dever de conectá-los e torná-los parte desse processo de construção.”

O valor público e a confiança digital são características que devem ser intrínsecas a um governo digital. O valor público trata da garantia de direitos, da satisfação das necessidades e da prestação de serviços de qualidade. Também abrange a resolução de problemas, como os relacionados pelos Objetivos de Desenvolvimento

Sustentável (ODS). Já a confiança digital trata de garantir que as ofertas institucionais e as ações de cidadania aconteçam em um ambiente digital co-responsável, previsível e seguro.

A política de governo digital não é só um papel. Existe uma cadeia de valor, que mostra como ela está estruturada com seus processos e procedimentos. Esta estrutura pode ser representada por dois componentes, três habilitadores e cinco propósitos.

Os dois componentes são: (1) as TIC para o Estado e (2) as TIC para a sociedade. Estes são fortalecidos por três habilitadores transversais: (a) a arquitetura de TI; (b) os serviços cidadãos digitais (interoperabilidade, identificação eletrônica, pasta do cidadão, todos esses são habilitadores imprescindíveis da política de governo digital); e (c) a segurança da informação: um modelo preventivo frente aos possíveis riscos do uso da informação dos cidadão, para que estes possam seguir confiando em uma prestação de serviços a partir do processo de transformação digital. E com cinco propósitos, que atingem, de maneira direta, o que chamamos de valor público e desenvolvimento sustentável. São eles: (i) serviços digitais confiáveis e de qualidade; (ii) processos e procedimentos internos seguros e eficientes; (iii) decisões baseadas em evidências; (iv) empoderamento do cidadão por meio de um Estado aberto; e (v) territórios e cidades inteligentes e sustentáveis por meio das TIC.

O segundo elemento da política é o **Plano de Ação Digital** em busca de uma administração impulsionada pelo cidadão. Ele tem três grandes marcos: (i) **governabilidade para a transformação digital do setor público**; (ii) **promoção de um governo digital dirigido pelo cidadão**; e (iii) **governança para o uso estratégico de dados**. Quando falamos do plano de ação, é importante destacar que, para conseguir qualidade, um governo digital deve estar apto a monitorar e medir suas ações. Sem isso não há como identificar erros e gerar melhorias constantes na prestação de serviços aos



cidadãos. Como o plano de ação possui começo meio e fim, cada um de seus marcos possui atividades de curto, médio e longo prazo, com indicadores aptos a auxiliar nesse processo de medição frente à prestação de serviços.

A **governabilidade para a transformação digital do setor público**, que é primeiro marco do plano de ação, tem dois grandes macroprocessos: (i) articular a política de governo digital no tecido institucional do Estado; e (ii) fortalecer o marco institucional para o desenvolvimento da política. Como falamos, eles possuem atividades de curto, médio e longo prazo.

Assim, para o macroprocesso da **articulação da política de governo digital no tecido institucional do Estado**, em curto prazo temos atividades de fortalecimento a partir de um direcionamento estratégico. Não se pode implementar uma política se não há um direcionamento estratégico liderando o processo. Para garantir um amplo alcance, esse trabalho, na Colômbia, é realizado em conjunto com presidência da república. O objetivo é que, a partir desse direcionamento estratégico, a implementação consiga chegar até nos menores territórios. Em médio prazo pretendemos desenhar novos mecanismos de comunicação, para que os cidadãos possam nos reportar como estão, efetivamente, as iniciativas do governo digital. Nós, servidores públicos, tendemos a achar que tudo está perfeito. O cidadão, não. Ele nos diz a verdade de como está a prestação do serviço. Trata-se de não só escutar, mas de buscar a colaboração: abrir grandes mesas de trabalho e promover a escuta, a participação e a co-criação para que, ao final do processo, tenhamos um documento de todos. Além disso, a prestação de serviços deve ser segmentada de acordo com cada realidade. Temos 32 diferentes ecossistemas regionais digitais, porque temos 32 estados, com habitantes que possuem diferentes formas de se relacionar com a tecnologia. Por isso, a oferta não pode ser a mesma. Os cidadãos têm usos diferentes,

para solucionar problemas diferentes. Além disso, ainda em médio prazo, pretendemos desenvolver programas de mentoria e assessoria de liderança sênior e desenvolver capacidades do centro de inovação para proporcionar assessoria em análise de dados. Em longo prazo queremos chegar a cada canto do país com a implementação da política. Uma política de governo digital não pode ser padronizada, não pode ficar apenas no nível nacional. Ela deve ser territorial: para cada município, cada estado, cada rincão do país. Essa é a única maneira de alcançar a realidade de todos cidadãos. Além disso, ainda em longo prazo, pretendemos desenhar programas de liderança digital para o nível nacional e territorial do setor público e desenvolver serviços digitais, que respondam às necessidades dos usuários.

O 2º macroprocesso da governabilidade para a transformação digital do setor público é **fortalecer o marco institucional para o desenvolvimento da política**. Pensando nisso, desenvolvemos atividades de curto, médio e longo prazo. Em curto prazo, temos a criação da Agência Nacional Digital com o objetivo de operar e construir, em companhia dos territórios, os serviços de cidadania digital. Em uníssono com o processo de inovação, a agência executará o marco regulatório e fará o acompanhamento aos territórios. Em médio prazo, pretendemos fortalecer a agência com recursos, treinamento, transformação para, finalmente, em longo prazo, podermos ampliar e impulsionar os serviços de cidadania digitais em todo o território colombiano.

O segundo marco do plano de ação é **promover um governo digital impulsionado pelo cidadão**. É ter o cidadão como co-criador, como orientador da gestão pública. Esse marco tem três macroprocessos: (i) passar da consulta à colaboração impulsionada pelos cidadãos; (ii) aproveitar os dados abertos para criar valor econômico e social; e (iii) descobrir e demonstrar o impacto dessa colaboração dos cidadãos: o quanto, o que e como melhorou e quanta economia foi gerada.



O primeiro macroprocesso é **passar da consulta à colaboração impulsionada pelos cidadãos**. Em curto prazo vamos desenvolver padrões para serviços digitais, que é algo fundamental para orientar entidades públicas e cidadãos que querem fazer parte do processo de transformação digital. Além disso, vamos desenvolver metodologias de investigação de usuários e um Kit de ferramentas de participação pública. Em médio prazo, temos atividades voltadas para a habilitação de plataformas para colaboração interna e externa de servidores públicos e para a capacitação desses servidores sobre investigação de usuários. Finalmente, em longo prazo, queremos assegurar que todas as iniciativas governamentais possuam o enfoque do “impulsionado pelo cidadão”. Trata-se de garantir que todos os planos estratégicos de tecnologia sejam elaborados a partir do foco no cidadão.

O segundo macroprocesso é **aproveitar os dados abertos para criar valor econômico e social**.

Como ações de curto prazo, vamos apoiar as entidades na geração de dados abertos de qualidade. A ideia é chamar todas as entidades: sociedade civil, entidades públicas, setor privado, ONGs, para que elas digam quais *datasets* devem ser abertos para dar continuidade ao processo de transformação. Atualmente temos muitos dados abertos, mas nem todos têm a usabilidade que gostaríamos e muito menos as decisões do setor público são embasadas neles. Essa é uma das nossas principais fraquezas. Se os dados estão abertos, devemos usá-los para tomar decisões inteligentes e fazer planos estratégicos de acordo com a realidade de cada território. Temos que realizar processos de segmentação para poder chegar ao coração de cada território, estado, município e cidadão. Em médio e longo prazos vamos ampliar as funcionalidades e características do Portal Nacional de Dados Abertos; desenvolver um conhecimento mais atualizado do ecossistema de dados abertos em todo país; e aproveitar o Portal

Nacional de Dados Abertos para empoderar cidadãos e organizações da sociedade civil no monitoramento da política de governo digital.

O terceiro macroprocesso é **descobrir e demonstrar o impacto da colaboração dos cidadãos**.

Em curto prazo vamos definir mecanismos de avaliação sobre o compromisso público; estabelecer uma rede de experts internacionais para compartilhar melhores práticas e implementações de medidas; e proporcionar autenticação digital dos cidadãos on-line. Em médio prazo, faremos uma abordagem federada para coletar dados nos níveis nacional e territorial; e permitiremos que os cidadãos, de nível local, regional e nacional, acessem a pasta do cidadão. Em longo prazo permitiremos que os cidadãos acessem e usem seus dados, por meio da pasta do cidadão.

O terceiro e último marco do plano de ação é a **governança para o uso estratégico de dados**. Trata-se de promover um esquema de gestão integral dos dados do Estado. Esse marco também tem três macroprocessos: (i) administrar a cadeia de valor dos dados do setor público; (ii) ter diretrizes e padrões para a gestão dos dados; e (iii) ter capacidade para gerir os dados do Estado. Considerando estes três macroprocessos, temos atividades de curto prazo. Para o primeiro: harmonizar as diretrizes do documento de política CONPES 3920<sup>3</sup> sobre exploração de dados; vincular diretrizes de dados a prioridades estratégicas para o país (como os ODS, assistência a vítimas de conflitos etc.); e desenvolver indicadores básicos de desempenho para o uso de dados por entidades públicas. Todos estas atividades devem estar alinhadas para evitar a perda

<sup>3</sup> O CONPES 3920 é a Política Nacional de Exploração de Dados (Big Data) colombiana. Seu objetivo é aumentar o uso de dados, desenvolvendo condições para que eles possam gerar valor social e econômico. Saiba mais em: <<https://bit.ly/2kFtmrI>>.



desnecessária de tempo. Na gestão pública, perder tempo é gerar dano patrimonial. Uma política de governo digital tem que prestar excelentes serviços e, entre esses, está o tempo de nossos cidadãos. Para o segundo: identificar e adotar padrões para administrar dados públicos reservados ou classificados ao longo da cadeia de valor de dados; e desenvolver indicadores básicos de eficiência para o uso de dados por parte de instituições públicas e do ecossistema de dados abertos. Para o terceiro: fornecer incentivos a todos que realizarem um processo de transformação e de abertura de dados que possam promover o desenvolvimento da cadeia de dados do governo e gerar valor público; e melhorar a capacitação de servidores públicos no uso de dados e sua relação com segurança, privacidade e uso ético.

O terceiro e último elemento da política é a sua **implementação**. Tudo o que foi falado tem que estar de mãos dadas com a ferramenta do **manual de implementação digital** e, por sua vez, este deve ser usado por meio de métodos pedagógicos simples, com linguagem bem clara, que alcance todos os cidadãos. Não importa o nível social ou sua estrutura profissional. Um governo digital é de todos e, por isso, deve ser entendido por todos. A implementação tem 4 grandes processos: (i) **conhecer**; (ii) **planejar**; (iii) **executar**; e (iv) **medir**.

Primeiro, **conheça**. Não faça nada sem estudar, sem pensar no impacto que pode ser gerado. Conheça o passado, olhe para a linha do tempo da prestação de serviços e da evolução da política. A nossa se iniciou, em 2008, com um governo on-line; em 2012, passou por um processo que buscava simplesmente a digitalização; em 2015, pelo processo de automação; para, finalmente, em 2018, um governo digital com o cidadão no centro, gerando soluções para seus problemas de maneira individual e coletiva.

Segundo, **planeje**. Nosso planejamento tem sete passos. Passo 1: alinhamento com planejamento estratégico. Passo 2: revisão do nível

de implementação das políticas de gestão e desempenho institucional. Passo 3: revisão do nível de implementação do marco referencial de arquitetura de TI. Passo 4: revisão do nível de implementação do modelo de segurança e privacidade da informação. Passo 5: condições das entidades para implementação de serviço de cidadania digitais. Passo 6: priorização de iniciativas. Passo 7: formulação ou atualização do plano de segurança e privacidade da informação.

Terceiro, **execute**. Isso pode ser feito a partir de quatro grandes marcos: (i) assegure a geração de valor público para a entidade e para os usuários. Use a tecnologia para resolver necessidades e não porque deve usar. (ii) conte com a participação de todos, de diferentes perfis, culturas e estruturas profissionais. Aplique o valor do trabalho na equipe; (iii) desenhe integralmente seu projeto. Trabalhe com os beneficiários e pense em todos os detalhes; (iv) faça a gestão do projeto, do princípio ao fim, com indicadores poderosos, que possam demonstrar a economia de dinheiro e tempo. Isso é a garantia de bons resultados e satisfação de necessidades.

Quarto, **meça**. Para fazer essa medição, use indicadores fortes, tais como de resultado (% de procedimentos internos otimizados no tempo e % de dados abertos aproveitados); de conformidade (% de implementação de interoperabilidade e % de implementação do modelo de riscos de segurança digital); e de qualidade (% de serviços de cidadania digital fechados e % de conjunto de dados fechados).

# A Inovação como Motor da Transformação Digital do Setor Público

[Kasper Munk, Diretor do Centro para Ideias e Inovação da Dinamarca]

[Assista a apresentação  
de Kasper Munk]

[Acesse a apresentação  
de Kasper Munk]

Antes de tudo, gostaria de fazer uma pergunta simples: quem aqui quer mudança? Todo o mundo. Agora, quem quer mudar? Um pouco menos. E, finalmente, quem quer liderar a mudança? Um número menor ainda. Geralmente é assim que funciona: não temos muitas mãos erguidas quando se trata de realmente fazer a mudança. Contudo, trabalhar com inovação é exatamente isso, é assumir o controle. Trata-se não de falar sobre o assunto, mas agir. Mas fico feliz que, afinal, aqui existam tantas pessoas dispostas a liderar a mudança.

Em uma foto feita em 1886, no ápice da engenharia alemã com o nascimento do carro motorizado, temos Karl Benz, futuro fundador da Mercedes-Benz, posando em seu novo automóvel. Este foi um avanço disruptivo, revolucionário. Ao fundo, há dois senhores com suas bicicletas, observando em admiração e pensando: O que está acontecendo? Eu adoraria entrar em suas cabeças para saber seus pensamentos.







E então, 20 anos depois, em uma foto feita na Nova York de 1903, ainda não se vê nenhum carro. Há apenas cavalos, carruagens e alguns bondes. Ou seja, 20 anos após a concepção do carro motorizado na Alemanha, não havia um único carro à vista. Pensemos por quê. O transporte por cavalos era uma indústria muito grande. Não se trata apenas de ter um cavalo, é sobre a manutenção do cavalo. Embora eles não precisem de gasolina, eles precisam de comida. Portanto, é preciso haver pessoas que manuseiem alimentos (ou estações de alimentação), provavelmente existiam vários homens varrendo as ruas dos excrementos dos cavalos. Também eram necessários estábulos, ferreiros arrumando as ferraduras etc. Ou seja, havia uma cadeia de valor muito grande e um importante suporte de infraestrutura para a sociedade. Isso era o que, realmente, fazia o mundo girar na Nova York de 1903.

Trinta anos depois, em 1930, temos uma imagem bem diferente do mesmo local. Meio século depois da concepção do carro por Karl Benz na Alemanha, já existiam um grande número de carros na rua e, outra característica surpreendente, não havia mais nenhum cavalo. Eles saíram completamente de cena. E a grande questão aqui é: Por que levou tanto tempo (50 anos) para que a transição acontecesse? O carro, assim como o cavalo, demanda uma infraestrutura. Você não pode simplesmente implementar o carro, porque você precisa de postos de gasolina, mecânicos e não temos, de uma hora para outra, cavalariços sabendo como consertar carros ao invés de cuidar de cavalos. Essas coisas levam tempo para acontecer. E isso é realmente o que acontece com o desenvolvimento tecnológico e digital.





Hoje, a narrativa é sobre os avanços tecnológicos e como eles estão acontecendo em velocidade e complexidade extremas, tornando tudo mais difícil. Mas todos nós somos atraídos pela tecnologia. Ela é brilhante, pode fazer coisas magníficas e nós apenas queremos usá-la para resolver todos os tipos de problemas. Temos Inteligência Artificial, realidade virtual, robôs de bate-papo, automação de processos robóticos, aprendizado de máquina, *blockchain*, todos esses tipos de milagres de hoje. Todos eles estão profundamente conectados à transformação digital também no setor público.

Mas, olhando para a história do Benz, há muito mais na tecnologia do que apenas a tecnologia, certo? Precisamos fazer algo sobre isso. Portanto, nem todas as soluções têm problemas, mas todos os problemas têm uma solução. Esta é uma das principais mensagens que espero que vocês levem hoje, pois é algo que abrange o que está acontecendo no setor público agora.

“Há uma lista interminável de iniciativas digitais e tecnológicas fracassadas, tanto no setor público quanto no privado. Na Dinamarca, temos uma tonelada. Está na mídia o tempo todo. Mas, o importante é: O que podemos aprender com isso?”

E é aí que entra a minha experiência, porque venho, há muito tempo, construindo ideias, soluções, tecnologia, esforços digitais etc. Eu sou uma daquelas pessoas que têm ótimas ideias, escrevendo-as em guardanapos, para, em seguida, em uma espécie de frenesi, se isolar do mundo, desenvolver o material, produzi-lo e levá-lo para as prateleiras de varejo, apenas para descobrir que não há público para comprar a solução. Então, eu sou um daqueles que também constrói soluções para problemas inexistentes.

Diante disso, tenho **seis pontos-chave**, que gostaria que vocês levassem consigo hoje.

**Número 1:** entenda o maldito problema. Se não houver problema, não há solução e, daí, não há razão para uma empresa existir ou para um governo criar um serviço. Se não houver problema, não crie uma solução. Ninguém vai te pagar, ou mesmo dar parabéns com um tapinha nas costas, se você desenvolver soluções para problemas inexistentes. Os cidadãos não gostam e não usam soluções para problemas inexistentes. Certamente não há nada tão inútil quanto fazer, com grande eficiência, o que não deve ser feito!

**Número 2:** um problema não é apenas funcional. Há uma citação de Theodore Levitt, um economista americano e professor da Harvard Business School, que diz: “As pessoas não querem comprar uma broca de um quarto de polegada. Elas querem um buraco de um quarto de polegada”. Não é sobre a broca. É sobre o buraco. Então, não é sobre o funcionamento da broca. É o que a broca pode criar. Ela cria um buraco e, algumas vezes, um buraco de um quarto de polegada é a solução necessária.



Assim, o que negligenciamos quando trabalhamos com inovação, com a descoberta de problemas reais? Nós tendemos a focar nas coisas funcionais.

“Tendemos a dizer que a solução tem que ser baseada em nuvem, tem que utilizar o aprendizado de máquina e todo tipo de coisa, mas tendemos a subestimar o que importa, que são os valores emocionais e sociais no uso do serviço ou produto.”

A maior parte do sucesso de produtos, serviços e tecnologias depende da compreensão de aspectos emocionais e sociais. Pense na Starbucks, a conhecida cadeia de lojas de café. O café deles é melhor que os dos outros? Não. Contém mais cafeína? Não. É mais bem temperado que o das outras cafeterias? Não, não é. É café. Mas eles, de alguma forma, entenderam por que as pessoas bebem café e qual ambiente é mais agradável quando tomam café. Eles aprenderam como facilitar conversas, reuniões, eles fornecem um boa wifi! Eu sempre visito Starbucks pela wifi e não pelo café. Eu compro café. Mas eles entenderam isso e é por isso que eles têm muito sucesso.

**Número 3:** a realidade é, como feito, tudo o que importa. A compreensão do contexto é fundamental (e ouvimos isso de todos os palestrantes anteriores). Precisamos perceber e aceitar que o desenvolvimento de soluções deve estar centrado no cliente, deve ser focado nos seres humanos. Não é aceitável, se sentar atrás da tela e formular hipóteses sobre como as pessoas reagem e como elas vão funcionar. A velha

tecnologia da entrevista, do encontro, da conversa entre pessoas tem que ser usada. Isso é realmente uma parte importante da era digital. Que nos apresentemos uns aos outros e falemos sobre coisas reais que estão acontecendo entre seres humanos reais. Mergulhe. Viva a vida de seus usuários. Nada é melhor!

