



Escola Nacional de Administração Pública

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO E
MONITORAMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**COMO PODEMOS APRIMORAR A AVALIAÇÃO EM
UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO DO LA-BORA! GOV**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MARIANA YUKA AKAMINE

BRASÍLIA - DF

2022

COMO PODEMOS APRIMORAR A AVALIAÇÃO EM UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DO LA-BORA! GOV

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas.

Aluna: Mariana Yuka Akamine

Orientador: Antonio Claret Campos Filho

Brasília - DF

2022

A3136c Akamine, Mariana Yuka

Como podemos aprimorar a avaliação em um laboratório de inovação: um estudo de caso do LA-BORA! gov / Mariana Yuka Akamine. -- Brasília: Enap, 2022.

135 f. : il.

Dissertação (Mestrado -- Programa de Mestrado em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas) -- Escola Nacional de Administração Pública, 2022.

Orientação: Antonio Claret Campos Filho.

1. Avaliação. 2. Inovação. 3. Laboratório de Inovação. I. Título.
II. Campos Filho, Antonio Claret orient.

CDD 352.367

MARIANA YUKA AKAMINE

**COMO PODEMOS APRIMORAR A AVALIAÇÃO EM
UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO DO LA-BORA! GOV**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em
Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas da
Escola Nacional de Administração Pública - ENAP
como requisito parcial para obtenção do título de Mestre
em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas

Defendida em 31 de agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antonio Claret Campos Filho, Orientador – ENAP

Prof. Dr. Roberto Wagner da Silva Rodrigues – ENAP

Profa. Dra. Regina Luna Santos de Souza – MPGD/ENAP

BRASÍLIA

2022

DEDICATÓRIA

Dedico estas linhas para as pessoas que desejam transformar vidas e contribuir para um presente colaborativo compartilhado feliz.

AGRADECIMENTOS

Gratidão, gratidão, gratidão!

Agradeço à Administração Pública – na figura do órgão Ministério da Economia e de sua Diretoria de Gestão de Pessoas, da escola Enap e do laboratório LA-BORA! gov – pela oportunidade de trabalho, estudo, reflexão e capacitação como servidora pública e cidadã.

Aos professores do curso, em especial aos membros do Colegiado e das Bancas, meu muito obrigada por qualificarem meu percurso de aprendiz e por compartilharem seus conhecimentos e experiências em prol de um saber mais universal.

Obrigada pela paciência e parceria do meu orientador Claret, que clareou minha trajetória acadêmica e do seu modo contribuiu para qualificar uma nova profissional.

Ao grupo de pesquisa, com nossos encontros coletivos e motivacionais, meus sinceros agradecimentos! Que o grupo continue a crescer e se renovar, que mais mestres possam trilhar esse caminho.

Muito obrigada aos companheiros do curso pelo carinho, valeu demais pelas risadas no grupo de *WhatsApp*, pelos trabalhos em grupo (em especial o supergrupo 3), e claro, por me tornarem representante da turma I (guardarei no coração essa época).

Um agradecimento especial para a família, os amigos e o parceiro de existência pelo amor, cuidado e conselhos, nos momentos de euforia e de desabafo, por iluminarem meus dias e noites.

Imensamente grata pelas pessoas especiais que contribuíram para a persistência no sonho de realizar esse projeto, e que sem soltar as mãos, contribuíram para recheiar e lapidar essa obra, como fonte de teoria, entrevistas, oficinas.

Grata por quem torceu, apoiou, acompanhou e por quem ainda vai se alegrar e se inspirar ao ler estas páginas.

*“O que muda na mudança, se tudo em volta é uma
dança no trajeto da esperança, junto ao que nunca
se alcança?”*

(Carlos Drummond de Andrade)

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento/ Banco Mundial
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FLACSO	Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LISP	Laboratórios de Inovação no Setor Público
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OPSI	Observatório de Inovação do Setor Público
SEDGG	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultado esperado por método de coleta de dados	366
Quadro 2 - Testes da oficina	433
Quadro 3 - Dinâmicas da oficina	466
Quadro 4 - Oportunidades de ação para a avaliação no LA-BORA! gov	988

RESUMO

Laboratórios de inovação se fortalecem como colaboradores do Estado para lidar com o contexto de incerteza e rápida transformação social. Esta pesquisa teve como propósito explorar as perspectivas do tema da avaliação em laboratório de inovação, a partir do estudo de caso do LA-BORA! gov – laboratório de gestão inovadora de pessoas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia. O trabalho realçou a avaliação combinada com o papel dos atores e seus valores, com o ambiente real de mudanças e com a importância de retroalimentar os aprendizados gerados pela avaliação. A metodologia foi composta por pesquisa bibliográfica sobre avaliação, com enfoque em laboratório de inovação, pesquisa documental do Laboratório objeto do estudo de caso, entrevistas com atores ligados direta e indiretamente a laboratórios de inovação e oficina com o time do Laboratório. Como resultado foram elaboradas oportunidades de ação para a avaliação no LA-BORA! gov, podendo-se citar a proposta de investir em sistematizações mínimas e adaptáveis de avaliação, fomento da cultura da inovação por meio de parcerias e debates sobre avaliação e participação em prêmios de inovação, análise colaborativa e estruturada dos *feedbacks* dos serviços prestados, simplificação da exposição dos dados avaliativos entre outras sugestões com vistas a inspirar iniciativas afins. As lições aprendidas durante a pesquisa indicam a potencialidade de futuros estudos no tema, para acompanhar o amadurecimento dos laboratórios de inovação em governo, retroalimentar os resultados das ações e enriquecer os aprendizados de forma iterativa e dinâmica.

Palavras Chaves: Avaliação; Inovação; Laboratório de Inovação.

ABSTRACT

Innovation laboratories have developed as collaborators of the State to deal with the context of uncertainty and rapid social transformation. This research aims to explore the perspectives of the subject of evaluation in an innovation laboratory, based on the case study of LA-BORA! gov – laboratory for innovative people management of the Secretariat for Personnel Management and Performance of the Ministry of Economy. The work emphasizes the evaluation combined with the role of the actors and their values, with the real environment of changes and with the importance of feeding back the lessons generated by the evaluation. The methodology consists of bibliographic research on evaluation, focusing on the innovation laboratory, documentary research of the Laboratory object of the case study, interviews with actors directly and indirectly linked to innovation laboratories and a workshop with the Laboratory team. As a result, opportunities for action were designed for the evaluation in LA-BORA! gov, including the proposal to invest in minimum and adaptable evaluation systematizations, fostering a culture of innovation through partnerships and debates on evaluation and participation in innovation awards, collaborative and structured analysis of feedback on services provided, simplification of exposure of evaluative data, among other suggestions to inspire similar initiatives. The lessons learned during the research indicate the potential of future studies on the subject, to accompany the maturation of innovation laboratories in government, feedback the results of actions and enrich the learning in an iterative and dynamic way.

