

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

ENTRE MERGULHOS, RESPIROS E RESPINGOS

Inovação pública para
aprendizagem coletiva

**Isabella Brandalise
e Caio Werneck**

GNovaLab – Laboratório
de Inovação em Governo

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP

PRESIDENTE

Diogo Godinho Ramos Costa

DIRETORA EXECUTIVA

Rebeca Loureiro de Brito

DIRETORA DE ALTOS ESTUDOS

Diana Coutinho

DIRETOR DE EDUCAÇÃO EXECUTIVA

Rodrigo Torres

DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Paulo Marques

DIRETORA DE GESTÃO INTERNA

Alana Regina Biagi Silva Lisboa

DIRETORA DE INOVAÇÃO

Bruna Silva dos Santos

COORDENADORA-GERAL DE INOVAÇÃO

Marizaura Reis de Souza Camões

EQUIPE JANELA GNOVA 2020

GNOVALAB – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

Andrea Marina Lacerda

Cecília Lariú

João Augusto Sobreiro Sigora

Joselene Lemos

Letícia Mendonça

Márcia Knop

CONCEPÇÃO EDITORIAL – COLEÇÃO INOVAÇÃO NA PRÁTICA

Elisabete Ferrarezi

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Isabella Brandalise

Joselene Lemos

PREPARAÇÃO E REVISÃO

Gabriela Ripper Naigeborin

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Isabella Brandalise

ILUSTRAÇÕES

Arthur Pomnitz

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

ENTRE MERGULHOS, RESPIROS E RESPINGOS

Inovação pública para
aprendizagem coletiva

Ficha catalográfica elaborada pela equipe
da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

E6124 Entre mergulhos, respiros e respingos: inovação pública para aprendizagem coletiva / Isabella Brandalise, Caio Werneck. – Brasília: Enap, 2022. 100 p. : il. – (Coleção Inovação na Prática) Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-87791-07-4

1. Inovação. 2. Administração Pública. 3. Modernização Administrativa. 4. Aprendizagem Organizacional. I. Título. II. Brandalise, Isabella. III. Werneck, Caio.

CDD 352.367

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

Este trabalho está sob a Licença Creative Commons
Atribuição: Não Comercial
Compartilha Igual 4.0 Internacional

**Isabella Brandalise
e Caio Werneck**

GNovaLab – Laboratório
de Inovação em Governo
Enap, Brasília/2022

SUMÁRIO

- 06 **Apresentação:** abrindo uma janela
- 10 **Introdução:** sobre mergulhos, respiros e respingos
- 18 **Metodologia:** dando forma e sentido para os mergulhos
- 42 **Mergulhos:** quatro experiências de inovação e aprendizagem
- 76 **Respiros:** reflexões e aprendizados
- 84 **Respingos:** desdobramentos e possibilidades de sucesso
- 96 **Sobre o GNovaLab**

APRESENTAÇÃO

ABRINDO UMA JANELA

O Laboratório de Inovação em Governo (GNovaLab) da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) nasceu em 2016, a partir de uma parceria entre o MindLab, laboratório de inovação do governo da Dinamarca, e o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). Desde então explorou diversas possibilidades de atuação para promover inovação, prospectando, experimentando e disseminando abordagens desafiadoras com foco em inovação no setor público. Por meio dessa proposta experimental, o GNovalab, como parte da GNova – a Diretoria de Inovação da Enap –, contribuiu para a missão institucional de idealizar e testar novas formas de gerar valor público, ao reimaginar práticas públicas e criar uma visão de governo baseada em valores inovadores centrados nas pessoas.

Em 2019, com experiência acumulada e com o amadurecimento da agenda de inovação na Enap e no governo brasileiro, o GNovalab havia se tornado uma referência como programa de apoio junto ao governo federal na geração de soluções criativas para desafios públicos. No entanto, percebemos que nosso modelo para adesão de projetos precisava ser revisto para melhor atender às necessidades latentes de inovação apresentadas pelos diferentes setores do governo. Somava-se a isso a necessidade de o laboratório consolidar seu modelo de experimentação, sistematizando os aprendizados dos projetos anteriores e construindo novos caminhos.

Foi assim que a equipe lançou o programa Janela GNova, uma chamada aberta de projetos que possibilitou aos interessados submeter, dentro de um prazo definido, seus desafios, ampliando,

assim, a aderência dos órgãos governamentais aos instrumentos e caminhos desenvolvidos no GNovalab. Como uma janela, o programa trouxe novos ares para nosso modelo de atuação no laboratório, arejando ideias e conhecimentos. Em linha com a reivindicação global por desenvolvimento e sustentabilidade, a chamada foi pautada de forma a assegurar que os projetos de algum modo contribuíssem para os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Recebemos 36 propostas de projetos e selecionamos quatro para fazerem parte desta empreitada de projetos iniciada em 2020. Tudo planejado, ajustado, redondo. Estávamos prontos para começar. Só não havíamos previsto a pandemia da covid-19. Como a restrição de design é ferramenta fundamental para o processo criativo – e estávamos em um contexto de grande restrição –, redefinimos o modo de atuação e, com a ousadia, criatividade e coragem que alimentam nosso trabalho como inovadores públicos, encaramos o desafio. Inovação também exige colaboração. Por meio de nosso acordo de cooperação internacional com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), selecionamos dois colaboradores para nos apoiar nesta empreitada: Isabella Brandalise e Caio Werneck, autores deste livro. Sem eles este projeto não teria sido possível nem teria tido toda a riqueza de aprendizados que é detalhada no livro.

Nesta jornada, tivemos a participação e esforço conjunto de quatro equipes de servidores públicos inovadores que foram acompanhados de perto por gerentes de projeto da equipe do GNovalab. Foram exemplos de parceria e coragem ao estar co-

nosco na experimentação e busca de soluções para seus problemas públicos. Nossos agradecimentos às equipes parceiras e do laboratório: I. do Ministério da Justiça e Segurança Pública, no projeto *Perséfone*, sobre a Política Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas – gerenciado pelo João Sigora com apoio da Márcia Knop; II. da Agência Nacional de Águas, no projeto de inovação dos atos normativos, carinhosamente apelidado de *Hidrologiquês* – gerenciado pela Márcia Knop com apoio da Andrea Marina Lacerda; III. do Laboratório de Inovação da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia – o LA-BORA! gov, no projeto *Perfis*, de inovação no trabalho remoto no setor público – gerenciado pela Joselene Lemos com apoio da Cecília Lariú; e IV. da Advocacia-Geral da União que, em parceria com o Tribunal Regional Federal da 1ª Região, atuou no projeto *Segurado Especial*, de inovação no acesso do segurado especial ao benefício previdenciário – gerenciado pela Letícia Mendonça com apoio da Andrea Marina Lacerda.

Diante do desafio da pandemia, enfrentamos mais uma camada de complexidade: entender, muito rapidamente, como tudo funcionaria na modalidade remota: a compreensão do problema; a redefinição do desafio; o ciclo e a iteração da solução; as etapas de pesquisa e de construção coletiva em oficinas colaborativas.

Esta publicação é um relato, uma história de inovação e um convite a mergulhar conosco na infinidade de aprendizados que acumulamos no caminho percorrido em 2020. O material representa a consolidação do jeito GNovaLab de experimentar e atuar diante dos desafios impostos. E queremos, como sempre, compar-

tilhar com a maior riqueza de detalhes possível, em forma de livro, esta trajetória fascinante e transformadora que foi o Janela GNova. O livro pode ser consumido no todo ou em partes. Certamente é um modo leve de entrar em contato com o trabalho do laboratório e com nossa maneira de conduzir a experimentação, mesmo em contextos de restrição.

Obrigada a todos que fazem parte desta história de ousadia e muita inovação.

Desejamos boa leitura!

Marizaura Camões

Coordenadora-Geral de Inovação

Bruna Santos

Diretora de Inovação

1. INTRODUÇÃO

SOBRE MERGULHOS, RESPIROS E RESPINGOS

Enquanto esperávamos o início de uma das reuniões virtuais coordenadas pela equipe da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), nos primeiros meses da pandemia em 2020, uma magistrada do Tribunal Regional Federal da Primeira Região (TRF1) contava sobre os avanços da agenda de digitalização das audiências de conciliação, fundamental para ampliar a resolutividade do Judiciário brasileiro. Enquanto isso, um grupo de servidores/as da Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) se preocupava com a falta de entendimento do público quanto à função dessa agência reguladora, justamente no ano em que comemorava vinte anos de existência. Em outra ala do governo federal, servidores/as de diferentes áreas do Ministério da Justiça e Segurança Pública olhavam para sete modelos lógicos que apontavam o desafio de implementar a política nacional de pessoas desaparecidas. Já no Ministério da Economia, uma equipe de inovação da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal se ocupava dos efeitos que a pandemia geraria na qualidade de vida relacionada ao trabalho de servidores/as públicos/as, especialmente na implementação às pressas de um regime de trabalho não presencial.

Essas quatro cenas, mediadas por telas em algum momento de junho de 2020, nos dão uma amostra do que encontramos no início do Janela GNova,¹ programa de aprendizagem por projetos da Enap sobre o qual este livro se debruça. Diretamente de suas casas (na maioria dos casos), cerca de quarenta servidores/as públicos/as dos mais diversos ramos e especialidades participaram de encontros do programa, tratando de temáticas variadas. O Janela GNova foi concebido com o objetivo duplo de capacitar servidores/as em metodologias de design, gestão ágil e experi-

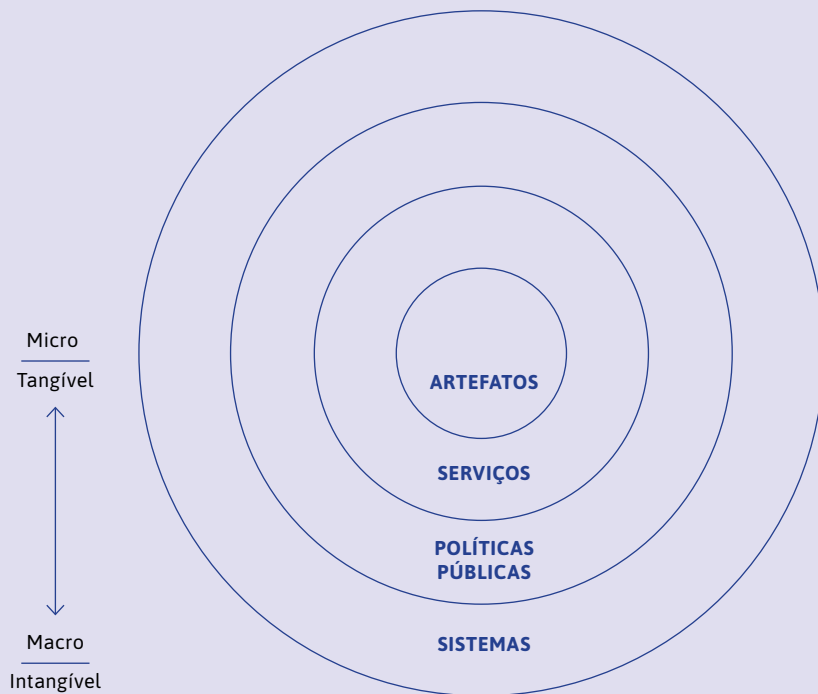
mentação, de um lado, e potencializar a formação de equipes de inovação pública no governo federal, de outro.

A jornada do programa começou com a abertura de uma chamada para projetos, a partir da qual a Enap selecionou quatro equipes de diferentes instituições do poder público federal. Para participar da chamada, cada equipe apresentou um problema e uma equipe dedicada à questão, além de outros requisitos, como recursos disponíveis e um breve histórico de ações. Esse foi o contexto para o trabalho desenvolvido ao longo de quatro meses (de junho a outubro de 2020), que buscou **entender** melhor os problemas submetidos pelas equipes a partir de interações com as pessoas mais próximas a esses problemas e também **desenhar** propostas capazes de impactar os contextos em que tais problemas se apresentavam.

Os projetos selecionados pelo programa receberam apoio da equipe do GNovaLab, que acompanhou seu desenvolvimento de perto, em sessões virtuais de colaboração. Passando por dois ciclos de trabalho, as equipes foram guiadas por um processo metodológico comum, que desenvolvemos como parte de uma consultoria para o laboratório. Desenhamos a metodologia e acompanhamos de perto sua aplicação, juntamente com servidores/as do laboratório, com quem compartilhamos uma jornada marcada por momentos de registro, orientação, criação, intercâmbio e reflexão.

Desde as interações iniciais com as equipes participantes, buscamos estimular que o enquadramento do foco do projeto fosse o mais próximo da escala de um artefato ou serviço. Definir bem o escopo de uma intervenção é um desafio comum a iniciativas no governo federal como um todo, que tendem a permanecer na

1. A equipe da Enap realizou uma 2ª edição do Janela GNova em 2021, e está sendo realizada outra em 2022, no momento em que escrevemos.



escala sistêmica. Esse esforço foi fundamental para aproximar o problema do campo das possibilidades de ação das equipes, além de gerar engajamento e desdobramentos concretos, conforme veremos ao longo da publicação.

Na figura ao lado, temos um diagrama² que demonstra as escalas com as quais trabalhamos no programa: artefatos, serviços, políticas e sistemas. Quando falamos de **artefatos**, a escala mais concreta e específica de nosso diagrama, estamos nos referindo a produtos tangíveis, pontos de contato entre um público e uma oferta de serviço ou política pública. Os **serviços** consistem em experiências que compreendem diferentes situações e artefatos dispostos em uma sequência temporal. Já as **políticas públicas** envolvem potencialmente diferentes serviços e ações coordenadas para alcançar determinado efeito público. Os **sistemas**, que constituem a escala mais ampla em nossa representação, operam em uma lógica estratégica e ainda mais abstrata, e se configuram como uma série de relações entre componentes – políticas, serviços, artefatos –, muitas vezes envolvendo mais complexidade. A navegação entre escalas micro e macro foi especialmente relevante nos momentos de reflexão estratégica com as equipes, ao pensar em ações concretas e específicas sem perder de vista uma visão ampla de cada questão.

Este livro surgiu como um relato da experiência vivida no Janela GNova, em 2020. Queríamos aproveitar o farto material coletado ao longo da implementação dessa primeira edição do programa, em que documentamos métodos, dados e aprendizados, articulados e sistematizados em pelo menos três esferas: equipe de consultores, equipe do laboratório e equipes participantes.

Escrito como parte da coleção *Inovação na prática*, a publi-

2. Cf. Adaptação de Robert Young, Sean Blair e Andrea Cooper, "Redesigning Design Education: The Next Bauhaus?", in *Exploring emerging design paradigm – Proceedings of ICSID Educational Seminar 2001, Seognam, Korea, International Council of Societies of Industrial Design*. Seognam: Korean Institute of Design Promotion, 2001, pp. 26–33.

cação partiu desse conteúdo acumulado, mas envolveu também pesquisa complementar, iniciada cerca de um ano após o término oficial da edição de 2020. Ao adicionar perspectivas das próprias equipes sobre o significado e os efeitos da experiência, nossa intenção foi explorar os desdobramentos desses projetos. À medida que fomos organizando os materiais e realizamos novas oficinas e entrevistas com participantes, foi ficando mais evidente que, além de um relato sobre o programa em si, este livro poderia trazer também reflexões sobre a interseção entre práticas de inovação pública e aprendizagem coletiva.

Assim como muitas unidades de inovação pública atuantes em escala nacional, o GNovaLab interage com servidores/as que atuam em diferentes esferas e áreas do setor público. Desde sua fundação em 2016, o laboratório serve como referência para essas equipes, que buscam mentoria em estratégias e metodologias, mas também inserção em comunidades e ecossistemas. O Janela GNova foi o primeiro programa do laboratório a oferecer esse apoio de forma sistemática, numa escala pequena (quatro projetos), com a condução de projetos simultâneos a partir do mesmo ritmo e da mesma metodologia.

Nesse sentido, ao descrever como funcionou o programa, desde o desenho à implementação, buscamos dialogar com quem atua na **gestão de programas de inovação pública**. Passamos esse diálogo para o nível do programa a fim de explorar uma pergunta muito comum nesse tipo de iniciativa: E aí, deu certo? A reflexão sobre o que significa esse “dar certo”, quando se desdobra no nível do projeto, é associada, com frequência, à implementação de alguma “coisa” criada ou melhorada durante o programa. E quando mudamos de escala e lançamos essa pergunta no ní-

vel do programa ou das organizações participantes, examinando questões como geração de capacidades, institucionalização de iniciativas e criação de novos vínculos, quais são formas possíveis de sucesso de uma iniciativa como o Janela GNova?

Dessa forma, este livro é também um registro de projetos para além de coisas, produtos, entregas. Por isso, buscamos trazer para um primeiro plano de análise o **desenho de experiências de aprendizagem coletiva**. Além de a base institucional do GNovaLab ser uma escola de governo, é objetivo de programas como o Janela usar projetos como estratégia de formação profissional. O Janela GNova não é a primeira nem a única iniciativa que busca capacitar equipes de servidores/as a partir de projetos. Apesar de existirem diversas iniciativas realizadas ou sendo implementadas, acreditamos que a descrição desse tipo de abordagem metodológica e a reflexão sobre os resultados de aprendizagem coletiva também são contribuições deste livro. Conhecida pelos cursos e programas de capacitação, a Enap tem cada vez mais experimentado o método de aprendizagem baseada em problemas, ou baseada em projetos, como estratégia de capacitação. Esta publicação também busca dialogar com essa agenda, que acreditamos ter crescente potencial para impactar processos de transformação institucional.