**Número 4:** a experimentação impulsiona a experiência. Novas perspectivas são criadas por *insights*, mas apenas ações levam realmente à transformação. É por isso que a inovação e o desenvolvimento de serviços digitais no setor público precisam ser construídos em um processo contínuo, no qual aprendemos o que está acontecendo no nível do usuário, do cliente. Precisamos mostrar empatia e explorar. Ou seja, precisamos ser capazes de experimentar e prototipar rapidamente. Não construa todo o maldito sistema. Construa uma versão mais simples e a teste. Portanto, a experimentação é algo muito importante e reflexivo. Ao extrair algo de um experimento, deve-se usá-lo para se sentir empoderado e capacitado a fazer o próximo experimento. Inovação é um comportamento sistemático e comportamento sistemático é experimentação. Isso é fundamental.

**Número 5:** Inovação é cultura e cultura define comportamento. Quando falamos sobre construir a capacidade de inovar, na verdade, estamos falando de construir uma cultura que facilite, por exemplo, a capacidade de experimentar. Há muita conversa sobre a necessidade de inovação, mas conversas não fornecem resultados. As inovações precisam ser difundidas, precisam ser inerentes, orgânicas, precisam estar entre e dentro das pessoas e, claro, isso é baseado na colaboração (vertical e horizontal) de todos dentro de uma organização. Do topo ao nível mais baixo. A cultura come a estratégia no café da manhã! Inovação NÃO é uma visão, é uma MENTALIDADE, uma maneira de fazer, uma abordagem à ação.



**Número 6:** A cultura começa do topo. Pelo menos, em minha experiência. Existem pessoas brilhantes trabalhando com processos de baixo para cima, mas, eu nunca vi um trabalho desses realmente chegar até o topo sem que alguém de cima tome a decisão de fazer as mudanças. Então você tem que mostrar, não dizer. Você não pode esconder isso dentro de um documento de estratégia. Você tem que fazê-lo. A cultura não é criada por acidente. Apenas uma coisa é criada por acidente que é aquela sujeirinha que aparece no fundo dos bolsos das calças. Você sabe, aquele bolinho? Essa é a única coisa que acontece por acidente! Cultura, não.

Tudo isso precisa ser feito para facilitar a construção da capacidade de inovação nas organizações públicas ou privadas, porque queremos realizar o que chamo de ganho-tríplo.

**“Um serviço ou inovação pública deve ser um ganho para os cidadãos, mas também deve ser algo significativo para o funcionário público que o desenvolve, e, é claro, para a instituição governamental.”**

Toda a sociedade precisa se beneficiar com isso. Então, o ganho-tríplo é importante. Vão! Façam coisas grandiosas!

## Perguntas e Respostas

[Moderador: **Guilherme Diniz de Figueiredo Dominguez**, Co-fundador e Diretor Jurídico do BrazilLab]

*Advogado e professor. Diretor-jurídico e cofundador do Brazil LAB. Coordenador científico do programa Direito & Desenvolvimento, promovido pela ELLIF, com apoio do Centro de Liderança Pública (CLP) e do portal JOTA, no qual é também colunista da seção Inova&Ação. Professor da Universidade Paulista (UNIP). Graduado em Direito pela PUC/SP (2001), instituição pela qual obteve também os títulos de Especialista (2004) e Mestre (2010) em Direito Administrativo. Tem mais de 15 anos de experiência na advocacia empresarial, consultiva e contenciosa, bem como em atividades de consultoria na área pública. Fundou seu próprio escritório em 2004 (Dominguez Advogados) e, nos últimos anos, teve sua atuação marcada pela assessoria às mais destacadas startups do cluster tecnológico regional de São José dos Campos/SP, além de ser palestrante na área de inovação em governo.*

Para esse momento, o mediador, juntamente com os quatro palestrantes, foram chamados novamente ao palco. O mediador, Guilherme Diniz Dominguez, deu início aos trabalhos.

**Moderador GUILHERME DOMINGUEZ** – Bom dia a todos. Eu queria começar fazendo uma pergunta geral para todos os palestrantes. **Considerando um panorama mais abrangente, quais vocês acham que são as chaves para a implementação de uma efetiva transformação digital em governo?** Ouvindo a palestras de vocês, fiquei com três palavras em mente: co-criação, colaboração e cooperação. É por aí?

**KASPER MUNK** – Esta é uma questão muito difícil, porque você está pedindo uma resposta simples para um problema complexo. Sim, co-criação e colaboração são importantes, mas se eu tivesse que reduzir, eu diria que são a capacidade de experimentar e de prototipar. Por sua vez, essas dependem de uma compreensão tecnológica (você tem que entender a tecnologia atual) e de um entendimento das necessidades do mercado/cliente. Então isso permite que você experimente e faça protótipos. Acredito que essa é uma boa maneira de abordar a transformação digital no setor público.

**VASSILLIOS PERISTERAS** – Eu acho que co-criação, co-produção e também agilidade são aspectos muito importantes do processo e, de alguma forma, também são possíveis respostas à questão do “Como”. Como vamos fazer isso? Também quero contribuir um pouco na direção do “O quê”. O que realmente queremos alcançar? Então co-criação, co-produção, agilidade, são pré-

[Assista a apresentação de **Guilherme Diniz de Figueiredo Dominguez**]



requisitos extremamente importantes, mas para quê? Para onde vamos, finalmente? Nesse caso, eu diria que precisamos entender que estamos em um processo de transformação da administração pública em uma moderna indústria (se posso usar essa palavra) que forneça serviços. Uma indústria de serviços, então, e também uma indústria que coleta, processa, explora, distribui e serve dados. Assim, a orientação aos serviços e aos dados são dois aspectos muito importantes que devemos ter em mente, mas, novamente, eles são facilitadores, pois o que realmente queremos é transparência, eficiência e cidadãos mais felizes. Então, precisamos manter isso em nossas mentes e devemos tentar identificar as diferentes discussões que precisam ser feitas para o “Como” e o “O quê”.

**LUIZA MESQUITA** – As palavras que você trouxe (co-criação, colaboração e cooperação) são valores que devem estar impregnados em toda essa mudança que estamos nos esforçando para fazer. A partir destes valores, acredito que a chave, para fazer a mudança, é perguntar qual o problema que queremos resolver agora. Isso porque temos muitos problemas para serem resolvidos e não vamos conseguir resolver todos juntos de uma vez só. Então, precisamos definir qual problema queremos resolver agora e, a partir dele, desenhar a infraestrutura a ser usada, as tecnologias que poderão contribuir, a cultura que queremos disseminar a partir da resolução. Com isso, podemos partir para a ação e, depois, ir adicionando outros problemas a serem resolvidos dentro dessa mesma infraestrutura.

**ELIZABETH BERMÚDEZ** – A inovação pública digital é um processo disruptivo frente à prestação de serviços aos cidadão e de acordo com os processos de transformação. A segurança digital também é algo fundamental para que haja o uso apropriado, responsável e fortalecido desses serviços, para que os cidadãos vejam que é verdade e que vale a pena passar por todo esse processo de transformação. Finalmente, a segmentação. Deve se ter clareza quanto ao nível de segmentação se quer chegar: aos territórios, às entidades. O processo de transformação não pode ser padronizado. Ele tem que contemplar as particularidades de cada sistema de gestão que será por ele impactado. A segmentação territorial, bem como a nível de entidades públicas, é a chave para um processo de transformação.

**Moderador GUILHERME DOMINGUEZ** – Eu gostei muito dessa abordagem que você colocou de uma visão territorial e recebemos uma pergunta da plateia que é seguinte: No Brasil, nós temos três níveis de governo (federal, estadual e municipal). **Qual seria uma forma de melhorar a interoperabilidade, a comunicação entre os órgãos de governos destas diferente esferas?** e também recebemos outra pergunta sobre o engajamento do cidadão. **Como fazer com que as pessoas baixem os aplicativos e usem as soluções, ou seja, como fazer com que elas realmente queiram se engajar e participar e não só opinar?**

**ELIZABETH BERMÚDEZ** – Com relação à interoperabilidade, o que fizemos foi submeter um manual de interoperabilidade à consulta pública. Com isso, tivemos mais de 1.500 contribuições por parte de entidades públicas e privadas, que geraram valor tanto para a construção do manual, quanto para o posterior processo de implementação.



“Todas as contribuições (sejam elas, sugestões, inquietudes ou questionamentos) foram respondidas individualmente e posteriormente publicadas. Esse processo de resposta individual foi massivo, mas não se pode consultar o cidadão e depois não respondê-lo.”

Assim, levando em consideração que eles estão nos dando suas opiniões a respeito de um serviço que posteriormente vamos oferecer a eles, temos que garantir esse vínculo de duas vias, temos que levar em consideração toda a cadeia, do princípio ao fim.

Uma vez que o manual estava claro, como um ABC, com um padrão de interoperabilidade estabelecido, tratou-se de divulgar esse padrão e implementá-lo em cada um dos sistemas de informação das entidades provedoras de serviços, para que elas pudessem se comunicar entre si.

O próprio manual, depois de pronto, foi submetido à consulta pública e teve mais de 670 contribuições, que também tiveram respostas individuais. Atualmente, o padrão de interoperabilidade está em produção para ser implementado nas entidades que vão fazer uso do mesmo para a prestação de serviços. Foram estabelecidos produtos e exigências mínimas para poder realizar o processo de interoperabilidade, de acordo com o modelo de serviços de cidadania digital da Colômbia.

Com relação à participação, temos um modelo de participação e colaboração que passou por um processo de evolução. Como falei, simplesmente colocamos os assuntos em consulta pública e solicitamos a ajuda de todos os cidadãos de todos os territórios. Assim, recebemos sugestões vindas de qualquer cidadão em qualquer lugar do país. Essas sugestões são recebidas, levadas em consideração, respondidas e, posteriormente, publicadas para que todos possam saber.

**LUIZA MESQUITA** – Com relação à interoperabilidade, creio que temos que aprender com os modelos e processos já iniciados em outros países. Nesse quesito, o Mapa da Informação é um instrumento que facilita a visualização de onde está esse emaranhado de dados e informações e por onde poderíamos começar a promover essa integração e essa interoperabilidade, colocando em conversa esses diferentes níveis.

Com relação ao engajamento, a ideia é colocar o cidadão no centro do processo, porque não vamos conseguir promover um engajamento se o cidadão não estiver não só participando, mas também enxergando benefícios naquilo que está sendo criado. Então, a chave é como colocar o cidadão no centro do processo, para que ele possa se sentir beneficiado pelo que está sendo construído.

**VASSILLIOS PERISTERAS** – A questão era sobre os diferentes níveis de governo: local, regional e nacional. Imaginem que na Europa temos outra camada que é a europeia, aumentando a complexidade. Tendo trabalhado muito para muitos governos e para muitas organizações nacionais do setor privado, penso que o problema mais importante, em todas as grandes organizações, é a fragmentação, é não ter uma visão global das suas



próprias informações. Na verdade, Lew Platt, o CEO da Hewlett-Packard, disse muito bem ao falar: "Se a HP soubesse o que a HP sabe, seríamos três vezes mais produtivos".

Existem lacunas e essa não é apenas uma questão entre os níveis de governo. Existem lacunas entre os ministérios, dentro de um próprio ministério, dentro de um departamento, dentro mesmo de um escritório. Não sabemos quais informações são mantidas no escritório ao nosso lado. Assim,

**“a interoperabilidade é uma solução, mas, se realmente quisermos ser orientados pelo problema e não pela solução, precisamos entender qual é o problema que ela tenta resolver. E o problema que ela tenta resolver é exatamente essa fragmentação da informação e a falta de comunicação horizontal em todos os sistemas.”**

O que estamos tentando fazer na Europa, com a criação da Estrutura de Interoperabilidade Europeia, é adotar essa perspectiva e criar uma espécie de Constituição de interoperabilidade na Europa. Eu tive o privilégio de coordenar este complicado processo, que levou dois anos, em função das várias dificuldades e dos muitos aspectos políticos. Enfim, acabamos desenvolvendo uma Constituição de interoperabilidade, que agora deve ser respeitada por todos os estados membros. Isso é algo que ajuda

Além disso, por sete anos, enquanto eu estava trabalhando em um programa da comissão europeia, que tentava promover a interoperabilidade na Europa, tentamos descobrir como poderíamos comunicar a mensagem sobre a interoperabilidade, porque isso é problemático, é um termo que as pessoas normalmente nem conseguem pronunciar direito. Então, como comunicar uma mensagem sobre isso? Acabamos por entender que não tínhamos que vender a interoperabilidade, mas sim destacar os problemas que a interoperabilidade vem como uma solução. Portanto, ao invés de vender a solução, tentamos aumentar a conscientização em torno dos problemas que só podem ser resolvidos, a partir da interoperabilidade.

**KASPER MUNK** – Eu tenho que concordar com Vassilios, porque uma das minhas principais mensagens é focar no problema. E interoperabilidade (eu não consigo nem dizer isso sem me esforçar para fazê-lo) soa como uma expressão burocrática. Se eu pudesse traduzi-lo rapidamente, eu diria que é sobre cultura. Então, desde que não nos importemos com o trabalho que nosso vizinho está tentando fazer diariamente, desde que tenhamos apenas uma hipótese sobre qual é a ambição do nosso vizinho, mas não perguntemos a ele o que é, não conseguiremos ter interoperabilidade. Então, isso faz parte da cultura, certo? Isso faz parte da compreensão, não apenas dos aspectos funcionais da colaboração em uma cadeia de valor, mas também da compreensão dos aspectos sociais e emocionais. Eu sei que falar de emoções e aspectos sociais em uma cadeia de valor entre funcionários públicos pode soar meio hippie, mas existe uma camada profunda de aspirações pessoais que você precisa aprender e entender se você quer construir confiança, se você quer colaborar e, mesmo, se você quer alcançar a interoperabilidade. Não podemos nos fiar apenas em uma estratégia ou em um projeto de dois anos, porque só isso não vai dar em nada.





# A Jornada de Transformação Digital do Governo Federal do Brasil: Conquistas, Lições Aprendidas e Próximos Passos

[Luís Felipe Salim Monteiro, Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, servidor da carreira de Analista de Planejamento e Orçamento]

Hoje vou falar sobre a jornada do Governo Federal, nesses últimos anos, em direção à transformação digital. Mas antes, eu queria dizer o Brasil já é digital. Somos mais de 120 milhões de usuários frequentes de internet e a 4ª maior população de internet do mundo. Cerca de 96% desses 120 milhões acessam a internet por meio de dispositivos móveis (aqueles que todos vocês estão usando neste momento) e, entre os jovens, 85% acessa frequentemente a internet independentemente da classe social e da região geográfica. Esses cidadãos, se ainda não consomem serviços públicos, vão consumir muito em breve e é nosso papel conseguir entregar um governo digital.

Antes de entrar na jornada, eu gostaria de fazer um pequeno quiz sobre o que vocês sabem sobre governo digital do Brasil. Pergunta 1: quantos usuários de internet há no Brasil? Entre 80 e 130 milhões de usuários. Pergunta 2: quantos serviços o Governo Federal oferece aos cidadãos, empresas, estados e municípios? Mais de 1.300 serviços. Pergunta 3: onde está descrita a estratégia de governo digital do Brasil? Na Estratégia de Governança Digital (EGD) e na Estratégia Brasileira de Transformação Digital (e-digital). Pergunta 4: onde você procuraria serviços públicos da internet? No portal [servicos.gov.br](http://servicos.gov.br).

O serviço digital é 97% mais barato do que o mesmo serviço entregue por meio de um canal presencial. Que outra iniciativa vocês conseguem identificar hoje que é capaz de reduzir a 3% o custo original da operação? Imaginem quantos bilhões de reais podem ser economizados. Além disso, um serviço digital é capaz de reduzir em quase 75% o tempo de entrega ao cidadão. Esses são os principais indicadores que devemos perseguir.

No Brasil, até 1999, havia alguns poucos silos de tecnologia, alguns órgãos mais avançados que outros, mas, a partir do ano 2000, com a criação de um órgão central para tratar da tecnologia da informação, começamos a avançar no chamado governo eletrônico. O governo eletrônico é aquele que automatiza os processos internos, no qual a tecnologia está aplicada para o próprio governo, para facilitar a vida do próprio servidor público, da própria operação. Infelizmente, ficamos 15 anos nessa mesma perspectiva. Mas em 2015, a partir

[Assista a apresentação  
de Luís Felipe Salim  
Monteiro]

[Acesse a apresentação  
de Luís Felipe Salim  
Monteiro]



de dois importantes eventos, isso começou a mudar. Esses eventos foram o Brasil 100% Digital, organizado em parceria com o Tribunal de Contas da União, e a primeira edição dessa mesma semana de inovação. Durante a 1ª Semana de Inovação, que trouxe palestrantes e equipes de países ao redor do mundo, a sinergia foi tão grande que a chave virou: era hora de levantar da cadeira, sair dos nossos castelos (que são os órgãos públicos) e ir para o balcão, entender o que o cidadão está precisando. Esse é a diferença entre governo eletrônico e governo digital. O governo digital se dá na perspectiva daquele que consome o serviço, não daquele que o provê.

E onde estamos hoje em 2018? Ainda com muita coisa de governo eletrônico acontecendo (essa agenda não vai terminar, porque sempre temos novas oportunidades de automatizar processos internos), mas iniciando a colher os primeiros resultados de serviços e políticas públicas transformadas a partir de tecnologias digitais.

Não é à toa que a Organização das Nações Unidas, por meio de uma pesquisa com 193 países, que é feita a cada dois anos, reconheceu que o Brasil, de 2014 a 2018, avançou aceleradamente na oferta de serviços digitais. Somos, hoje, o primeiro país da América do Sul na oferta de serviços de governo digital. Esse é o resultado do trabalho de cada dia de cada um de vocês.

A nossa vitrine hoje é o portal [servicos.gov.br](http://servicos.gov.br). Lá temos mais de 1.800 serviços públicos detalhadamente descritos. Destes, 41% (aproximadamente 750 serviços) já são totalmente digitais. Contudo, na outra perspectiva, temos mais de mil serviços para transformarmos. Mil novos projetos, mil novas equipes, mil novas oportunidades de adoção de tecnologia e, principalmente, mil iniciativas para levantarmos da cadeira, sairmos para a rua e entendermos o que o cidadão precisa.

Em 2018, transformamos aproximadamente 90 serviços públicos, 90 transações que deixaram de ser analógicas e passaram a ser 100% digitais. Analisamos 36 destes para medir, de um lado, o quanto era gasto pelo cidadão para consumir o serviço e, de outro, o quanto o governo gastava para ofertá-lo. A economia foi de R\$ 644 milhões ao ano. Agora vejam que oportunidade temos com a transformação digital. Façam a conta: cerca de R\$ 20 milhões por serviço, multiplicados pelos mil serviços a serem transformados. Vale ainda ressaltar que o retorno do investimento deste 36 projetos de transformação se deu em apenas 15 dias em média. Novamente, que outra iniciativa se paga antes da virada de um mês?