KEYWORDS: *Evaluation; Innovation; Innovation Lab.*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. INOVAÇÃO	18
1.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	18
1.1.1 Contexto da inovação no setor público sob perspectiva da OCDE	19
1.2 ECOSISTEMA E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	21
1.2.1 As competências das lideranças públicas sob a perspectiva da OCDE.....	21
1.2.2 Rede de inovação brasileira.....	22
1.3 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO.....	23
2. AVALIAÇÃO	26
2.1 AVALIAÇÃO EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO	26
2.2 AVALIAÇÃO NÃO NEUTRA E DINÂMICA	30
2.3 DIFICULDADES, RETROALIMENTAÇÃO E APRENDIZAGEM DA AVALIAÇÃO.....	32
3. METODOLOGIA	34
3.1 ESTUDO DE CASO.....	34
3.2 DESENHO DA METODOLOGIA	34
3.3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL	36
3.4 ENTREVISTA.....	37
3.4.1 Seleção dos entrevistados	38
3.4.2 Estrutura e teste da entrevista	38
3.4.3 Gravação e transcrição da entrevista	39
3.4.4 Ética na entrevista e na oficina	40
3.5 OFICINA COM TIME LA-BORA! GOV	41
3.5.1 <i>Design thinking</i> para oficina.....	41
3.5.2 Oficina teste.....	42
3.5.3 Oficina oficial	44
3.6 TRIANGULAÇÃO DE DADOS.....	46
4. ESTUDO DE CASO DO LA-BORA! GOV	48
4.1 O PROPÓSITO E A IDENTIDADE	48
4.2 ORGANIZAÇÃO DO LABORATÓRIO.....	51
4.2.1 O contexto	51
4.2.2 Os atores e os recursos.....	52
4.2.3 Os serviços.....	54

4.3	A AVALIAÇÃO DAS ENTREGAS	56
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
5.1	DAS ENTREVISTAS.....	59
5.1.1	Atores	60
5.1.2	Laboratório de inovação	64
5.1.3	Avaliação	67
5.2	DA OFICINA	75
5.3	OPORTUNIDADES DE AÇÃO PARA A AVALIAÇÃO NO LA-BORA! GOV ..	80
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
6.1	LIMITAÇÕES E FUTUROS POSSÍVEIS DA PESQUISA	101
6.2	MUDANÇAS DURANTE A PESQUISA	102
6.3	REFLEXÕES E LIÇÕES APRENDIDAS	102
	REFERÊNCIAS	104
	APÊNDICES	111
	ANEXOS	128

INTRODUÇÃO

O tema da inovação no setor público brasileiro se reconfigura com o tempo. Para responder a múltiplas mudanças é preciso pensar fora da caixa. Assim, novos elementos surgem como testar e errar rápido, práticas mais colaborativas e aprendizagem por meio da iteração¹, ou seja, fazer, testar e ajustar de forma incremental as ações de acordo com os *feedbacks* alcançados.

O Concurso Inovação no Setor Público é um exemplo de fomento à inovação. Promovido pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap é um exemplo de fomento à inovação e desde 1996 premia iniciativas e dissemina as práticas de inovação. As publicações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE sobre a inovação no setor público brasileiro, habilidades de inovação e liderança retratam a importância da temática.

Nesse sentido, a figura de laboratório de inovação surge como mais um componente no movimento da inovação no setor público brasileiro. Eles ajudam a disseminar a inovação pública nos governos, criam redes, promovem e participam de eventos integrados e discutem múltiplas temáticas. Nesse contexto, uma questão relevante, e ainda pouco explorada, é como aprimorar a avaliação em laboratórios de inovação, considerando-se que avaliação pode contribuir para a inovação.

O LA-BORA! gov – laboratório de gestão inovadora de pessoas – é um desses laboratórios recém-criado. Compõe o quadro da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia – SGP/ME, auxiliando os órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, de forma a colaborar com as políticas federais de gestão de pessoas.

O Laboratório² tem como propósito gerar valor público ao melhorar a experiência do usuário, entendido como o(a) servidor(a) público(a). Valor público pode ser conceituado como “o que nós, como indivíduos, fazemos em prol das condições públicas que gostaríamos de habitar e o que podemos, coletivamente, concordar que gostaríamos de alcançar juntos usando os poderes do Estado” (MOORE, 2007, p. 173). Interessante notar que o Laboratório passa a existir quase que simultaneamente com a pandemia e o isolamento social, e pôde se

¹Uma metodologia para iterar, por exemplo, é a Adaptação Iterativa Orientada a Problema – PDIA da Harvard University. PDIA Toolkit. Disponível em: <https://bsc.cid.harvard.edu/PDIAtoolkit>. Acesso em: 30 out. 2021.

²Nesta pesquisa, o termo Laboratório (com inicial em maiúscula) será utilizado para quando se fizer referência ao LA-BORA! gov - laboratório de gestão inovadora de pessoas, objeto do estudo de caso deste trabalho.

desenvolver e projetar por meio de dinâmicas em formato remoto de trabalho, abarcando um público mais diverso e amplo do que inicialmente previsto.

O LA-BORA! gov enfatiza um olhar mais centrado no ser humano, nas emoções, percepções, dores e necessidades do usuário, impactando no engajamento e na produtividade numa perspectiva sistêmica, ao compreender que tudo é feito por e para pessoas. Constitui-se, assim, num espaço de experimentação e numa ponte de construção de confiança criativa para outras equipes. Desenvolve suas atividades de modo a disseminar vivências e compartilhar conhecimentos, por meio, por exemplo, de oficinas, mentorias e mídias. Além disso, firma parcerias e incentiva que os próprios demandantes tenham papel ativo no processo de inovação. Logo, ajuda a entender o problema, criar soluções, prototipar e até testar, sendo que na maioria dos casos não chega a implementar as ações, o que fica a cargo dos demandantes, conforme informações constantes no seu *site*³.

Com idade jovem⁴ e muitas entregas, um desafio que desponta para a fase adulta do Laboratório de inovação é como se pode melhor avaliar e monitorar os resultados de suas entregas. Esse esforço já se iniciou com a elaboração de instrumentos para acompanhar as entregas – planilha com dados dos serviços prestados, formulários de avaliação dos participantes e das pessoas que prestaram serviço com o Laboratório, montagem de um *Power BI* (um painel que pudesse representar de forma visual um cruzamento de dados em tempo real publicado no LA-BORA! gov em números⁵ no *site* do Laboratório) –, além da própria avaliação dos *feedbacks* dos usuários ter sido tema de um trabalho de pesquisa⁶ acadêmica para fomentar melhorias para os serviços do Laboratório.

Nessa linha, a problemática de pesquisa traz a seguinte reflexão: como poderíamos aprimorar a compreensão dos resultados da inovação a partir da perspectiva da avaliação e do monitoramento? Assim, parte-se da premissa de que a avaliação e o monitoramento têm

³*Site* do LA-BORA! gov. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov>. Acesso em: 07 out. 2021.

⁴FERRAREZI, Elisabete.; LEMOS, Joselene; BRANDALISE, Isabella. **Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação**. Enap, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3691>. Acesso em: 09 out. 2021. A publicação aborda os ciclos de vida de laboratório de inovação comparando com as características da vida humana, com as fases de nascimento e infância (apoio dos pais e colegas), adolescência (inquietação e pequenas conquistas), fase adulta e maturidade (legitimidade e avaliar as ações), e morte (finitude e legado).

⁵LA-BORA! gov em números. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/transparencia>. Acesso em: 16 jun. 2022.

⁶FARIA, Luana Silveira de. **Percepção da experiência dos usuários nos serviços de um laboratório de inovação em governo: insights e oportunidades de ação**. Monografia Especialização. Enap, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6588>. Acesso em: 07 out. 2021.

importantes atribuições para aprimorar o sistema e a gestão de inovação. Eles ajudariam a garantir legitimidade e apoio dos usuários e patrocinadores, a comunicar os trabalhos com transparência e assertividade, além de gerar informações e contribuir para tomada de decisões baseadas em evidências, colaborando para identificar fatores críticos de sucesso, descobrir e agir sobre lacunas de desempenho e fomentar aprendizagem para apoiar a evolução do Laboratório.

A principal motivação da pesquisadora para a realização deste estudo foi o reconhecimento do potencial inovador do setor público brasileiro, e na capacidade de aproveitar oportunidades de se reinventar a partir das novas necessidades humanas, a fim de evoluir e gerar novas contribuições para a sociedade.

Cabe mencionar que sob o aspecto pessoal, a pesquisadora faz parte do time volante⁷ do Laboratório desde a fundação, aprendendo sobre inovação e desenvolvendo capacidades profissionais, razão pela qual sentiu a curiosidade de entender como a teoria aprendida no curso do mestrado sobre avaliação poderia se inserir na prática. Por outro lado, na condição de participante do objeto de pesquisa, estava ciente da possível limitação de interpretação e da delicada posição ocupada, o que ensejou esforços para uma análise que contemplasse outros pontos de vistas, optando-se pela metodologia pela colaboração do time do Laboratório e de outros atores ligados direta ou indiretamente a laboratórios em relação à temática.