Como fio condutor da narrativa do livro, usamos um conjunto de princípios que guiaram o processo do Janela GNova e nos deram base prática e empírica para as reflexões que aqui compartilhamos. Dito isso, o próximo capítulo desta publicação é dedicado à descrição detalhada da **metodologia de trabalho**. Diante do contexto incerto e turbulento que enfrentamos em 2020, criamos uma metodologia experimental, ágil e colaborativa, dividi-

da em ciclos e etapas. Nesse capítulo, descrevemos as premissas que orientaram o desenho metodológico, bem como cada uma das etapas do programa e seus produtos. Uma das premissas foi justamente a criação de um vocabulário comum, que originou a adoção da ideia do **mergulho** como analogia para as atividades de cada projeto e as seções deste livro, ao olhar para o programa como um todo. Assim, o capítulo seguinte narra de forma individualizada cada um dos quatro mergulhos que realizamos, a partir de suas especificidades – *Perséfone: serviço de registro de pessoas desaparecidas*, *Hidrologiquês: inovação para além dos atos normativos*, *Perfis: quem é você no trabalho remoto?*, e *Segurado Especial: jornada digital entre Judiciário e Previdência*. Depois dos quatro mergulhos, dedicamos tempo e espaço para reflexões sobre o que aconteceu. Reservamos, então, um capítulo para o que chamamos de **respiros**, que são aprendizados relacionados à continuidade dos projetos, às condições de segurança para experimentação, à sensibilidade ao contexto, à influência mútua entre as etapas do processo e aos papéis de cada equipe participante. Entendemos esse capítulo como uma lista de reflexões que emergiram à superfície a partir da experiência vivida pelas equipes e que tocam em discussões que exigem fôlego e aprofundamento para serem mais bem exploradas em empreitadas futuras. O último capítulo aborda os desdobramentos dos projetos, ou os **respingos** dos mergulhos. Estamos explorando as diferentes escalas e dimensões em que os respingos dos projetos se manifestaram, buscando dialogar com a pergunta sobre possíveis formas de entender sucesso em programas com foco em aprendizagem coletiva no contexto do setor público. Para isso, discutimos a reverberação, em políticas e sistemas, dos artefa-

tos e serviços criados. Também discorremos sobre condições que podem contribuir para que os efeitos observados em uma escala se verifiquem nas outras, podendo as próprias condições ser consideradas resultados positivos do processo vivido.

Por mais que cada capítulo tenha sido pensado a partir de uma sequência, eles também podem ser lidos de forma independente, conforme o interesse de cada leitor/a. Se o objetivo for buscar inspiração e/ou recursos para realizar e conduzir projetos ou programas semelhantes, talvez o capítulo de metodologia seja o melhor lugar para começar, pois ali cada decisão é detalhada e os métodos são descritos. Se o/a leitor/a estiver interessado/a em conhecer exemplos de aplicação da metodologia em diferentes contextos do governo federal, os mergulhos dão conteúdo e contexto aos métodos a partir da experiência das equipes que viveram o processo. Se a preocupação principal for dar continuidade aos aprendizados e encarar os novos desafios que permeiam os ciclos de vida dos projetos, os respiros abrem caminho para outras conversas. E se o/a leitor/a quiser discutir desdobramentos, com um dedinho do pé nas possibilidades de avaliação, o capítulo de respingos pode ser uma boa porta de entrada.

Por fim, não há mergulho sem respiros nem respingos. Esperamos que essa publicação seja mais uma gota no esforço conjunto de refletir e documentar iniciativas de inovação e aprendizagem na administração pública brasileira, e que contribua, a partir de uma experiência prática, para novos projetos e conversas no campo.

2. METODOLOGIA

DANDO FORMA E SENTIDO PARA OS MERGULHOS

Quando decidiu abrir uma chamada para projetos no fim de 2019, a equipe do laboratório de inovação em governo da Enap não imaginava o que estava por vir em 2020. Com o objetivo inicial de organizar a demanda crescente por capacitação em métodos de design e inovação no governo federal, essa chamada foi o ponto de partida de um programa chamado Janela GNova. Foram selecionadas equipes de diferentes órgãos do setor público federal, que apresentaram um problema e a intenção de criar propostas de solução. Ao longo de cinco meses, as quatro equipes selecionadas receberam apoio do laboratório para desenvolver um projeto a partir desse problema, usando a metodologia descrita neste capítulo.

O início do programa coincidiu com o começo da pandemia do novo coronavírus (covid-19). O alto grau de incerteza que acompanhou a adoção emergencial do modelo de trabalho remoto no governo federal, combinado com o desafio de redesenhar a condução da modalidade presencial para a online de quatro projetos com desafios públicos complexos de forma simultânea, levou ao desenvolvimento de um processo metodológico de inovação **experimental, colaborativo e ágil**. Essas características nos permitiram testar e aprender rapidamente com as equipes parceiras e pessoas envolvidas, e assim desenhar os momentos de um processo de inovação conforme o desenrolar de sua execução.

Para conduzir esse trabalho, nos organizamos a partir de algumas premissas, que serão descritas neste capítulo e que foram fundamentais para guiar a implementação das adaptações necessárias sem comprometer a coerência da iniciativa Janela GNova 2020, cujo escopo e objetivos estão descritos no texto introdutório desta publicação. As premissas, por sua vez, se desdobram em etapas que conduziram o trabalho das equipes.

É importante mencionar que essas etapas descritas nesta publicação são resultado de um processo de desenho específico. Por isso, não devem ser encaradas como etapas de um método a ser replicado tal e qual apresentado, mas como fonte de inspiração metodológica para equipes que quiserem desenvolver iniciativas de inovação e aprendizagem por meio de projetos na administração pública.

NOSSAS PREMISSAS

As premissas aqui descritas formaram uma espécie de conjunto de princípios que orientou a escolha de métodos com potencial de sinalizar boas respostas às condições específicas do contexto de desenvolvimento dos projetos. Foi dada atenção especial às restrições associadas ao contexto de isolamento social e trabalho remoto, levando em conta as pessoas envolvidas e os recursos disponíveis para a realização das atividades.

Premissa 1

Adaptar metodologias familiares a condições incertas

Como conduzir projetos de inovação nesse novo contexto? Era evidente que não se tratava de reproduzir abordagens metodológicas utilizadas anteriormente para o formato online, ou seja, de simular, no modo digital, as mesmas atividades desenhadas para o esquema presencial. Uma simples transposição de formatos seria um esforço incompatível com a disponibilidade das pessoas, os níveis de atenção e distração, o cansaço gerado pela exposição prolongada à tela etc. Dessa forma, buscamos explorar possibilidades de adaptação para um novo formato, mantendo as características principais de cada projeto, mas ajustando as atividades às novas condições.

Em termos de escolhas metodológicas, buscamos fontes de inspiração que oferecessem simplicidade e uma certa modularidade, além de privilegiar abordagens já conhecidas pelo próprio GNovaLab. Com isso, buscamos segurança (a partir da familiaridade com certas formas de trabalho) para testar esses métodos em um contexto que exigia alta capacidade de adaptação. Portanto, utilizamos uma abordagem de experimentação baseada em design³ combinada com a metodologia de *Imersão Ágil*.⁴ Em linhas gerais, nos orientamos pelos princípios de trabalho elencados na figura abaixo e desenhamos dois ciclos de trabalho interdependentes. O detalhamento dos ciclos foi inspirado nas etapas da *Imersão Ágil*, uma “metodologia que rapidamente envolve especialistas, usuários e demais atores interessados para gerar entendimento da realidade e criar soluções para um problema ou desafio relacionado a um serviço, a uma prática de gestão ou a uma política pública”.⁵

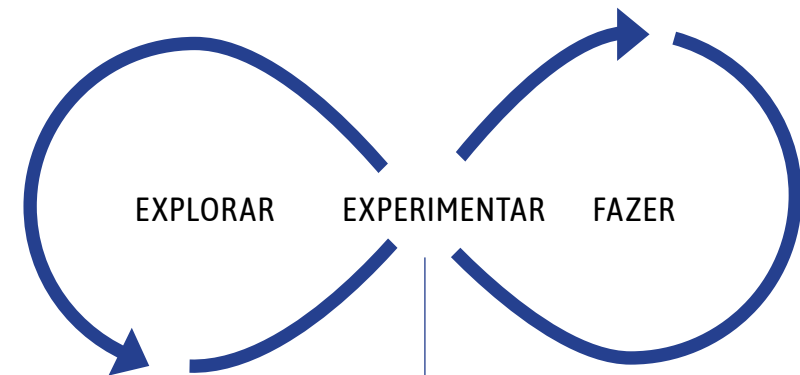
3. Cf. Elisabete Ferrarezi, Joselene Lemos e Isabella Brandalise, *Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação*. Brasília: Enap, 2018.

4. Cf. E. Ferrarezi e J. Lemos, *Imersão Ágil: checagem de realidade em políticas públicas*. Brasília: Enap, 2018.

5. Cf. *ibid.* As cinco etapas da *Imersão Ágil* são: preparação; conversa inicial com gestores; oficina com especialistas; pesquisa de campo; e oficina de resultados com gestores. Recomendamos a consulta ao livro para entender em mais detalhes a inspiração metodológica.

PRINCÍPIOS DE TRABALHO

- Preparação é tudo
- Envolvimento de pessoas relevantes
- Ambiente participativo
- Foco no efeito
- Teste de ideias
- Busca por concretude
- Novos entendimentos a partir da realidade



Experimentar é aprender, testando hipóteses e checando se a realidade reage da forma esperada.

*Premissa 2***Manter o foco e o engajamento da equipe**

Outra premissa decorreu da incerteza sobre a disponibilidade de tempo das pessoas nesse novo cenário. Para lidar com isso, além de trabalhar em ciclos modulares, optamos por definir cada uma das etapas a partir de uma missão, com entregas bem-definidas e um propósito claro para mobilizar a equipe. Com isso, procuramos sugerir tarefas concretas, encadeadas em passos planejados, facilitando a execução.

Com a delimitação de uma missão no início de cada etapa, foi possível estimar o tempo de dedicação necessário por cada pessoa envolvida nessa cadeia de implementação – consultor/a, gestoras/es do GNovaLab, líderes e membros da equipe parceira. Com o encadeamento lógico e prático das entregas com as etapas anteriores, esperava-se a construção de sentido comum do que estava sendo feito. Além de estabelecer um direcionamento claro para a equipe parceira, as missões também foram importantes para registrar conquistas intermediárias na medida em que o projeto avançava, mesmo que algumas das perguntas e incertezas do projeto continuassem sem resposta.

Etapa 3 | Testes

Vamos colocar nossos protótipos em contato com a realidade a partir de interações estruturadas com pessoas relacionadas com o problema. Para isso, nossa equipe vai elaborar roteiros de teste, aplicá-lo com pessoas selecionadas pela equipe e registrar e sistematizar os aprendizados nas próximas duas semanas.

**EXEMPLO
DE MISSÃO***Premissa 3***Estabelecer uma linguagem comum**

Mesmo utilizando metodologias já conhecidas pela equipe e trabalhando de forma ágil a partir de missões, restava o desafio de estabelecer um fio condutor entre as atividades.

Dessa forma, um recurso metodológico para alinhar a narrativa ao longo do processo, e também entre as equipes dos projetos simultâneos, foi o estabelecimento de uma linguagem comum, construída a partir de uma metáfora. Aproveitando a analogia da imersão, cada etapa foi associada a instrumentos ou situações de um mergulho. No primeiro ciclo, o mergulho representou a pesquisa com as pessoas afetadas pelo problema, realizada principalmente por meio de entrevistas por videoconferência ou consultas por aplicativos de celular. No segundo ciclo, o mergulho foi a realização de testes, a partir de interações com os protótipos criados por cada uma das equipes. Com isso, buscamos conectar as ações esperadas em cada uma das etapas em um mesmo plano semântico, facilitando a construção de sentido pelas equipes.



Premissa 4

Minimizar barreiras de adesão a novas tecnologias

Outra premissa adotada no início do trabalho se relacionava aos diferentes níveis de familiaridade com ferramentas digitais, desafio encarado por várias equipes na transição para o trabalho remoto. Nesse sentido, a opção por plataformas de trabalho colaborativo que implicassem o mínimo de barreiras aos participantes foi central para o rápido embarque e para a adesão das equipes.

Mesmo diante da emergência de novos softwares com múltiplas funcionalidades, optamos por trabalhar com plataformas que não exigissem uma curva de aprendizagem tão alta naquele momento, reduzindo a dispersão do foco pela tecnologia. Por isso, decidimos utilizar uma combinação de ferramentas de slides – para apresentações e colaboração – com ferramentas de vídeo – para comunicação entre as pessoas durante as reuniões.

Especificamente, o uso de slides como espaço de criação de narrativas e espaço de trabalho comum abriu também a possibilidade de incluir elementos gráficos para complementar a condução das atividades. O formato de cada slide, como uma página de tamanho predeterminado, em sequência linear, funcionou para delimitar momentos de explicação, discussão e produção coletiva. A combinação de forma padrão com ordenação lógica das atividades permitiu, ainda, a criação de um histórico coerente das atividades desenvolvidas, contribuindo para a gestão do conhecimento e para a emergência de uma narrativa dos projetos participantes do programa.

PERGUNTAS CRÍTICAS (MODELO)

1. O que queremos aprender sobre o nosso conceito?

- a.
- b.
- c.

2. Organizar as perguntas em ordem de prioridade

3. Posicionar as perguntas prioritárias no diagrama de protótipo

(O que o protótipo prototipa; Houde e Hill, 1997)

Implementação
Quais os recursos necessários?

Funcionalidade
Como essa coisa funciona (na vida das pessoas)?

Apresentação
Qual é a cara da coisa?

Tipo de teste | Perfil da participante

NOME DE QUEM INTERAGIU

Pergunta crítica do teste:

a.

“Citação marcante que a pessoa falou e deve ser lembrada.”

(Incluir imagem, quando relevante)

Temas abordados no teste

Premissa 5

Criar ritos de acompanhamento e gestão de projetos

Como parte dos desafios iniciais do programa, deparamos com a complexidade de conduzir simultaneamente quatro projetos, com suas lógicas e contextos particulares. Para viabilizar a implementação dos projetos, criamos um fluxo de conversas de preparação e alinhamento metodológico com a equipe do laboratório, que seguiu a lógica das etapas de Imersão Ágil adaptadas ao Janela GNova, em sequência específica. Esse método comum, com pontos de contato no início de cada etapa para sincronizar os projetos, permitiu lidar com os ritmos diferentes de cada um, evitando perda de sintonia entre eles, sobretudo na perspectiva do/as gestores/as de projeto do laboratório.

Outra tática foi realizar ritos de gestão alternativos às reuniões, ampliando o leque de modos de encontro entre participantes dos projetos. Exemplo disso foi a Rádio Janela, que consistiu no compartilhamento semanal de um áudio curto por cada gestor/a de projeto, relatando pontos essenciais do projeto naquela etapa. Com isso, foi possível manter a visão do todo, potencializar trocas entre gerentes de projetos e gerar reflexão constante sobre a prática, contribuindo para a gestão do conhecimento. Também realizamos clínicas de projetos em momentos-chave de finalização ou decisão estratégica, que exigiam atenção redobrada. As clínicas funcionaram como reuniões curtas e muito focadas, guiadas pelas dúvidas de cada gestor/a de projeto.

CLÍNICA DE PROJETOS

PROTÓTIPOS

Objetivo

Preparar a equipe para as oficinas de protótipos

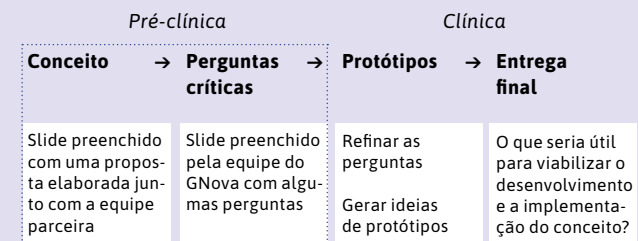
Agenda

Apresentar conceito e perguntas

Refinar perguntas

Gerar ideias de protótipos

Provocar reflexões sobre a entrega final



Integrante da equipe GNova



2:54

Rádio Janela – Projeto Perséfone

(em parceria com MJSP)

15/07 – Oficina de geração de insights

ETAPAS

Para descrever a realização dos dois ciclos de *Imersão Ágil*, ao lado apresentamos um panorama das etapas de cada um dos ciclos, e nas páginas a seguir um resumo das missões que guiaram o trabalho das equipes participantes. Cada ciclo adotou um modo de trabalho predominante, e foi dividido em cinco etapas, inspirado na metodologia *Imersão Ágil*.