O alistamento militar, que até o ano passado era analógico (ou seja, os homens, maiores de 18 anos, aqui presentes, provavelmente tiveram que se apresentar em uma junta militar para fazer o alistamento), hoje é 100% digital. Com isso, cerca de 2 milhões de jovens, que se alistam todos os dias, entram na internet por meio de um login único, que inclusive é utilizado para outros serviços, se identificam a partir do CPF e de dados pessoais, e 1,6 milhão deles são automaticamente dispensados, pelo simples fato de não haver unidades das forças armadas onde eles moram. Então temos várias soluções simples para problemas que consomem milhares e milhares de brasileiros todos os anos.

A nossa missão é conseguir promover a transformação do governo brasileiro, por meio de tecnologias digitais, melhorando a análise e a efetividade de políticas públicas, aumentando a qualidade dos serviços ofertados nos diferentes balcões de atendimento e, principalmente, ao final, reconquistando a confiança dos brasileiros. Caso vocês não saibam, mais de 70% da percepção de confiança do cidadão com o governo se dá pela qualidade dos serviços que ele recebe. Os outros 30% é o que vemos na mídia. 70% é qualidade de serviço. E de uma coisa tenho certeza: uma população digital não confiará em um governo analógico.



Então, como queremos promover essa transformação? Primeiro, é importante saber o que a sociedade espera: políticas públicas efetivas, serviços de qualidade, participação social e acesso à informação de governo. Vale destacar que, segundo pesquisa da ONU, o governo brasileiro é o 12º melhor país do mundo em participação social e acesso à informação. Somos o 12º país com melhor oferta de canais digitais para transparência e colaboração.

Em um canal digital, antes de tudo é importante saber quem está do outro lado do celular ou do computador. É importante saber qual é a identidade daquela pessoa de forma razoavelmente segura. Por isso, um dos projetos centrais nesta transformação é a identidade digital, que estamos realizando hoje em cooperação com o Tribunal Superior Eleitoral (TSE). O tribunal já coletou aproximadamente 100 milhões de biometrias dos cidadãos brasileiros, em um processo que, originalmente, era para ser utilizado essencialmente para o voto e que pode se transformar numa plataforma de aceleração de serviços, não só públicos mas também privados.

O segundo elemento central na estratégia de transformação digital é o login único. Um único usuário e uma única senha para todos os serviços de governo. Isso já existe no Governo Federal e já temos cerca de 70 serviços conectados a ele. Citei o alistamento militar, mas há vários outros disponíveis, além de um acelerado portfólio de adoção. No primeiro dia desta semana de inovação, lançamos a Rede Nacional de Governo Digital: [rede.gov.br](http://rede.gov.br). A partir dela, essas plataformas serão oferecidas a estados e municípios, de forma que o cidadão, que é único, também enxergue o governo como sendo único.

Além disso, é preciso consolidar os canais de acesso. O Governo Federal possui 1.569 sites. Nem o Google sabe quais são todos eles. Provavelmente muitos de vocês aqui são responsáveis por um ou

mais desses sites. Faça um teste: procure-o no Google, não pelo nome do site, mas pela palavra chave utilizada pelo cidadão para encontrá-lo. Pode ser que vocês não saibam qual é essa palavra chave. Se for o caso, levantem da cadeira e vão perguntar. Agora, aqueles que sabem qual palavra chave é usada, vão descobrir que o site está lá no final da primeira página do Google ou na segunda ou terceira página. Novamente, se o cidadão não conseguir encontrar o serviço, de nada adiantou criar um canal digital.

Nos 70 aplicativos de governo que avaliamos, há uma média de 50 mil downloads. Em um país com 120 milhões de usuários de internet, isso é praticamente a família do desenvolvedor. Pode ser muito sexy criar um aplicativo, eu costumo chamar isso de fetiche por aplicativos, todo mundo quer criar um aplicativo para parecer moderno, só que, se ninguém usar o aplicativo, de que adianta? Somente cinco aplicativos de governo têm mais de 10 milhões de downloads. Dois deles são bancos públicos e o terceiro é o e-título que foi amplamente divulgado para as últimas eleições.

Depois de consolidada a macro estratégia, vamos para o detalhamento e especialização. Cada equipe de governo, que trata de um tema específico, deve ter sua própria estratégia digital, com a devida “ancoragem” na identidade de acesso e nos canais consolidados. Existe um nível de especificidade, que somente as próprias equipes vão conseguir entender. Somente eles podem dizer qual a melhor tecnologia, quais as melhores soluções para transformar aquele negócio. E é nisso que as equipes especializadas devem se concentrar. Por trás, o governo, como órgão central, deve prover capacidade, treinamento, mão-de-obra, orçamento, patrocínio e marco legal para que vocês consigam fazer essa transformação.



Contudo, como já foi dito aqui pelo Vacillios Peristeras, interoperabilidade de dados é outra plataforma central. Se os dados não correrem, quem vai correr é o cidadão. Então, é fundamental que os dados trafeguem entre as agências de governo, porque, hoje, o cidadão é a interoperabilidade mais barata que existe. Simplesmente ele carrega papel pra lá papel pra cá. No entanto, isso só é considerado barato se olharmos da perspectiva do governo eletrônico, de onde se enxerga apenas os custos do Estado. Quando começamos a raciocinar como governo digital e a entender quanto custa isso para o cidadão, essa interoperabilidade passa a ser muito cara. Precisamos trazê-la para os canais digitais.

Por fim, embaixo dessa estratégia, é importante que bens e serviços comuns sejam contratados e oferecidos, de forma centralizada, em centros de serviços compartilhados. Não vamos conseguir promover uma transformação digital altamente especializada nos negócios de governo, se as equipes dos ministérios, das agências estiverem concentradas em coisas como compras de computador, acesso à internet, softwares básicos etc. Se a energia for gasta no básico, naquilo que não pode faltar mas que é comum para todos, não sobrar energia para a transformação. Então, parte da estratégia é estabelecer um órgão central que possa promover essas aquisições e entregar esses serviços diretamente aos demais órgãos. Essa consolidação não é um projeto de poder. Esse órgão central não está querendo tirar poder dos ministérios. A intenção é liberar a capacidade intelectual das equipes para a dedicação ao que é especializado, àquilo que só vocês são capazes de fazer.

Para terminar, a nossa visão é termos, a partir do digital, um governo que confie nos brasileiros e, principalmente, brasileiros que confiem em seu governo.



# Transformação do governo digital em escala: como acelerar a jornada do Brasil?

[Barbara Ubaldi é Chefe de Governo Digital e Dados Abertos da OCDE e vice-chefe de divisão para a reforma do setor público. Ela lidera o trabalho sobre a transformação digital de governos e setores públicos. Isso inclui revisões de países sobre governo digital e dados abertos e o uso de tecnologias emergentes, como IA e blockchain nos governos, para aumentar a abertura, a eficiência e a inovação. Ela também é responsável por monitorar a implementação da Recomendação da OCDE sobre Estratégias Digitais de Governo, para o desenvolvimento do índice OURData da OCDE e dos Indicadores do Governo Digital da OCDE]

[Assista a apresentação  
de Barbara Ubaldi]

Como podemos tornar a transformação digital mais rápida? Que tipo de governo precisamos ser para que consigamos responder às necessidades da sociedade no futuro?

“Qual é o futuro do governo digital? Minha resposta é que o governo digital é agora, o futuro do governo digital é agora.”

Se eu perguntar quantos de vocês se consideram parte do mundo digital, temos um número bem alto, mas não a totalidade das pessoas da sala. Por quê? Porque a transformação digital não é necessariamente sobre digital, mas é realmente sobre transformação.

Ouvimos muitas palavras hoje em dia: *big data*, inteligência artificial, *blockchain*, análise preditiva etc. Todas elas são mudanças que estão alterando o caminho que está sendo percorrido agora, a maneira como nossa economia, nossa sociedade está funcionando, produzindo, interagindo. Os governos precisam captar e se ajustar a essas mudanças, porque um governo analógico não é capaz de servir sua sociedade em uma economia cada vez mais digital. Precisamos aproveitar essas oportunidades para mudar a maneira como funcionamos.

Mas o que significa ter um governo digital? Desde sua concepção, estamos presenciando essa expansão e transformação. Vimos um governo que gerenciava processos, procedimentos e serviços baseados em papel; mudamos para um governo eletrônico que buscava transferir, para uma plataforma on-line, o que já existia em termos de processos e serviços em papel; e agora estamos vivenciando um governo que está tentando entender como aproveitar melhor as novas oportunidades trazidas pelo digital para passar a funcionar de uma maneira que responda melhor às diferentes necessidades das nossas economias e sociedades.

[Acesse a apresentação  
de Barbara Ubaldi]



Não se trata de dizer que vou transferir os processos que estão sendo executando em papel para uma plataforma on-line. É sobre perceber que as necessidades dos meus cidadãos e dos meus negócios mudaram. Então, eu, como governo, tenho que mudar a maneira como trabalho, tenho que me modernizar, inovar para servir a minha nova sociedade e economia.

Assim, quais são as principais particularidades, dimensões de um governo digital? Desde 2014, com a publicação *Recommendation on Digital Government Strategies*<sup>4</sup> da OCDE, que foi adotada por todos os países membros e por outros sete países não membros, temos trabalhado para ajudar os governos a alcançar essa evolução em direção ao governo digital. Então, diante do observado neste trabalho, algumas principais características foram identificadas.

**Digital por design.** Antes de tudo, um governo realmente digital é digital desde o seu projeto, o que é muito diferente de ser digital por padrão. Não estamos falando aqui de, necessariamente, mover todo mundo para o on-line; não estamos falando sobre forçar os cidadãos, que não querem usar canais on-line ou móveis, a passarem para o mundo digital. Estamos falando da capacidade de um governo de utilizar tecnologias digitais e dados no gerenciamento de seus processos internos. Internamente, precisamos ser totalmente digitais.

**Orientação pelo usuário.** Isso é sobre mudar de uma perspectiva, que tenta interpretar as necessidades dos usuários, e criar espaços de colaboração e co-criação para realmente permitir que os usuários dos serviços, expressem suas reais necessidades, porque indivíduos têm necessidades diferentes, têm vidas diferentes.

<sup>4</sup> Recomendação sobre Estratégias Digitais de Governo. Publicação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que visa apoiar o desenvolvimento e implementação de estratégias de governo digital que aproximem governos de cidadãos e empresas. Saiba mais em: <<https://bit.ly/2me6FLH>>.

“Temos então que mudar de uma situação em que o governo coloca o usuário no centro, mas tenta também interpretar as necessidades dos usuários, para uma situação na qual os usuários podem realmente estar livres para expressar suas necessidades.”

**Proatividade.** Um governo digital é um governo que realmente traz o serviço para você, traz os dados para você, sem ter que reagir ao seu pedido.

**Orientação por dados.** Isso é ser capaz de utilizar os dados como um ativo estratégico fundamental. Tivemos que esperar pelo advento do *big data* para perceber que os governos têm em mãos um grande valor para a produção de serviços do setor privado. Então, por que os governos não podem fazer o mesmo e aproveitar, ao máximo, os dados que possuem para trabalhar de maneira mais eficiente e melhor atender às necessidades dos cidadãos?

**Aberto por padrão.** Não apenas quando se trata do lançamento de dados, já que ao publicar dados abertos um governo tem que respeitar uma série de limitações impostas por requisitos de segurança e privacidade, mas também no envolvimento de cidadãos no processo de criação de novas leis e novas políticas e em termos de seu processos internos. Muitas vezes, identificamos que muitos dos problemas dos governos são organizacionais. Dentro da mesma organizações, diferentes áreas não se falam. Eles não estão abertos um ao outro como deveriam.



**Governo como uma plataforma.** Por último, mas não menos importante, ser capaz de agir como uma plataforma. Não estou falando de meios tecnológicos. Estou falando sobre ser capaz de criar espaço de trabalho conjunto para diferentes partes da administração, mas também para diferentes partes da sociedade, para a sociedade civil e para o setor privado. E dentro do setor privado, para todos os novos atores que estão surgindo como pequenas e médias empresas, startups, empreendedores sociais etc.

**Esta é a base da nossa discussão.** As principais tendências que estamos observando na luta dos governos para atuarem como uma plataforma. observem empresas como Uber, Airbnb, Google, Amazon, Facebook. Todos eles estão utilizando o digital para fazer indivíduos consumirem de forma diferente, interagirem de forma diferente. Eles estão experimentando e reunindo várias entregas de serviços para torná-los mais convenientes para o usuário.

Enquanto isso, governos estão tentando responder às mudanças de necessidades dos usuários de serviços públicos, que estão acostumados a consumir serviços do setor privado. Essa não é uma tarefa fácil, porque existem muitos pressupostos, dentro da administração, que não são apenas legais, mas também culturais. Além disso, em alguns casos, eles também estão relacionados à falta de compreensão, no nível da liderança, a respeito das necessidades de mudança. em direção a novas formas de funcionamento.

Os governos estão tentando ser mais inteligentes e, de certa forma, ágeis, fazendo melhor uso dos dados como um ativo estratégico fundamental, o que implica em tentar entender como os dados podem ajudar a melhor prever as necessidades. Por exemplo, na prestação de serviços. Podemos usar dados para analisar as tendências da sociedade e, a partir disso, organizar e utilizar recursos para fornecer um serviço em nível nacional, pois, quando se trata de serviços

sociais, talvez existam necessidades específicas, em diferentes partes da sociedade e do país. Então, se essas necessidade puderem ser antecipadas por uma análise de dados, o governo pode se organizar melhor para respondê-las a contento. Os dados também podem ser usados para melhor envolver os usuários dos serviços e para analisar o desempenho do setor público de maneiras inovadoras.

Como parte da gestão da cadeia de valor de dados, os governos devem aproveitar, ao máximo, os dados abertos. Isso ainda não é uma realidade.

**“Muitas vezes, o que se vê é que os governos ainda estão associando dados abertos à agenda da transparência. Isso é muito importante, mas é apenas um dos valores que os governos podem alcançar com os programas e iniciativas de dados abertos. Há também valor econômico e social que podem ser obtidos no fomento dos dados abertos.”**

E quando falamos de valor econômico, não se trata apenas da oportunidade econômica para que novos serviços ou empresas possam surgir, mas também de eficiência econômica interna para o próprio setor público.

Hoje em dia, Inteligência artificial (IA) é a grande onda. Diversos governos estão lutando contra a pressão, que acontece muitas vezes no mundo digital, de pular no trem da inteligência artificial. Isso porque muitos governos estão realmente embarcando nessa onda.



A questão é que existe um conjunto específico de necessidades às quais os governos podem responder com o uso da IA, mas seu uso no setor público não é igual ao no setor privado.

“É extremamente importante entender quais são as aplicações específicas da inteligência artificial, que podem fazer sentido para os governos e é essencial entender que, sem dados governamentais de boa qualidade, interoperáveis e disponíveis, o uso da IA, por qualquer entidade pública, é limitado.”

Por isso, é muito significativo que os governos procurem combinar estratégias de melhoria da capacidade de gerenciamento suas cadeias de valores de dados com a estratégia de utilização de inteligência artificial no setor público.

Então, como os governos estão tentando fazer isso acontecer? O que está intrigando os tomadores de decisão no momento?

**Primeiro: governança.** Ter mecanismos de governança adequados (evolução, sustentabilidade, continuidade). Esse ainda é um dos principais obstáculos enfrentados nessa evolução em direção ao governo digital. Trata-se de criar uma dinâmica interna para que a colaboração possa acontecer dentro da administração.

Além disso, trata-se de "hackear" a burocracia. A burocracia ainda é um grande entrave para a criação de uma governança que possibilite integração, compartilhamento, colaboração e coordenação em

oposição à centralização. E quando falamos de coordenação, não estamos falando de concentrar o poder nas mãos de poucos. Estamos falando sobre como a governança pode possibilitar um alinhamento ao invés de manter as decisões confinadas em silos dentro de ministérios individuais; como ela pode ajudar a criar sinergias ao invés de duplicar investimentos, decisões, sistemas, portais, serviços; e como ela pode apoiar uma visão holística de governo. Pois, se queremos governos que confiem nos cidadãos e cidadãos que confiem nos governos, é preciso ter uma abordagem holística que proporcione uma visão única do governo ao cidadão.

**Segundo: implementação efetiva.** Podemos ter a melhor estratégia que se pode pensar, articulada e em conversa com outros países, com a OCDE, com a ONU, mas se ela não pode, efetivamente, ser implementada, não há nenhum valor que possa ser criado para nossa sociedade. Neste sentido, os líderes e grupos temáticos da OCDE identificaram alguns pontos concretos que são interessantes para serem trabalhados em conjunto: (i) Identidade digital; (ii) Entrega de serviços digitais; (iii) Tecnologias emergentes; (iv) Setor público orientado a dados; e (v) Casos de negócios.

Identidade digital. Tendo em vista a oferta de melhores serviços públicos, como podemos aprender, a partir da experiência de outros países, a implementar sistemas individuais de identificação digital? Como podemos implantar abordagens inovadoras de compras para que nos afastemos das formas tradicionais de aquisição de bens e serviços e avancemos para modelos mais ágeis, por meio de provedores externos, parcerias ou colaborações com os diversos atores do amplo ecossistema digital? Essa, talvez, seja a maneira mais eficiente de prestar um serviço a nossas sociedades.

Entrega de serviços digitais. Como podemos oferecer serviços únicos e de qualidade aos nossos cidadãos e superar os enormes problemas





que temos com regulamentos antigos, falta de interoperabilidade de sistemas e dados e instituições que ainda pensam que são donas dos dados e não os compartilham com ninguém por acreditarem que possuir dados é um sinal de poder?

Tecnologias emergentes. Como trabalhar juntos para entender quando faz sentido utilizar inteligência artificial dentro da administração pública e não apenas dizer: ok, vamos adotar IA porque é legal e todos estão fazendo isso no setor privado?

Setor público orientado a dados. Como trabalhar junto com outros governos para transformar esse grande desafio em uma realidade?

Casos de negócios. Como ser capaz de expressar a proposta de valor por trás do interesse em TIC? Como entender e explicar, estrategicamente, por que investir em TIC? Em termos simples: Somos capazes, como entidades públicas, de apresentar quais metas pretendemos atingir e por que gastar dinheiro em um serviço ou solução digital? Somos capazes de estabelecer, com clareza, quanto se espera gastar e quanto se espera ter em retorno? Muitos países da OCDE ainda não têm definido um caminho consistente para formular e apresentar tal proposta de valor.

**Terceiro: dados abertos para co-criação de valor.** Há uma publicação da OCDE chamada *Open Government Data Report*<sup>5</sup>, que mostra que essa ainda é uma oportunidade de adaptação em muitos países. Muitos países ainda estão fortemente focados em aumentar o

<sup>5</sup> O Relatório de dados governamentais abertos dá uma visão geral do estado das políticas de dados abertos nos países membros e parceiros da OCDE, com base em dados coletados pela pesquisa de dados do governo aberto da OCDE (2013, 2014, 2016 e 2017), análises de países e análises comparativas. Saiba mais em: <<https://bit.ly/2kEYQji>>

número de conjuntos de dados em um portal e, ao fazer isso, não se preocupam em criar o valor que poderiam obter.

“O ecossistema de usuários de dados abertos ainda é algo obscuro para muitos governos que estão se concentrando em procedimentos internos de abertura de dados e não estão realmente tentando entender se existe uma demanda, quem são os demandantes ou ainda, se não houver tal demanda, como promovê-la na mídia, na academia, na sociedade civil, no setor privado, para realmente impulsionar o uso de tais dados.”