A pesquisa teve cunho exploratório, sem partir de uma hipótese pré-definida a ser testada, mas sim, estabelecendo uma pergunta central e objetivos relacionados para orientar o estudo. O foco repousou em levantar a percepção sobre a avaliação em laboratórios da equipe interna do LA-BORA! gov e de atores externos (ex) integrantes de laboratórios ou pessoas que conviviam com esses espaços.

O objetivo principal deste trabalho foi apresentar sugestões sobre o estudo de caso do LA-BORA! gov para aprimorar o monitoramento e avaliação no âmbito específico deste Laboratório. Com isso, este trabalho visa a constituir um legado que possa inspirar outras iniciativas e pesquisas semelhantes e que os achados possam ser adaptados para proporcionar novas possibilidades para o campo da avaliação em laboratórios de inovação de modo a impactar o sistema de inovação, como salienta Werneck *et al.* (2020), superando as restrições

⁷Time volante é uma modalidade de trabalho no LA-BORA! gov em que o membro continua em exercício em sua unidade administrativa e participa de projetos no Laboratório.

naturais a que laboratórios estão expostos, como estrutura pequena e inexistência de soluções padronizadas.

Os objetivos específicos consistiram em:

- a) Analisar a estrutura, processos e serviços prestados pelo LA-BORA! gov, bem como explorar os processos avaliativos em curso no Laboratório;
- b) Compreender o papel da avaliação na perspectiva da função de retroalimentação e aprendizagem gerada pela análise dos resultados avaliativos, especialmente ao considerar os atores avaliadores e suas subjetividades durante o processo avaliativo;
- c) Explorar a visão e a prática da avaliação em laboratórios de inovação congêneres;

Durante a pesquisa, não se pretendeu resolver todas as lacunas sobre monitoramento e avaliação em laboratórios de inovação e nem relacionar todos os indicadores, métricas, ferramentas, fluxos ou atores. Dentre as principais razões para essa abordagem estiveram: por tomar como objeto um laboratório em específico (LA-BORA! gov), por acreditar que não há um modelo ideal de avaliação aderente a todos os laboratórios e por tratar-se de um estudo ligado à inovação, que por natureza já é mutável de acordo com o tempo e o contexto. Entretanto, acredita-se que esta pesquisa possa ser utilizada como fonte de consulta ou inspiração e seus resultados adaptados para as realidades e necessidades de um novo estudo a ser realizado.

Em relação à estrutura, o trabalho está dividido em seis partes, além desta introdução. Na primeira, apresenta-se o tema da inovação, com enfoque da inovação no setor público e um olhar sob a rede de inovação. Bem como explora-se a figura do laboratório de inovação, seu surgimento e potencial papel na transformação da ação pública.

A segunda parte aborda o campo da avaliação, enfatizando a importância de se refletir sobre o quadro valorativo dos atores envolvidos com a avaliação, suas subjetividades e experiências.

A terceira parte descreve a metodologia adotada. Por meio de um estudo de caso exploratório e de pesquisa qualitativa, realizou-se uma revisão bibliográfica da inovação e da avaliação com foco em laboratório de inovação, combinada com pesquisa documental do LA-BORA! gov – em relação à sua formação, serviços e avaliações, em especial nos Balanços de

Atividades⁸ anuais e no LA-BORA! gov em números do *site* do Laboratório. Foram realizadas duas estratégias para a coleta de dados primários: entrevista com pessoas ligadas direta e indiretamente a laboratórios de inovação, e oficina com o time do LA-BORA! gov, para levantar a percepção sobre a avaliação em laboratório de inovação, desafios e potencialidades a fim de embasar as considerações finais do estudo.

O foco da quarta parte repousa sobre o objeto do estudo de caso, o LA-BORA! gov – laboratório de gestão inovadora de pessoas – e trata de sua caracterização, por exemplo, sua identidade, origem, sistemas utilizados, recursos, equipes e parcerias, natureza dos serviços, aspectos dos resultados e formas utilizadas de monitoramento e avaliação.

A quinta parte compõe-se da análise dos achados. Nessa etapa, faz-se a sistematização dos dados coletados, por meio da criação de categorias de análise e triangulação dos dados das entrevistas, oficina e pesquisa documental-teórica. A partir dessa análise, foram construídas as oportunidades de ação para aprimorar a avaliação no LA-BORA! gov.

A sexta, e última parte traz as considerações finais da pesquisa, com exposição dos desafios e limitações encontradas, as reflexões e lições aprendidas e a proposta de temas para futuros estudos, no intuito de aprimorar o campo da inovação e motivar iniciativas semelhantes.

⁸ Balanços de Atividades do LA-BORA! gov. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/balancos-de-atividades>. Acesso em: 16 jun. 2022.

1. INOVAÇÃO

Inovação é um termo que admite várias conceituações. Como esquematizado por Sano (2020), há uma expressiva variedade de definições para o termo, inclusive muitas delas em outros idiomas, o que gera a necessidade de traduções para o português e pode também conduzir a novas interpretações. A publicação “*Design etnográfico em políticas públicas*”, por exemplo, traz a ideia-chave de que “inovação depende da disposição de querer fazer sempre melhor” (METELLO, 2018, p.67).

Pode-se entender inovação como a junção de duas dimensões, conforme publicação de Cavalcante e Cunha (2017): a noção de processo para criar e implementar novas ideias para gerar valor para a sociedade, com vistas ao ambiente interno ou externo da Administração Pública e o fato de promover certa ruptura com o passado, seja de forma disruptiva ou mesmo incremental.

A inovação também pode ser entendida como sendo “mais do que uma nova ideia ou uma invenção. Uma inovação requer implementação, seja sendo colocada em uso ativo ou disponibilizada para uso por outras partes, empresas, indivíduos ou organizações” (OCDE/EUROSTAT, 2018, p. 44, tradução nossa⁹).

O conceito de inovação adotado nesta pesquisa é o utilizado no 25º Concurso Inovação no Setor Público da Escola Nacional de Administração Pública – Enap: “o desenvolvimento e a implementação de um novo processo, serviço ou política pública que gere melhores resultados para o serviço público e valor público para a sociedade” (ENAP, 2021a).

1.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A busca constante pela inovação no setor público se impõe ao Estado como forma de responder às crescentes demandas da sociedade por atendimentos e serviços, de forma a oferecer resultados valiosos para o público.

Em seus estudos, Cavalcante e Cunha (2017) ajudam nessa contextualização, podendo-se citar o livro “Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil”, cujo capítulo um, denominado “É preciso inovar no governo, mas por quê?”, aponta que as próprias

⁹“*Innovation is more than a new idea or an invention. An innovation requires implementation, either by being put into active use or by being made available for use by other parties, firms, individuals or organisations.*”

demandas sociais por transparência, informatização e incentivo à diversidade exigem mais criatividade e inovação por parte da Administração Pública. E traz como conclusão, sob o título “Inovação no setor público: avanços e caminhos a seguir no Brasil”, por Cavalcante e Camões (2017), que a inovação no setor público assume uma trajetória sem volta, frente aos desafios e demandas sociais contemporâneas, permitindo-se entender que a inovação passou a compor a gestão pública e não podem mais se desvincular uma da outra.

A inovação em governo encontrou grande respaldo no Decreto n.º 10.534 de 28 de outubro de 2020, que institui a Política Nacional de Inovação (BRASIL, 2020a) e dispõe sobre a sua governança, referindo-se ao monitoramento e à avaliação no capítulo III.

Art. 14. O monitoramento e a avaliação de longo prazo visam a promover a transparência das ações em execução, dos resultados, dos impactos e dos desdobramentos da Política Nacional de Inovação.

§ 1º O monitoramento de longo prazo será contínuo e seus resultados serão publicados anualmente (BRASIL, 2020a).

Nesse sentido, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2018) afirma em sua “Declaração sobre a inovação no Brasil”, em versão traduzida, que estão sendo feitas diversas intervenções para fomentar a inovação na área pública, no sentido de melhorar e aprimorar o campo, ou ao menos de retirar e amenizar obstáculos.