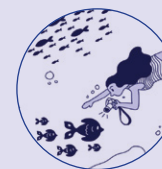
CICLO DE EXPLORAÇÃO



Preparação



Foco do projeto



Pesquisa



Síntese



Apresentação de insights

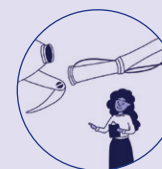
CICLO DE CRIAÇÃO



Preparação



Foco



Testes



Síntese



Apresentação final

CICLO DE EXPLORAÇÃO

O primeiro ciclo teve como foco explorar, partindo do contexto do problema apresentado pela equipe ao se inscrever no programa. A partir de contornos iniciais, buscamos levantar certezas e dúvidas, reunindo dados existentes e formulando possíveis hipóteses a serem confrontadas com a realidade. Em seguida, as equipes de governo interagiram com pessoas afetadas pelo problema em questão com base em abordagens de pesquisa qualitativa. Como resultado, o ciclo permitiu às equipes reunir os primeiros aprendizados do projeto e, assim, calibrar o foco delimitado, gerar entendimentos comuns e formar senso de equipe.

Ciclo de exploração | Etapa 1

PREPARAÇÃO

Nesta etapa pré-mergulho a missão foi colocar todas as pessoas no mesmo barco, com o intuito de preparar a equipe para o primeiro mergulho, alinhando expectativas e perspectivas sobre o projeto.

Cada equipe teve que levantar dados existentes sobre o problema a ser abordado no projeto, explorar causas e consequências, mapear o público-alvo e apresentar um compilado dessas informações (Mapa do contexto).

1.1 – Oficina de abertura. Foi o primeiro encontro entre as equipes do laboratório e dos órgãos parceiros, para nos conhecermos, entender a metodologia e definir a dinâmica de trabalho ao longo do programa. Nessa oficina foi apresentada a primeira missão.

1.2 – Mapa do contexto. Trata-se do compilado de informações coletadas, organizadas de acordo com a metodologia proposta, trazendo um resumo do contexto em que a equipe se propôs a atuar ao longo do projeto.





Ciclo de exploração | Etapa 2

FOCO DO PROJETO

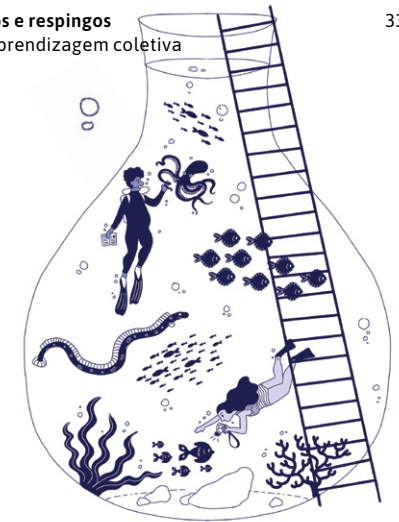
Nesta etapa a missão foi gerar um entendimento comum quanto ao problema a que a equipe do projeto dedicaria sua energia. Foi necessário olhar para o contexto mapeado, refinar entendimentos comuns da equipe, discutir caminhos possíveis e escolher um ponto de entrada nesse problema – isto é, definir onde mergulhar. Essa etapa levou a uma primeira proposta de foco para o projeto, com um recorte mais específico do problema, delimitando o público potencialmente afetado e possíveis perfis de pessoas a serem consultadas.

Como produto desta etapa, elaboramos um documento de orientação para a pesquisa a ser realizada na etapa seguinte (Ficha de mergulho).

2.1 – Oficina de definição do problema.

O trabalho ocorreu primeiro de forma assíncrona, com a análise do mapa do contexto pela equipe. Na oficina, foi escolhido um foco para o projeto, além de identificar recortes possíveis de público e contexto para a pesquisa.

2.2 – Ficha de mergulho. Buscando consolidar a escolha feita na oficina, construímos uma ficha na qual foram incluídas as principais perguntas e pessoas mapeadas para a etapa de pesquisa.



Ciclo de exploração | Etapa 3

PESQUISA

A missão central desta etapa foi realizar interações rápidas e entrar em contato com experiências reais de pessoas relacionadas ao problema. Conduzir uma pesquisa com essas pessoas ajuda a compreender como pensam, sentem e se comportam, gerando nova compreensão da realidade e reduzindo incertezas e dúvidas quanto ao foco do projeto.

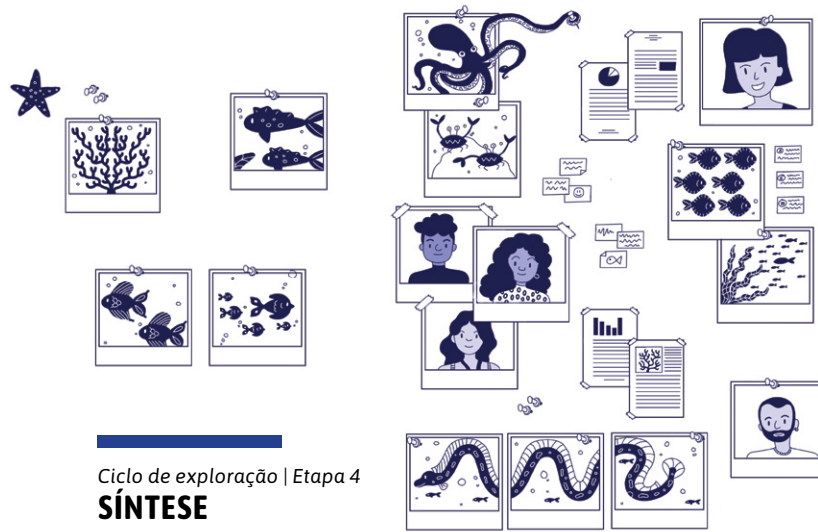
Para tanto, as equipes tiveram que desenhar, conduzir e sistematizar uma pesquisa qualitativa com as pessoas mapeadas.

3.1 – Recrutamento. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e ágil, selecionar bem as pessoas seria chave. Após identificar com quem entraríamos em contato, agendamos as conversas e buscamos despertar o interesse da pessoa pelo projeto, procurando aumentar a qualidade da conversa e dos dados gerados.

3.3 – Campo. Durante as interações com as pessoas, o roteiro serviu como guia para a equipe, que também teve de se manter atenta ao que emergia de forma espontânea. Para aproveitar melhor esse momento, dividimos papéis: um responsável pela condução da conversa e outro para tomar notas e fazer registros audiovisuais. Discutimos questões éticas, deixando claros os objetivos da pesquisa, buscando preservar a integridade e o anonimato de participantes.

3.2 – Roteiros. O ponto de partida para a elaboração do roteiro de conversa foi consolidar dúvidas e hipóteses e traduzi-las para conjuntos de perguntas direcionados para cada um dos perfis de participantes recrutados/as. O objetivo foi entender como as pessoas percebem as próprias experiências, dando concretude ao contexto mapeado. O preparo dos roteiros buscou apurar nossa escuta e favorecer o surgimento de relatos ricos.

3.4 – Sistematização. Para organizar os dados coletados em campo, criamos modelos de notas para cada perfil com quem conversamos, distinguindo citações de observações, e tendo em vista as perguntas centrais dos roteiros. Falas interessantes foram destacadas em linhas do tempo (jornadas) ou por meio de outros recursos visuais que ajudassem a dar sentido aos dados daquele projeto.



Ciclo de exploração | Etapa 4
SÍNTESE

A missão dessa etapa foi discutir os dados coletados e a experiência das equipes, de modo a produzir uma boa síntese e destacar os principais aprendizados coletivos. Com isso, esperávamos visualizar novos entendimentos (na forma de *insights*), além de oportunidades de inovação identificadas pelas equipes ao longo da pesquisa, que seriam cruciais para orientar os próximos passos do projeto.

Para fazer isso, as equipes tiveram que analisar e sistematizar os dados, e gerar *insights* conectados ao foco do projeto.

4.1 – Análise dos dados. Em alguns projetos foram realizadas mais de vinte entrevistas, geralmente em formato de conversas semiestruturadas com duração de cerca de uma hora, via videoconferência (devido às restrições da pandemia). Com esse volume de dados, sugerimos a leitura dos perfis sistematizados antes da oficina de *insights* para destacar pontos principais. Individualmente, membros das equipes marcaram os pontos mais significativos de cada pergunta ou entrevista. Além de servir como preparação para a oficina, esse exercício criou um mapa de calor, auxiliando na sistematização.

4.2 – Sistematização. Organizamos o conteúdo a partir de agrupamentos temáticos, em um esforço colaborativo de síntese. A partir das marcações da equipe nas fichas – uma organização preliminar com base na identificação de temas que se sobressaem –, criamos grupos temáticos (organizados visualmente), ora com um olhar atento aos detalhes, ora com uma visão panorâmica.

4.3 – Oficina de *insights*. A dualidade entre o detalhe e o todo guiou o processo de construção de sentido a partir dos dados. Com toda a equipe do projeto, analisamos a sistematização inicial, buscando explicitar novos entendimentos sobre o problema, confirmando ou contrariando intuições e revelando descobertas coletivas. Juntos, registramos os destaques e conversamos sobre a melhor maneira de comunicar e ilustrar as descobertas (*insights*) para dirigentes e atores relevantes.



Ciclo de exploração | Etapa 5
**APRESENTAÇÃO
DE INSIGHTS**

Nesta etapa, a missão foi traduzir a síntese feita na etapa anterior para comunicar as descobertas a pessoas estratégicas no projeto. Para tanto, depuramos um Mapa de *insights* e elaboramos uma apresentação que reiterava o percurso que nos levara até ali e apontava uma perspectiva dos próximos passos.

Essa apresentação foi preparada pela equipe para sensibilizar dirigentes estratégicos do projeto e validar o que viria a seguir.

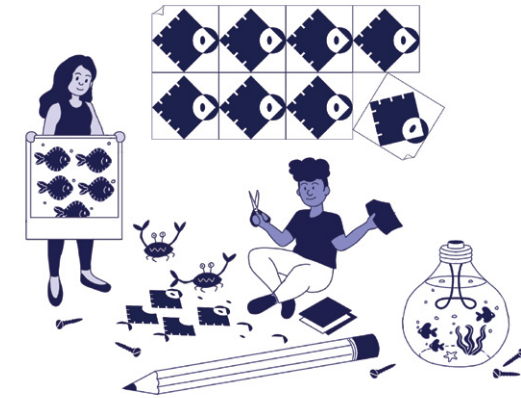
5.1 – Mapa de *insights*. Refinamos a sistematização, incorporando os destaques da oficina e consolidando-os no que chamamos de mapa de *insights*. Esse produto sintetizou de forma visual o que aprendemos sobre o problema a partir do foco definido. Construído com base em experiências reais de pessoas relevantes para o projeto, destacou oportunidades de intervenção pela equipe. Foi um ponto de inflexão entre o modo de explorar e o modo de fazer.

5.2 – Apresentação para dirigentes. Preparamos e agendamos uma reunião com o objetivo central de apresentar os *insights* para dirigentes, contando sobre o projeto até aquele ponto e discutindo oportunidades a partir dali. Em alguns casos, foi também um momento de priorização das oportunidades identificadas.

CICLO DE CRIAÇÃO

O segundo ciclo foi desenhado no modo fazer, com o objetivo de criar algo tangível que pudesse servir como base para a equipe abordar o problema e interagir com o ambiente e as pessoas envolvidas, a partir de pelo menos uma das oportunidades de intervenção identificadas no primeiro ciclo. Com isso, exercitamos na prática como é desenhar uma intervenção sobre um problema público com uma abordagem experimental. Equipados com métodos de design, criamos estratégias para testar o conceito dessas possíveis intervenções junto a pessoas diretamente ligadas ao problema em questão. Além de dar continuidade ao processo de aprendizagem em curso, esse ciclo aprofundou os relacionamentos junto aos órgãos parceiros, possibilitando desdobramentos em eventuais novos testes e implementação.

Ciclo de criação | Etapa 1 **PREPARAÇÃO**



Na primeira etapa deste ciclo, nossa missão foi coletar novas informações para transformar as oportunidades levantadas em possibilidades de foco para um novo mergulho, agora no modo criação.

As equipes tiveram que buscar referências inspiradoras e gerar ideias iniciais de como abordar o problema no contexto do projeto.

6.1 – Referências inspiradoras. Como ponto de partida, olhamos para iniciativas já existentes que haviam abordado o problema ou desenvolvido soluções análogas que pudessem nos estimular. Definimos formas de registro e algumas perguntas para guiar a pesquisa de referências, seja do mesmo contexto, de situações análogas ou de tendências de futuro.

6.3 – Mapa de possibilidades. Organizamos as ideias geradas até aqui, agrupando-as em temas que indicassem caminhos possíveis para endereçar as oportunidades de inovação identificadas. Esse material serviu para orientar a seleção de ideias e o desenvolvimento de um conceito na próxima etapa.

6.2 – Geração de ideias. Como ideias surgem ao longo de todo o projeto, combinamos desde o início estabelecer um espaço destinado a seu registro, e reforçamos que mesmo ideias aparentemente óbvias, ou radicais ou de difícil implementação, seriam, a princípio, sempre bem-vindas. Nesse momento do projeto, revisitamos as ideias geradas até então e criamos atividades generativas de novas ideias a partir das referências e dos achados da pesquisa, facilitando a colaboração e fomentando processos criativos coletivos.



Ciclo de criação | Etapa 2
FOCO

Nossa missão foi escolher um curso de ação promissor a partir das possibilidades mapeadas, para o qual seria desenvolvido um conceito, ou seja, um rascunho de proposta ou uma articulação inicial de ideias, mas ainda aberta a alterações. Seriam então desenhados testes a partir de perguntas sobre esses conceitos,⁶ materializados em protótipos com a função de orientar o entendimento da aplicação na prática desses caminhos possíveis.

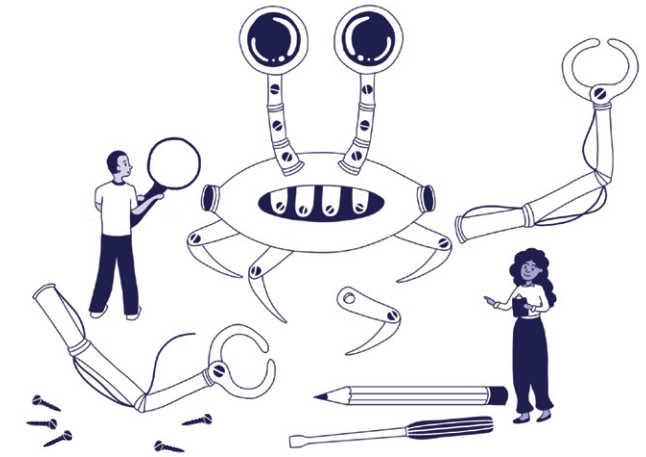
Além de desenvolver um conceito, as equipes tiveram que levantar perguntas críticas de aprendizado, construir protótipos e se preparar para os testes.

6. Esses três elementos foram adaptados de Stephanie Houde e Charles Hill, "What Do Prototypes Prototype?", in *Handbook of Human-Computer Interaction*. North Holland: North-Holland, 1997, pp. 367-81.

7.1 – Conceito. Nesta etapa, articulamos ideias promissoras e reflexões acumuladas ao longo do projeto em um conceito, detalhando seus atributos e propostas principais, para trazer a equipe para o mesmo ponto antes de levantar perguntas para o teste.

7.3 – Protótipos. Como podemos aprender? Para tornar o conceito mais tangível e responder às perguntas selecionadas, usamos protótipos, pensados mais como ações para aprendizado do que como produtos. Além de materializar aspectos importantes do conceito, foram concebidos tendo em vista a interação com pessoas relevantes para o projeto.

7.2 – Perguntas críticas. O que queremos aprender sobre o conceito? Levantamos pontos da proposta desenhada que precisariam ser testados, relacionados ao funcionamento, à aparência/apresentação ou à implementação do conceito. Isso foi feito a partir de perguntas críticas e concretas, que guiaram o planejamento e a execução dos testes.



Ciclo de criação | Etapa 3
TESTES

Nessa etapa a missão foi colocar nossos protótipos em contato com a realidade a partir de interações estruturadas com pessoas relacionadas ao problema.

Para isso, nossa equipe teve que elaborar roteiros de teste para realizar com pessoas selecionadas pela equipe e registrar e sistematizar os aprendizados.

8.1 – Preparação. Organizamos o trabalho antes do teste em três atividades centrais: criação, planejamento e orientação. De maneira semelhante à etapa 3 (Pesquisa), consistiu em elaboração de roteiro, recrutamento, divisão de papéis da equipe, dicas para condução de testes e formatos definidos para coleta de aprendizados.

8.2 – Aplicação dos testes. Cada um dos projetos teve um processo muito específico de testagem, trazendo mais uma vez para o centro do projeto as interações com pessoas relevantes para aquele problema. Considerando as restrições da pandemia, todas as sessões de teste foram online e tiveram imagens, áudios, vídeos, diagramas e outros elementos como ponto de contato entre equipes e participantes dos testes.