#### Quarto: construindo habilidades essenciais para a inovação digital.

Este é outro elemento que está atrasando governos no momento. Dessa forma, a OCDE está se concentrando na inovação do setor público e na construção de um serviço público adequado às necessidades do século 21 para melhor compreender quais são as habilidades essenciais e que tipo de liderança se faz necessária para apoiar essas transformações digitais. Precisamos definir até que ponto um setor público inovador é também um setor público capaz de ser realmente digital. Que tipo de habilidades um setor público inovador precisa que estão em consonância com as habilidades necessárias a um setor público capaz de ser digital? É extremamente importante não separar a discussão sobre inovação da discussão sobre governo digital.



“Nem toda inovação é digital e nem todas as iniciativas digitais de governo levam obrigatoriamente à inovação. Muitas geram eficiência, que não necessariamente implicam mudanças de pensamentos ou procedimentos.”

Ainda assim, a inovação e o digital precisam andar de mãos dadas. Por isso, é extremamente importante entender que tipo de habilidades são necessárias para tornar um setor público digitalmente inovador.

Ao fazer isso, buscamos entender quais são os elementos de sobreposição entre um setor público inovador e um setor público digital e quais são as habilidades específicas presentes no setor público. Como podemos atrair pessoas qualificadas e como criar um ambiente de aprendizagem para que os bons exemplos possam ser compartilhados e ampliados? Além disso, como podemos formar lideranças capazes de apoiar isso? Porque podemos ter os funcionários públicos mais capazes, conscientes e conhecedores, mas se seus líderes não apoiarem novas formas de funcionar e de trabalhar, haverá uma evolução limitada em direção ao governo digital que podemos alcançar.

Isso é importante porque, por meio da modernização e transformação da maneira como o setor público funciona por meios digitais, temos o objetivo final de aumentar a confiança do público e o bem-estar da sociedade. Precisamos de um governo que confie nas pessoas e de pessoas que confiem no governo. Somente com o aumento da qualidade de vida é que conseguiremos obter essa confiança.

Então, quais são as principais preocupações que todos deveriam ter em mente ao tentar entender como essa transformação digital pode aumentar a confiança e o bem-estar? Primeiramente, há um conjunto de questões éticas que estão surgindo em torno do uso crescente de dados e da inteligência artificial. E sabemos que o nível de responsabilidade e capacidade de lidar com questões éticas dentro do setor público é muito diferente daquele do setor privado. Independentemente de qualquer coisa, o setor público tem um nível de responsabilidade muito mais alto em ser ético (e demonstrá-lo) do que o esperado pelos nossos setores privados.

Além disso, vejo isto como uma oportunidade. Se os governos entenderem que precisam demonstrar um alto nível de comportamento ético, essa é uma oportunidade para aumentar a confiança dos cidadãos. Então, como eles podem garantir que estão cientes das questões éticas? Em primeiro lugar, **estabelecendo estruturas** que permitam a colaboração do cidadão em todo o processo decisório, do algoritmo a ser usado aos dados a serem adotados.

“Há cada vez mais práticas do que chamaríamos de **modelos de consentimento**, que são espaços que permitem aos cidadãos ver e autorizar quem possui seus dados e quem está fazendo que tipo de uso, para que tipo de propósito, dentro do setor público.”

Estônia, Bélgica, Holanda, Espanha são países que criaram espaços como esses para que seus cidadãos possam conceder o uso de seus dados pessoais pela administração pública para um objetivo específico.



Também é essencial **comunicar** a sociedade que existe um nível de risco (e que existe uma estratégia para gerenciá-lo) ao ampliar o uso e a abertura de dados ou ao experimentar por meio do uso de inteligência artificial.

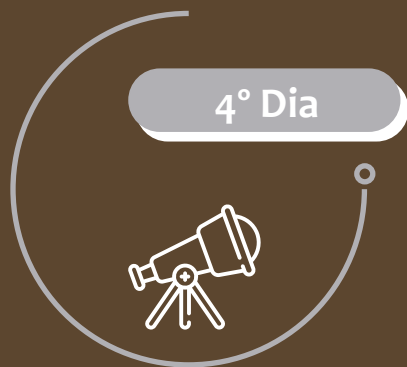
Ainda há muitos exemplos de novas formas de exclusão digital, que estão surgindo à medida que experimentamos e precisamos manter isso em mente. Dessa forma, na medida em que essa evolução acontece, precisamos priorizar, ajustar e elevar o nível de **alfabetização digital** para que servidores públicos e cidadãos não se sintam excluídos. Além disso, alguns governos, como o do Reino Unido, estão adotando **estruturas éticas** específicas para apoiar o uso de dados do governo e tecnologias emergentes para oferecer melhores serviços.

Então, muitos governos estão ajustando seus marcos regulatórios, tendo em mente como os direitos digitais estão mudando em uma sociedade digital transformada. Alguns deles estão até mudando suas constituições para reconhecer o acesso aos dados como um direito constitucional básico. Portanto, é importante compreender como o contexto digital está alterando nosso conjunto de direitos sociais. Repensar aquisições públicas, desenhar processos inclusivos e considerar a transparência como um facilitador-chave para a transformação digital devem ser prioridades para os governos.

Para finalizar, nesta semana, apresentaremos o documento *Digital Government Review of Brazil*<sup>6</sup>. Esta tem sido uma jornada muito importante para a OCDE não só com autoridades locais, mas também com diversas pessoas de todo o ecossistema que foram extremamente

<sup>6</sup> Relatório que faz um balanço do progresso feito pelo governo brasileiro, baseado em boas práticas e princípios nos países da OCDE, e fornece recomendações para ajudar o Brasil a impulsionar sua transformação digital do setor público. Saiba mais em: <<https://bit.ly/2kGOUem>>.

pacientes e se encontraram conosco por várias horas para compartilhar suas visões, seus conhecimentos, suas compreensões do que era necessário para acelerar a transformação digital do setor público no Brasil. Foi muito importante também, porque isso permitiu a troca de experiências do Brasil com os pares da OCDE e com os delegados de outros países, que vieram nessa enriquecedora missão. Estamos ansiosos para continuar trabalhando com todos vocês rumo a uma transformação digital significativa para toda a sociedade brasileira.



## Futuros possíveis

---

29.11.18



# Inovação, tecnologia e transformação social

[**Gabriela Agustini**, Fundadora e Diretora Executiva do Olabi, professora de cultura e tecnologia na Universidade Candido Mendes, curadora de eventos de inovação, membro do conselho do Global Innovation Gathering, co-autora da coletânea De Baixo para Cima, sobre cultura digital e transformação da sociedade.]

É uma honra estar aqui e poder participar de processos ligados à construção de serviços públicos, que é por onde, de fato, podemos construir uma transformação em escala para todo o País. Fico feliz de perceber que a noção de que precisamos estar num constante processo de aprendizagem vem adentrando os setores mais tradicionais da sociedade. Dentro das startups, pequenas iniciativas e organizações sociais, isso já é comum há bastante tempo e vem inspirando grandes organizações a entender como precisamos, gradativamente, desaprender o que aprendemos para reaprender novas coisas, abrindo espaços para a transformação e para a conexão com as demandas da sociedade, que estão em constante mudança.

É desnecessário dizer que vivemos tempos de mudança, de transformação constante, de imprevisibilidade. Quando falamos do futuro, fica sempre essa grande dúvida sobre o que vai acontecer. Existem várias correntes de pensamento e escolas, mas a única constante, a única certeza é que tudo está mudando muito rápido e que as mudanças são bastante imprevisíveis.

Isso faz você pensar em como se preparar para lidar com essas mudanças. Como viver em um cenário no qual tudo está em constante transformação. No começo dos anos 2000, ficávamos felizes em ter um celular com um joguinho de cobrinha e que pudesse mandar mensagens. Tudo isso é muito recente, não estamos falando nem de duas décadas. Hoje temos um nível de sofisticação de tecnologias que, cada vez mais, estão na mão e a serviço do usuário. Um bom exemplo disso é a Fuse 1 uma impressora 3D de pequeno porte, que custa cerca de U\$ 10 mil e permite que pequenos escritórios de design e pequenos produtores tenham acesso a um alto nível de complexidade de prototipagem por sinterização seletiva a laser (SLS). A cada dia, mais pessoas têm acesso à construção das mais variadas aplicações e isso gera a mudança, disrompe indústrias e cria novas possibilidades e processos.

Isso é o que estamos vendo, nas últimas décadas (tanto na camada da informação, quanto no mundo da matéria), com a transformação digital. O digital derrubou o custo da inovação e possibilitou que a implementação de testes passasse a ser algo muito fácil, ágil, rápido e barato. Muitas vezes até mais barato que planejar. Antes, o custo para implementar uma ideia era muito alto. Então, muito tempo era gasto com planejamento, porque errar era caro. Quando a implementação passa a ser algo de baixo custo, se diminui a quantidade de planejamento necessária. Isso muda muita coisa. Faz com que possamos gastar menos tempo com a elaboração de hipóteses para nos dedicar a um contínuo processo de teste, erro, implementação, coleta de feedbacks e melhoria.

Progressivamente, o cidadão comum, os pequenos *players*, as pequenas empresas, vão conseguindo, de uma maneira descentralizada, produzir e implementar suas próprias ideias.

[Assista a apresentação  
de Gabriela Agustini]

[Acesse a apresentação  
de Gabriela Agustini]



“É disso que trata o movimento *maker* e muitos outros movimentos ligados à inovação: a ideia de que pessoas, em infraestruturas menores, mais baratas e mais ágeis, possam testar, produzir e implementar seus projetos.”





Esses, por sua vez, levam as grandes estruturas a ter um entendimento sobre como as coisas funcionam e a coletar dados já implementados para elaborar produtos e serviços em larga escala.

Por isso, cada vez mais, essas parcerias são importantes e, cada vez mais, a mentalidade de estímulo à apropriação de tecnologias – de tentar entender como essas tecnologias transformam a sociedade e como a sociedade transforma essas tecnologias – vai se alastrando e se tornando progressivamente necessária.

A história do chamados *makers* (dos fazedores, das pessoas que lidam com as tecnologias, dos hackers, dos transformadores de sistemas) está muito relacionada a uma forma de pensar, uma curiosidade, uma investigação constante num *looping* de *feedback* e aprendizagem, no qual as pessoas vão transformando máquinas, sistemas e processos. Isso tudo só foi possível por causa do barateamento da computação, que, na verdade, trouxe o nível do teste para camada do muito simples.

Promovemos no Olabi, esse espaço que coordeno no Rio, workshops, por exemplo, para aprender a mexer com o Arduino<sup>1</sup>, que é uma plataforma de prototipagem rápida, de hardware livre, por meio da qual você pode, por exemplo, fazer protótipos de projetos de internet das coisas. É uma plataforma simples que permite, de uma maneira quase que caseira, desenvolver projetos como, por exemplo, um alimentador automático para cães com um sensor de presença.

Assim, conhecimentos, que até outro dia eram considerados sofisticados e exclusivos da engenharia e de especialistas, vão adentrando a casa do cidadão comum. Hoje temos impressoras 3D sendo vendidas por cerca de R\$ 3 mil no Mercado Livre; ou crianças e

adolescentes manipulando máquinas de corte a laser e desenvolvendo seus projetos a partir de arquivos digitais.

Esses equipamentos estão ficando tão acessíveis, que hoje vemos projetos como o de uma estudante da UFRJ, que, como trabalho de conclusão de curso, desenvolveu – a partir de um projeto de uma rede de cooperação europeia – uma casa toda feita em fabricação digital. Foi a primeira casa fabricada digitalmente na América Latina, toda feita em cima de peças pré-moldadas enviadas, por arquivos, para máquinas de corte digital.

Isso mostra que, dia após dia a computação vai barateando o custo da implementação e a curva, da adoção e da capacidade tecnológica, é uma exponencial crescente. Quanto mais o tempo passa, maior é o crescimento dessa capacidade (a cada um ano e oito meses, aproximadamente, dobramos nossa capacidade computacional).

Quando olhamos, por exemplo, para os carros auto-dirigíveis, vemos que a indústria automotiva nos vende uma imagem de um carro no qual podemos ficar com as mãos fora da direção. Agora você não precisa mais dirigir. No entanto, ao colocarmos essa ideia em um makerspace (um espaço de fazer, de experimentação), o que aparece é algo muito diferente da concepção de carro que temos em mente. Apresenta-se um carro, por exemplo, como uma cápsula em que você pode fazer yoga, ler e fazer diversas outras coisas. Daí, você começa a entender por que é importante pensarmos nos produtos a partir da lógica do usuário. Talvez, para a indústria, um carro seja um equipamento com bancos, direção, câmbio e pedais. Algo bem dentro dos padrões pensados até hoje. Contudo, se olharmos para o usuário, talvez um carro seja, na verdade, apenas um objeto de locomoção entre os pontos A e B e que precisa ser um lugar confortável, em que outras coisas possam ser feitas como: ler, festejar, se exercitar, estudar etc.

<sup>1</sup> Saiba mais em: <<https://www.arduino.cc/>>.



Assim, quanto mais trouxermos o usuário para o centro do processo e quanto mais diversificarmos esses usuários (pessoas diferentes, com diferentes olhares, contextos, países, realidades socioeconômicas, gêneros etc.), mais conseguiremos, de fato, que os problemas das pessoas, em sua heterogeneidade, possam ser atendidos e mais criaremos serviços, processos e produtos eficientes. Isso vale tanto para o setor privado quanto para o setor público. Vale para todas as esferas da sociedade e traz a noção do quanto temos que estimular uma mentalidade inovadora, bem como os espaços de inovação voltados para as demandas dos usuários.

O Olabi é um desses espaços de inovação, que, mais que desenvolver produtos e protótipos, tenta trabalhar em cima de um conceito de mudança de mentalidade, tenta estimular o olhar para pessoas de *backgrounds* diferentes (artistas, cientistas, PHDs, amadores, leigos, pobres, ricos, brancos, negros, enfim, pessoas das mais variadas) e incentivar que elas possam sentar em conjunto para criar soluções, porque todo mundo tem algo a agregar e a oferecer.

“Se estamos falando em criar uma sociedade que tenha espaço para todos – e espero que todos nós estejamos em busca disso – precisamos que todo mundo se disponha a sentar nessa mesa e a desenhar esses serviços e processos.”

Sem isso, só conseguiremos detectar as falhas do sistema lá na frente, quando efetivamente não der certo. Daí, o custo de ajuste do processo acabará ficando muito mais alto do que se fizermos isso no início do processo, desenhando-o a partir dessa multiplicidade.

No fundo, em um mundo tão complexo, com tecnologias tão sofisticadas e que vão se refinando a cada dia, é extremamente necessário estimular a cultura da experimentação. Precisamos, cada vez mais, perder o medo de errar, de compartilhar ideias e de criar em conjunto. Não existem respostas, certezas, nem soluções dadas. Precisamos abraçar o desconforto e entender que o caminho não está traçado, que as possibilidades são muitas e que vamos ter que nos juntar para experimentar. Quanto mais o fizermos, mais entenderemos que a tecnologia é muito importante (é uma base que permite escalar uma série de processos), mas, no fundo, só faz sentido se as pessoas culturalmente as incorporarem. A revolução digital é cultural. No fim do dia, o que temos é mais uma mudança de comportamento e como as pessoas vão lidar isso.

Quanto mais a inteligência artificial avançar, a automação acontecer, a sofisticação tecnológica crescer, mais vamos precisar de espírito crítico, de entendimento de contexto, de boas perguntas, de olhar para as pessoas e de tudo aquilo que nos faz mais humanos. Precisaremos ampliar nossos repertórios para questionar e escolher que tecnologias são essas, que processos são esses, que padrões são esses que estão sendo ensinados a essas máquinas, quem os criou, pensando em quem, para quem e com que premissas.





# Laboratório de possibilidades

[Isa Brandalise, designer e gerente de projetos do MindLab, laboratório de inovação do governo da Dinamarca, Mestre em Design Transdisciplinar pela Parsons School of Design – The New School e em Arte Contemporânea pela Universidade de Brasília. Atua como consultora local no GNova, laboratório do governo brasileiro na Enap]

Hoje vou falar pouco sobre o valor da abertura de possibilidades e um pensar em pouco o laboratório de inovação como um laboratório de possibilidades. Quando falamos de possibilidades, falamos de um campo futuro, que está em constante negociação com o presente. Mas quando pensamos no futuro, devemos pensar de uma forma um pouco mais aberta e um pouco mais plural. O futuro não é um caminho único e nem pré-estabelecido.

Além disso, existem vários tipos de futuro. Então, por exemplo, se partimos do presente (onde estamos hoje) e nos referimos ao potencial, àquilo que ainda não aconteceu, nos deparamos com um cone de futuros prováveis. Esses futuros prováveis são tudo aquilo o que provavelmente vai acontecer, se as coisas continuarem no seu curso natural de ação. Esse, normalmente, é o local de atuação das tendências de mercado ou das tendências tecnológicas, das tecnologias emergentes. Como por exemplo, os carros auto-dirigíveis ou a realidade virtual. Trata-se de tudo aquilo que já está engatinhando para acontecer ou que já começou a acontecer de uma certa forma.

Depois, em um espectro é um pouco maior, temos o futuro plausível. Os futuros plausíveis englobam os futuros prováveis, somando as consequências que aconteceriam caso tivéssemos mudanças muito abruptas. Como por exemplo, se acontecesse uma grande guerra, uma catástrofe ambiental ou uma nova divisão geopolítica.

Em seguida, temos o grande cone das possibilidades, o cone dos futuros possíveis, que é tudo aquilo que pode acontecer, segundo as leis da física e da ciência. Como por exemplo, podemos dizer que é possível acabar com a fome no mundo, afinal de contas existe uma produção mundial alimentar, que é suficiente para suprir a demanda de todas as pessoas que existem. Contudo, infelizmente, não é exatamente muito provável e nem muito plausível que isso aconteça. Mas está dentro do campo das possibilidades.

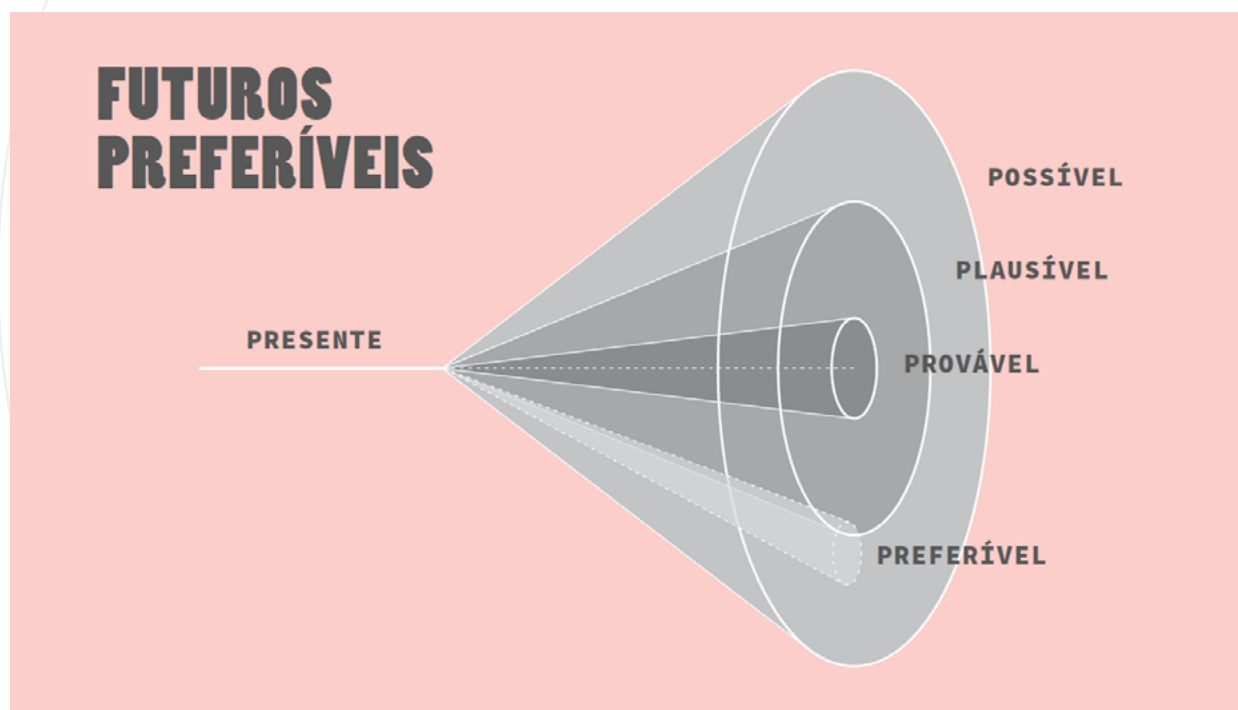
O que acho muito interessante, sobre essa ideia de cones de futuros, é a quebra do monopólio de possibilidades. O rompimento com uma ideia de futuro único, que já foi dado. Pois, normalmente, quando pensamos sobre o futuro, já temos uma ideia, mais ou menos homogênea, mais ou menos pasteurizada, que habita nosso imaginário coletivo, mas que, geralmente, não fomos nós que imaginamos. Então, voltando para a questão da tecnologia, que é sempre associada a esse tipo de cenário, são coisas como carros voadores, gente conversando nos relógios, cidades inteligentes e coisas assim. O próprio cinema nos ajuda a criar esse tipo de imagem.