1.1.1 Contexto da inovação no setor público sob perspectiva da OCDE

O desenvolvimento da inovação em um cenário de constantes mudanças é um desafio que, entre outros, permeia a inovação no setor público brasileiro. O estudo feito pela OCDE (2019b) sobre a inovação pública no país ajuda a revelar a importância do fator contextual para analisar o tema, traz casos internacionais para inspiração e faz recomendações finais de melhorias para a inovação no Brasil.

Pela perspectiva levantada no documento da OCDE (2019b), a inovação está imersa em um ambiente de incerteza e de subjetividade, em que devem ser considerados fatores implícitos e subjetivos, como valores, percepções e crenças. Dessa maneira, a jornada da inovação pressupõe certa arbitragem, pois não consegue se ater a marcos estritamente objetivos, e aponta o fato de os resultados advindos da inovação ainda não serem totalmente conhecidos, ressaltando o caráter de novidade e a necessidade de aprender com erro.

Assim, o ecossistema de inovação é permeado por uma cultura orientada à ação, com a participação de vários atores, no intuito de se adaptar à mudança, “para aproveitar os benefícios de um contexto de transformação onde os setores públicos são permanentemente desafiados a se adaptar, gerenciar e liderar a mudança” (OECD, 2018b, p. 116 apud OCDE, 2019b, p. 94, tradução nossa¹⁰).

Dessa forma, a contínua mudança da inovação e o fato de o sistema não ser estático, e sim dinâmico, faz com que a inovação esteja sempre num contínuo processo de desenvolvimento e de novas intervenções. A ideia de capacidade contínua da inovação é desenvolvida pela OCDE (2019b):

Para aconselhar sobre o que deve acontecer a seguir, é necessário ter uma avaliação da dinâmica do sistema - não apenas como o sistema evoluiu até agora e as ações que ocorrem hoje, mas também como o sistema pode mudar ao longo do tempo. Para decidir o que deve ser feito agora, as suposições sobre o futuro e a dinâmica do sistema precisam ser testadas (OCDE, 2019b, p. 104, tradução nossa¹¹).

No intuito de fortalecer o processo de inovação, sugere-se romper a inércia, de modo a reconhecer a própria capacidade estrutural de criar e experimentar, como citado em relatório da OCDE (2019b). Assim, evita-se que a inovação dependa apenas de alguns atores, situações ou agendas políticas. Nesse mesmo sentido, o relatório apresenta a ideia da inovação do tipo sistêmica, apontada como mais rara de acontecer, por demandar mais coordenação entre ideias, pessoas e materiais, ultrapassando o nível de inovação restrito a pessoas ou organizações, fazendo parte do sistema como um todo. Um importante entendimento de por que apostar na inovação sistêmica é explicado nesse mesmo estudo:

A inovação é necessária e, sem uma abordagem sistêmica da inovação do setor público, a atual escassez de respostas inovadoras às necessidades existentes, em evolução e emergentes dos cidadãos provavelmente continuará (OCDE, 2019b, p. 126, tradução nossa¹²).

¹⁰“An innovative and action-oriented culture, sustained by the permanent involvement of the ecosystem of stakeholders to ensure synergies and joint ownership, is critical to seize the benefits of a transformational context where public sectors are permanently challenged to adapt, manage and lead change.”

¹¹“In order to advise on what should happen next, it is necessary to have an appreciation of the system dynamics – not just how the system has evolved up until now, and the actions taken place today, but also how the system may change over time. In order to decide what should be done now, assumptions about the future, and the system dynamics need to be tested.”

¹²“Innovation is needed, and without a systemic approach to public sector innovation, the current shortfall of innovative responses to the existing, evolving and emerging needs of citizens will likely continue.”

A abordagem sistêmica da inovação seria, segundo revisão da OCDE (2018), a verdadeira entrega para o público, o que por sua vez demanda a naturalização da inovação, ou seja, desenvolver a cultura de erro, de forma a criar confiança e segurança para experimentar formas diferentes de fazer, aprender e compor as práticas laborais dos órgãos.

Cabe notar que a OCDE (2019b) elenca, entre outros pontos, as seguintes melhorias para o Brasil: o incentivo para avaliar os resultados das políticas já realizadas e seu relacionamento com a dinamicidade e as inter-relações presentes no sistema específico a ser analisado, com a identificação de pontos potenciais de intervenções de melhorias.

1.2 ECOSSISTEMA E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

1.2.1 As competências das lideranças públicas sob a perspectiva da OCDE

Um outro estudo elaborado pela OCDE em 2019, com contribuições da Enap, aborda as competências imprescindíveis para a inovação no setor público brasileiro. Recomenda três bases para uma gestão pública mais inovadora: criar uma cultura voltada a valores e à liderança com foco em resultados, fomentar as capacidades do setor público para confiança e eficácia, e apoiar um serviço público mais ágil e adaptável frente às transformações e mudanças (OCDE, 2019a).

O referido documento destaca a competência “liderança”, pois contribui para uma melhor governança e uma administração mais inovadora, ao imprimir transparência, integridade e responsabilidade, e gerar maior confiança nos serviços prestados pelo governo. A mentalidade do líder também faz diferença, inspira e influencia na forma de liderar, sendo essencial ter visão empática (OCDE, 2019a).

Um relevante desafio dos líderes é a fragmentação que cerca as estruturas e assuntos públicos, como os casos de variados tipos de cargos e carreiras, lacunas de competências entre servidores e desenvolvimento do aprendizado. Pode-se depreender que líderes com as competências certas são essenciais para aprimorar a capacidade e a inovação no setor público.

Assim, a liderança atrela-se a características institucionais e a capacidades dos indivíduos; e numa visão mais sistêmica, as habilidades, a motivação e as oportunidades estão conectadas para proporcionar as condições da inovação. Por fim, salienta-se que a OCDE

(2019a) descreveu a Enap como fundamental agente de inovação e unidade de formação de líderes.

1.2.2 Rede de inovação brasileira

A inovação, por sua própria natureza colaborativa e dinâmica, compõe estruturas em redes, nas quais os atores envolvidos podem apoiar e receber suporte, renovar energias, compartilhar materiais, dividir experiências e inspirar ações:

Os atores da rede se movem por conhecimento (intuitivo ou não), confiança, interesses próprios, objetivos e valores comuns, de forma alinhada – motivados pela necessidade de cooperação e comprometidos com suas missões (FARIA *et al.*, 2017, p. 243).

Os desafios para inovar no setor público ainda são presentes e fazem parte da cultura, estando em um processo de mudança. Assim, um estudo sobre a Rede InovaGov no extinto Ministério do Planejamento, uma rede de inovação criada no setor público, já demonstrava que:

[...] ainda é perceptível por parte dos órgãos uma resistência à adoção da inovação como uma realidade, à abertura de informações e formas de atuar e à falta de necessidade de formalização de procedimentos para a ação em rede (FARIA *et al.*, 2017, p. 245).

Na mesma publicação é possível observar quais seriam as criações visualizadas para o trabalho em rede, de forma a possibilitar o crescimento da inovação no governo:

São (ou serão) produtos/serviços da InovaGov: a conexão de atores; a realização de encontros e atividades; o estabelecimento de uma rede de laboratórios de inovação; o desenvolvimento de um observatório de experiências em inovação; a criação e a divulgação de um boletim/revista de informações; a busca de formas de financiamento de projetos de inovação; a coleta e a premiação de soluções para a gestão pública; a consolidação de guias de ferramentas e métodos de inovação; o desenvolvimento de programas de capacitação; o desenvolvimento e a difusão de pesquisas e estudos de casos; e a criação de um portfólio de soluções tecnológicas para inovações testadas (FARIA *et al.*, 2017, p. 243).

Com o tempo os atores da inovação desenvolveram a atuação em rede e constituíram, por exemplo, encontros em eventos, premiações e conexões mais formalizadas.