8.3 – Sistematização. Utilizamos mais uma vez os modelos de fichas para registrar nossos aprendizados em cada interação. As fichas foram mais uma vez personalizadas, com pelo menos uma capa-síntese, um espaço para anotações durante a interação e um quadro de aprendizados.



Ciclo de criação | Etapa 4 **SÍNTESE**

A etapa de síntese teve como missão permitir a visualização dos aprendizados gerados a partir dos testes e orientar os próximos passos.

As equipes tiveram que analisar as fichas de protótipos, consolidar os aprendizados e, a partir disso, indicar melhorias para refinar o conceito.

9.1 – Análise dos dados. Cada membro da equipe interagiu com as fichas, marcando aprendizados, relacionados tanto às perguntas como às surpresas que foram surgindo. Identificamos e agrupamos aprendizados a partir das marcações e anotações da equipe nas fichas, procurando fazer uma organização prévia dos agrupamentos de aprendizados dos testes.

9.2 – Consolidação de aprendizados. Para criação de sentido coletivo, geramos uma primeira visualização que nos forneceu uma visão panorâmica e permitiu identificar conexões entre aprendizados. Juntos, conversamos sobre a melhor maneira de ilustrar e comunicar os resultados (ex: citações, perfis, jornadas).

9.3 – Incorporação de melhorias. Considerando que muitas sugestões e comentários demandariam tempo para serem incorporados ao conceito, priorizamos melhorias de curto prazo, para implementar no âmbito do Janela GNova.



Ciclo de criação | Etapa 5 **APRESENTAÇÃO FINAL**

Para concluir o ciclo de criação, construímos uma apresentação final do projeto, para comunicar a síntese gerada, além de reunir recomendações para os próximos passos. A narrativa criada foi direcionada a dirigentes e outras pessoas estratégicas para potencializar desdobramentos.

A equipe teve que elaborar slides apresentando o conceito refinado, destacando aprendizados e recomendações para o desenvolvimento do projeto.

10.1 – Recomendações. Ao olhar para as melhorias que não foram implementadas, fizemos recomendações sobre elas e sobre outros aspectos do projeto que julgamos relevantes para o fechamento.

10.2 – Apresentação final. Com foco no conceito testado no segundo ciclo, a última entrega do projeto deu oportunidade de contar o que foi criado e relatar a jornada de inovação da equipe de cada projeto. A equipe explorou essa combinação entre entregas e aprendizados na elaboração da apresentação.

3. MERGULHOS

QUATRO EXPERIÊNCIAS DE INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM

Dedicamos as próximas páginas a narrar os mergulhos correspondentes a cada um dos quatro projetos integrantes do programa Janela GNova, bem como suas equipes e contextos. Além de uma equipe do GNovaLab, cada projeto foi acompanhado de perto por um dos consultores, que ofereceu apoio metodológico. Sabemos que cada projeto tem complexidade própria, que por si só poderia dar origem a livros à parte. Escolhemos aqui alguns elementos para incluir na publicação, como forma de dar corpo à abordagem que acabamos de descrever. Os mergulhos são contados para ilustrar a aplicação da metodologia na prática, a partir de questões levantadas pelas equipes de cada um dos projetos. Por ser uma metodologia comum, ganhamos muito ao olhar, de maneira simultânea, para a diversidade de histórias, desdobramentos e aprendizados.

Projeto 1

Perséfone

Serviço de registro de pessoas desaparecidas

Projeto 2

Hidrologiquês

Inovação para além dos atos normativos

Projeto 3

Perfis

Quem é você no trabalho remoto?

Projeto 4

Segurado Especial

Jornada digital entre Judiciário e Previdência

Projeto 1

PERSÉFONE

SERVIÇO DE REGISTRO DE PESSOAS DESAPARECIDAS

ÓRGÃO PARCEIRO

Ministério da Justiça e
Segurança Pública (MJSP)

PALAVRAS-CHAVE

desaparecimento de pessoas,
serviço de registro, design de
serviço

EQUIPE GNOVALAB

João Sigora e
Márcia Knop

EQUIPE MJSP

Christiane Pinto Cutrim,
Claudete Terezinha Trapp,
Evandro Luiz dos Santos,
Fabiano Nogueira Brandão,
Helena Ferraz Monteiro,
João Carlos Laboissiere
Ambrosio, Neusivan Fonseca
do Nascimento e Patrícia
Bonilha de Toledo Piza

RESUMO

Em apoio ao desenvolvimento da Política Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas, o projeto *Perséfone* focou na elaboração de um serviço de registro de desaparecimentos. A proposta foi desenvolvida a partir de conversas e processos colaborativos com familiares de pessoas desaparecidas, profissionais de segurança pública e de ONGs atuantes no tema, e teve como foco principal o acolhimento das famílias e a profissionalização do serviço. O projeto fez parte de uma série de ações que contribuíram para a institucionalização da política, que hoje integra a cartilha de ações prioritárias do Ministério da Justiça e Segurança Pública.

“Quando eu cheguei aqui, não se falava de desaparecidos.” Foi esse o depoimento de uma das servidoras que participou do projeto *Perséfone*⁷ e que hoje integra uma área dedicada ao tema no Ministério da Justiça e Segurança Pública. O projeto *Perséfone* surgiu em apoio à então recém-criada Política Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas (Lei 13.812/2019), a partir de uma demanda por metodologias que trouxessem mais eficiência ao processo de busca. Em conjunto com o grupo de facilitadores do GNovaLab, a equipe de projeto reuniu servidores/as do ministério dedicados/as ao tema do desaparecimento, com experiência de atuação em unidades de polícia civil e centros de perícia criminal e antropologia forense. Também incluiu servidores/as de áreas de estratégia da instituição, com o objetivo de capacitá-los/las a partir dos processos metodológicos vivenciados, para eventualmente incorporar essas práticas em outras áreas.

No primeiro ciclo do projeto, partimos do fato de que há muita incerteza sobre o que fazer quando uma pessoa desaparece. Após mapear dados conhecidos e suposições em torno da questão, promovemos conversas entre a equipe de projeto (servidores/as de gestão no ministério) e pessoas que vivenciam o problema em primeira mão. De forma remota e a partir de um roteiro aberto de perguntas, conversamos com servidores/as do atendimento da segurança pública de diferentes regiões do Brasil, familiares de pessoas desaparecidas e colaboradores/as de ONGs com atuação na temática de desaparecimento de pessoas.

A sistematização das conversas trouxe novos entendimentos e nos permitiu identificar o momento do registro de um desaparecimento como uma etapa estratégica para a atuação do ministério. Essas conversas revelaram desde razões por trás de decisões ha-

7. O nome escolhido para o projeto remete ao mito grego do desaparecimento da filha da deusa Deméter, de nome Perséfone, em referência ao desafio encarado por muitas famílias na busca por seus entes desaparecidos.

INSIGHTS A PARTIR DO QUE OUVIMOS

1 As famílias não só não sabem o que fazer quando alguém desaparece, como acabam tomando decisões equivocadas.



"Melhor um registro inútil do que um ineficaz por ser tardio."

Representante de ONG

Há uma cultura tanto entre a sociedade como entre profissionais de segurança pública de que é necessário esperar pelo menos 24h para registrar o desaparecimento.

É um momento de fragilidade emocional extrema para a família, o que acaba prejudicando a tomada de decisões.

Ao compartilhar nas mídias sociais, gera-se o conhecimento social, mas não o conhecimento legal. Além disso, a pessoa não dimensiona outros riscos de exposição pessoal.

2 Não há preparo de servidores nem protocolo de atendimento a familiares reportando desaparecimentos.



"Eu me senti culpado pelo desaparecimento da minha mãe."

Filho de pessoa desaparecida

O jeito de a pessoa contar a história afeta o tratamento da questão pelos profissionais de segurança pública.

Há um desafio relacionado à adequação do atendimento à realidade de famílias de baixa renda, que são as mais frequentes.

Os profissionais de segurança pública não têm conhecimento específico sobre esse tema.

3 No Brasil, há uma desvalorização da pauta de pessoas desaparecidas em diferentes níveis.



"É muito difícil encontrar servidor que queira trabalhar com amor em uma divisão de pessoas desaparecidas."

Delegada

A cultura organizacional valorizada na segurança pública é a de apuração de crimes, enquanto pautas como a das pessoas desaparecidas são desvalorizadas.

Não há interesse político explícito nem iniciativas de unificação nacional da pauta, de forma que há várias ações desconectadas em nível local.

O atendimento à população não condiz com a importância do tema: os servidores não se sentem preparados e as famílias não se sentem acolhidas.

Ilustrações: MindLab

bituais (e muitas vezes equivocadas) que familiares tomam quando alguém desaparece até a ausência de protocolos públicos de atendimento, demonstrando, entre outros fatores, uma desvalorização generalizada da pauta no âmbito da segurança pública no Brasil. Tais entendimentos foram organizados em uma apresentação para dirigentes do ministério e também ilustrados por áudios marcantes das conversas realizadas, mobilizando a sensibilidade e a urgência implicadas no tema.

Diante de tais entendimentos, o segundo ciclo do projeto foi voltado ao desenho de um serviço de registro de desaparecimentos, com foco na profissionalização do atendimento e no acolhimento dos familiares. Utilizando ferramentas de design de serviços e analisando iniciativas adotadas em outros contextos, a proposta desenvolvida incorporou soluções para antes, durante e depois do atendimento, como a introdução de um checklist para profissionais da segurança pública, a elaboração de materiais de orientação para familiares e uma estratégia de acompanhamento do caso.

A fim de realizar testes rápidos com pessoas relevantes, criamos uma jornada ilustrada do registro de um desaparecimento, uma espécie de história em quadrinhos que apresenta cada etapa do desaparecimento a partir de uma situação fictícia e da perspectiva de quem vive o problema. No caso de familiares de pessoas desaparecidas, pela sensibilidade do tema, os testes foram realizados por meio de conversas agendadas, em que as pessoas reagiram à apresentação da jornada. Para agentes de segurança pública, contatamos servidores/as de todas as regiões do Brasil, enviamos por WhatsApp vídeos narrando cada quadro do serviço e pedimos que nos enviassem suas reações à proposta,

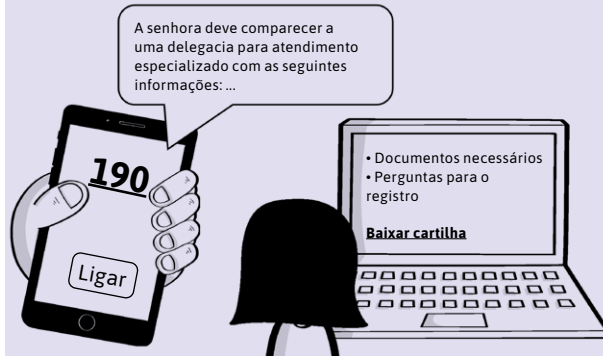


Acesse e ouça nossa compilação de áudios marcantes da pesquisa.

JORNADA DE REGISTRO DE UM DESAPARECIMENTO (EXEMPLOS ILUSTRATIVOS)

PASSO 3 – INFORMAÇÃO SOBRE O QUE FAZER

Disponibilização de informações padronizadas para orientar familiares sobre o que devem fazer ao desconfiar de um desaparecimento.



O que precisa acontecer nos bastidores

Policiais militares (em especial, atendentes do 190) capacitados/as com orientações sobre o protocolo de atendimento

Rede de apoio capacitada com orientações sobre o protocolo de atendimento (conselheiros tutelares e equipamentos locais de assistência social)

Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP/MJSP) prepara cartilha para familiares e guia para atendentes do 190

PASSO 4 – CHEGADA NA DELEGACIA E RELATO DO CASO

Ao chegar à delegacia, a pessoa é direcionada a uma sala onde poderá relatar o ocorrido com privacidade.



O que precisa acontecer nos bastidores

Orientações sobre a recepção e o uso do espaço físico de delegacias, em especial:

- Evitar que a pessoa tenha de narrar o ocorrido na presença de terceiros.
- Se necessário, a pessoa pode fazer seu relato em um espaço mais reservado, sem ser submetida a possíveis constrangimentos, e o BO pode ser registrado no local habitual.

Ilustrações: "Scenes", por SAP Design & Co-Innovation Center

principalmente em relação à adequação dela à realidade do estado e município dos agentes.

Com base nas respostas e nos aprendizados obtidos nos testes, elaboramos um *blueprint*⁸ do serviço de registro de desaparecimento, detalhando as etapas e os pontos de contato com a população, o que nos permitiu identificar prioridades de implementação e criar uma lista de recomendações para os próximos passos. Além do *blueprint*, elaboramos um grupo de princípios para orientar a prestação do serviço. Após o projeto com o GNovaLab, o Ministério da Justiça e Segurança Pública começou a trabalhar na implementação do protocolo nacional sobre o tema e na oferta de capacitações e materiais de suporte para que agentes de segurança pública fossem capazes de executar o serviço com qualidade. Segundo um dos membros da equipe, os *insights* e as propostas geradas durante o projeto estão sendo implementados ao longo do tempo, conforme vão sendo identificadas oportunidades e condições adequadas, na forma, por exemplo, de parcerias com organizações da sociedade civil e capacitações específicas sobre a temática do desaparecimento e acolhimento a familiares.

O projeto *Perséfone* contribuiu, ainda, para a institucionalização da política no Ministério da Justiça e Segurança Pública, que antes era vista como um tema com pouca relevância e centralizado na figura de servidores/as isolados/as. Em combinação com uma série de ações desde o fim do projeto, como por exemplo a publicação do decreto 10.622/2021, que institui o Comitê Gestor da Política Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas, e o lançamento da campanha para coleta de DNA de familiares⁹ (para comparar com restos mortais não identificados), podemos

8. Instrumento que mapeia o passo a passo do serviço em seus diferentes componentes, contribuindo para a obtenção de uma visão geral, além de padronizar e manter a consistência em todo o fluxo. Contém tanto a perspectiva de quem usa o serviço como a especificação dos processos envolvidos nos bastidores, facilitando a operacionalização.

9. Exemplo da ampla cobertura de imprensa do lançamento da campanha: <www.g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2021/05/25/ministerio-da-justica-lanca-campanha-de-coleta-de-dna-para-identificacao-de-desaparecidos.html>.

PRINCÍPIOS PARA A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

- Não negar nem adiar atendimento
- Profissionalizar e oferecer atendimento de qualidade para familiares
- Não responsabilizar a família pelo desaparecimento
- Considerar as etapas anteriores e posteriores ao registro como parte do serviço (pré-atendimento, acompanhamento etc.)
- Respeitar o momento de fragilidade emocional das famílias e orientar a tomada de decisão
- Não insinuar comportamento criminoso ou pejorativo em relação à pessoa desaparecida
- Informar os/as familiares sobre seus direitos

10. Site oficial da política: <www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/desaparecidos>.

destacar que a política de pessoas desaparecidas agora integra a cartilha de políticas do ministério.¹⁰ Muitas dessas ações tiveram inclusive cobertura de veículos da mídia nacional e local, como G1, Correio Braziliense, Metrôpole, Jornal Nacional e Folha de S. Paulo. A priorização da pauta se refletiu também na criação de uma área dedicada ao desenvolvimento da política, demonstrando que “o resultado do trabalho gerou o interesse político para a criação de um DAS [cargo comissionado de coordenação]”, conforme relatou uma das participantes. O material desenvolvido durante a experiência com o GNovaLab tem sido utilizado como apoio para as iniciativas da área.

Por fim, o próprio processo metodológico – ter participado do mergulho – trouxe desdobramentos para a equipe que participou do projeto, desde o uso de ferramentas (como o *blueprint* de serviços) e recursos (depoimentos em áudio) até a adoção de abordagens e enquadramentos que não eram comuns em sua rotina de trabalho. O estabelecimento de um recorte específico como ponto de partida para intervenção – no nosso caso, o momento do regis-

REGISTRO DE UM DESAPARECIMENTO BLUEPRINT DO SERVIÇO

| | | Antes Conhecimento | Pré-atendimento | Durante Registro | Depois Acompanhamento |
|---|---------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|
| Familiares de pessoas que desapareceram | Ações | | | | |
| | Pontos de contato | | | | |
| | Local | | | | |
| | Canais | | | | |
| | Atores | | | | |
| | Emoções | | | | |
| Linha de visibilidade | | | | | |
| Bastidores e apoio | Ações de agentes da segurança pública | | | | |
| | Materiais | | | | |
| | Sistemas | | | | |
| | Parcerias e atores engajados | | | | |
| | Pontos de atenção | | | | |

tro de pessoas desaparecidas – foi considerado um dos grandes ganhos do projeto, uma vez que permitiu focar em situações concretas da realidade sem perder de vista a estratégia por trás da política como um todo. Permitiu ainda direcionar a escuta e incluir diversas vozes – de maneira direta, utilizando áudios gravados com depoimentos de quem efetivamente vivencia a situação –, levando em consideração os efeitos dessas inovações metodológicas na vida imediata dos envolvidos, adicionando as texturas e as emoções implicadas no tema, e sensibilizando as lideranças e equipes responsáveis no ministério para tomada de decisão efetiva.