[Assista a apresentação  
de Isa Brandalise]

[Acesse a apresentação  
de Isa Brandalise]



“Ao abrirmos um pouco nosso leque ou nosso cone de possibilidades, aumentamos nossa autonomia sobre a nossa própria capacidade de imaginação, enriquecendo nossas possibilidades de atuação do presente. O futuro ainda não aconteceu, por isso ele é belo e múltiplo em todas as suas possibilidades.”





Esse pensamento pode ser aplicado tanto no setor privado quanto no setor público. Muitas vezes, o setor público atua de forma muito reativa, considerando apenas um futuro provável muito estreito. Então, para que um governo se mantenha relevante, ágil e adequado às demandas contemporâneas da sociedade, ele precisa construir uma cultura de antecipação e proatividade.

Mas como um governo pode expandir seu espectro de imaginação sobre futuros e se abrir para um campo de possibilidades? Há muitas respostas para essa pergunta (e aceito contribuições), mas a que eu queria abordar hoje é sobre a ideia de contarmos com laboratórios de inovação como um caminho possível para chegarmos lá, como, por exemplo, o GNova.

O GNova é um laboratório do Governo Federal, localizado na Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que atua com projetos de experimentação dos órgãos federais. Um dia, um dos nossos parceiros de projeto falou que o GNova não deveria se chamar 'laboratório de inovação', deveria se chamar 'laboratório do óbvio'. Afinal de contas, segundo ele, é como um governo deveria atuar sempre.

Essa reflexão me fez pensar um pouco sobre a própria natureza de um laboratório de inovação e sobre essa vocação de sempre trazer o novo com geração de valor. De uma certa forma, participar de um projeto como o GNova (ou outro laboratório de inovação) é, necessariamente, experimentar, na prática, uma nova forma de se fazer políticas, de se projetar serviços públicos e, também, de se comportar como governo. Isso acontece porque todos os projetos do laboratório têm dois objetivos principais: um, mais tangível e imediato, que é contribuir na criação de soluções para desafios públicos, utilizando metodologias centradas no ser humano; e outro, que a geração de capacidade nas equipes, para que depois elas possam atender a demandas futuras.

Essa é uma forma que promove uma abertura de precedentes na participação do processo. Ou seja, a equipe do ministério ou a equipe do parceiro tem, necessariamente, que participar do projeto junto com o laboratório de inovação. Ela é transformada pela participação no processo. O laboratório não tem a pretensão de indicar a forma certa de se atuar em projetos públicos. Na verdade, o seu papel e a sua premissa é impulsionar a abertura de possibilidades para esses parceiros. Então, a partir desse precedente, ele pode atuar de maneiras diferentes em outras demandas ou na sua vida cotidiana no órgão público.

Como por exemplo, um projeto de inovação, que leva a um processo de pesquisa e teste com usuários finais de uma política pública ou de um serviço público. Por meio desse processo, a equipe do ministério é estimulada a experimentar novas práticas (como entrevistar, em profundidade, a pessoa que é afetada diretamente pela política) e novas mentalidades (como pensar no usuário como prioridade, antes do que o processo). Depois dessa experiência, a equipe pode passar a reproduzir essas atividades na vida cotidiana e em outros projetos de políticas públicas.

Esse trabalho com o laboratório cria uma permissão para agir diferente. Mais do que isso, é um ensaio e uma demonstração de um caminho possível, normalmente, dentro de um sistema ou de uma estrutura que parece sugerir o contrário.

A possibilidade é irmã do aprendizado e o aprendizado, por sua vez, é resultado de um processo de experimentação. Então, ao ser um laboratório e ao atuar dessa maneira experimental, testando, por exemplo, propostas de valor, conseguimos aprender o que funciona, o que não funciona e o que poderia ser melhor, tanto nas propostas de solução lançadas ao mundo, quanto nas formas e modelos de pensamento testadas nos projetos.



Quando os servidores tornam essas novas práticas visíveis e tangíveis, eles contribuem para aumentar o campo de possibilidades de ação do Estado. Os laboratórios de inovação surgem exatamente como uma plataforma e como um espaço seguro, no qual uma variedade de atores são convidados e encorajados a experimentar novas práticas e a redefinir suas formas de atuação. O foco está justamente na possibilidade que emerge, que escapa das possibilidades que estavam sendo consideradas até então.

É justamente a partir dessa exploração de possibilidades, que conseguimos, enfim, discutir os futuros preferíveis. Trata-se então, de um quarto tipo de futuro a ser somado ao provável, ao plausível e ao possível. Esse quarto tipo de futuro navega livremente entre os outros, sem uma posição fixa. E ele assim o faz justamente porque só existe se vier acompanhado de uma pergunta.

“O futuro preferível não existe sem a pergunta: Preferível para quem? Porque, afinal de contas, diferentes públicos podem ter diferentes locais nesse espectro de futuro. O que não podemos é deixar de explorar o campo das possibilidades, pois, assim, o preferível acaba tendo que se conformar e se limitar a um espectro muito pequeno e muito reduzido de possibilidades.”

Minha mensagem final é que não existe uma forma única de se atuar como governo. Por mais que as coisas sejam sempre de um

determinado jeito, não significa que esse é o único jeito possível. É por meio dessa exploração e abertura de possibilidades, que conseguimos aumentar o nosso espectro de futuros, incentivar a imaginação pública e, aí sim, focar nos futuros preferíveis. Neles é que temos que manter o nosso foco de ação, o nosso olhar fixo. Nosso caminho deve ser constantemente ajustado para esses futuros preferíveis para que consigamos, enfim, atingir objetivos coletivos como uma sociedade.

Antes de terminar, eu queria ler um trecho do poema Morte e Vida Severina, de João Cabral de Melo Neto, em que ele fala do momento em que nasce um bebê. Ele fala da beleza desse instante, como uma abertura infinita de possibilidades. Todas as possibilidades do mundo surgem com o nascimento do bebê.

“Sua formosura eis aqui descrita: é uma criança pequena, enclenque e setemesinha, mas as mãos que criam coisas nas suas já se adivinha. De sua formosura deixai-me que diga: é tão belo como um sim numa sala negativa. Belo porque é uma porta abrindo-se em mais saídas. Belo como a última onda que o fim do mar sempre adia. Belo porque tem do novo a surpresa e alegria. E belo porque o novo todo o velho contagia. Belo porque corrompe com sangue novo a anemia. Infecciona a miséria com vida nova e sadia. Com oásis, o deserto, com ventos, a calmaria.”



# Futurismo e inovação

[Peter Kronstrom, Diretor para América Latina do Copenhagen Institute for Future Studies, é membro do conselho consultivo do Consulado Geral da Dinamarca e do Centro de Inovação Dinamarquês em São Paulo.]

O Instituto de Copenhagen de Estudos Futuros tem 48 anos de atuação na área de futuro. Nosso fundador, Thorkild Kristensenn, tinha em seu DNA como cuidar do valor da nossa sociedade. Na década de 60, com um mundo cada vez mais complexo e com o início da globalização, ele entendeu, que para cuidar do valor da sociedade é essencial enxergar as mudanças que estão por vir. A partir desse insight, em 1969, ele fundou o Instituto e, desde então, estamos atuando. Fazemos projetos de consultorias, workshops, apresentações, revistas e relatórios. Trabalhamos com diversos clientes na América Latina e fora dela: multinacionais, governos, casas reais e todos aqueles que têm uma visão de longo prazo e estão pensando em o que queremos para o futuro.

“Uma de nossas abordagens é que o futuro não existe. O que existe é o presente e uma série infinita de possíveis futuros. Essa é uma abordagem que apresenta algumas possibilidades. Temos a oportunidade e a responsabilidade de correr atrás do futuro que queremos.”

Costumamos dizer que já é a hora. Todos nós aqui somos futuristas, porque somos sobreviventes, estamos vivos. Nosso cérebro gasta cerca de 80% do tempo acordado lidando com o futuro: Qual será minha próxima refeição? Onde vou dormir à noite? Onde vou passar as férias? E por aí vai. Precisamos sair desse pensamento de curto prazo e passar a pensar o que queremos para o nosso futuro a longo prazo. Por isso, falamos: o futuro é agora.

Para tentar entender o que acontecerá, analisamos macrotendências (grandes conjuntos de tendências que estão moldando nosso futuro). Além disso, trabalhamos com wildcards, com os chamados cisnes negros, que foi um conceito lançado pelo escritor Nassim Nicholas Taleb. Um cisne negro é algo que você não enxerga até o último momento. É uma coisa que muda todo o cenário, são as mudanças não lineares. Nosso grupo de pesquisadores concorda com uma coisa (e gostamos um pouco de drama). Nunca antes, na história da raça humana, tivemos que lidar com tantos cisnes negros ao mesmo tempo. Isso causa, ao mesmo tempo, muita turbulência e muita oportunidade.

[Assista a apresentação  
de Peter Kronstrom]

[Acesse a apresentação  
de Peter Kronstrom]



“Falando no serviço público, um dos cisnes negros mais importantes que vemos agora são as *fake news* ou as más informações. Há 6 ou 7 anos atrás, ninguém falava de *fake news*. Esse é um conceito que chegou e tomou todo o palco. Uma pesquisa, feita pela União Europeia, no ano passado, mostra que 70% dos cidadãos europeus acha que eliminar o problema das *fake news* é um papel ativo e necessário do Estado.”

Esse é um problema que leva a ninguém confiar mais em ninguém. Porque, graças aos *smartphones*, estamos vivendo em uma era de muitas opiniões. Todos têm o poder de opinar. Com isso, a verdade não existe mais. A verdade virou um debate e esse é um problema atual, que precisamos resolver com os nossos serviços públicos.

Existem centenas de macrotendências. Atualmente estamos analisando 14 (sociedade da rede; sustentabilidade; sociedade hiper ágil do conhecimento; imaterialização; democratização; aceleração e complexidade; desenvolvimento tecnológico; crescimento econômico; desenvolvimento demográfico; foco em saúde; polarização; globalização; comercialização; e individualização). Como por exemplo, temos a globalização. O mundo está cada vez mais conectado. Há 12 anos atrás (tempo que estou na América Latina), o que conversávamos na Dinamarca era muito diferente e distante do que conversávamos na Argentina ou no Japão ou na Austrália. Hoje, todo mundo está na mesma página. Os temas de eventos, que estão sendo discutidos aqui, são exatamente os mesmos temas discutidos

em Melbourne, Tóquio ou Copenhague. Esse é um momento único na nossa história. Temos uma responsabilidade Global.

Não vou entrar na polêmica de política, mas outra importante megatendência é a polarização. Quando a verdade se transforma em um debate, passamos a ter um grande problema com a polarização, que também é alimentada pelo desenvolvimento tecnológico e pela globalização. Nenhuma sociedade conseguiu diminuir a polarização econômica nos últimos 10 anos. Nem a Dinamarca, nem os Estados Unidos, nem o Brasil, nem o Japão. Nenhum país conseguiu diminuir a diferença econômica entre o rico e o pobre.

Outra megatendência relevante é o que chamamos de sociedade hiper ágil. Estamos vivendo o momento do conhecimento. Cada vez mais rápido, todo o conhecimento do mundo é duplicado. 90% dos dados hoje disponíveis foram produzidos nos últimos dois anos. Esse é um mega desafio e uma mega oportunidade para governos e administrações públicas. Como já foi falado aqui hoje, essa sociedade hiper ágil faz com que precisemos desaprender e reaprender em um movimento contínuo e cada vez mais ágil. Faz com precisemos jogar fora os modelos que estão funcionando para construir novos.

Temos um exemplo na Dinamarca, que é um empreendimento chamado Mate Bike. É uma empresa de duas pessoas, parceiras do Instituto, que tem uma história interessante. Com um investimento inicial de 30 mil dólares, eles fizeram um protótipo de uma bicicleta elétrica em uma plataforma digital; colocaram um vídeo no YouTube; e lançaram uma campanha na Indiegogo. Passados dois anos, eles venderam 20 mil bicicletas e levantaram mais de 20 milhões de dólares. Tudo isso sem nem ter uma empresa, sem nem precisar de um empréstimo no banco. Esse é o potencial da transformação digital.



Claro que nada é fácil. No Instituto, trabalhamos com o Jeff Burton – co-fundador da Electronic Arts (uma das maiores e mais antigas empresas de jogos do mundo) e considerado pai do movimento startup – e ele sempre fala: Olha, tem muitas coisas ruins acontecendo, mas não podemos esquecer que estamos vivendo um momento único na história. Se achamos que as coisas estão andando mal, estamos errados, pois nunca antes vivemos com tantas possibilidades e criar uma empresa a partir de uma ideia e levá-la para o mundo inteiro nunca foi tão viável. Então, esse é um momento que realmente precisa ser valorizado.

Como futuristas que somos, queremos sempre saber o que vai mudar o mundo nos próximos dez anos? Sabemos que a última década foi totalmente tomada pelos *smartphones*. Eles mudaram as nossas vidas por completo. Cada um de nós dorme com um desse "bicho querido", eu nem sei como chegar na minha casa em São Paulo sem ele. Definitivamente, eles mudaram nosso futuro. Mas, como todos bons futuristas, sabemos que ele já está com os dias contados. Outras coisas já estão acontecendo.

No início do ano, lançamos um relatório sobre o futuro do transporte. Por que a Ikea, o Facebook, o Google estão com projetos de carro autônomo? Porque uma grande parte da indústria acredita que a próxima fronteira da inovação vai acontecer no transporte. Nossa análise mostra que o carro autônomo já é uma realidade, já existe. É apenas uma questão de tempo.

“Os cinco maiores pesquisadores de transporte concordam com uma coisa: A partir de 2040, 50% dos veículos vão ser 100% autônomos. E isso, que é apenas daqui a 20 anos, vai mudar

nossa sociedade tanto quanto o carro 1.0 mudou a sociedade. Então, pensando no serviço público, talvez precisemos pensar como ele vai ser quando o transporte individual virar uma espécie de *smartphone* em quatro pneus.”

**Batalha de ecossistemas.** Muitas pessoas acham que, com a chegada do carro autônomo, todo mundo vai compartilhar transporte, reduzindo-se o número de carros. Infelizmente, nossas análises mostram outra coisa. Quando todos puderem se transportar sem a necessidade de um motorista, bebês vão ser transportados, velhos, incapacitados, cachorrinhos etc. Ele vai ser o transporte individual nº 1.

“A indústria também está trabalhando para a automatização total. Existem muitos futuristas que falam que no futuro vamos ter abundância e as máquinas vão fazer todo o serviço. Nossas análises não apontam para isso. Elas mostram que a raça humana, ao longo de muitos anos, vem demonstrando ser muito boa em auto-sabotagem. Isso significa que sempre vamos ter trabalho.”

Ele vai mudar, vamos trabalhar menos, vamos estragar menos o corpo, mas sempre vamos trabalhar. Isso também se reflete no serviço público.



Vejamos o caso da Amazon, que está desenvolvendo um novo modelo de negócio, no qual eles não se veem mais como vendedores ou entregadores de produtos. O que eles estão fazendo é mineração de dados para conhecer a fundo o cliente, de uma forma nunca pensada anteriormente. O negócio deles agora é mineração de dados para conseguir fazer a chamada expedição antecipada. O que isso significa? Eles conhecem Peter e sabem que todas as sextas-feiras ele compra papel higiênico e cerveja. Daí, eles entregam para ele essas coisas antes mesmo de ele fazer o pedido. Vocês devem estar pensando que é isso é muita frescura e que não queremos que as grandes empresas conheçam nossos segredos. Errado. Se a Amazon, ou quem quer que seja, me ajudar a nunca ter que ir ao supermercado, eu vou ser um Peter muito mais feliz e entregar todos meus segredos para eles. Também existe um projeto da empresa Andrex, que é um botão que você pressiona quando acaba o papel higiênico. Então, tudo está virando serviço. Até o papel higiênico.

Isso tudo é uma clara oportunidade para os governos. Estamos vivendo numa cultura líquida, com constantes e crescentes expectativas. O que é isso? Todo nós usamos aplicativos como o 99 ou o Uber para transporte. Agora me fala, quem, um dia, vai voltar a ligar para uma central de atendimento? Isso se dá porque, uma vez que passamos a ter um serviço melhor, esperamos que todos os outros serviços passem a ser iguais ou melhores. E isso é um problema para todos nós, governo ou indústria, porque sempre precisaremos fazer um trabalho cada vez melhor. Essa é a cultura das expectativas líquidas, na qual cada experiência nova e surpreendente torna-se o padrão ao qual todos os outros serão comparados.

Isso também impacta como somos como seres humanos. É o que chamamos de identidade líquida. Acreditamos que o próximo luxo não está vinculado a bens materiais. O próximo luxo é um “melhor eu”.

“Qualquer fornecedor que me ajudar a resolver a minha vida – para que eu tenha mais tempo livre para gastar sendo um melhor eu ou para que eu e a sociedade possamos pensar em como melhorar o mundo – será muito bem vindo. Acreditamos que esse vai ser o novo luxo, o luxo da transformação.”

Isso, obviamente, também vale para o setor público. O que os cidadãos querem é ter um setor público que consiga fornecer serviços que os ajudem, dia a dia, a cada vez mais realizar seus potenciais. E com as possibilidades que temos atualmente (tecnologia, dados etc.), nunca estive tão dentro do nosso alcance entregar esse tipo serviço público, que cada vez mais ajuda o cidadão a realizar seu melhor potencial.

Antigamente, o valor da sociedade estava nas commodities, depois passou para as commodities trabalhadas, serviços, economia de experiências e, finalmente, transformação. Daqui para frente, acreditamos que o valor estará em entidades, estados e ideias, que realmente transformam. Aqueles capazes de promover a transformação em cada um de nós. A transformação que nos leve sempre a ser um "melhor eu". O que todos nós, aqui nesta sala, buscamos é ser uma melhor versão de nós mesmos.

O papel do Estado vai ser liberar o tempo do cidadão para esse possa se auto realizar e conseguir fazer aquilo que o faz feliz. Esse é o papel do Estado de hoje e do futuro.