A Semana de Inovação¹³, por exemplo, é um evento de inovação em governo, que promove debates e reflexões, com participação de diversas entidades, especialistas e públicos, por meio de rodas de conversa, *workshops*, palestras e oficinas. Sua primeira edição ocorreu em Brasília, em 2015, sob o tema “Transformando ideias em soluções”, e desde então demonstra a ampliação do alcance do número de participantes e a relevância da rede de inovação formada. Em 2022, ocorreu a oitava edição do evento, com o tema “É tempo de criar”, ocorrendo em formato híbrido, *on-line* e presencial, com atividades presenciais em Brasília, Rio de Janeiro e Recife).

O Conexão Inovação Pública RJ¹⁴ é um exemplo de movimento que nasce da iniciativa de servidores públicos engajados com a inovação e que desejam desmistificar o assunto no governo, sendo assim, produz encontros constantes e estruturados, conta com o suporte de voluntários e dissemina conhecimentos por meio da publicação de materiais de consulta.

O Concurso Inovação no Setor Público, promovido pela Enap, há mais de 25 anos premia as ações inovadoras no âmbito do Poder Executivo e representa uma prática de incentivo à cultura de inovação, tendo como propósito:

[...] reconhecer e valorizar equipes de servidores públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público; e disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para fortalecer a capacidade de governo (ENAP, 2021a).

1.3 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

A figura de laboratório de inovação é prevista na Lei n.º 14.129 de 29 de março de 2021 (BRASIL, 2021a), que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência na Administração Pública, e incentiva práticas de inovação, transformação digital, desburocratização e participação do cidadão:

Art. 44. Os entes públicos poderão instituir laboratórios de inovação, abertos à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento e a experimentação de conceitos, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública, a

¹³Semana da Inovação 2022. Disponível em: <https://semanadeinovacao.enap.gov.br/?pagina=oevento>. Acesso em: 03 fev. 2022.

¹⁴LinkedIn Conexão Inovação Pública RJ. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/conexinovapub/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

prestação de serviços públicos e a participação do cidadão para o exercício do controle sobre a administração pública (BRASIL, 2021a).

Segundo Ferrarezi, Lemos e Brandalise (2018), o laboratório de inovação permite repensar seu próprio trabalho e, assim, reconfigurar a maneira usual da ação pública geral, colocando a inovação em pauta. É como se representasse uma oportunidade de mudar os hábitos e possibilitasse refletir sobre novas dinâmicas de trabalho com olhar voltado à inovação.

Nesse sentido, Sano (2020) acompanhou a expansão do número de laboratórios de inovação nos últimos anos e pesquisou sobre Laboratórios de Inovação no Setor Público brasileiro – aos quais chamou de Lisp – para saber qual o perfil, o modo de atuação e os resultados que os caracterizavam. O autor caracteriza os Lisp como recentemente criados, concentram-se no Poder Executivo Federal, adotam uma perspectiva centrada no ser humano e utilizam técnicas de cocriação e métodos ágeis ¹⁵para resolver problemas públicos.

De forma análoga, Tõnurist, Kattel e Lember (2017) apresentam a seguinte visão sobre os laboratórios de inovação no setor público:

Os laboratórios de inovação são vistos como formas experimentais de governo, agindo como catalisadores de inovação (Carstensen e Bason, 2012). Seu fundamento é baseado no engajamento do usuário, na colaboração entre setores, na inovação aberta e em novas formas de coletar dados e percepções (Puttick, Baeck e Colligan, 2014). Assim, devem abordar problemas de formas não hierárquicas e operar de uma maneira mais horizontal, por meio de stakeholders e pela inclusão de profissionais com variedade de conhecimentos (TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017, p.184).

Com isso, os autores sinalizam que a inovação se daria em sentido ascendente, da base para o topo da organização, com estruturas menos formalizadas e menos centralizadas nos laboratórios de inovação, de modo a acelerar o processo de mudança na gestão pública. E ressaltam o fato de, muitas vezes, os laboratórios de inovação terem uma existência mais curta em comparação com a das demais estruturas organizacionais, e o alcance dos seus objetivos ser avaliado internamente.

Nesse cenário, a inovação no governo é considerada uma aliada para transformar a gestão e, na figura de laboratórios de inovação, pode ajudar a pensar e testar novas formas de responder às demandas por serviços públicos de qualidade, que atendam às necessidades públicas e se adaptem à realidade. Portanto, acompanhar e avaliar o desenvolvimento dos laboratórios de inovação possibilita conhecer mais os desafios e potencialidades desses espaços

¹⁵ Metodologias ágeis indicam formas mais dinâmicas e flexíveis para testar, iterar e entregar a solução de determinado problema. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/gnpapo-discute-metodologia-agil-no-setor-publico>. Acesso em: 09 set. 2022.

e, junto com o estudo da avaliação, oportuniza tornar mais aderentes possíveis novas formas de avaliação.

2. AVALIAÇÃO

Propõe-se um recorte do tema da avaliação para esta pesquisa, abarcando o âmbito de laboratório de inovação, e o enfoque da não neutralidade e da dinamicidade do ato de avaliar, de forma a ressaltar o papel da retroalimentação e dos aprendizados gerados pela avaliação.

2.1 AVALIAÇÃO EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

A avaliação em laboratório de inovação pode contribuir para tomar decisões pautadas em evidências, analisar o valor público gerado, ajudando a embasar mudanças e legitimar a ação do laboratório, conforme descrito na publicação “Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública” em Werneck *et al.* (2020). Nela, os autores ressaltam o caráter experimental do laboratório, ao permitir riscos e erros antes da real implementação e incentivar reflexões com base nas avaliações dos participantes, na tentativa de não apenas mostrar resultados e se prender a escolhas já conhecidas, mas sim suscitar novos debates, de forma a aprender fazendo e aprimorar as ações com base nos erros e pontos passíveis de melhorias.

Os autores lembram que a carga de valores entremeadas para constituir um laboratório de inovação é bastante complexa, envolvendo a expectativa dos diferentes atores quanto aos resultados e realizações do laboratório. Desenvolvem a noção de que a avaliação e o monitoramento, apesar de despontarem e serem mais requisitados com o avançar dos trabalhos e da idade do laboratório, deveriam nascer com o laboratório; e do mesmo modo, acompanham-no após a morte, na forma dos legados do laboratório, por meio dos conhecimentos e aprendizados gerados nos projetos e mentorias, no modo de pensar desenvolvido e na equipe que carrega consigo a experiência advinda do laboratório. Nesse sentido, apontam a avaliação como importante fator para consolidar o laboratório de inovação ao:

- identificar se o laboratório entrega o valor público a que se propõe e o que poderia ser mudado ou fortalecido, levando a um propósito mais claro;
- fazer ajustes na gestão para se adaptar às contingências a que o setor público está submetido;
- fortalecer ou conquistar patrocínio político e a legitimidade externa por meio de comunicação;
- construir argumentos para planejar os momentos de transições de governo e mudanças de orientação política;
- planejar mudanças do próprio laboratório, visto que renovar-se, além de coerente com sua missão, gera credibilidade na comunidade de servidores;
- tomar decisões com evidências empíricas e não com base em opiniões;

- construir uma narrativa para a própria equipe, que por vezes têm dúvidas quanto ao alcance de seu trabalho;
- disseminar, convencer dirigentes e fortalecer a legitimidade (WERNECK *et al.* 2020, p. 58).

Assim, a figura de laboratório de inovação tem sido objeto de estudo de pesquisas acadêmicas, publicações em mídias sociais e protagonista em eventos. Algumas dessas discussões foram acompanhadas pela pesquisadora com a finalidade de enfatizar práticas recentes de inovação e relacioná-las ao tema de avaliação desta pesquisa.

Durante o evento GNPapo¹⁶ promovido pela Enap sob o tema "Mapeando e papeando com Labs"¹⁷, diferentes laboratórios do Brasil dialogaram sobre os desafios, os avanços e o futuro da inovação. Interessante notar o seguinte depoimento sobre a avaliação:

A impressão que tenho agora é que o cenário se inverteu, ou seja, a pressão por inovações aumentou e o laboratório surge como uma solução “mágica”. E, junto, vem um aumento de pressão por resultados rápidos para problemas complexos. As melhores entregas não são as mais disruptivas necessariamente, mas as que agregam valor (relato informal dado durante o evento por um dos participantes).