Projeto 2

HIDROLOGIQUÊS INOVAÇÃO PARA ALÉM DOS ATOS NORMATIVOS

ÓRGÃO PARCEIRO

Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA)

PALAVRAS-CHAVE

regulação, atos normativos, comunicação pública, linguagem simples

EQUIPE GNOVALAB

Andrea Marina Lacerda e Márcia Knop

EQUIPE ANA

Andréia de Castro Costa Xavier, Bruna Craveiro de Sá e Mendonça, Daniel Cardim Gama, Danielle Peres Gonzaga Moura, Gonzalo Álvaro Vázquez Fernandez, Marco Antonio Silva, Mariana Schneider, Nazareno Marques de Araújo, Raquel Scalia Alves Ferreira, Roxane Pinheiro Alves, Taciana Neto Leme, Viviane dos Santos Brandão e Vivyanne Graça Mello de Oliveira

RESUMO

Partindo de uma dificuldade de comunicação com seu público, a equipe da Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) impulsionou uma verdadeira transformação institucional, mobilizando diferentes produtos e equipes a partir da simplificação de linguagem. O projeto *Hidrologiquês* possibilitou interações entre diferentes setores da agência e pesquisas com diferentes perfis de usuários de recursos hídricos, ajudando a equipe a entender melhor o problema que, mais do que uma questão de comunicação pública, revelou-se uma oportunidade para potencializar mudanças organizacionais. A escolha do desafio, coordenado pela Gerência-Geral de Estratégia, engajou equipes de forma transversal, construiu um ambiente propício para o desenvolvimento de uma nova agenda, e resultou, entre outros, no Plano de Ação de Linguagem Simples e na criação do Laboratório de inovação da ANA.

“Sinto que o projeto da ANA em parceria com o GNovaLab foi na medida para iniciar um processo de transformação institucional.” Essa foi a percepção de um servidor da Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) sobre a experiência realizada no ano em que a agência completou vinte anos de existência. Foi formada uma equipe de profissionais das mais diversas diretorias, gerências e campos de atuação – da engenharia ao jornalismo, do atendimento à gestão estratégica – para repensar a comunicação e transparência de atos normativos produzidos pela agência reguladora. Além dos interlocutores habituais – outorgantes, prestadores de serviços de água, produtores e gestores de barragens –, a ANA vislumbrava desafios ainda maiores de comunicação com a ampliação de sua abrangência, decorrente do novo marco do saneamento.

Logo no início do primeiro ciclo do projeto, buscamos convergências entre as doze pessoas da equipe para definir qual seria o foco a ser explorado nessa temática. As trocas entre membros da equipe levaram à decisão de enfatizar o processo de elaboração e uso de atos normativos, definição importante para explorar as interações em torno desses que são os artefatos mais concretos que produzem. Para a realização da pesquisa, mapeamos usuários de documentos específicos, entre resoluções e outorgas que determinam regras para o uso de água. Em seguida, engajamos servidores/as das áreas de regulação, atendimento e comunicação da ANA; representantes dos setores elétrico, agrícola e de saneamento; órgãos estaduais de gestão de águas; comitês de bacias; e uma especialista em simplificação de linguagem. Partindo da hipótese de que uma comunicação excessivamente técnica dialoga pouco com esses usuários, a pesquisa gerou uma série de

INSIGHTS A PARTIR DO QUE OUVIMOS

1 CAPACIDADES
Conhecimentos e habilidades necessários para a construção de um documento

1 Especialista em comunicação da ANA

“A área técnica acha desnecessária a alteração do texto em uma linguagem comum, como por exemplo, os temos jusante e montante.”

Especialista em comunicação da ANA

“Poucas vezes fui questionado sobre a forma de apresentação e comunicação de um ato.”

Especialista em comunicação da ANA

2 INTERFACES
Meios digitais ou não, pelos quais esse documento é acessado e utilizado

2 Engenheiro da gerência de operação de usinas

“Assim como as bulas foram aprimoradas para conter um trecho com resumo para o paciente, as resoluções poderiam ter um trecho direcionado a quem não é especialista.”

Engenheiro da gerência de operação de usinas

Analista ambiental em uma empresa usuária de água da bacia do Rio Verde Grande

“Não há dificuldade de interpretar a norma, mas há sempre o apoio da área jurídica da empresa.”

Analista ambiental em uma empresa usuária de água da bacia do Rio Verde Grande

dados e observações que ampliaram significativamente o campo de visão da equipe sobre o problema.

Com os documentos como ponto de contato, a equipe estabeleceu quatro camadas (capacidades, interfaces, usos e entendimentos) que ajudaram a organizar novas perspectivas sobre o problema. A organização desses dados e aprendizados em quatro camadas foi importante para identificar com mais clareza as possibilidades abertas pelo primeiro ciclo, servindo como uma bússola para o desenho de intervenções.

Considerando as quatro dimensões do problema como potenciais focos de atuação, durante o segundo ciclo a equipe levantou possibilidades de intervenção, que levaram a uma proposta de

3 USOS
Valor percebido e usufruído por pessoas e instituições que interagem com ele

3 Engenheira química de companhia de saneamento

“A resolução tem que ter tudo (definições, introdução, obrigações...), mas eu faço um resumo só daquilo que precisa ser feito.”

Engenheira química de companhia de saneamento

Analista ambiental em empresa usuária de água da bacia do Rio Verde Grande

“Uso planilha Excel para controlar as obrigações legais e o escritório de advocacia faz as atualizações.”

Analista ambiental em empresa usuária de água da bacia do Rio Verde Grande

4 ENTENDIMENTOS
Percepção do público sobre a ANA a partir da interação com seus documentos

4 Usuário que não cumpre as regras

“Cada ano a ANA vem, faz reunião, e a gente está lá mais para ouvir do que para falar.”

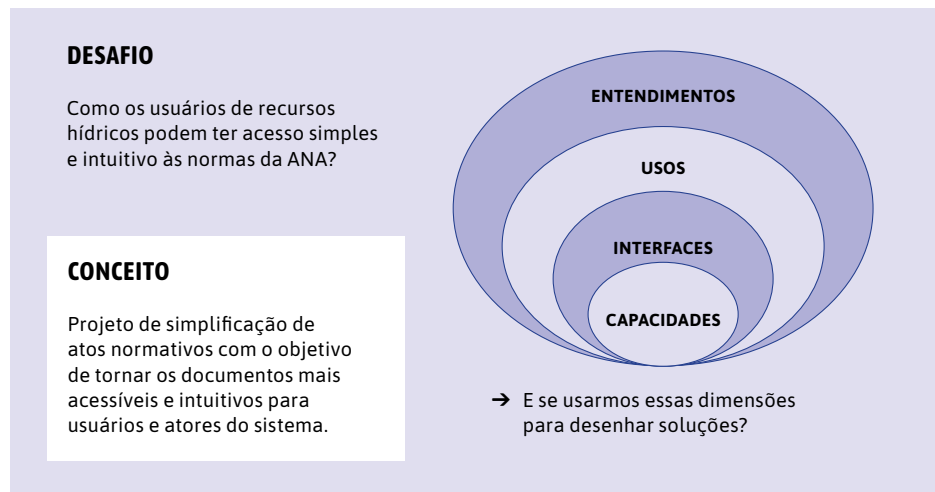
Usuário que não cumpre as regras

Usuário atuante em Comitê de Bacia Hidrográfica

“Nós entendemos a regra, a ANA é que não nos entende.”

Usuário atuante em Comitê de Bacia Hidrográfica

conceito: projetos de simplificação de atos normativos com o objetivo de tornar os documentos mais acessíveis e intuitivos para usuários e atores do sistema. Essa solução partiu de uma busca por referências, sobretudo do campo emergente de linguagem simples no setor público brasileiro – que já havia sido identificado como uma oportunidade para a equipe, por reunir técnicas e princípios para mobilizar atores internos e externos em torno do problema.



Usando três diferentes abordagens para testar a aplicabilidade desse conceito no contexto da ANA, a equipe desenvolveu protótipos que buscaram responder a perguntas críticas ligadas à implementação, funcionalidade, e comunicação da ideia. O ponto de partida dos testes foi uma oficina de treinamento realizada por uma das integrantes da equipe do Programa Linguagem Simples, do (011).lab, laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo.¹¹ Além de servir como preparação para os três protótipos, essa oficina foi uma oportunidade de estreitar laços com a comunidade quanto a práticas de simplificação de linguagem.

O primeiro protótipo teve como foco a adaptação da metodologia utilizada pelo (011).lab ao contexto da ANA. Além de aprender mais sobre a aplicação da metodologia, foi uma oportunidade de identificar barreiras à simplificação de linguagem

11. Essa colaboração foi central para o projeto, pois trouxe referencial metodológico para orientar os experimentos. Agradecemos pela colaboração, em especial, de Luana Dratovsky e Lais Valieris, gestoras do programa à época.

PERGUNTAS CRÍTICAS → PROTÓTIPOS

A aplicação das etapas de simplificação da metodologia da Prefeitura de São Paulo funciona no contexto na ANA?

O documento gerado por esse processo fica mais simples sem perder sua finalidade técnica?

Quais capacidades a equipe da ANA precisa desenvolver para comunicar de forma simples e efetiva?



Processo de simplificação completo rodado, a partir da metodologia da Prefeitura de São Paulo



Ato normativo simplificado



Oficina de treinamento em simplificação de documentos públicos e trilha de formação no tema

no contexto regulatório. O segundo tinha o intuito de verificar se um documento simplificado perderia sua finalidade técnica. Para testar essa pergunta, a equipe usou a metodologia de simplificação em um documento de outorga e coletou impressões da equipe técnica da ANA responsável por sua elaboração. O terceiro protótipo abordou a dimensão de capacitação, tendo como enfoque o desenho de uma trilha de formação que, além de ser apresentada para coleta de feedback, foi indicada como uma das possibilidades na agenda de capacitação do ano seguinte, a fim de verificar o interesse de servidores/as da ANA por esse processo de capacitação.

A estratégia de gerar perguntas simultâneas, e para cada uma delas construir e testar protótipos específicos, rendeu um aprendizado importante para a equipe. Nesse sentido, podemos destacar, na perspectiva de aprendizagem metodológica, a prática

de experimentos e testes com usuários, que surpreendeu positivamente algumas pessoas da equipe: “[antes do Janela] a gente não podia mostrar para ninguém qualquer tipo de fragilidade. Uma coisa como um protótipo era inimaginável”. Segundo outra servidora da ANA: “Agora não boto nenhum produto, mesmo que interno, sem que seja feito teste”.

Além dos aprendizados – que serão discutidos em mais detalhes nos próximos capítulos –, o mergulho deste projeto trouxe alguns desdobramentos. Talvez o mais emblemático seja o Plano de Ação de Linguagem Simples, documento que consolida a adoção dessa agenda na agência, reunindo um conjunto de ações que vão além do conceito desenvolvido e testado no âmbito do Janela GNova. Esse documento representa um efeito importante do projeto, demonstrando ampliação da legitimidade institucio-

nal – uma vez que foi aprovado pela diretoria e já está no segundo ano de implementação. Além desse conjunto de ações, foram também mencionadas outras interfaces que passaram por processos de simplificação como resultado da adesão à agenda impulsionada pelo projeto, como o Portal de Serviços e outros relatórios produzidos pela ANA.¹²

De forma complementar, participantes do projeto relataram outros efeitos importantes que “vão além da formalidade de um plano ou documento”, com repercussão entre diferentes atores do sistema em que a ANA opera. Segundo a equipe do projeto, em março de 2022, pelo menos 60% das unidades organizacionais já haviam participado de alguma ação de linguagem simples na ANA, entre cursos, eventos, campanhas e processos de simplificação.

Com um portfólio extenso de desdobramentos, cabe destacar que este mergulho criou um espaço de trocas e integração que fortaleceu vínculos entre diferentes áreas da agência, que continuaram colaborando mesmo após o fim do projeto. Como fruto dessa colaboração, é possível destacar também o fortalecimento da agenda de inovação da ANA, materializada na criação de um laboratório de inovação, lançado em dezembro de 2021. Essa decisão demonstra não apenas maior abertura à experimentação mas também a intenção de favorecer processos mais amplos de transformação institucional na agência que cuida das águas no território brasileiro.

12. Exemplos de documentos que passaram por revisões ou reestruturações a partir de linguagem simples: Carta de Serviços, em <www.gov.br/ana/pt-br/centrais-de-conteudos/publicacoes/carta_relatorio_ana_2020_v6.pdf>; e Portal de Usuários de Recursos Hídricos, em <www.snirh.gov.br/usuarios-derecursoshidricos/>.

APRENDIZADOS DA EQUIPE

Engajamento da equipe

O projeto funcionou como espaço de trocas e integração, gerando ideias e fortalecendo vínculos entre diferentes áreas da ANA.

Uso de metodologias

Realizar experimentos antes do lançamento de um projeto de inovação pode ajudar a aprimorar a metodologia, além de criar e fortalecer capacidades internas.

Escolha de parceiros

Os projetos iniciais devem começar por onde houver menor resistência potencial e com pessoas/áreas que demonstrem maior abertura à experimentação.

Gestão da mudança

Mapear os perfis mais resistentes e mais parceiros para pensar em estratégias de gestão da mudança que reduzam resistências e fortaleçam parcerias.

Projeto 3

PERFIS QUEM É VOCÊ NO TRABALHO REMOTO?

ÓRGÃO PARCEIRO

LA-BORA! gov / Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal – Ministério da Economia

PALAVRAS-CHAVE

trabalho remoto, gestão de pessoas, gestão da mudança, perfis comportamentais

EQUIPE GNOVALAB

Cecília Lariú e Joselene Lemos

EQUIPE LA-BORA! GOV

Amanda Menezes, Juliana Machado, Luana Faria, Maria Raquel Stacciarini, Mariana Yuka Akamine e Pedro Stoeckli Pires

RESUMO

O projeto *Perfis: quem é você no trabalho remoto?* consistiu na concepção de um teste de perfis comportamentais para apoiar a adaptação de servidores/as públicos/as a contextos de mudança, em especial à transição para o trabalho remoto. No início da pandemia da covid-19, a implementação de trabalho remoto no governo federal foi uma mudança operada em grande velocidade e escala, mas rodeada de incertezas e potenciais dificuldades de adaptação. O conceito de teste de perfis foi pensado para dar suporte à adaptação, considerando a diversidade de pessoas e formas de trabalho, de modo a evitar a adoção uma solução única e padronizada. O conceito foi então desenvolvido e testado a partir de conversas e processos colaborativos com chefias e equipes de servidores/as em regime de trabalho presencial e remoto, além de especialistas em gestão de pessoas e inovação pública. O projeto contribuiu para o amadurecimento da equipe do próprio LA-BORA! gov, laboratório de inovação com especialidade em gestão de pessoas, a partir da vivência do processo. A partir dessa experiência, a equipe do LA-BORA! gov passou a adotar na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, no Ministério da Economia, as abordagens metodológicas desenvolvidas em conjunto com a equipe do GNovaLab.

“A adaptação foi o principal aprendizado”, ponderou uma das servidoras que participou do projeto *Perfis: Quem é você no trabalho remoto?*, em referência tanto à temática abordada pelo projeto como aos rumos que ele tomou. O projeto *Perfis* teve como foco o aperfeiçoamento da experiência de servidores/as federais em trabalho remoto. Trata-se de uma pauta da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal que ganhou bastante destaque no contexto da pandemia da covid-19, que exigiu a implementação emergencial e em grande escala de trabalho remoto no governo federal. A equipe do projeto, além do grupo de facilitadoras do GNovaLab, era composta de membros fixos – quem faz parte da equipe em tempo integral – e volantes – quem trabalha em demandas e períodos combinados do LA-BORA! gov. Na ocasião do projeto, o laboratório tinha acabado de ser criado, e buscava também a vivência de processos metodológicos orientados por design como forma de capacitação da equipe.

No primeiro ciclo do projeto, a equipe procurou entender os principais desafios que os/as servidores/as estavam enfrentando na adoção do trabalho remoto no setor público, ainda de forma ampla e no que dizia respeito à rotina de trabalho e às relações entre servidores/as. Supunha-se que muitas chefias tinham receio de perder o controle sobre suas equipes, limitando a autonomia das pessoas e resistindo à implementação do trabalho remoto. Para averiguar a questão, foram entrevistadas chefias e equipes de servidores/as em trabalho presencial e remoto, além de especialistas em gestão de pessoas. Em combinação com mapeamento de dados sobre produtividade e sobre qualidade de vida no trabalho, a pesquisa de campo contribuiu para adicionar textura e profundidade a partir das experiências de quem se debate com a questão no dia a dia.

INSIGHTS A PARTIR DO QUE OUVIMOS

1 ENTENDIMENTO VIGENTE

O trabalho não presencial, muitas vezes, é visto como benefício e não como mais uma forma de trabalho.



"Como você está em casa, dá a impressão que está sempre disponível."

Chefe de equipe com dez pessoas, maioria em trabalho remoto

Trabalhar remotamente não significa estar disponível o tempo todo; essa forma de trabalho é potencialmente assíncrona.

2 PROBLEMAS EXISTENTES

Muitos problemas do serviço público foram evidenciados no trabalho não presencial.