Estamos entrando em uma era, na qual o marketing não está mais baseado em produto como antes, não está mais baseado nem em





imagem, ou experiência, e nem em relacionamento. Daqui para frente, a interface com o cidadão, com o usuário, com o consumidor, será caracterizada pela intimidade. Estamos entregando todos nossos dados e segredos em troca de benefícios. Como o Estado vai lidar com isso? Estamos falando para a indústria, que a mais relevante moeda de valor do futuro é a confiança. Se você não conseguir manter uma relação de confiança com o cidadão, com o consumidor, acabou. Eles vão entregar seus dados e segredos para outros, para alguém em quem eles confiam. Então, agora, o principal desafio do Estado é conseguir ser confiável e derrubar as *fake news*.

Todo mundo está sempre querendo fazer comunicação para os *millenials*.

“Nós, no Instituto, trabalhamos com muitas multinacionais e sempre falamos: Esqueçam os *millenials*! O futuro não pertence ao jovens, ele pertence aos velhos. Cerca de 50% dos bebês, que nascem hoje no planeta, vão viver mais de 100 anos. A sociedade do futuro é dos velhos. Os *millenials* não têm dinheiro e os velhos não vão entregar o poder e vão trabalhar por cada vez mais tempo.”

Então, estamos começando a viver algumas mudanças na sociedade e precisamos de governos, que se preocupem em oferecer uma vida ativa e boa para os velhos. Em nossas projeções, um bebê que nasce hoje – e que tenha acesso a saúde e bem-estar – viverá 140 anos. Aí, muitas pessoas falam: Mas eu não quero viver até 140 anos. Mentira! Todos

nós aqui queremos chegar aos 140 anos se tivermos ótima saúde e disposição. Por isso, sempre falamos que o futuro pertence às gerações mais velhas e o serviço público tem que ser pensado para eles.

Também estamos vendo que, além de pertencer aos velhos, o futuro pertence à mulher. Temos cada vez mais igualdade de gênero e isso leva a uma mudança de vida e de formação de família. Na Suécia, 40% das casas são casas de solteiros. No Brasil, esse número circula entre 6 e 10%, mas a taxa de casas solteiras está crescendo bem rápido e acreditamos que até 2050 ela alcance o mesmo patamar da Suécia. Trata-se de uma sociedade radicalmente diferente, com outras necessidade de serviços públicos. Há três anos, o número de mulheres que faz faculdade ultrapassou o número de homens. Assim, tanto em educação quanto em dinheiro, as mulheres é que vão mandar no futuro.

Para encarar todas essas mudanças que estamos vivendo, precisamos de três coisas essenciais: Estudos do futuro e previsões (radar): escanear e monitorar, seguir as mudanças; Inovação (espada): proatividade e aproveitamento de oportunidades; e Gerenciamento de risco (escudo): planejar a longo prazo e reagir.

Precisamos: pensar o futuro dos serviços públicos como um espaço de transformação para o desenvolvimento humano, ampliando nossas perspectivas; produzir algo na vida real das pessoas, resolvendo os desafios do nosso tempo; e criar o futuro, levando a humanidade para além dos limites conhecidos. Esse é o real papel do serviço público. Fazer com que todos nós tenhamos uma vida melhor.



## Resiliência e o futuro das cidades

[Sébastien Maire, Diretor de Resiliência da cidade de Paris, é especialista em desenvolvimento sustentável e urbanismo e governança territorial e em gestão de autoridades locais.]

Eu sou o Diretor de Resiliência (Chief Resilience Officer – CRO) da cidade de Paris, que é uma posição bastante inovadora no governo local. Trata-se de uma força catalisadora, que transforma a maneira como as cidades se organizam para melhor enfrentarem os desafios de construir resiliência no século XXI. O CRO se reporta diretamente ao prefeito, ou ao chefe da administração, porque tem que ser legítimo o suficiente para navegar tanto dentro dos departamentos da cidade, quanto entre os *stakeholders* externos, da economia, academia, ONGs e assim por diante.

A posição foi criada inicialmente graças a um programa internacional, lançado pela Fundação Rockefeller, com o objetivo de alcançar 100 cidades resilientes. Então, tenho essa sorte incrível de ter 99 colegas, nos 5 continentes, fazendo o mesmo trabalho com a mesma metodologia que eu, dentro dos governos locais. Temos feito muito *benchmarking*, trocando melhores práticas e isso é muito poderoso. No Brasil, tenho colegas no Rio de Janeiro, em Salvador e em Porto Alegre, além de outros 16 em cidades da América Latina.

“E o que essa palavra badalada - resiliência - significa? A capacidade de indivíduos, comunidades, instituições, empresas e sistemas de uma cidade de sobreviver, se adaptar e crescer. Não importa que tipo de choque agudo ou estresse crônico eles experimentem.”





Quando falamos sobre a resiliência da prefeitura ou do governo local, estamos falando da resiliência do território, no seu conjunto, que inclui tudo: instituições, empresas, habitantes, infraestruturas construídas (estradas, edifícios, pontes), infraestruturas naturais (rios, parques, florestas), redes críticas de energia, bens (água, transporte) e assim por diante. Trata-se de uma visão da cidade como um sistema de metabolismo urbano, de sistemas interconectados.

Tentamos, então, modelizar a capacidade desse metabolismo urbano de continuar funcionando e se desenvolvendo, independentemente do que quer que aconteça no século. As cidades devem ser mais bem preparadas para enfrentar choques e desastres. Sabemos que vamos enfrentar mais e mais eventos climáticos, inundações, tempestades e assim por diante. Além de pandemias, ataques terroristas etc. Tudo isso ao mesmo tempo, com as mesmas políticas e com o mesmo dinheiro público. Precisamos reduzir os estresses crônicos que estão realmente impedindo a cidade de se desenvolver e funcionar. É a visão do desenvolvimento territorial em uma abordagem holística e sistêmica.

“Em Paris, identificamos seis principais desafios de resiliência. O primeiro é a **desigualdade e a exclusão**. Quanto mais coesa é uma sociedade, mais forte ela é para enfrentar qualquer coisa, qualquer tipo de choque.”

Em Paris, por exemplo, o número de desabrigados aumentou 84% nos últimos 15 anos, apesar do fato de a cidade ser uma das mais ambiciosas com relação a políticas sociais. A coesão social é realmente importante para a resiliência.

O segundo é a **inundação e a escassez de água**. A água em Paris é um enorme desafio de resiliência por si só. Sabemos que uma grande inundação acontecerá e isso, segundo a OCDE, custará mais de cem bilhões de euros. O paradoxo é que estamos muito mais vulneráveis agora, em relação a esse risco, do que há um século, quando ocorreu a última inundação. Isso porque, no decorrer do século passado, acreditávamos muito na tecnologia. Construímos enormes redes críticas de energia, transporte e assim por diante e as enterramos no subsolo, perto do rio, pensando que sempre encontraríamos uma solução tecnológica para protegê-las. Mas uma vez, há dois anos, nós não encontramos e agora estamos muito mais vulneráveis que antes, após um século de progresso, o que é bastante paradoxal.

Mas o principal risco, em relação ao rio, não é este. É o contrário. Porque uma inundação é uma catástrofe, há destruições, mas você pode reconstruir e a cidade voltará a crescer. Mas a escassez de água, o rigor que toda a bacia hidrográfica vai enfrentar neste século, é muito pior. É algo terrível para a agricultura, a economia, a indústria e até mesmo para o abastecimento de água potável. Então, definitivamente precisamos enfrentar este, que é um problema em quase todos os lugares do mundo.

O terceiro é a **poluição do ar**. Esse é o novo escândalo mundial de saúde. Segundo a Organização Mundial da Saúde, 93% da população mundial está respirando ar poluído, perigoso para a saúde. Em Paris, estamos falando de 6.500 mortes por ano por causa da poluição do ar.

O quarto é o **terrorismo e a segurança**. Estamos trabalhando muito sobre suas consequências e coesão social, especialmente.



“O quinto é **a mudança climática**. Tratam-se de questões de mitigação e adaptação. O mundo inteiro está ciente de que precisamos mitigar (na verdade, há apenas um grande buraco no mapa em um grande país ao norte daqui, mas, exceto isso, o mundo inteiro sabe que precisamos mitigar). Mas estamos 40 anos atrasados. Não estamos mais falando sobre as futuras gerações em relação às consequências climáticas. Estamos falando de vocês e de seus filhos. As consequências da mudança climática estão começando agora e serão enormes.”

Por isso, é urgente adaptar-se ao que vai acontecer e, especialmente, adaptar nossas cidades, que, na maioria das vezes, não estão prontas para enfrentar as ondas de calor, porque estão cheias de concreto, asfalto etc.

O sexto é **a governança**. Toda vez que estamos falando de políticas públicas, há um problema de governança, mas, particularmente, há um caso de resiliência, porque a cidade de Paris não será capaz de enfrentar todos esses desafios sozinha. Precisamos de novas cooperações com nossos territórios, precisamos trabalhar mais com o setor privado, com os próprios habitantes. Então, definitivamente, precisamos de uma mudança de governança para sermos mais fortes no futuro.

Eu estava falando sobre desafios que podemos antecipar, mas um território resiliente é um território capaz de enfrentar o inesperado, capaz de ter um funcionamento diário suficientemente flexível, integrado, redundante e inclusivo. Essas palavras não são as primeiras a serem lembradas quando falamos de administrações públicas. Então, há muito o que ser feito. Nós publicamos uma Estratégia de Resiliência de Paris<sup>2</sup> que vou resumir com alguns exemplos.

Para tentar abordar os seis desafios, criamos **três pilares**:

Contar com as pessoas e isso é uma novidade em relação a esse tipo de desafio	1º
Infraestrutura. Mudar a maneira como construímos as cidades, pois, para sermos mais fortes e enfrentarmos o que vai acontecer, precisamos mudar nossas visões de planejamento urbano, de edifícios, de arquitetura etc	2º
Governança	3º

Algo importante para nossas organizações públicas: a resiliência não é uma nova camada a ser adicionada às outras. Trabalhamos nossas cidades em torno de estratégias: de *smart cities*, de plano climático, de inclusão e assim por diante. Identificamos, em Paris, mais de 30 processos em andamento relacionados à transição ecológica.

<sup>2</sup> Saiba mais em: <<https://bit.ly/2kEgger>>.



“A resiliência não é uma nova estratégia. Trata-se de articular melhor o que já existe. Eu não tenho nenhum orçamento para a resiliência na prefeitura e, definitivamente, não quero. O orçamento da resiliência é o orçamento da cidade. Precisamos incorporar resiliência em cada euro do orçamento, mas não criar um orçamento específico.”

Então, **primeiro pilar: contar com as pessoas.** Uma cidade inclusiva e coesa, que se baseia na força dos moradores parisienses para se tornar mais resiliente. Primeiramente, precisamos treinar, preparar, ensinar mais as pessoas sobre o que vai acontecer, para que elas estejam mais preparadas e prontas para reagir. E é isso que estamos fazendo. Queremos incentivar a gentileza entre os vizinhos. Isso é algo que perdemos em nossas grandes cidades, pelo menos na Europa. Nós nem sabemos quem são nossos vizinhos e saber quem seu vizinho é uma chave para a resiliência.

Por exemplo, em Paris, estamos criando redes de voluntários em todos os lugares da cidade. Essas pessoas são treinadas e atentas a tudo: mudanças climáticas, inundações, primeiros socorros etc. São voluntários que funcionam como embaixadores para treinar seus próprios vizinhos, em nível local. Queremos fortalecer a solidariedade diária com as pessoas mais vulneráveis. Isso pode ser algo fácil e simples, como a criação do que chamamos de geladeiras solidárias, em um trabalho conjunto com comerciantes locais, restaurantes, mercados etc. Colocamos refrigeradores nas ruas, para que os comerciantes, bem como os moradores do bairro, possam depositar produtos não vendidos e alimentar os

sem-teto, em vez de colocá-los lixo para que depois tenham que ser recolhidos por caminhões, produzindo poluição e assim por diante. Em apenas uma geladeira, temos 120 quilos de comida por dia, que vai parar nos estômagos das pessoas ao invés de no lixo. Simples, gratuito e eficiente.

**Segundo pilar: infraestruturas.** Uma cidade construída e desenvolvida para enfrentar os desafios do próximo século. Por exemplo, tomemos uma infraestrutura pública que existe em todo o mundo: os pátios escolares. Como, então, criar um pátio escolar resiliente? Inicialmente, ele tem que estar mais adaptado às mudanças climáticas, porque, durante as ondas de calor, nossos alunos sequer conseguem ficar nos pátios. Não há sombras e, como eles são feitos com asfalto, a temperatura do solo chega a atingir 55, 60 graus celsius. Por isso, estamos substituindo o asfalto por um material permeável (que, inclusive, nos ajudará a enfrentar o risco de inundações) e mais frio. Estamos criando espaços de sombra e arborizando o máximo possível. Estamos colocando fontes no meio dos pátios, que vão borrifar águas nas crianças nos dias quentes e, é claro, estamos desenhando todo esse projeto junto com professores, pais e as próprias crianças.

Em um primeiro momento, isso ajudará as crianças a terem melhores condições de educação. Contudo, pensando em uma estrutura resiliente, esse projeto pode ser mais útil para as pessoas do território. Ele pode salvar vidas. Isso, porque as escolas públicas são a rede de instalações mais densa da cidade. Nenhum parisiense mora a mais de 200 metros de uma escola e temos 80 hectares de pátios. Eles são pontos perfeitos de resiliência. Assim, depois do horário escolar, nos fins de semana e nas férias, vamos abrir os pátios para que, por exemplo, durante as ondas de calor, os idosos do bairro possam desfrutar de um lugar mais fresco, preservando sua saúde. Além disso, queremos que esses espaços possam ser usados como



pontos de encontro, para que as pessoas possam fazer coisas juntas (piqueniques, cultura, esportes etc.). Queremos fazer isso em qualquer tipo de instalação pública.

**Terceiro pilar: governança.** Uma cidade em transição que mobiliza sua inteligência coletiva, adapta suas operações e coopera com seus territórios circunvizinhos. Queremos que todas essas coisas se tornem reais e não apenas experimentos. Nesse intuito, me pediram para criar indicadores de resiliência, que orientarão o Plano de Investimento da cidade para o próximo mandato. Estamos falando de 10 bilhões de euros durante 6 anos. Assim, precisamos ter certeza de que cada euro vai se refletir em metas de resiliência.

Consideramos agora que a cidade não é nada sem o campo, não é nada sem uma melhor cooperação com outros territórios ao invés de competição. A competição não é resiliente de forma alguma. A cooperação é algo muito melhor e precisamos, por exemplo, alimentar a cidade, reduzir a poluição do ar, mitigar nossos riscos de inundação e trabalhar com os outros territórios. Para tal, estamos iniciando uma nova cooperação, completamente inovadora, com muitos projetos pilotos.

Para finalizar, gostaria de dizer que, em comparação com as políticas de gerenciamento de risco, a resiliência é positiva. Políticas de gerenciamento de risco são, muitas vezes, consideradas como causadoras de ansiedade e é por isso que os governantes nem sempre estão prontos para desenvolvê-las. Mas a resiliência é positiva. Ela diz que não precisamos ter medo de quaisquer desafios a serem enfrentados, pois vamos trabalhar juntos: setor público, privado e sociedade.



# Perguntas e Respostas

[**Guilherme Almeida**, Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento da Enap, mestre em Administração Pública pela Columbia University e gestor governamental desde 2009. Dirige o GNova – Laboratório de Inovação em Governo.]

[Assista a apresentação  
de Guilherme Almeida]

**GUILHERME ALMEIDA** – obrigado vocês quatro por essas visões maravilhosas. Acho que falar de inovação é inevitavelmente falar de futuro e cada um de vocês trouxe uma visão fantástica de futuro. Eu gosto muito de uma citação do William Gibson, que é um dos caras da literatura *cyberpunk*. Ele diz que “o futuro já chegou, ele só tá mal distribuído”. Cada um de vocês trouxe isso de um jeito diferente. A Gabriela mostrou que dá para fazer, está nas nossas mãos, o futuro pode ser construído e existe um poder muito grande de construção coletiva. A Isabella trouxe os futuros possíveis. Mostrou que, inclusive dentro do governo, o experimento, as possibilidades, as construções são formas de ultrapassar o possível para chegar no desejável. Isso é algo que, necessariamente, vai estar em disputa, mas que vamos conseguir construir de um jeito legal. O Peter trouxe que o futuro já vem acontecendo, desde muito tempo (o futuro é uma coisa muito antiga), mas ele pode durar muito. Ele tende a ser muito feliz, mas temos que estar atentos a uma série de elementos da história. O Sébastien, de um jeito muito legal, nos contou que, para existir um futuro, a gente tem que garantir o nosso presente. Temos que fazê-lo de um jeito inovador, consistente e sustentável. Contudo, pensar no presente para garantir o futuro é ser resiliente, é ser sustentável, mas, sobretudo, é ser humano. Cada experiência que você mostrou, traz um universo de humanidade, que é inspirador para todos nós. Partindo para as perguntas. Gabriela, você mostrou que tem muita coisa que dá para ser feita conjuntamente, que tem muita gente fazendo e que o mundo *maker* já está funcionando na sociedade. Mas tenho duas questões: **Dá para pensar em um governo maker? e, se não der, o que o governo pode fazer para ajudar esse mundo maker?**

**GABRIELA AGUSTINI** – Acho que a questão do *maker* é muito mais sobre mentalidade e modo de pensar, do que sobre institucionalidades, produtos e afins. Então, nesse sentido, sim, dá para pensar num governo *maker* se conseguirmos fazer com que cada servidor, cada agente se sinta parte desse processo de transformação e se sinta convidado a transformar, no sentido de colocar os usuários e a cidadania no centro do processo e de trabalhar mais por um foco final, do que ficar estimulando processos internos. Essa mentalidade, esse modo de fazer da cultura *maker* – que estimula o erro, promove experimentação, sai fazendo, se arrisca, se une a pessoas com habilidades diferentes, quebra os silos, pensa transdisciplinarmente e se associa de uma maneira mais coletiva (porque o movimento *maker* traz, como cerne do processo, a coletividade e a junção colaborativa) – pode inspirar a criação de um governo, entre outras coisas, *maker*. Além disso, cada vez mais, entendemos que nenhum dos problemas a serem enfrentados hoje e no futuro vão ser resolvidos por um único setor da sociedade. As organizações sociais sozinhas não resolvem nossos problemas, o governo sozinho não resolve, as empresas não resolvem, o cidadão isolado não resolve,



as universidades não resolvem. Precisamos conseguir conectar instâncias, agentes, esferas e organizações, para que cada um use o seu melhor e trabalhe em conjunto. Trata-se de uma noção de rede. Cada um tem um papel a ser cumprido e, se começarmos a ativar e entender qual é o papel de cada agente, cada setor, cada consórcio e cada institucionalidade, vamos conseguir trabalhar conjuntamente. Talvez essa seja a grande sacada para o futuro, no sentido de como o governo pode ajudar os *makers*. É uma lógica de mão dupla: entendermos como trabalhar em conjunto, para resolver os problemas dos territórios, colocando os territórios e as pessoas como propulsores das soluções e não como atendidos.