Apresentações e prestações de contas em vídeos do *YouTube* também são observadas como forma de avaliação em laboratórios de inovação, vide iniciativa promovida pelo laboratório de São Paulo. No vídeo “(011).lab em foco: balanço anual do Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo”¹⁸ ficaram evidentes os benefícios dessa forma de comunicação virtual: dar transparência aos serviços realizados durante o ano, estimar dados quantitativos das entregas, aproximar a gestão do laboratório com os usuários e parceiros, realizar novos compromissos públicos e receber devolutivas e sugestões de forma simultânea.

Pesquisas acadêmicas também estão tangenciando o tema de avaliação em laboratórios de inovação. A Roda de conversa sobre métricas e indicadores¹⁹ com a pesquisadora Palmyra Repette, durante a Semana de Inovação de 2021, revela que “avaliações

¹⁶O GNPapo constitui em um espaço aberto mensalmente para diálogo de diferentes temas de inovação, para promover a criação e disseminação de experiências e conhecimentos. *Site*: ENAP. GNova. Disponível em: <https://gnova.enap.gov.br/pt/projetos/disseminacao/conversas-com-inovadores>. Acesso em 15 jun. 2022.

¹⁷GNPapo Mapeando e Papeando com Labs. Disponível em: <https://suap.enap.gov.br/portaldoaluno/curso/1591/>. Acesso em: 06 mar. 2022.

¹⁸Vídeo no YouTube: (011).lab em foco: balanço anual do Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo. YouTube, 14 dez. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tjsUzgMemHg>. Acesso em: 14 dez. 2021.

¹⁹Vídeo da Roda de Conversa: Métricas e Indicadores de Desempenho de Laboratórios de Inovação do Setor Público. YouTube, 14 dez. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OqT7Et8VE9A>. Acesso em: 12 abr. 2022.

devem permitir identificar fatores críticos de sucesso e saber aproveitá-los, fomentar a aprendizagem para apoiar a evolução dos laboratórios de inovação” (ENAP, 2021b).

Sob o título “Laboratório de inovação no setor público: um estudo sobre o MobLAB da cidade de São Paulo”, Galhardo (2019), após coleta de dados por entrevistas, compartilha aprendizados para futuras iniciativas semelhantes ao do MobLAB:

Avaliar é preciso: ...procedimentos de avaliação geram subsídios para embasar relatórios e a publicidade do laboratório. Mesmo diante de que, muitas vezes, laboratórios de inovação são unidades pequenas e com recursos limitados, os processos de avaliação de desempenho e métodos para quantificar os resultados são relevantes o suficiente para justificar o esforço de criar mecanismos que possibilitem sua elaboração (GALHARDO, 2019, p. 90).

Do estudo de caso de Feitoza (2018), “Laboratório de inovação: proposição de um modelo para a gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)”, nascem recomendações práticas para criar um modelo de laboratório de inovação, a partir de entrevistas com laboratórios de inovação nacionais e internacionais. Ao final, a avaliação e geração de valor público despontam como sugestões para pesquisas futuras:

Outra linha de pesquisa poderia averiguar os tipos de projetos, que os laboratórios realizam e avaliar e medir os seus impactos e geração de valor público. Estudos voltados para as mudanças nas culturas organizacionais em relação à inovação, em decorrência das ações promovidas pelos laboratórios, parecem ser bastante produtivos, assim como o estudo das interferências no clima organizacional e na motivação e/ou satisfação dos colaboradores, nos locais em que os laboratórios estejam implantados e operando dentro da gestão de órgãos públicos brasileiros (FEITOZA, 2018, p.102).

Na investigação desenvolvida em sua dissertação de mestrado sobre a relação entre características intraempreendedoras e resultados do laboratório, Olavo (2020) desenvolve um estudo de caso com o laboratório (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo, e ressalta o desafio de se entender os resultados de um laboratório de inovação:

A aprendizagem gerada por meio da experimentação ou da participação em projetos é difícil de ser mensurada. Nesse sentido, muitas das vezes, as gestões têm dificuldade de entender o real impacto do laboratório de inovação. Existe uma certa pressão para que os resultados sejam quantificáveis, pois estes ambientes envolvem recursos, sejam eles financeiros ou não (OLAVO, 2020, p. 95).

Na tese de doutorado realizada por Silva (2021) sobre competências individuais, de equipes e organizacionais para inovação no setor público no Brasil, a liderança e as

competências são indicadas como duas aliadas para que a inovação entregue resultados e consiga gerar valor público para a sociedade:

Percebe-se, nas definições apresentadas, que a inovação no setor público possui um foco em gerar valor público para sociedade, a partir de transformações realizadas no processo ou no resultado gerado pela organização pública. No entanto, apesar de existirem estas definições, Moussa, McMurray e Muenjohn (2018) afirmam que falta compreensão da inovação no setor público e faltam modelos de gestão para os seus processos, mas indicam que existem duas premissas básicas para que a inovação ocorra: competências e liderança (SILVA, 2021, p. 21).

O Índice de Inovação Pública elaborado pelo laboratório de governo do Chile é uma experiência real que demonstra como a avaliação transversal em todos os serviços públicos pode ser feita – com seus sucessos e desafios – de forma colaborativa, na intenção de entregar qualidade para os cidadãos:

[...] objetivo desenvolver uma análise para a massificação da inovação pública nos vários serviços, promovendo uma cultura de experimentação e colaboração. Isso, por meio da medição das capacidades de inovar, entendidos como os recursos, conhecimentos, habilidades e oportunidades para gerar iniciativas, práticas e processos para enfrentar os desafios públicos de uma maneira diferente (CHILE, 2021, p. 11, tradução nossa²⁰).

Outras pesquisas seguem sendo feitas, como a dissertação de mestrado do estudante Alessandro da Silva Junior, sob a temática “Comportamento intraempreendedor e abordagens de inovação no setor público: um estudo a partir de laboratórios de inovação em governos na América do Sul”. O tema foi abordado na Semana de Inovação de 2021 pela sua relevância, e por buscar analisar, dentre outros pontos, os resultados de laboratórios de inovação. O debate envolve marcantes pontos, alguns citados na notícia veiculada pela Enap: “Qual o potencial desses laboratórios? Eles têm estimulado o comportamento intraempreendedor, como a criatividade, proatividade, assunção de riscos e liderança? Quais os desafios e oportunidades do cenário pós-pandêmico à atuação desses laboratórios?” (ENAP, 2021c). Aguarda-se, assim, a publicação da dissertação e do relatório da pesquisa para mais atualizações no campo da inovação.

²⁰ “[...] tuvo por objetivo elaborar un análisis para la masificación de la innovación pública a lo largo de los diversos servicios, promoviendo una cultura de experimentación y colaboración. Ello, a través de la medición de capacidades para innovar, entendidas como los recursos, conocimientos, habilidades y oportunidades para generar iniciativas, prácticas y procesos para abordar los desafíos públicos de una manera distinta.”

2.2 AVALIAÇÃO NÃO NEUTRA E DINÂMICA

O termo *avaliação* admite variados significados. Para esta pesquisa será adotado o trabalho de Bouldosa e Rodrigues (2014). Os autores partem da definição de Michel Scriven: “avaliação como uma atividade de juízo do valor ou do mérito de uma entidade” (SCRIVEN, 1991 apud BOULLOSA; RODRIGUES, 2014, p.149) para em seguida complementar sua própria definição sobre avaliação:

[...] a partir de Bouldosa (2006; 2010), propõe-se a seguinte definição-guia para a noção de avaliação: Um processo de produção dirigida de conhecimento avaliativo, composto por um conjunto variado, mas nem sempre articulado, de atividades de pesquisa, que objetivam construir de um juízo ou síntese avaliativa, direcionado a um fim, nem sempre claro e/ou explícito, empreendido por um conjunto de atores, nem sempre definidos ou etiquetados como avaliadores. A construção e discussão desse juízo devem ser mediadas por instrumentos e procedimentos de pesquisa avaliativa, de modo a possibilitar a sua reconstrução analítica e discussão meta-avaliativa dos resultados pelas coletividades interessadas em tal avaliação, desencadeando processos de aprendizagem prático-institucional (relativo ao objeto de avaliação) e social (relativa à dimensão dialógico-cívica da sociedade em geral) (BOULLOSA (2006; 2010) apud BOULLOSA; RODRIGUES, 2014, p.152).