"Talvez nosso trabalho não dependa mais de métricas que nunca funcionaram."

Membro de equipe em trabalho remoto

O valor do trabalho não está na métrica, mas na efetividade das entregas.

No trabalho remoto imposto, o controle assumiu novas formas: excesso de reuniões, relatórios diários.

As pessoas não querem perder tempo com comunicação formal improdutiva, e sim investir tempo em trocas informais e aprendizagens coletivas.

Para mães e pais, a dinâmica do trabalho remoto depende da rede de apoio.

3 ADAPTAÇÃO A PESSOAS E ÓRGÃOS

Diretrizes são importantes, mas devem ser adaptáveis às diferentes realidades das pessoas e dos órgãos.



"É presunçoso prever uma forma ideal de trabalho remoto, mas diretrizes são importantes."

Chefe de equipe com cerca de trinta pessoas em trabalho remoto

Atividades impensáveis no formato não presencial se mostraram possíveis depois das imposições decorrentes da pandemia.

Pessoas não mudam de perfil automaticamente ao migrarem para outra forma de trabalho.

Conhecer os diferentes perfis nas equipes facilita a escolha pela forma de trabalho mais adequada, bem como eventuais processos de adaptação.

Ilustrações: MindLab

A sistematização das conversas nos permitiu identificar uma possibilidade estratégica de atuação da secretaria, a partir da identificação de perfis comportamentais para a gestão de mudança. A identificação de perfis tinha como intuito responder à demanda por diretrizes gerais que regulamentassem o trabalho não presencial, mas que pudessem ser adaptadas às diferentes realidades das pessoas e dos órgãos – estas são muito diversas e não costumam ser levadas em consideração em contextos de transição e mudança. Além disso, a pesquisa gerou uma série de *insights* que revelaram desde lógicas vigentes e narrativas sobre trabalho remoto – muitas vezes visto como benefício, e não como mais uma forma de trabalho – até o evidenciamento de problemas já existentes no setor público, com destaque para dificuldades de comunicação e queixas sobre mecanismos de controle.

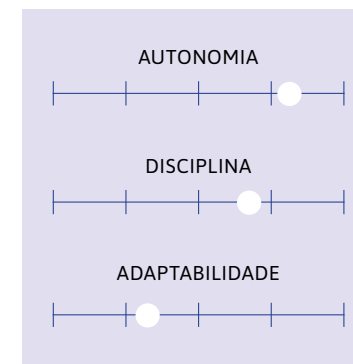
Diante de tais entendimentos, o segundo ciclo do projeto tinha como meta desenvolver uma proposta de atuação focada no apoio a diferentes tipos de servidores/as em processos de adaptação a mudanças, em especial no contexto de trabalho remoto. Como resultado das sessões coletivas de geração de ideias, o conceito de solução proposto pela equipe foi um teste de perfis comportamentais para o setor público, que teve como base escalas de autonomia, disciplina e adaptabilidade, identificadas como características-chave em contextos de transição e incerteza, e que podem ajudar ou dificultar a adaptação de cada pessoa. Depois de responder ao teste, o/a servidor/a receberia a descrição de seu perfil predominante, detalhado em habilidades, desafios e recomendações de desenvolvimento, além da indicação de perfis complementares para oferta e recebimento de apoio na adaptação ao trabalho remoto. Um exemplo de perfil criado foi o *Abre*

alas, cujas características predominantes são a independência, o metodismo e a adaptabilidade. Em outras palavras, uma pessoa com esse perfil tem clareza de seu potencial de realização e adaptação no trabalho, mas pode ter dificuldades em ser solidária às necessidades e ao ritmo da equipe.

Para desenvolver o conceito, precisávamos entender se os perfis mapeados faziam sentido no contexto de trabalho remoto e se chefias e equipes viam valor na proposta. Para isso, realizamos duas etapas de testes rápidos. Primeiro, criamos visualizações simples da matriz de comportamentos utilizada na construção dos perfis, da relação de apoio entre os diferentes perfis (a partir de uma lógica circular) e do detalhamento de um dos perfis, e convidamos especialistas em gestão de pessoas e inovação pública para uma oficina em que pudessem interagir com o material, avaliar sua aderência ao contexto e sugerir mudanças para orientar o desenvolvimento do projeto. Para o segundo teste, criamos imagens com alguns exemplos de perfis, indicando a relação de apoio entre eles, e enviamos para chefias e servidores/as em trabalho remoto por mensagens de WhatsApp, junto com algumas perguntas provocadoras, como: “Como você vê a utilização dessa ferramenta em seu contexto de trabalho?” e “Com base na visão dos perfis e nas descrições resumidas, você se reconhece em algum dos perfis?”. Em resposta, as pessoas enviaram áudios ou textos comentando sobre os possíveis usos dos perfis que vislumbravam em sua rotina de trabalho, além de apontarem se haviam ou não se identificado com os perfis apresentados.

Com base nas respostas e aprendizados obtidos nos testes, elaboramos uma série de recomendações para os próximos passos do desenvolvimento do teste de perfis, que foram apresenta-

ESCALAS USADAS PARA DEFINIR CADA PERFIL CARACTERÍSTICAS-CHAVE IDENTIFICADAS POR ESPECIALISTAS



COMPONENTES DE UM PERFIL

Abre alas
Cheguei para realizar

Breve descrição

Tem clareza de seu potencial de realização e adaptação no trabalho. Comunica suas ideias e opiniões de forma autêntica. Ser solidário às necessidades e ao ritmo da equipe pode ser um desafio.

Habilidades (pontos fortes)

Desafios (pontos a serem desenvolvidos)

Dicas para desenvolvimento

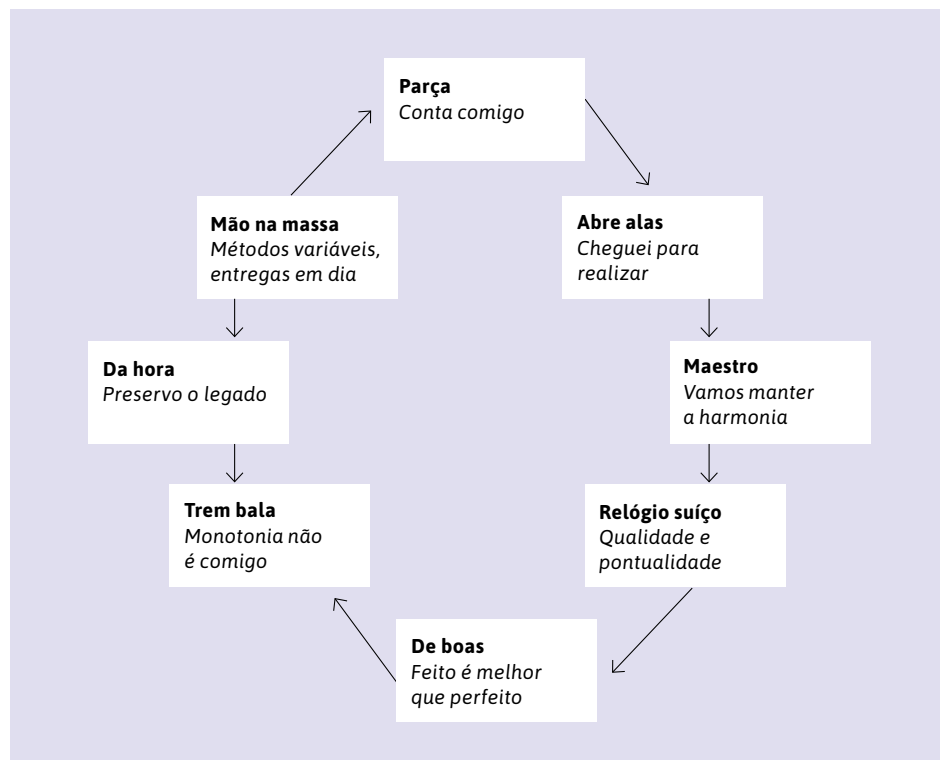
(recomendações de práticas para enfrentamento dos desafios)

Quem pode apoiar (perfil complementar capaz de ajudar)

De quem pode receber apoio (perfil complementar capaz de oferecer ajuda)

das aos dirigentes da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia. No entanto, nos próximos passos após o término da experiência com o GNovaLab, a equipe do projeto deparou com uma questão de viabilidade, uma vez que não havia recursos disponíveis para serem alocados na continuação do desenvolvimento técnico e conceitual da solução de perfis.

LÓGICA CIRCULAR DE APOIO ENTRE PERFIS



Dessa forma, a equipe retornou ao mapeamento de oportunidades identificadas a partir dos *insights*. Assim, essa etapa do projeto levou ao desenvolvimento, ao teste e à qualificação de uma nova iniciativa, a *Curadoria Temática*,¹³ também voltada a facilitar a adaptação de diferentes realidades de pessoas e órgãos

13. Cf. <www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica>.

a novos regimes de trabalho em contextos de mudança, visando à implementação imediata. A *Curadoria Temática* consiste na elaboração de diretrizes e modelos para o trabalho não presencial, disseminando boas práticas do trabalho nas modalidades remota e híbrida. A iniciativa já está em fase de implementação e funciona como um repositório de modelos práticos, simples e intuitivos, que podem ser adaptados e aplicados em diferentes realidades no setor público. A ideia é melhorar o dia a dia dos/as servidores/as e incentivar lideranças a colocarem em prática comportamentos de gestão em prol do bem-estar das pessoas e da produtividade no setor público.

Para além do projeto em si, a experiência do mergulho foi importante para a incubação e consolidação do LA-BORA! gov dentro da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, passando inclusive por transições de liderança. No início do projeto, o laboratório tinha menos de seis meses de existência, de modo que a seleção para participar da experiência com o GNovaLab foi celebrada como uma vitória e o processo foi visto como uma oportunidade de formação da equipe a partir da vivência de um projeto em suas diversas etapas. De fato, a percepção de quem participou do projeto é de que houve um grande salto qualitativo na maturidade da equipe; o projeto não só gerou um histórico comum mas também serviu de base para a construção de vocabulário e abordagens metodológicas para novas iniciativas do laboratório. Nas palavras de uma das participantes, muitos dos serviços oferecidos pelo LA-BORA! gov hoje “carregam o DNA do [programa] Janela GNova”.

Projeto 4

SEGURADO ESPECIAL JORNADA DIGITAL ENTRE JUDICIÁRIO E PREVIDÊNCIA

ÓRGÃO PARCEIRO

Advocacia-Geral da União (AGU) e Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1)

PALAVRAS-CHAVE

previdência rural, benefícios previdenciários

EQUIPE GNOVALAB

Andrea Marina Lacerda e Letícia Mendonça

EQUIPE AGU

Flávio Chiarelli Vicente de Azevedo, Frederico Jorge Magalhães Pereira Lira, Guilherme Neves e Karla Margarida Martins Santos

EQUIPE TRF1

Angelo José Faleiro Filho, Gilda Sigmaringa Seixas, Kátia Balbino, Itagiba Catta Preta, Marcos José Ribeiro e Maria Cândida Carvalho

RESUMO

No Brasil, aproximadamente 15% dos benefícios previdenciários concedidos entre 2014 e 2017 foram obtidos pela via judicial. Apenas na Justiça Federal da 1ª Região são mais de 1 milhão de processos previdenciários em tramitação. Cerca de 60% das implantações de aposentadoria por idade rural decorrentes de decisão judicial são oriundas da 1ª Região da Justiça Federal. Esse foi o cenário encontrado por uma equipe inédita composta de juízes/as e procuradores/as federais com o objetivo de buscar novas soluções para ampliar o acesso de populações rurais aos benefícios previdenciários. Analisando a complexa jornada de possíveis segurados, foi proposta uma intervenção conjunta. Partindo de contextos institucionais e visões diferentes sobre quais seriam o foco e as possíveis soluções do projeto, a equipe experimentou um espaço de diálogo e trocas para abrir perspectivas e colaborações. Nos últimos dois anos, foi implementado e consolidado um novo rito processual, que diminuiu consideravelmente o tempo das respostas a beneficiários/as e demonstrou a espécie de frutos que a aproximação dessas instituições é capaz de gerar.

“Descobrimos que existem ilhas de excelência mesmo em mares revoltos”, observou um dos participantes ao entrar em contato com outros órgãos envolvidos com a temática do projeto. Partindo de uma composição de juízes/as do 1º Tribunal Regional da Justiça Federal (TRF1) e procuradores/as federais da Advocacia-Geral da União (AGU) especialistas em direito previdenciário, este projeto partiu do desafio de pensar em como ampliar o acesso de trabalhadores/as rurais a benefícios previdenciários como aposentadoria por idade, aposentadoria por invalidez, auxílio-doença e pensão por morte.

Conforme a legislação previdenciária brasileira, quem é beneficiário/a desses direitos atende pelo nome de “Segurado Especial”.¹⁴ Neste projeto, contamos com a experiência de juízes/as federais para entender como o Judiciário brasileiro lida com os desafios de consolidação dos direitos das populações rurais. Contamos também com a experiência de procuradores/as federais trabalhando no sistema previdenciário. Essa equipe inédita, abarcando múltiplas competências e papéis institucionais, se reuniu para pensar sobre documentação, acesso e outros aspectos ligados à concessão de benefícios. Além de buscar mais clareza sobre os processos administrativos e jurídicos que compõem essa complexa cadeia de procedimentos, este projeto teve como propósito criar um contexto favorável a interações entre servidores/as públicos/as do campo jurídico a partir de um foco comum: como ampliar o acesso do segurado especial aos benefícios previdenciários?

O início do projeto foi marcado pela exploração do problema a partir de diferentes componentes desse sistema. Ao longo do primeiro ciclo, além dos encontros da equipe, foram realizadas entrevistas para coletar perspectivas de outros magistrados,

14. Adotamos neste texto a formulação do termo “segurado especial” no masculino, conforme disposto na legislação.

servidores/as do INSS e servidores/as de outros órgãos do Poder Executivo, além de representantes de segurados especiais (sindicatos, advogados e igrejas). Três perguntas guiaram essa pesquisa: 1) Como o beneficiário se informa acerca dos documentos necessários?; 2) Como o beneficiário obtém esses documentos?; 3) Como essa documentação é tratada pelo Estado?

A complexidade das respostas a essas e outras perguntas que surgiram ao longo da jornada poderia ser sintetizada pela fala de uma das magistradas consultadas: “cada instituição fica batendo cabeça, com custo ao erário, ao invés de atuarem conjuntamente”. Esse é um ponto de vista comum a outras pessoas entrevistadas, que apontam como pré-condição para o bom desempenho de sua função a necessidade de movimentos de mudança no Judiciário e no Executivo. Um dos magistrados reconheceu a urgência de realizar capacitações específicas no curso de formação da carreira, em que “não houve qualquer estudo ou orientação sobre a questão dos segurados especiais”. Numa perspectiva semelhante, outra entrevistada disse que “muitas vezes o INSS não possui interpretação de acordo com a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça (STJ)”. Isso levou à constatação de que a circulação de conhecimentos e diálogos entre servidores/as da Previdência e do Judiciário poderia contribuir para melhorar o sistema de reconhecimento e concessão de benefícios.

A partir das entrevistas e dos encontros de sistematização, também se chegou ao tema da (in)visibilidade do público-alvo, que revela a dificuldade do Estado em fazer chegar políticas públicas efetivas para essas pessoas. Outro *insight* gerado nesse ciclo se deu no âmbito da diversidade. A situação do segurado varia conforme a realidade da região rural do país e isso influen-

INSIGHTS A PARTIR DO QUE OUVIMOS

1 (IN)VISIBILIDADE DO PÚBLICO-ALVO

O Estado chega aos possíveis segurados por diversas políticas públicas que, se articuladas, facilitariam a comprovação do direito ao benefício.



Servidor do INSS

“Os equipamentos públicos de assistência social – CRAS, CREAS – têm capilaridade maior do que o INSS.”

É possível ampliar a base de dados administrativa estatal para ajudar a identificar o segurado especial ao longo da vida e evitar fraudes.

A capilaridade dos equipamentos e a natureza dos serviços de assistência social podem contribuir para informar e comprovar.

Há necessidade de maior interação do INSS com órgãos públicos para construção de provas e o reconhecimento da condição de segurado.



Oportunidade de inovação
Como podemos usar políticas e serviços públicos existentes para facilitar a comprovação de segurado especial?

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTATAL SOBRE SEGURADO ESPECIAL RURAL

A circulação de conhecimentos entre servidores da Previdência e do Judiciário poderia contribuir para melhorar o sistema de reconhecimento e concessão de benefícios.



Magistrada

“Cada instituição fica batendo cabeça, com custo ao erário, ao invés de atuarem conjuntamente.”

O conhecimento normativo não é uniforme nem no INSS, nem no Judiciário, nem entre servidores/as dessas duas instâncias.

Jurisprudências pacificadas no Judiciário não são incorporadas à prática administrativa do INSS, contribuindo para a judicialização.

Magistrados/as carecem de maior preparação no tema previdenciário antes de atuar nos casos.



Oportunidade de inovação
Como podemos construir espaços de intercâmbio entre Judiciário, INSS e representação dos segurados?