**GUILHERME ALMEIDA** – Agora uma pergunta para o Sébastien. Isso que a Gabriela trouxe me fez pensar que você está conseguindo resolver um desafio ou enfrentando um desafio pelo qual todo órgão público passa, que é o de coordenação transversal. **Como fazer para que vários órgãos, cada um pensando só na sua lógica, consigam operar a partir de um senso e de um propósito comum e, mais que tudo, de uma forma coordenada, que funcione e que pense no cidadão? Como você faz essa mágica?**

**SÉBASTIEN MAIRE** – Ainda não é mágica, mas espero que seja em breve. Todos nós aqui trabalhamos com funcionários de organizações públicas, que, diariamente, já têm muito trabalho a ser feito. Na maioria das vezes, ao ver esse tipo de projeto inovador, vindo da alta gerência ou do governo eleito, eles apenas acham que se trata de mais trabalho, para o qual não há tempo e que nunca foi feito dessa forma e assim por diante. E isso é bastante compreensível. Então, o que fizemos em Paris? Vejamos o exemplo dos pátios escolares. Inicialmente, havia apenas um departamento envolvido no projeto. Convocamos, então, 12 outros departamentos apenas para participar de alguns workshops, usando *design thinking*. Quando chegamos na etapa da experimentação, não pedimos que fossem encontrados novos pátios e orçamento extra para desenvolvê-la. Somente perguntamos ao departamento de educação quais seriam os pátios a serem reformados no próximo verão, que já tinham um orçamento para isso e que já estavam na lista de tarefas dos servidores públicos. Então, chegamos nessas equipes oferecendo um valor extra e não trabalho extra. Oferecemos nossa experiência e um pouco mais de orçamento se eles precisassem. Agora, todos os servidores defendem o projeto (inclusive na mídia impressa porque a ação foi muito midiaticizada). Eles se orgulham do projeto, pois ele é deles também. Eles estavam envolvidos no desenho da solução. Nós não contratamos nenhuma empresa de consultoria externa para fazer este projeto. Tratou-se apenas de mobilizar a expertise interna e contar com as pessoas, dessa vez, dentro das próprias organizações públicas.

**GUILHERME ALMEIDA** – Contar com as pessoas, mobilizar, comunicar e despertar o melhor a partir do que já existe é uma boa lição para todos nós. Peter, você mencionou rapidamente, em sua apresentação, uma coisa bem interessante que foram os *prosumers*, que são os produtores consumidores. No mundo lá fora (o governo às vezes fica muito dentro de si mesmo), cada vez mais a pessoa que consome é aquela que produz. As linhas entre a produção e consumo começam a se misturar, gerando produtos mais adequados e soluções para problemas que o mercado não estava lidando. Pergunto: **Será que conseguiremos começar a enxergar, em vez do prosumer (o produtor consumidor), o “cidaverno”, o cidadão governo? Ou seja, o cidadão cada vez mais dentro do governo, cada vez mais criando e cada vez mais encontrando as soluções? Isso é um caminho possível? E que outras ideias, dentro dessas megatendências que você mencionou, podem aproximar o cidadão do governo e o governo cidadão?**





**PETER KRONSTROM** – Acredito que é um caminho possível, deveria acontecer e talvez vá acontecer. Muitas coisas convergem para isso. Especialmente agora com a tecnologia, temos isso cada vez mais ao nosso alcance, um governo mais direto, como uma espécie de *makerspace*. Pode virar uma bagunça também! Mas eu acredito muito nesse modelo de abordagem dos *prosumers*. Tenho uma visão muito geral do futuro. Todas as coisas que acontecem nas cidades são refletidas no governo. Não existe nenhuma multinacional que hoje não tenha um *makerspace* ou que não esteja envolvida com nesse ambiente *maker*. Então, todos esses novos modelos também terão seus reflexos no governo e em como são feitas as políticas públicas. É inevitável, ao menos nos governos democráticos, ter que escutar o cidadão. Contudo, acho que o maior risco que os governos correm é a perda do interesse e da confiabilidade dos cidadãos em relação aos serviços que ele oferece. Talvez, então, o governo precise descobrir como ser atrativo e confiante o suficiente para ganhar o envolvimento do cidadão.

**GUILHERME ALMEIDA** – Intenso e verdadeiro isso. Agora tenho uma pergunta para a Isa, que completa essas todas. Você mostrou que, mais do que mundos prováveis e mundos possíveis, temos mundos desejáveis e que dá para construir muita coisa a partir daí e que uma das principais ferramentas (ao lado do design, que a gente gosta tanto) é a imaginação. Temos um desafio muito grande de rimar empatia com tecnologia. Parte da inovação, que queremos construir para um mundo melhor, é colocar juntos o lado humano e o lado tecnológico a serviço do cidadão e o caminho para isso me parece ser a criatividade e a imaginação. **Como gerar imaginação no setor público? Como faz fazer com que um espaço, que originalmente é pensado para replicar e repetir, consiga ser um espaço de criar e transformar?**

**ISABELLA BRANDALISE** – É interessante essa questão da imaginação. Na oficina de laboratório de inovação, que estávamos fazendo essa semana, pesquisamos sobre valor público e descobrimos que, segundo Mark Harrison Moore (autor clássico do assunto), não existe valor público se não houver imaginação gerencial. Então, ter imaginação deveria ser uma premissa de governo. O bom gestor é aquele que tem imaginação e consegue envolver no processo as pessoas que são afetadas. Contudo, em ambientes muito rigorosos e que, de uma certa forma, sempre o foram, é importante abrir espaços de possibilidades, para que, mesmo não sendo a solução definitiva de como as coisas devem ser, eles sirvam como abertura de precedentes ou como uma plataforma para as pessoas possam ver que coisas diferentes podem ser feitas. Então, acho que precisamos dar o exemplo e criar esses espaços como pequenas infiltrações numa estrutura que é muito rígida e burocrática. Às vezes, ficamos muito frustrados porque não conseguimos fazer as coisas, porque tudo demora muito, mas acho que é fundamental essa persistência de encontrar as brechas e criar precedentes para que as pessoas possam se inspirar nesses exemplos.

**GUILHERME ALMEIDA** – Acho que cada um de vocês aqui tem criado esses precedentes. A experiência de Paris do Sébastien é um caso fantástico de precedentes; o que a Isa faz no laboratório GNova; a história do Olabi da Gabriela; e o Peter com o pensamento no futuro e as discussões sobre os caminhos são algumas dessas fendas, que vamos criando, de possibilidade de transformação, em busca de uma visão mais inclusiva, mais transformadora, mais agregadora, mais eficiente e mais sustentável. Entender que isso tudo não é excludente, mas que requer um trabalho adicional, traz de volta o nosso desafio, que é criar e inovar de uma forma imaginativa e com o foco no cidadão. Essa é a grande mensagem de hoje.



## Nudges para um futuro mais inclusivo

[Tinna Nielsen, Fundadora da ONG Move the Elephant for Inclusiveness e Co-fundadora da Global Inclusion Nudges Initiative, co-autora do Guia de Inclusão, e parceira estratégica para inclusão e paridade de gênero nas Nações Unidas. O Fórum Econômico Mundial homenageou Tinna como Young Global Leader 2015-21.]

Hoje, quero compartilhar alguns exemplos sobre como aplicar insights de ciências comportamentais e sociais e uma metodologia de mudança prática, que projetei ao longo de 18 anos de trabalho, na linha de como criar cidades e sociedades mais inclusivas, colaborativas e inovativas e de como usar o *nudge* para estimular um mundo e um futuro mais inclusivos.

Uma coisa que percebi, ao longo dos anos, é que

“o maior erro que cometemos, como seres humanos, é nos convencermos de que somos seres racionais em nossos comportamentos e decisões. Nós realmente não o somos. Somos pessoas com cérebros da Idade da Pedra, muito tribais e temos comportamento de rebanho: tendemos a seguir, cegamente, o que nossos semelhantes estão fazendo.”

Vou exemplificar. Temos um mictório. Quer o usemos ou não, sabemos o que ele é. É uma coisa familiar. E temos uma pia. Também algo familiar. E então temos uma inovação brilhante: A junção de um mictório com uma pia (figura a seguir). Você pode olhar e não enxergar o brilhantismo, mas é, porque consegue resolver vários problemas sociais e globais ao mesmo tempo.

[Assista a apresentação  
de Tinna Nielsen]

[Acesse a apresentação  
de Tinna Nielsen]





Em um mundo de escassez de água potável, essa inovação reduz seu uso em 50%. Ela reutiliza, na descarga, a água usada para lavar as mãos. Além disso, essa inovação reduz, significativamente, a quantidade de matéria prima e descartes em sua produção. Temos uma série de problemas ligados à propagação de bactérias e à resistência a antibióticos e a falta de higiene nas mãos é uma das grandes causas. Ao perguntarmos aos homens se eles lavam as mãos depois de usar o mictório, cerca de 89% dirá que sim. Contudo, na verdade, apenas 60% realmente o faz. Também acreditamos que médicos e enfermeiras (pessoas que consideramos super racionais e que sabem a importância da higiene) estão lavando as mãos, mas esse não é o caso. Na verdade, muitas infecções hospitalares acontecem porque a equipe não lavou as mãos. Há uma lacuna entre o que sabemos e o que fazemos.

Outra coisa sobre essa inovação é que ela poupa energia ao ser humano. Podemos pensar: Mas quanta energia é usada para andar até a pia e lavar as mãos? Bem, é uma energia suficiente para deixarmos de fazê-lo. Como disse, temos cérebros da Idade da Pedra e a parte deles que controla nosso comportamento realmente não evoluiu desde que progredimos como seres humanos. Ela está intimamente ligada ao nosso instinto de sobrevivência e, em uma perspectiva de sobrevivência, poupar energia é uma coisa muito inteligente a se fazer. Então, também neste sentido, aquela é uma inovação brilhante, porque você literalmente só tem que esticar as mãos para lavá-las. Trata-se de uma inovação que nos guia a fazer a coisa certa.

**“Precisamos ajudar as pessoas, facilitando aquilo que precisamos que elas façam.”**

Mas isso tende a demorar muito para acontecer. A invenção do mictório remonta ao Império Romano e essa inovação é de 2011.

Então, se tivermos que esperar tanto tempo, enfrentaremos difíceis probabilidades. Não precisa ser assim, mas há uma razão pela qual é assim. Trata-se de uma barreira mental chamada fixação funcional. Isto significa que somos tão obcecados com a funcionalidade de uma coisa, que não pensamos que a funcionalidade de outra, possa ser mesclada à da primeira, criando algo mais inteligente. Em anos e anos de uso de mictório, alguém já poderia ter tido essa ideia inteligente, mas essa barreira mental impede a visão desse novo tipo de oportunidade.

E não são apenas com as coisas. Isso também acontece com a maneira como realizamos nossas atividades. Estamos tão fixados na funcionalidade, que nem sequer enxergamos que poderíamos fazer as coisas de uma maneira diferente. No entanto, sabemos que a inovação está em detectar novas oportunidades naquilo que já existe, que é familiar. Não precisam ser inovações radicais e todos podem fazer isso. Contudo, quando se trata de desenvolver essa habilidade, todos nós temos a responsabilidade de facilitar esse desenvolvimento, porque essa é a única maneira pela qual podemos realmente criar um futuro mais sustentável. Não estou falando do tipo de inovação que precisa de um laboratório, de uma unidade ou de um projeto. Estou falando daquela inovação que flui constantemente, da qual todos nós fazemos parte, da vida diária. Estou falando da inovação como uma maneira de estar neste mundo e de perceber as coisas.

Para isso, a inclusão é algo crescentemente necessário. A única maneira de conseguirmos desenvolver um futuro mais sustentável é incluindo as pessoas que nós, funcionários públicos, estamos tentando servir. Precisamos realmente incluí-las, mas não por meio de oficinas em escritórios. Precisamos encontrá-las nas ruas, nas comunidades onde moram. Precisamos criar processos inovativos, novas maneiras de fazer as coisas dentro das nossas próprias equipes, que incluam novas ideias, sem descartar informações não reconhecidas como algo familiar.



“Conversamos muito sobre tecnologia inovadoras. Contudo, quando as desenvolvemos, tendemos a integrar nelas todas as barreiras mentais que temos. Há muitas tecnologias interessantes sendo desenvolvidas, como, por exemplo, o reconhecimento facial. Entretanto, ela tende a reconhecer apenas rostos brancos e não rostos negros. Estamos integrando nossas falhas humanas nas tecnologias e isso é um grande problema porque, eventualmente, a tecnologia será mais inteligente que nós e a inteligência artificial vai apenas reproduzir e fortalecer todos esses preconceitos e vieses cognitivos.”

Apesar disso, ainda defendo o ser humano e seu enorme potencial. Mas, até que começemos a perceber que não somos seres racionais e que temos falhas mentais, vamos continuar perdendo todas as grandes possibilidades que a mente humana nos dá.

Então, o que fazer? Isso é o que me pergunto o tempo todo, porque trabalho em organizações de todo o mundo, pequenas e grandes, no setor público e no privado, e isso não importa. Quando se trata de seres humanos, enfrentamos sempre os mesmos problemas. E, apesar da crescente complexidade, incerteza e diversidade, nosso cérebro

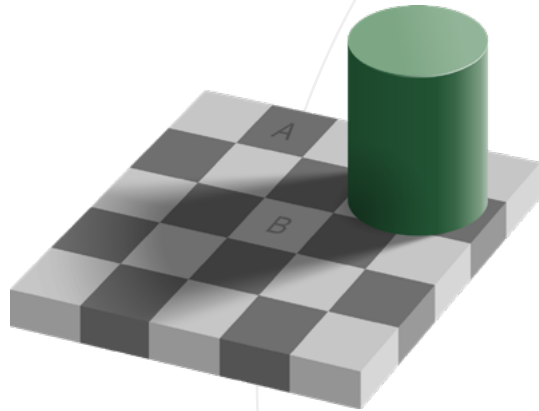
tende a ir na direção oposta, procurando a simplicidade, a certeza e a homogeneidade, porque isso nos faz sentir seguros. Então,

“como vamos inovar, se inovar é, na verdade, aplicar uma diversidade de pensamento e perspectivas? Temos que olhar um pouco mais para dentro da mente humana, aprender como esse sistema funciona e onde estão as barreiras ocultas, para podermos transformar essas fraquezas, em força.”

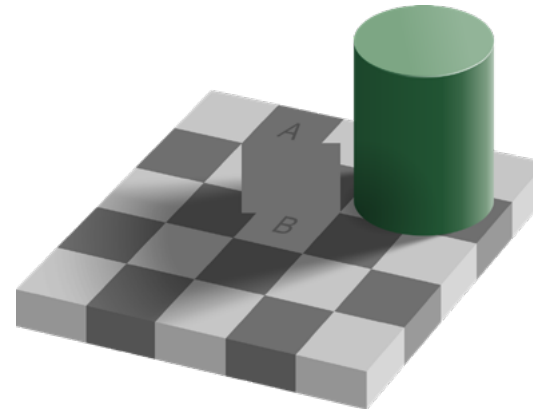
Temos alguns experimentos psicológicos feitos em salas de espera. Neles há um comitê de seleção que vai até a sala de espera para buscar um candidato para uma entrevista e avaliá-lo sobre o quão competente ele é e como ele é percebido em termos de desempenho. E o intrigante é que, se a pessoa na sala de espera estiver sentada ao lado de alguém com excesso de peso, ela terá seu desempenho avaliado como baixo. Isso não tem absolutamente nada a ver com essa pessoa, mas, apenas por se sentar ao lado de alguém com excesso de peso, fazemos uma associação negativa e projetamos essa negatividade nela. Agimos realmente dessa forma maluca e não podemos controlar esse instinto por meio de força de vontade ou por ter conhecimento dele. Precisamos projetar em torno disso. O assustador é que isso não acontece apenas em como percebemos as outras pessoas. Também acontece em como nos percebemos e em como percebemos o mundo ao nosso redor.



A mente humana tem dois sistemas cognitivos interdependentes operando ao mesmo tempo. É como dois modos simultâneos de pensar. No sistema 1, temos a mente inconsciente, que é instintiva e instantânea. É o cérebro associativo, automático e irracional. Exemplo: você vê uma pessoa alta e, automaticamente, pensa: líder; você vê alguém negro e pensa: criminoso e assim por diante. Nosso cérebro simplesmente se encaixa nessas associações, inconscientemente, sem que possamos controlá-lo. No sistema 2 temos a mente racional e controlada, que faz reflexões e é autoconsciente. Contudo, essa parte do cérebro não necessariamente trabalha em conjunto com a outra. Vamos ver um exemplo **com as figuras abaixo.**

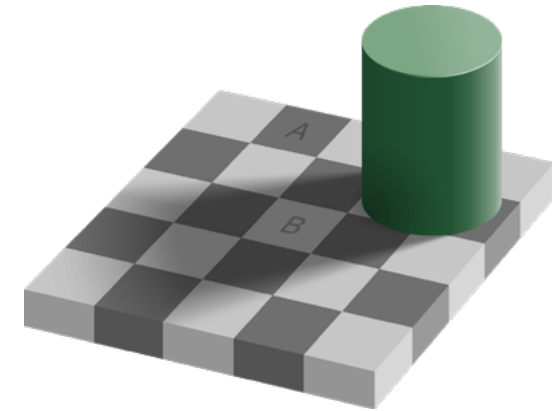


Se você olhar o quadrado A e o quadrado B, no tabuleiro de xadrez, verá que os dois têm diferentes cores, diferentes tons de cinza.



Agora vejamos o que acontece ao inserir um retângulo, ligando os quadrados A e B.

Percebe que as cores são idênticas? Isso é a realidade. Os dois quadrados são 100% idênticos. Usando o sistema 2, a mente racional, você sabe disso. Contudo, veja o que acontece ao remover o retângulo de ligação.



Novamente voltamos a ver uma diferença de tons entre os dois quadrados. Isso se dá porque o sistema 1 assume o controle e, como eu disse anteriormente, procuramos padrões e poupamos energia. Essa parte do cérebro faz qualquer coisa para economizar energia e a maneira de fazê-lo é identificar padrões e passar a segui-los, transformando-os em realidade. Neste caso, o cérebro identifica dois padrões distintos: o tabuleiro de xadrez e a linha de sombra formada pelo cilindro verde. Então, o cérebro se convence de que são cores diferentes, independentemente de você saber que não são.



“Mesmo sabendo e racionalizando, você não consegue ver. Isto acontece da mesma forma quando se trata de pessoas. Nós sempre tendemos a ouvir mais aqueles que se parecem com o resto da tribo. Nós acompanhamos cegamente pessoas semelhantes a nós. Quanto mais elas se parecem e se comunicam como nós, mais acreditamos nelas. Isso tem enormes implicações, porque também fazemos isso com as ideias.”

Quando as pessoas compartilham uma nova ideia para uma nova solução, por mais inteligente que ela seja, se não a reconhecermos, se ela não se encaixar num padrão, nosso cérebro a negará. Ele dirá: não vou pensar nisso, não vou usar energia para tentar entender isso. Essa parte do cérebro assume o controle o tempo todo. Então, tudo o que procuramos e percebemos é uma maneira de provar aquilo em que acreditamos. Apenas buscamos as coisas que confirmam nossa razão e, com isso, acabamos reforçando o *status quo*. E isso não é inteligente para a inovação.

Então, como podemos mudar o comportamento em um processo de inovação? Eu sou antropóloga e estudei psicologia. Isso significa que estou observando o comportamento humano há muito tempo. Você poderia, então, dizer que eu sei muito sobre ele. Contudo, quando se trata de criar mudanças comportamentais, esse conhecimento não necessariamente será útil se você não souber como traduzir a teoria em algo prático.

Percebi isso do jeito mais difícil. Estava trabalhando em uma empresa multinacional e tinha recebido uma tarefa bem grande. Meu trabalho era fazer com que 19 mil pessoas se tornassem mais inclusivas em relação à diversidade, menos tendenciosas, inovassem melhor juntas, colaborassem e ouvissem mais, ficassem curiosas e assim por diante. Não foi me dado orçamento ou equipe, mas, como um agente de mudança, continuei lutando e trabalhando.