Os autores destacam que a avaliação não é um processo neutro, pois envolve uma interpretação da realidade avaliada, sob a luz das subjetividades e crenças dos atores avaliadores, de modo que a avaliação pressupõe ainda duas outras naturezas: assume valores que a caracterizam como de natureza política, e deve considerar sua natureza própria quanto objeto real e complexa.

Se essa neutralidade na produção de conhecimento avaliativo é frontalmente recusada neste trabalho, o excessivo peso sobre o juízo também o é. Avaliação não é só juízo, ainda que o compreenda, pois é também uma oportunidade de problematizar, dialogar, intervir, produzir conhecimento e promover aprendizagens sobre o seu próprio objeto de estudo. Deixar essas dimensões de lado significa não somente desperdiçar uma ocasião provavelmente fértil de reconstrução significativa do objeto avaliado, sobretudo quando o processo avaliativo é construído de modo inclusivo, considerando os atores que o integram ou que se sentem mobilizados ou afetados por tal objeto. Em seguida, é preciso reforçar a natureza política da avaliação. Qualquer percurso avaliativo carrega e é carregado por valores, levando a compreendê-lo como uma atividade eminentemente política. Por fim, o objeto de avaliação não é destituído de uma sua própria natureza. Ou seja, ele não pode ser naturalizado, destituído de uma natureza própria (BOULLOSA; RODRIGUES, 2014, p.149).

No mesmo sentido, Bouldosa *et al.* (2021) evidenciam o caráter multidimensional da avaliação, formando um processo que deve abarcar diversos atores, considerar os aspectos culturais, políticos, sociais, além de “transmutar de uma lógica colonial do “padrão-ouro” das

avaliações, para lógicas que respeitem as posicionalidades e diversidades dos próprios sujeitos avaliados” (BOULLOSA *et al.*, 2021, p. 12).

Do mesmo modo, Weiss (1993) afirma que a avaliação não é neutra e faz parte de um processo político. Sendo assim, está sujeita a pressões e conflitos, sofre desgaste ao sugerir modificações incrementais, e é objeto de disputa por recursos e atenção, por exemplo. Nesse sentido, orienta ser possível fazer uma experimentação social da avaliação de um programa, com a construção e teste de protótipos em pequena escala, além de convencionar que, para uma avaliação mais estratégica, é indispensável conhecer as motivações dos atores e o contexto.

Assim, adotar “métodos e técnicas de avaliação como se fossem universais, neutros, livres de uma concepção ideológica e política fundante, as práticas na área estão longe de assim se revelarem” (JANNUZZI, 2021, p.10), pois a avaliação e sua montagem envolvem diversos elementos e conexões mutáveis e dependentes do público e do contexto, com papel de informar os gestores, e não de fornecer uma resposta fechada ou uma decisão final.

A avaliação envolve um contexto de complexidade, incerteza e constantes mudanças. Weiss (1998) sugere o propósito da avaliação em trazer mudanças – com base nas descobertas do avaliador – e resultados aderentes, o que seria possível ao considerar as necessidades e os valores dos usuários, abandonando o caráter meramente de prestar contas aos patrocinadores ou de reforçar as mesmas escolhas. A autora aponta o quão imprescindível para se avaliar é considerar o ambiente, a organização, entender seu funcionamento, estruturas e regras, o que pode ajudar a propor mudanças para a melhoria das ações após a análise dos resultados da avaliação e amenizar potenciais barreiras²¹.

Em sentido complementar, defende-se que um ambiente “de soltura, de leveza, de criatividade é substancial” (DEMO, 2013, p.14) para a avaliação ocorrer, especialmente a avaliação qualitativa, em que a qualidade estaria ligada a aspectos subjetivos e não mensuráveis quantitativamente, mas que nem por isso a avaliação qualitativa seria menos importante que a avaliação quantitativa, podendo ser combinadas para enriquecer a avaliação.

²¹Conforme trecho de artigo: “*If results are to be implemented for program improvement, organizational conditions may have to be changed-to remove impediments and to supply supportive structures to incorporate and sustain new approaches and activities*” (WEISS, 1998, p. 28).

2.3 DIFICULDADES, RETROALIMENTAÇÃO E APRENDIZAGEM DA AVALIAÇÃO

Apesar dos benefícios advindos da avaliação, ela enfrenta problemas e desafios, tais como “risco iminente de produzir percursos confusos, resultados irreais, frustração dos atores envolvidos e, sobretudo, pouca utilidade social” (BOULLOSA; RODRIGUES, 2014, p.147). Os autores indicam que a incorporação de atividades avaliativas nos processos organizacionais pode transformar o objeto avaliado. Lembram, contudo, que inexiste uma forma infalível de a avaliação culminar em processos de aprendizagem em relação ao objeto avaliado; ressaltando a retroalimentação e o aprendizado advindos da avaliação:

Todo e qualquer desenho de avaliação carrega consigo um sistema de retroalimentação de ideias, objetivos, propósitos, recursos e meios para atingir os objetivos. O desenho de avaliação pode, e deveria, prever a existência de mecanismos que facilitem e incentivem movimentos de retroalimentação e aprendizagem, estimulando o sistema subjacente de aprendizagem organizacional da própria avaliação (BOULLOSA, 2010, p.34-35 apud BOULLOSA; RODRIGUES, 2014, p.161).

O fato de que nem sempre o resultado da avaliação consegue ser colocado em prática e mudar a situação-problema é abordada por Weiss (1988) num artigo específico que endereça ao assunto. Na oportunidade, ela elenca algumas explicações para refutar o conselho de que bastaria engajar, ouvir e comunicar-se de forma clara com os tomadores de decisão para montar a avaliação e contra-argumenta que a decisão nem sempre é a correta. Sendo que para superar essa limitação, deve-se permitir a reflexão dos participantes-avaliadores. Atesta que apesar do fato da avaliação geralmente ser feita por um grupo de pessoas, ela é usada para apoiar uma negociação, em que um agente determina o rumo político da decisão. Cita também a ocorrência de decisões acidentais, sem uma lógica formal. E salienta, mesmo nessas circunstâncias, a importância de difundir os resultados da avaliação, para que o público se acostume e aproprie desse repositório, e que no momento de decisão possa lembrar-se dessas evidências. Acrescenta a dificuldade de saber qual informação precisa ser levantada para tomar decisão, bem como a resistência em mudar o estado das coisas, ou seja, a preferência por manter o estado padrão do sistema, também chamado *status quo*. E conclui por reconhecer o fato de que nem sempre a avaliação conduz à melhoria do objeto de análise, apesar de ser esse seu objetivo, em que pese as negociações e comunicações com os atores. Ideia que permanece anos depois, em Weiss (1998), quando adverte aos avaliadores para não se sentirem frustrados caso não consigam melhorar o objeto avaliado, e os encoraja a continuar comunicando seus achados, focando em expectativas reais de uso.

Segundo a autora, Weiss (1998), a avaliação representa o pensar sobre quais elementos usar, por quem e para quê finalidades, de forma a buscar alternativas de comunicação para fazer com que os resultados e os aprendizados realmente cheguem ao público²². Recomenda ainda a participação colaborativa e o enfoque em experiências práticas, para a avaliação voltada à aprendizagem.

Aponta-se ainda um outro desafio no campo da avaliação, o fato de que “não existe um método ou estratégia “padrão-ouro” para produção de uma avaliação” (JANNUZZI, 2014, p.25), sendo necessário recorrer a métodos e práticas multidisciplinares de avaliação e contato com especialistas, para aperfeiçoar os programas e as políticas, frisando que a avaliação deve observar as janelas de oportunidades, ou seja, as brechas para agir no órgão, com absorção das inovações e remodelagens de processos, de maneira a lapidar a continuidade das ações.