3 DOCUMENTAÇÃO E REALIDADE DO SEGURADO

Simplificar a comprovação da condição de segurado especial aos/às mais vulneráveis contribuiria para ampliar o acesso ao benefício, em especial nas regiões Norte e Nordeste.



Representante de beneficiário

"O agricultor raiz não tem como ter documento de vinte, trinta anos guardado. Não tem espaço de armazenamento em casa. As secretarias de agricultura não oferecem esse apoio."

A situação do segurado varia conforme a região e influencia a maneira de oferecer prova documental.

A exigência de documentação ampla, de diferentes tipos e fontes, para comprovar a qualidade de segurado especial é um grande ônus para o/a agricultor/a.



Oportunidade de inovação
Como podemos adequar às exigências de documentação à realidade do segurado?

4 INTERMEDIÁRIOS DOS SEGURADOS MAIS VULNERÁVEIS

O segurado precisa de apoio para ter informação sobre seus direitos, obter a documentação e solicitar o benefício.



Defensoria

"O segurado especial tem um baixo nível de instrução, tem dificuldade de entender, se guia pela vivência, e acredita naquilo que o vizinho falou, que o sindicato falou."

O segurado especial tem dificuldades para acessar fontes oficiais de informação e serviços digitais, necessitando de apoio para seu uso.

Os sindicatos são uma importante referência para orientação e apoio na solicitação do benefício.

Outros órgãos do governo que atuam com o público são fontes potenciais para ampliar a comunicação do INSS junto ao público segurado.



Oportunidade de inovação
Como podemos qualificar a jornada do usuário para facilitar o acesso ao benefício?

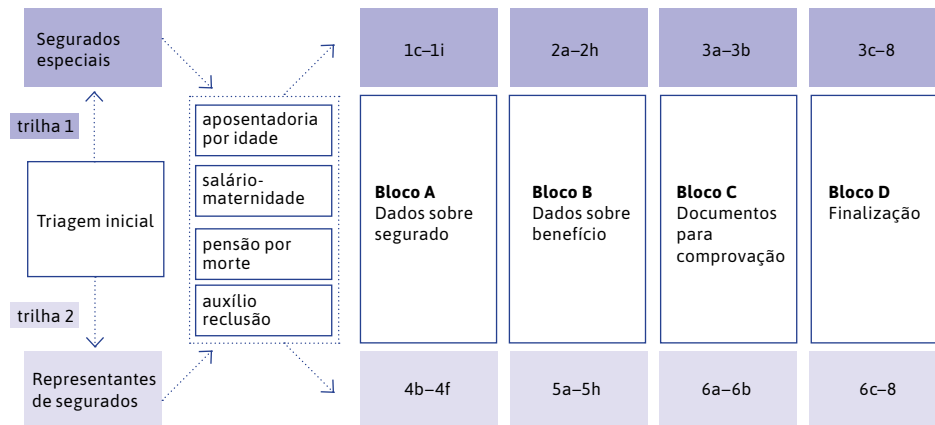
cia na qualidade e possibilidade de oferecer provas documentais. Por fim, essa exploração inicial levou à identificação do papel central desempenhado por intermediários. São perfis diversos de pessoas e instituições que apoiam quem pode pleitear o benefício para se informar sobre seus direitos e solicitar o benefício. A partir de cada um desses *insights* foram identificadas oportunidades de inovação.

Ao entrar no segundo ciclo, a equipe buscou aprofundar os *insights* gerados e escolher um desses pontos como foco do projeto para desenvolver e testar um conceito que contribuísse para o avanço dessa articulação entre os dois poderes. Tendo em vista esse mapeamento inicial, houve uma convergência para focar em um dos *insights*: O segurado precisa de apoio para ter informação sobre seus direitos, obter a documentação e solicitar o benefício (4), resumido na seguinte pergunta, que implica uma oportunidade de inovação: Como podemos qualificar a jornada do usuário para facilitar o acesso ao benefício?

Para fazer isso, foram identificados três momentos críticos na jornada digital do segurado especial rural: definir se é um segurado especial; definir quais direitos teria e como solicitar eventuais benefícios; e, por fim, definir o que fazer se o pedido de benefício for negado.

O conceito desenvolvido pela equipe teve como foco o terceiro momento, sobretudo antes do início do processo judicial. Com isso, a equipe buscou explorar como ampliar acordos de conciliação na Justiça Federal da 1ª Região junto ao segurado especial que teve seu pedido negado pela via administrativa, contribuindo potencialmente para resolver o problema da judicialização. Foi então criado o protótipo do *Formulário Conciliação Segurado*

VISÃO GERAL DO FORMULÁRIO



Especial, que foi testado com magistrados, servidores/as do INSS e da AGU, além de alguns advogados que atendem trabalhadores rurais. O desenho dos testes buscou apoiar a definição do fluxo das perguntas, da interface e da linguagem. Por meio desses testes a equipe experimentou um formulário em uma versão de protótipo com diferentes atores para coletar impressões e sugestões de melhorias.

Apesar de o protótipo em si não ter sido implementado, nos últimos dois anos surgiram desdobramentos do projeto em outras dimensões e escalas. Por exemplo, é possível dizer que hoje grande parte dos catorze estados da primeira região já utilizam um novo rito processual, que reduz consideravelmente o tempo de espera para segurados. Por meio de processos judiciais resolvidos por conciliação, em um prazo de 4 a 6 meses – conforme

experiências realizadas no Acre (50%) e na Bahia (70%) –, foi possível reduzir a litigiosidade e contribuir na prática para a integração da solução a outras ações em curso no INSS e no Judiciário.

Um dos procuradores participantes afirmou que “quem for iniciar hoje esse mesmo processo não vai ter 10% da dificuldade que eu tive, porque de dois anos pra cá, eu acho que a gente evoluiu muito”. Esse avanço não é atribuído diretamente ao projeto, mas há o reconhecimento de que o contexto criado na colaboração mediada pelo GNovoLab favoreceu o estreitamento de vínculos e facilitou mudanças processuais que trouxeram impactos positivos para o público almejado.

O caráter interinstitucional da equipe acarretou desafios diferentes dos demais projetos. Conforme apontado por um dos participantes, o dia a dia do projeto foi marcado por certa “dificuldade na execução por se tratarem de órgãos diferentes, cada um com suas instâncias de aprovação e com suas opções políticas, o que dificulta a implementação”. Ao lidar com essa dificuldade, foram abertas possibilidades de convergência entre as instituições envolvidas. É possível dizer que os avanços percebidos, sobretudo no rito processual, juntamente com a sensibilização de servidores/as do campo jurídico para um conjunto de ferramentas e atitudes experimentadas ao longo do programa, são contribuições efetivas dessa jornada. Para além do problema que serviu de contexto para a aprendizagem metodológica da equipe composta de procuradoras/es e magistradas/os, parece haver uma dimensão mais ampla de desdobramentos desejáveis, que carece de novos projetos e experimentos para seguir aproximando essas carreiras e sistemas.

4. RESPIROS REFLEXÕES E APRENDIZADOS

Esta seção, que recapitula os momentos de “tomada de ar” depois de cada um dos mergulhos, explora o que aprendemos com os projetos sobre gestão de programas em inovação pública a partir da realização do Janela GNova 2020. Ao narrar a criação e condução dos projetos nos capítulos anteriores, identificamos temas, *insights* e desafios que emergiram deles. Estes serão expostos nesta seção, em um diálogo direto com a comunidade de inovação pública. Essa exposição foi feita com base na documentação dos projetos, além de conversas com a equipe do GNovaLab e órgãos parceiros, e examinou mais a implementação do que o desenho do programa.

Partimos de uma escuta focada nas histórias dos projetos cerca de um ano e meio após o término oficial do programa, em setembro de 2020, e exploramos seus desdobramentos e momentos marcantes do ponto de vista de integrantes das equipes. Cabe lembrar que não se trata de uma avaliação formal do programa, nem de um conjunto de recomendações específicas para edições futuras. Procuramos identificar pontos de contato entre a metodologia e o contexto em que foi aplicada para aprofundar nosso entendimento sobre programas como este e seu potencial de transformação para as equipes e organizações participantes. Os aprendizados aqui articulados criaram algumas bases para uma discussão sobre os desdobramentos possíveis de projetos de inovação, que vamos abordar em mais detalhes na última seção do livro.

Como participantes ativos desse processo, reconhecemos nosso papel como observadores, facilitadores e também realizadores. Nesse sentido, além de dar voz a algumas das falas que escutamos, lançamos mão de nossa própria voz para articular e analisar nossa experiência, bem como especular sobre os temas

que emergiram. Para além da agenda de capacitação de servidores/as do governo federal, buscamos sintetizar aqui explorações mais amplas sobre experiências de aprendizagem coletiva – seus tempos, marcos, condições e participantes. São mesmo momentos de respiro, de inspirar e expirar com calma e atenção depois da experiência mais intensa dos mergulhos. Em alguns casos, tais explorações nos levaram a novos desafios ou novas questões, muitas vezes sem resposta, que nos ajudam a dar sentido para interações e a constantemente repensar o que foi feito.

Um de nossos primeiros aprendizados diz respeito à finalização dos projetos com o GNovaLab e à “entrega de bastão” para as equipes parceiras darem sequência a eles. Em nossas conversas com as equipes do GNovaLab e dos órgãos parceiros, uma das questões abordadas dizia respeito aos marcos de início e término dos projetos. A entrega final tomou diferentes formas em cada um dos projetos, e o próximo passo mais direto para as equipes em geral envolveria o desenvolvimento ou implementação da entrega, seja um protótipo de formulário ou a execução de materiais propostos em um *blueprint* de serviço. Enquanto gestores do programa no laboratório enxergam um momento muito claro de fechamento na apresentação final de cada projeto, para as equipes parceiras isso parece ser diferente. Ouvimos repetidamente que o “projeto não acabou”, indicando que ainda estão nas agendas das equipes ou das organizações, com novas atividades e planejamento interno próprio, inclusive indo além do desenvolvimento ou da implementação da entrega.

O projeto com o GNovaLab foi, na verdade, um momento dentro de uma jornada maior, não necessariamente de forma linear ou planejada. A falta de clareza nos momentos de transição e

15. Caio Werneck et al., *Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública*. Brasília: Enap, 2020.

na busca por continuidade é um desafio constante em projetos de inovação pública e nos fez pensar na metáfora dos ciclos de vida, emprestada de uma publicação anterior:¹⁵ Laboratórios e unidades de inovação pública funcionariam como organismos vivos, que se desenvolvem respondendo a desafios existenciais.

Ao olhar para os projetos pela lente de seu ciclo de vida, percebemos a importância de o programa induzir transições entre fases de desenvolvimento.

Em alguns casos, a participação no programa representou a transição entre concepção e nascimento de uma iniciativa. Em outros, notamos a consolidação de algo já existente, que a partir do Janela GNova passou por algum grau de amadurecimento. De maneira geral, foi posto em evidência o desafio de finalizar projetos de modo a evitar o rompimento brusco – uma bolha estourando repentinamente – entre as equipes parceiras e o laboratório trabalhando em conjunto com elas. O objetivo é que o fim da colaboração seja encarado como parte de um processo gradual orientado por um horizonte temporal mais longo – uma bolha dissolvendo lentamente.

Por isso, faz sentido olharmos para as dinâmicas que influenciam o ambiente em que essas organizações vivem e se desenvolvem. Voltando à ideia da bolha,

o projeto é como uma bolha, cuja função é criar condições seguras para experimentação e aprendizagem sem perder de vista o contexto em que se situa.

Uma bolha é um espaço temporário sem paredes duras, permeável e translúcido, com a possibilidade de seguir em diferentes direções. A bolha é também a forma da respiração de quem está mergulhando, os respiros durante o mergulho, que permitem que os aprendizados venham à tona e sejam contemplados.

Na essência, o formato do programa busca gerar uma sensação de proteção, ao mesmo tempo em que a equipe continua vivendo e interagindo com seu entorno. Essa permeabilidade ao contexto se mostrou um atributo muito efetivo para induzir que o aprendizado não ficasse restrito a um ambiente apartado da realidade. Pelo contrário, nos meses em que participaram do programa, houve trocas entre o lado de dentro e o lado de fora dessa bolha, exercitando a capacidade da equipe de absorver e traduzir novas práticas de experimentação, agilidade e colaboração. No entanto, é preciso ter cuidado para proteger a existência da bolha em momentos em que a pressão do entorno é tão forte que pode romper precipitadamente sua parede – feita, afinal, de matéria efêmera e frágil –, de modo que o dia a dia se imponha no espaço de aprendizado, privando-o de sua condição segura e delimitada. Assim, o desafio aqui é como garantir que os projetos sejam constantemente alimentados pelas dinâmicas externas da organização, mas mantendo condições seguras para que a aprendizagem aconteça.

Aprendemos também que, tanto para a condução efetiva do projeto como para aumentar as chances de efeitos duradouros,

a equipe gestora do programa precisa contar com uma sensibilidade ao equilíbrio dentro e fora da bolha, atenta às interações entre a equipe apoiada e seu contexto.

Algumas equipes falaram sobre a existência de um terreno fértil na organização, por exemplo, ou do envolvimento de lideranças com a pauta do projeto, ou outros fatores que afetaram diretamente a evolução do projeto. De forma geral, tais interações não estão sujeitas ao controle das equipes participantes; ou seja, mesmo que fosse criada uma espécie de checklist para verificar condições do ambiente, levando em consideração questões como apoio político, disponibilidade de recursos, capacidade da equipe, governabilidade sobre a iniciativa etc., constatamos que avaliar as condições ambientais não seria suficiente para assegurar condições favoráveis, justamente por serem contextos dinâmicos e incertos por natureza, em que cada projeto é afetado por variáveis difíceis de serem definidas e controladas de antemão. Isso não quer dizer que não devamos observar e avaliar esse contexto desde a seleção do projeto, acompanhando seus movimentos – muito pelo contrário; a atenção ao contexto constitui um fator fundamental para os projetos se desenvolverem. Tal checklist pode até ajudar a criar uma base de partida, mas não funciona de forma isolada e definitiva, por isso ressaltamos a sensibilidade ao longo do processo.

Com o programa dividido em dois ciclos, o primeiro voltado a explorar e entender o problema e o segundo focado em criar possibilidades de resolução, buscamos desconstruir outra prática comum em processos de inovação: a compartimentalização das etapas sem considerar sua interferência e vazamento mútuos. Uma pessoa do GNovaLab reconheceu que “a ferramenta deve estar a serviço de um processo”, o que envolve “fazer as pessoas experimentarem uma nova forma de pensar, de interagir”. Ainda que cada ciclo tenha tido um desenho muito parecido, com cinco etapas distintas e entregas que partiram da mesma referência metodológica (*Imersão Ágil*),

a alternância entre explorar e criar esteve presente durante todo o processo de trabalho, de forma que as etapas e os ciclos vazam uns nos outros.

O mergulho é naturalmente um processo vazante. Ou seja, não se cria apenas em uma etapa específica de ideação, nem se deve abrir mão de fazer explorações ao longo do caminho. São modos de pensar e agir complementares, que dependem menos de ferramentas, exigindo de quem conduz o programa olhar e escutar atentamente o que está acontecendo nos projetos.

Nosso mergulho com essas quatro equipes também trouxe ainda uma reflexão sobre o papel de quem acompanha os projetos de dentro do laboratório. Para além de ocupar a função de gestora de projetos, garantindo prazos e entregas, a equipe do GNovaLab desempenhou um papel análogo ao de um/a instru-

tor/a de mergulho: uma pessoa com experiência prática na realização de projetos de inovação, que mergulha junto à equipe parceira, empregando os métodos de pesquisa, design e gestão propostos no programa. Apesar de os/as diferentes instrutores/as de mergulho (membros do laboratório) trabalharem conforme a mesma metodologia, o estilo de facilitação de uma experiência de aprendizagem é muito particular. À medida que o projeto caminha, os encontros periódicos lhe dão ritmo e constância, mas também revelam várias características do perfil de quem conduz o processo metodológico. Mais que isso,

o/a instrutor/a também é impactado/a pelo processo ao participar de uma experiência transformadora de aprendizagem.

A permeabilidade à aprendizagem, que no caso de nosso programa foi incorporada intencionalmente ao desenho – experimental, ágil e colaborativo –, propõe certas atitudes por parte da equipe. Aproveitar a interação com equipes parceiras do programa e com outros/as instrutores/as de mergulho como estratégia de aprendizado requer humildade para encarar as incertezas, dúvidas e falhas como parte inerente do programa. Assim, cada edição traz aprendizados que transformam o desenho do programa, e a interação entre unidade de inovação e equipes parceiras tem como resultado uma nova composição, que preserva certas características desses componentes, mas que dificilmente retorna à composição inicial.