Fiz uma grande análise antropológica de toda a organização, mapeando todos os vieses cognitivos e as barreiras: mentais, sistêmicas, de processo etc. Todas as coisas que precisariam mudar se isso fosse algo realmente desejado pela equipe executiva. Então, em uma apresentação para essa equipe, o vice-presidente fala: Preconceito inconsciente? Nunca ouvi falar disso. Eu não sou tendencioso. Nunca contratei ninguém apenas por se parecer comigo ou com meus pares. E ele diz isso, com convicção – olhando para os outros 10 homens de meia idade, com ternos semelhantes, altos, carecas e sem pêlos faciais –, seriamente convencido de que não havia preconceitos no sistema.

Nesse momento, um dos executivos intervém falando que eu não precisava dizer mais nada, que tudo aquilo era intelectualmente muito complexo, que eles queriam executar e que era meu trabalho fazer com que toda a organização caminhasse nessa direção. Então, eu olho para ele e digo: Vocês querem que eu coloque todo mundo em movimento, sem que eles entendam por que ou para onde estão indo? E ele diz: Sim. Mudanças de cultura como essa levam muito tempo e esse é o seu encargo.

Eu saí da sala arrasada, me sentindo realmente muito incompetente e fiquei assim por alguns meses. Um dia, conversando com uma amiga sobre o assunto, ela me disse: Esse é o maior encargo que você vai conseguir ter. O que você vai fazer sobre isso? Na ocasião eu estava lendo um livro que apresentava uma analogia do psicólogo Jonathan



Haidt. Segundo ele, os dois sistemas do cérebro são como um elefante e seu piloto. O sistema 2: a mente racional, é o piloto. Ele pode até entender a importância de um assunto e tentar nos guiar na direção certa, mas ele não é responsável pelo comportamento. O sistema 1: a mente inconsciente, é um elefante de 6 toneladas. Ele é o responsável pelo comportamento e não é motivado por fatos racionais.

Ao entender isso, minha ficha caiu. Precisei dessa imagem para perceber que, como um agente de mudança, em 80% das vezes eu estava falando com a mente racional, com o piloto, quando, na verdade, eu precisava estar apelando para o elefante.

“Foi aí que comecei a identificar padrões por meio dos quais podemos realmente empurrar (*nudge*) as pessoas para serem mais inclusivas sem ter que convencê-las primeiro.”

Porque convencê-las vai ser o mesmo que pedir educadamente que elas caminhem até a pia e lavem as mãos após usar o mictório. O nosso lado correto pode até dizer que isso é importante, mas você pode ter certeza de que o elefante não está pensando o mesmo.

Gostamos de pensar que somos seres racionais, mas, na verdade, não somos. O elefante determina cerca de 90 a 99% de tudo o que fazemos e de todas as decisões que tomamos. Assim, o que podemos fazer é projetar, usar essas percepções comportamentais e transformar esse conhecimento em algo prático. Então, fiz uma resolução: nunca mais apresentarei um caso sobre ampla inclusão. Eu apenas me certificarei de tentar mover o elefante nessa direção. Convido vocês a movê-lo comigo.

Podemos incentivar a inclusão e, se você quiser ser bem-sucedido, devemos conversar menos e começar a ajudar as pessoas a fazer o que precisa ser feito. Durante esta semana, ouvimos falar de *nudge* várias vezes e sei que, no setor público, ele vem se tornando cada vez mais conhecido. Contudo, se alguém ainda não sabe do que estamos falando,

“*nudge* é uma intervenção comportamental projetada e realizada para influenciar a escolha e o comportamento das pessoas em uma direção previsível, de acordo com seus próprios interesses ou com boas intenções, mas sem tirar delas a liberdade de escolha, sem ameaças e sem punições.”

Temos um bom *nudge* quando conseguimos fazer as pessoas agirem de acordo com as melhores intenções e com o que é o melhor para elas. Mas então, como saber o que é melhor para elas? Essa é uma parte ética e moral da tomada de decisão. Por isso, é muito importante não tomar essas decisões sozinho e sempre se certificar de ter diversidade de perspectivas sobre elas.

É hora de começar a desenhar projetos, que possam beneficiar processos e culturas de inovação. Por exemplo: em geral, quando queremos encontrar novas ideias e soluções, promover o envolvimento dos cidadãos e delegar tarefas, tendemos a seguir um padrão e fazer perguntas como: Qual ideia é melhor? Quem devemos convidar? Quem está pronto? Por quê? Sabemos como o cérebro funciona. Estas são questões extremamente tendenciosas, que nos levarão a excluir ideias, pessoas e coisas que não reconhecemos. Temos que mudar



o padrão e dizer: Todas as ideias são boas, todos os cidadãos são relevantes, todos os funcionários estão prontos, por que não? Este *design* tem um enorme impacto em como as decisões são tomadas.

“Chamo isso de *nudges* de inclusão. Trata-se de um impulso mental não intrusivo, por meio do qual atenua-se o viés inconsciente e a tendência à exclusão, fazendo com que as pessoas se sintam à vontade, reduzam seus preconceitos e aumentem a diversidade. Isso é algo que pega e não desaparece, porque você está projetando ao redor dos vieses, dando a volta nos preconceitos.”

Vejamos como exemplo um experimento, dos anos 70, feito em algumas das grandes orquestras sinfônicas do mundo. Acreditava-se que os melhores músicos eruditos eram homens de pele branca e as pessoas estavam começando a se perguntar o porquê desse suposto fato. Então foi feito um pequeno projeto piloto. Os músicos eram colocados para tocar atrás de uma tela, enquanto pessoas do outro lado, sem enxergá-los, avaliavam suas performances e habilidades. O que foi observado foi que, de repente, entre os músicos mais competentes havia diversas mulheres e pessoas não brancas. O que acontecia era que os vieses cognitivos dos espectadores estavam influenciando na maneira em como eles ouviam a performance da música. Para quebrar esse mito, bastou tornar anônimas as pessoas nas audições.

Então, podemos fazer isso também. Podemos usar a anonimização em nossos projetos. Por exemplo, se você tem uma plataforma on-

*line*, na qual as pessoas podem compartilhar ideias, se certifique de que aqueles que visualizam essas ideias não tenham como identificar esses contribuidores. Lembre-se que ter a consciência de que se é, realmente, tendencioso não ajuda, nem faz com que isso mude. Você só consegue, efetivamente, fazê-lo se você não puder vê-lo.

Em um projeto, é sempre interessante reunir muitas pessoas, com habilidades e perspectivas diferentes. Contudo, o problema é que seguimos o rebanho, entramos em conformidade com o grupo e somos influenciados pelo que os outros membros dizem. Se apenas uma, duas ou três pessoas disserem coisas parecidas, o restante delas vai, efetivamente, alterar sua opinião para seguir o grupo. Trata-se de um processo inconsciente, que acontece por sermos seres sociais, tribais. Nos conformamos cegamente com o que a maioria pensa e, ao fazer isso, estamos perdendo as oportunidades que a diversidade do grupo é capaz de oferecer.

Para resolver esse problema, pode-se, por exemplo, pedir que as pessoas anotem suas ideias e perspectivas sobre um determinado assunto ao invés de falarem. Com isso, elas não serão influenciadas pela opinião dos outros. Simples assim. Você pode até mesmo dar às pessoas a oportunidade de escrever, anonimamente, suas opiniões e colocá-las em uma pilha sobre a mesa. Depois, todas são misturadas e lidas aleatoriamente. Dessa forma, você terá acesso a toda a diversidade de pensamento do grupo.

Outra maneira é enquadrar as percepções. Por exemplo, muitas organizações multinacionais fazem, aos seus possíveis funcionários, a pergunta: Você tem disponibilidade para trabalhar internacionalmente? A princípio, essa pode parecer uma questão neutra, mas isso será determinante nas carreiras deles, pois, se disserem não, eles certamente deixarão de ter as mesmas oportunidades daqueles que disseram sim. Isso não está escrito em nenhum lugar. É uma norma





implícita. Além disso, essa não é uma pergunta inclusiva, pois homens a respondem a partir de um ponto de vista futuro e mulheres, a partir de um ponto de vista presente. Frente a esse questionamento, o cérebro feminino pensa: as crianças acabaram de começar a escola, acabamos de comprar uma casa nova e de nos estabelecer. Não tenho disponibilidade para trabalhar internacionalmente. Enquanto isso, o, masculino pensa: não há uma oferta concreta no momento. Tenho certeza de que posso dar um jeito quando a oferta chegar. Certamente as crianças acabaram de começar a escola, acabamos de comprar uma casa nova e de nos estabelecer, mas tudo isso não importa agora, pois essa questão está no futuro. Dessa forma, se a pergunta for modificada para: Você consideraria uma tarefa internacional nos próximos anos? Haverá 25% a mais de respostas positivas das mulheres.

Diante disso, que perguntas você faz, em sua organização e em sua equipe, consideradas neutras, mas que, na verdade, não são inclusivas? Se isso conseguir ser identificado, isso pode ser mudado. Novamente, como disse antes,

**“saber que temos preconceitos não nos faz deixar de tê-los.”**

Assim, para tentar sanar essa situação, você pode constantemente se fazer perguntas desafiadoras como: Se essa pessoa fosse extrovertida como eu, eu teria gostado mais da ideia dela? Se essa pessoa não tivesse um sotaque diferente do meu, eu teria prestado mais atenção no que ela disse? Se essa pessoa tivesse 20 anos de experiência a mais do que eu e não tivesse 20 anos de idade, eu a teria escutado de forma diferente? Se essa pessoa fosse mulher, eu teria reagido de forma diferente?

Com relação a essa última questão, posso dizer que, mesmo trabalhando a 18 anos em busca da paridade de gênero, sempre que

converso com uma mulher jovem e bonita, me faço essa pergunta e me respondo sim em todas as vezes. Eu não gosto disso, não gosto de perceber que ainda tenho um viés de gênero, mas é exatamente por isso que eu continuo me fazendo essa pergunta. Eu me sinto envergonhada, mas apenas continuo me fazendo as perguntas desafiadoras e aceitando as respostas, pois só assim posso mudar. Não podemos esperar que todos mudem de comportamento, mas, definitivamente, podemos mudar nosso próprio comportamento.

Podemos, entretanto, gerar a necessidade de mudança. Podemos fazer as pessoas sentirem essa necessidade no elefante, ao invés de, racionalmente, fazê-las entender pelo piloto. Isso, realmente, é muito poderoso em termos de mover e motivar as pessoas a mudarem seus comportamentos. Em um ambiente de trabalho, 61% das pessoas dizem tentar ser algo que eles não são para se sentirem aceitas e, no caso das minorias, esse percentual sobe para 90%. Ao mesmo tempo, 89% das pessoas dizem sentirem preconceito por parte de outras e serem influenciadas no que fazem, ouvem e como interagem.

Seis meses depois de eu ter saído daquela reunião da equipe executiva, recebi deles um novo convite para fazer uma apresentação sobre assédio sexual e comportamento inaceitável. Fiquei pensando que não queria passar por tudo aquilo novamente, que não queria entrar na cova dos leões. Então decidi que não iria fazer uma apresentação. Eu iria tentar mover o elefante na direção da inclusão.

O que fiz foi coletar diversos exemplos de funcionários, que realmente passaram pelo problema e imprimir grandes balões de fala com todas as histórias contadas em primeira pessoa. Depois disso, decorei toda a sala de reuniões da equipe executiva com esses balões. Na hora da apresentação, eles entraram, olharam para tudo aquilo e perguntaram: O que está acontecendo? O que é isso? Então eu disse: Isso é o que o seu pessoal tem para lhes dizer. E, nesse exato momento, eu não era



mais o mensageiro e sim aquelas pessoas; a tribo deles; o grupo, que eles, como líderes, deveriam proteger.

Isso funciona. Isso desencadeia a mentalidade tribal das pessoas e elas se voltam para dentro. Outra coisa que eu disse foi: Essas pessoas, que sofrem esse tipo de situação, costumam perder cerca de 30% de seu poder de decisão. O que acontece é que, se uma em cada oito pessoas da equipe vivencia esse tipo de influência, toda a equipe tem uma queda de produtividade de cerca de 12,5%. Com isso, eu desencadeio o que chamamos de viés de perda: somos duas vezes mais infelizes perdendo alguma coisa do que ficamos felizes quando ganhando a mesma coisa.

Além disso, esse tipo de intervenção funciona tão bem porque, quando você mostra às pessoas como outras estão sendo realmente maltratadas, você ativa a parte do cérebro onde a dor física e a empatia estão. Então eles realmente passaram a querer mudar aquela situação.

Eu não entrei com dados pesados e apresentações, eu entrei com as pessoas, dei-lhes uma voz e isso resultou em um aumento da capacidade de ouvir sem todos os próprios preconceitos. Durante essa semana, ouvi um dos palestrantes dizer: "temos que ouvir os cidadãos, mas não de uma maneira mecânica. Temos que ouvi-los para entender, sem preconceitos". É exatamente isso que esse tipo de intervenção faz. Faz com que as pessoas ouçam sem preconceitos, com o coração.

Então, deixo vocês com isto:

“Como vocês vão fazer as pessoas sentirem a necessidade de mudança, ao invés de sempre confiarem na mente racional?”

Convido a todos a explorarem o fato de que muitas pessoas, ao redor do mundo, querem compartilhar exemplos de como projetaram esses *nudges* de inclusão. Trata-se do ambiente <<http://inclusion-nudges.org/>>, uma iniciativa de código aberto, sem fins lucrativos, na qual compartilhamos exemplos de como fazer o mesmo, para que mais pessoas possam fazer isso facilmente sem se tornar necessariamente especialistas em comportamento.

Finalizo com uma citação de Margarat Mead, antropóloga cultural: “nunca duvide que um pequeno grupo de cidadãos conscientes e comprometidos possa mudar o mundo; na verdade, é a única coisa que pode fazê-lo”.



**Enap Brasil** @EnapGovBr · Nov 29, 2018

Equipe da organização da [#SemanaDeInovação](#) em clima de despedida!



GNova and Ministério da Economia





**Premiação da 22ª edição do Concurso  
Inovação no Setor Público**

**Lançamento da Rede Nacional de  
Governo Digital – Rede Gov.br**



Enap

## Premiação da 22ª edição do Concurso Inovação no Setor Público

Promovido anualmente, desde 1996, pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em parceria com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) – hoje integrante do Ministério da Economia –, o Concurso Inovação no Setor Público valoriza equipes de servidores públicos dedicadas a repensar atividades cotidianas, por meio de pequenas ou grandes inovações que gerem melhoria na gestão das organizações e nas políticas e serviços públicos ofertados à sociedade.

Em sua 22ª edição, foram, ao todo, 15 iniciativas vencedoras divididas em três categorias de inovação: (i) em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas no Poder Executivo estadual/distrital; (ii) em processos organizacionais no Poder Executivo federal; e (iii) em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo federal.

Os vencedores foram os seguintes.

Na categoria **inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas no Poder Executivo estadual/distrital:**

Controladoria na Escola – Controladoria-Geral do DF (receptores: Lúcio Pinho, Controlador-Geral; e Diego Ramalho Freitas, Subcontrolador de Transparência e Controle Social);

Inventário APP: Modernização da Gestão Patrimonial Mobiliária – Secretaria de Fazenda de MG (receptor: Gabriel Albino Ponciano Nepomuceno, Superintendente de Planejamento, Gestão e Finanças da Secretaria de Fazenda de Minas Gerais);

Pitch Gov.SP – Secretaria de Governo de SP (receptor: Ricardo Carrion Barbosa Alves, Assessor Técnico da SGSP e responsável pela iniciativa);

Programa de Instrutoria Interna – Secretaria da Administração da BA (receptores: Rodrigo Pimentel, Chefe de Gabinete; e Maria Teresa Ramos da Silva, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da SAEB e responsável pela iniciativa); e

Programa Sustentare – Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do RS (receptores: José Otaviano Fonseca, Chefe do Escritório do Governo do RS em Brasília; Alexandre Rovinski Almoarques, Diretor de TI da SPGG; e Hilton Boklis, Coordenador de TI da SPGG).

[Assista o vídeo informativo resumido do 22º prêmio e suas iniciativas vencedoras]

Na categoria **inovação em processos organizacionais no Poder Executivo federal:** ▼

Auditoria Contínua: Experiência Centro de Controle Interno – Comando da Marinha do Ministério da Defesa (receptores: Henrique Mansur Anache, Auditor da Diretoria de Contas da Marinha; e André Luiz Rodrigues Augusto, Encarregado da Divisão de Auditoria em Recursos Humanos do Centro de Controle Interno da Marinha);

Gerador de Público – Secretaria Nacional de Renda de Cidadania do Ministério do Desenvolvimento Social (receptores: Eduardo da Silva Pereira, Diretor do Departamento de Condicionalidades; e Ana Paula Fernandes Guimarães, Coordenadora-Geral de Operacionalização das Condicionalidades);

Metodologia de Alocação de Servidor – Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (receptor: César Augusto Assis Mascarenhas de Oliveira, Coordenador-Geral Substituto de Desenvolvimento Institucional);

Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero (receptores: Antônio Claret de Oliveira, Presidente da Infraero; Maiara Andrade e Reinaldo Torrentino, representantes da Superintendência de Gestão Estratégica da empresa); e

TáxiGov: Mobilidade de Servidores no Governo Federal – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (receptores: Cassiano de Souza Alves, Secretário de Gestão Adjunto; e Virgínia Bracarense Lopes, Diretora da Central de Compras).

Na categoria **inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo federal:** ▼

Formulação Participativa do Programa Nacional de Saneamento Rural – Fundação Nacional de Saúde – Funasa (receptores: Rui Gomes Barreira, Diretor do Departamento de Engenharia e Saúde Pública; e Juliana de Senzi Zancul, representante da equipe idealizadora da iniciativa);

INSS Digital: Uma Nova Forma de Atender – Instituto Nacional do Seguro Social (receptores: Edison Antônio Costa Britto Garcia, Presidente do INSS; e Ailton Nunes de Matos Júnior, responsável pela iniciativa);

MOPS: Mapas Estratégicos para Políticas de Desenvolvimento Social – Ministério do Desenvolvimento Social (receptores: Vinicius de Oliveira Botelho, Secretário de Avaliação e Gestão da Informação; e Carlos Henrique Araújo Santana, responsável pela iniciativa);

Painel de Preços: Inovação na Estimativa de Preços em Compras Públicas – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (receptores: Cassiano de Souza Alves, Secretário de Gestão Adjunto; e Wesley Rodrigo Couto Lira, Diretor do Departamento de Normas e Sistemas de Logísticas); e

Sinesp Infoseg: Sistema de Pesquisa – Ministério da Justiça (receptores: Marcelo do Nascimento Martins, Coordenador-Geral de Planejamento; e Benedito Sebastião de Lara Filho, representante da equipe idealizadora da iniciativa).

## Lançamento da Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br

O Presidente Michel Temer instituiu a Rede Nacional de Governo Digital (Rede Gov.Br). A rede tem como objetivo integrar plataformas de prestação de serviços ao cidadão nas esferas federal, estadual e municipal.

A Rede Gov.Br é um ambiente de colaboração, intercâmbio, engajamento, articulação e cocriação de propostas inovadoras relacionadas à temática de transformação digital no setor público. Será formada por entes da União, estados, municípios e Distrito Federal, bem como por entidades privadas e do terceiro setor, e tem como principal objetivo impulsionar a transformação digital no Estado brasileiro com integração, coordenação e monitoramento de iniciativas para um governo 100% digital.



[Assista ao Lançamento da rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br]