5. RESPINGOS DESDOBRAMENTOS E POSSIBILIDADES DE SUCESSO

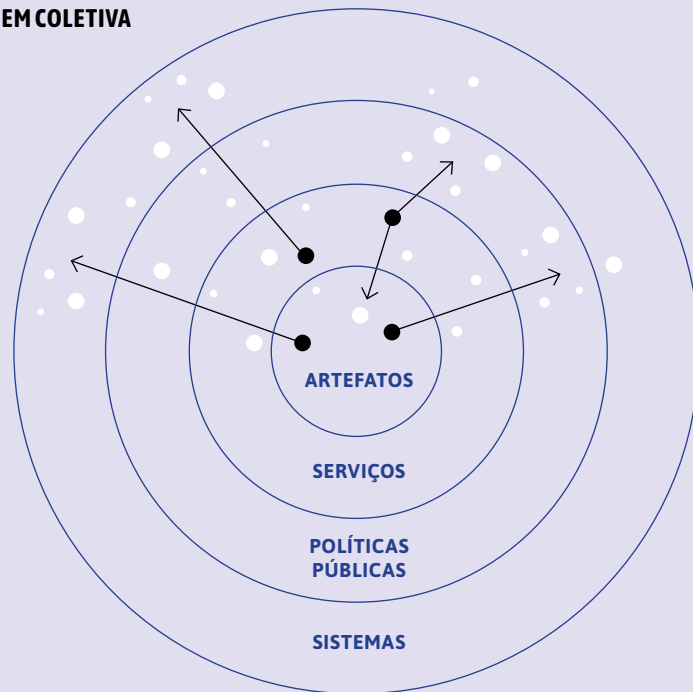
Ao longo de nossa jornada, produzimos uma série de respingos – esperados e inesperados, em diferentes tamanhos e formatos – a partir da alternância entre mergulhar (experimental) e respirar (refletir). Ao olhar para os respingos como efeitos possíveis e desejáveis de programas como esse, abrimos um campo de exploração sobre a aprendizagem coletiva como um resultado relevante de programas de inovação pública.

Os respingos que identificamos são efeitos difusos, mas que ganham visibilidade com o distanciamento temporal e com a investigação daqueles aspectos que excedem ou escapam à sequência linear entre o desenho e a implementação. Não à toa o programa Janela GNova nasceu em um laboratório de inovação na Enap, uma escola de governo que produz e dissemina conhecimento de referência sobre a gestão pública brasileira. Justamente por partir desse lugar institucional privilegiado, acreditamos que os movimentos de mergulho e respiro aqui descritos podem repercutir para além das delimitações de um só programa e contribuir com caminhos – ou provocações – para construir outros mecanismos de aferição de valor sobre o que é gerado pela comunidade de inovação pública no contexto brasileiro.

Voltamos ao diagrama dos projetos com suas escalas de atuação para explorar diferentes concepções de sucesso e efeitos do programa. Uma primeira concepção de sucesso está relacionada ao desenvolvimento e à implementação da entrega final do projeto, ou aos efeitos de uma continuidade linear, que seriam traduzidos em métricas comuns de avaliação para verificar se o projeto “deu certo”. No diagrama, essa concepção está ligada à continuidade do trabalho iniciado pela intervenção criada por cada equipe no âmbito do Janela GNova. Trata-se de uma importante dimensão de resultados, porque atesta que projetos focados em aprendizado também podem trazer desdobramentos concretos. Como ilustração de efeitos desse tipo, temos a criação da política nacional de pessoas desaparecidas (*Perséfone*), o plano de ação de linguagem simples (*Hidrologiquês*), a elaboração de diretrizes para regulamentação do trabalho não presencial (*Perfis*), e a expansão do novo rito processual de conciliação (*Segurado Especial*).

Para tanto, foi importante dar atenção especial ao recorte do foco de cada projeto. Com uma boa definição de foco, há um ponto de entrada para a equipe interagir com o contexto do problema (atores/as afetados/as e envolvidos/as, regulações que limitam possibilidades, oportunidades que ampliam perspectivas etc.). Isso ajuda a desconstruir a ideia de que tudo que é feito na escala do governo federal precisa abranger todo o sistema de uma só vez. Além disso, essa delimitação da escala de atuação procurou aproximar a equipe de algo concreto o suficiente para criar um artefato ou serviço, dentro de um espectro passível de ação, mas também com potencial de gerar efeitos na escala de políticas públicas ou sistemas.

RESPINGOS DE PROJETOS COMO EVIDÊNCIAS DE APRENDIZAGEM COLETIVA



● Pontos de entrada dos projetos

→ Movimento de desdobramento

● Respingos

Os efeitos na escala de políticas públicas ou sistemas, muitas vezes mais difusos e verificados em dimensões que ultrapassam o ponto de entrada do projeto, também podem indicar certo tipo de continuidade. São respingos institucionais, representados por pequenos pontos na figura. Os respingos são evidências da incorporação de efeitos e aprendizados dos projetos pela instituição. São desdobramentos associados ao que aconteceu no Janela, mas extrapolam a linearidade característica de programas no setor público, muitas vezes representados na forma de dutos que conduzem todos por um mesmo fluxo. Uma das participantes de uma equipe parceira relatou:

“O que eu vejo é que nem sempre o que a gente formata é o que vai chegar na ‘coisa final’, mas ela nunca existiria sem essa iniciativa [...] os insights que foram produzidos ali dentro estão sendo implementados ao longo do tempo.”

Um exemplo seria o uso de produtos intermediários do processo – como o retorno ao Mapa de *insights* no projeto *Perfis*, do LA-BORA! gov –, que ajudaram a desenvolver novas iniciativas, explorando mais possibilidades que o foco dado inicialmente ao projeto. Também observamos manifestações de institucionalização que dialogam com a cultura da organização e os recursos disponíveis, como a criação de atos normativos, planos, cargos e ritos administrativos. Aqui podemos citar o relato da equipe do projeto *Perséfone*, que destacou a criação de um cargo específico na estrutura do ministério como uma vitória importante

para institucionalizar a política de pessoas desaparecidas. Sinais como esse evidenciam processos incrementais de mudança provocados por ações dos projetos. Em outros casos, há um reconhecimento de mudanças mais profundas, como os desdobramentos do projeto *Hidrologiquês* destacados por membros da equipe como “uma verdadeira transformação institucional”, incluindo desde a criação de um plano de ação voltado para a linguagem simples até a criação de novos produtos e atos normativos com atenção especial à comunicação efetiva com o público, e a incorporação de modos de fazer experimentais na rotina das equipes da ANA.

Para que os projetos de inovação pública tragam evidências de continuidade tanto no nível do artefato ou do serviço como no nível da política ou do sistema, os aprendizados durante o Janela GNova indicaram a importância do desenvolvimento de capacidades e da criação de vínculos nas equipes, que por si só mostram ser sinais de sucesso. Ou seja, são condições que contribuem para o movimento das setas em outros níveis do diagrama, mas são também resultados desejáveis da participação no processo.

As pessoas relataram evidências perceptíveis de impacto sobre suas formas de trabalhar, seja em métodos formais, seja em atitudes gerais incorporadas à prática. Desde questões práticas – como usar “diferentes habilidades que só desenvolvi melhor com o Janela: construir uma boa narrativa pensando no público, zelar pelo visual da apresentação dos slides para que fossem agradáveis e funcionais, e dar concretude ao que estava dizendo para ser compreendida”, conforme relatou uma membra da equipe do laboratório – até aprendizados mais amplos sobre o processo de

testes – como revelam depoimentos como o de outra integrante da equipe do GNovaLab, que conta que

“foi uma mudança de chave na minha cabeça saber o que significa o protótipo, que protótipo é sobre aprender”.

O mergulho na realidade a partir do contato com pessoas que vivem essas questões na pele também pode ser muito transformador para quem não costuma trabalhar dessa forma. Uma participante de uma das equipes parceiras afirmou: “É um método libertador. Você sai do seu modo de enxergar e passa a se colocar na posição de quem sente mesmo, de quem passa por aquela situação, e isso é fundamental para que a gente consiga ter um outro olhar para a política”.

O desenvolvimento de capacidades para inovar é observável tanto no nível individual como no coletivo, visto a partir do que é produzido pelas equipes depois da experiência. Ao incorporarem um certo modo de fazer que oscila entre explorar e criar, os/as participantes levaram adiante o que aprenderam, contribuindo para iniciativas mais próximas da realidade vivida, com foco em quem vivencia as questões no dia a dia. Assim, as novas práticas e linguagens são vistas como conhecimentos compartilhados e situados. O conhecimento é situado, pois ocorre em um contexto organizacional onde faz sentido usar esses métodos, e é compartilhado pois existem interdependências de competências entre quem participa. Ou seja, não é possível de fato aprender processos de inovação pública de forma solitária e distante de uma prática e lógica contextuais.

Uma servidora de um dos projetos nos disse:

“Uma coisa é ler o livro de design etnográfico,¹⁶ ou mesmo fazer o curso da Enap. É diferente de você realmente construir um projeto, estar ali no dia a dia, pensando naquilo. Os desafios ficam mais palpáveis”.

16. Daniela Gomes Metello. *Design etnográfico em políticas públicas*. Brasília: Enap, 2018.

Outro exemplo tangível de aprendizado veio do projeto *Hidrologiquês*, quando uma pessoa da equipe ANA afirmou: “Agora não boto nenhum produto, mesmo que interno, sem que seja feito teste”. A criação de um repertório comum de práticas de prototipação e teste possibilitou não apenas que essa participante específica mudasse sua forma de trabalhar mas também que essa nova forma de trabalho envolvesse mais pessoas da organização. Relato semelhante foi feito pela equipe do LA-BORA! gov, que incorporou métodos usados no programa a outros projetos do laboratório. Isso inclui recursos tão díspares quanto a estrutura de slides, a maneira de desenhar e facilitar oficinas, e a replicação das etapas adotadas na metodologia do Janela GNova para desenvolver outros projetos.

Ao integrar essas práticas e linguagens na memória compartilhada da equipe, essa experiência ampliou as possibilidades de uso dos métodos mesmo fora do âmbito do projeto e valorizou determinadas atitudes. Para além de aprender uma técnica específica individualmente, o programa significou desenvolver capacidades junto com outras pessoas da equipe que estavam inseridas em situações parecidas de trabalho. Essa abordagem ajuda a

desmistificar a ideia de que conhecimentos novos vêm de algum lugar externo às pessoas que ali trabalham, o que também contribui para o aumento da motivação e do engajamento da equipe participante. Um dos gerentes de projeto do GNovaLab relatou: “Eu acho que o principal aprendizado desse processo para mim, enquanto facilitador, foi a importância do engajamento e da motivação do time para que o projeto tenha impactos reais e, de fato, se torne um esforço sustentável, que continue para além daquela intervenção, daquele processo de inovação.”

Além da interlocução com pessoas que experienciam os efeitos dos serviços e políticas em primeira mão, os projetos também costumam criar espaços de diálogo institucional antes inexistentes, permitindo amplificar a escuta entre setores, órgãos e até mesmo poderes diferentes. Essa experiência possibilitou, em alguns casos, a ampliação do espectro de possibilidades de colaboração. A participação em projetos intersetoriais muda as percepções sobre cada uma dessas áreas e costuma contribuir com a criação de vínculos entre os participantes e de referências fundamentais para futuras colaborações.

Ao mediar essas relações, observamos que a qualidade da experiência de todo mundo que participa do programa depende da criação de bons vínculos entre o laboratório e a equipe parceira. Não se trata de um processo controlável, como nos lembra um dos membros da equipe do laboratório: “É importante reconhecer a organicidade desse processo. E eu acho que é isso que torna o vínculo tão especial, porque não é resultante só do momento que foi predesignado para isso. É muito legal você chegar no final do projeto e ter membros da equipe mandando fotos da tatuagem que fizeram com a logo do projeto ou convidando você para via-

jar para conhecer o seu estado natal”. A criação de vínculos entre equipes, que não está prevista como uma etapa nem pressupõe uma ferramenta específica, é uma dimensão importante de resultados do programa. Continuando o relato de um dos membros do GNovaLab, trata-se de uma construção que leva tempo, “que nasce de uma maneira gradual e sutil. É um processo de construção de confiança e ele não é necessariamente natural, porque se você parar para pensar, essas equipes entram de alguma maneira a partir de um processo seletivo em que elas foram testadas. Depois, tem um momento que a gente, enquanto facilitador, nós do laboratório, nos sentimos testados, em que a equipe está tentando entender se pode confiar naquele parceiro ou não.”

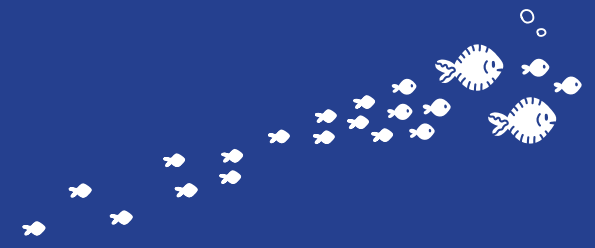
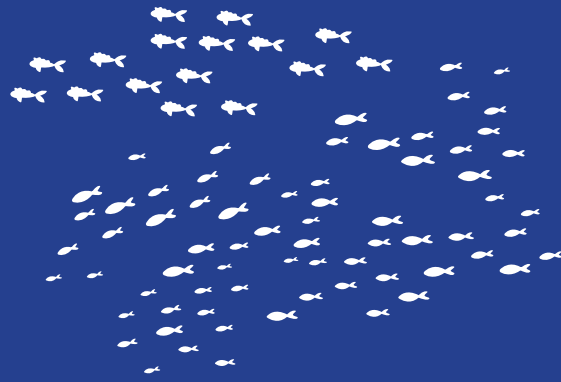
A confiança é um elemento fundamental no contexto de projetos públicos, que naturalmente envolvem exposição a sensibilidades políticas, condições fundamentais para o desenvolvimento dos projetos, como vimos anteriormente. No caso do programa, aprendemos que um processo que tem entregas intermediárias e constantes pode contribuir para criar espaços seguros, o que fica claro no depoimento de um integrante do GNovaLab:

“A relação de confiança e o vínculo tendem a se fortalecer à medida que as conversas avançam, porque a equipe percebe que existe um método para fazer inovação, quando passam a compartilhar um entendimento comum sobre o problema e a ver alguns resultados mais concretos do projeto”.

A criação de vínculos diz respeito também à inserção em novas comunidades de prática, seja durante ou depois dos projetos. No caso da equipe da ANA, o projeto *Hidrologiquês* foi uma das pontes para sua entrada em comunidades de práticas de inovação no setor público e linguagem simples. A equipe já participou com falas e relatos do projeto em eventos nacionais, fortalecendo a disseminação da pauta para dentro e fora da agência.

Por fim, trabalhar nessa publicação nos permitiu olhar para os mergulhos e seus respingos a partir de momentos de respiro, com certo distanciamento temporal da experiência. A oportunidade de reflexão, feita em conjunto com as pessoas que participaram do processo, foi muito enriquecedora para entender efeitos possíveis de experiências de aprendizado no setor público. Para além da documentação, esperamos que este trabalho possa contribuir para o aperfeiçoamento e a criação de programas de inovação com foco em aprendizagem coletiva, e que inspire equipes em seus mergulhos pelo Brasil afora.





SOBRE O GNOVALAB

O propósito do GNovaLab é ousar novas formas de pensar desafios públicos e de agir em governo. Prospectamos, experimentamos e disseminamos novas abordagens para enfrentar desafios públicos de forma colaborativa, criativa e com aprendizado constante.

Somos um laboratório de inovação pioneiro do governo federal brasileiro, que atualmente faz parte da Diretoria de Inovação – GNova da Escola Nacional de Administração (Enap). Nascemos em agosto de 2016 como resultado de uma parceria entre a Enap, o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e o MindLab, laboratório de inovação do governo da Dinamarca. Partilhamos de uma visão de inovação como prática sistêmica e transformadora, capaz de fomentar um setor público mais responsivo aos complexos desafios da sociedade contemporânea.

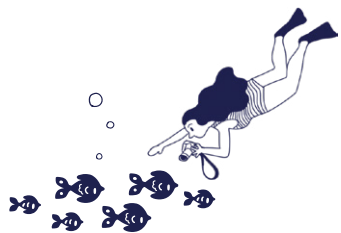


Foto: Gustavo Bonifácio Silva Almeida (As.com/Enap)

G'NOVA
Uma iniciativa **ENAP**

ANOTAÇÕES





Texto composto nas famílias
tipográficas Asap e Asap Condensed,
projetadas por Pablo Cosgaya e
Nicolás Silva para Omnibus-Type.

A coleção **Inovação na Prática** registra as experimentações e os aprendizados da Diretoria de Inovação em Governo (GNova) da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) no desenvolvimento de projetos com instituições do governo.

Seu principal objetivo é disseminar as metodologias utilizadas e as lições aprendidas, além de compartilhar práticas para inspirar organizações e laboratórios interessados em adaptá-las e em testá-las nos próprios contextos, projetos e desafios de inovação.

Este volume aborda quatro projetos de experimentação desenvolvidos pelo Laboratório de Inovação em Governo (GNovaLab) em parceria com órgãos públicos federais no âmbito do programa Janela GNova 2020, em colaboração com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O foco do programa foi gerar capacidades no setor público brasileiro a partir de abordagens experimentais de imersão ágil e design. No livro são incluídos resultados e aprendizados sobre a realização de projetos de inovação pública em contextos de alta incerteza e regime de trabalho remoto.