²²Conforme trecho de artigo: “*We cannot control all aspects of the evaluation. But we have a responsibility to think clearly about which elements of the evaluation we want to see used, by whom, and for what purposes. Then we have to go about the business of interpreting, communicating, and disseminating evaluation messages forcefully and expertly over time so that important learnings get through.*” (WEISS, 1998, p. 32).

3. METODOLOGIA

Esta seção visa a apresentar as técnicas e métodos estruturados para a coleta de dados da pesquisa.

3.1 ESTUDO DE CASO

Para esta pesquisa utilizou-se um estudo de caso exploratório sob o título: “Como podemos aprimorar a avaliação em um laboratório de inovação: um estudo de caso do LABORÁTORIA! gov”. Objetivou-se realçar as propostas de entregas de valor do Laboratório, considerando, principalmente, os elementos humanos e contextuais envolvidos com seu desenvolvimento e avaliação do seu trabalho.

O estudo de caso foi o escolhido uma vez que tem como pressuposto a “capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27). O mesmo autor ainda comenta que:

Muito embora já se tenha pensado bastante que os estudos de caso sejam uma pesquisa “fácil”, a pesquisa de estudo de caso é notavelmente complicada. E o paradoxo é que quanto “mais fácil” for uma estratégia de pesquisa, mais difícil será para realizá-la. (YIN, 2001, p. 36).

Oportuno também é atentar-se para as limitações da técnica. Yin (2001) revela que o estudo de caso não pretende definitivamente responder a outras pesquisas. Em caráter complementar, “as críticas mais frequentes a esses estudos se referem à sua falta de rigor, a existência de muitos vieses do investigador e a pouca probabilidade de generalização dos resultados, dependendo da forma como a investigação é conduzida” (MINAYO *et al.*, 2005, p.93).

3.2 DESENHO DA METODOLOGIA

O desenho da metodologia foi orientado pela abordagem qualitativa. Convém citar que Minayo *et al.* (2005) apresentam importante reflexão sobre como a bagagem e subjetividade de cada ator influencia nos resultados, nas intervenções e na interpretação da realidade, de forma dinâmica e inseparável, pois “trabalha-se com atitudes, crenças, comportamentos e ações,

procurando-se entender a forma como as pessoas interpretam e conferem sentido a suas experiências e ao mundo em que vivem” (MINAYO *et al.*, 2005, p. 82). Acrescenta-se que “a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos” (VERGARA, 2005, p.257) tornam os resultados não generalizáveis.

A pesquisa revestiu-se de caráter exploratório para “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo” (GIL, 2008, p.27), acerca de determinado fato – no caso, as novas oportunidades de ação para a avaliação em laboratório de inovação – e construiu-se como produto final um problema mais esclarecido e fundamentado na teoria.

Optou-se por um composto de técnicas para coletar os dados. A pesquisa bibliográfica sobre inovação e avaliação e a pesquisa documental sobre o LA-BORA! gov foram as bases de dados secundários, enquanto a entrevista e a oficina foram as fontes das informações de dados primários. Essa coletânea de informações passou por triangulação de dados, e serviu de base para a construção das oportunidades de ação para avaliação no LA-BORA! gov e para o desenvolvimento das conclusões do trabalho.

O uso de variados tipos de coleta de dados primários, em que “umas são mais úteis para dimensionar, outras para avaliar interações, outras para compreender crença, valores e representações” (MINAYO *et al.*, 2005, p.100) teve a finalidade de produzir achados a partir das competências de cada método, e culminou em uma análise mais articulada e complementar, e, portanto, mais robusta.

O fio lógico da coleta de dados formou-se a partir da análise do contexto inicial sobre avaliação em laboratório de inovação advindo da pesquisa bibliográfica, com enfoque maior no objeto do estudo de caso com a pesquisa documental do LA-BORA! gov. A entrevista com parceiros ligados direta ou indiretamente a laboratórios de inovação permitiu levantar os aspectos mais importantes da avaliação, fornecendo insumos para a posterior discussão da oficina com o time do LA-BORA! gov. Na oficina pôde-se priorizar as ações e idear como poderia ser feito, considerando o contexto, os interesses e os recursos disponíveis, de modo a colher a opinião de um público mais amplo e abrir novas oportunidades de ação para o tema de avaliação em laboratório de inovação. A estrutura do Quadro 1 retrata a intenção de os achados das coletas de dados dialogarem entre si.

A coleta e diagnóstico de dados aconteceram de forma remota, possibilitando a multiplicidade de atores envolvidos e de aplicativos digitais utilizados, podendo-se citar o *Google Docs* e *Microsoft Word*, usados para organizar a gestão dos documentos escritos, o *WhatsApp* e o *e-mail*, como canais de comunicação para a articulação com os atores externos,

o *Zoom* e o *Microsoft Teams* utilizados como plataformas digitais para a reunião das entrevistas e da oficina, e a plataforma colaborativa visual *Miro*, usada para a execução da oficina.

Quadro 1 - Resultado esperado por método de coleta de dados

Coleta de dados	Objetivo	Saída/Produto
Pesquisa bibliográfica	Contextualização da avaliação, especialmente em laboratório de inovação para situar o objeto de pesquisa	Diagnóstico geral da avaliação, inclusive em laboratório de inovação
Pesquisa documental	Levantamento de dados e materiais sobre o LA-BORA! gov para estruturar a estratégia de coleta de dados primários, a fim de buscar informações de outras fontes de conhecimentos	Mapeamento das ações, recursos e resultados do LA-BORA! gov
Entrevista	Exploração da percepção de pessoas ligadas direta e indiretamente a laboratórios de inovação sobre o tema da avaliação, para mapear o contexto externo	Seleção de aspectos relevantes da avaliação, numa visão complementar a do LA-BORA! gov
Oficina	Delineamento do entendimento do time interno do LA-BORA! gov sobre a avaliação, inclusive desafios e potencialidades, para mapear o contexto interno	Levantamento de propostas possíveis, desejáveis e viáveis de avaliação para o LA-BORA! gov

Fonte: Elaboração própria

Cabe mencionar que a pesquisa não pretendeu esgotar o tema da avaliação na gestão do LA-BORA! gov, mas sim adotou como perspectiva propor um caminho possível e oportunidades de ação. Logo, esta pesquisa não se aproximou do desenho metodológico de um projeto de intervenção institucional, revestindo-se de conotação essencialmente qualitativa, devido à natureza da pesquisa e aos meios e métodos que suportaram a investigação e a análise das informações.

3.3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

A pesquisa bibliográfica se constitui da “cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2008, p.51).

Nesta etapa, concentrou-se na pesquisa e leitura de artigos relacionados ao tema de inovação e avaliação, especialmente teses e dissertações contendo as experiências de outros laboratórios de inovação, o que favoreceu o estudo e a compreensão do tema estudado, visto que “muitas delas são constituídas por relatórios de investigações científicas originais ou acuradas revisões bibliográficas” (GIL, 2008, p.64).

A pesquisa documental envolve a análise de diversos tipos de materiais “que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p.51).

Nesta parte inseriu-se levantamento documental do LA-BORA! gov – histórico, propósitos, valores, serviços e resultados –, além de normativos governamentais, relatórios e materiais de mídias, acessados via *internet* e relacionadas ao tema de pesquisa. Bem como procedeu-se à análise dos Balanços de Atividades anuais e do LA-BORA! gov em números, ambos disponíveis no *site* do Laboratório, como fontes de informação sobre o processo e os resultados de avaliação das ações do LA-BORA! gov entre dezembro de 2019 a dezembro de 2021, que ajudaram a entender o contexto, desafios e potencialidades da avaliação no Laboratório.

3.4 ENTREVISTA

A entrevista constitui-se em uma técnica capaz de proporcionar a coleta de dados por meio da conversa com pessoas, representa uma forma de adentrar e conhecer as subjetividades dos entrevistados, de forma a deixá-los livres para se expressarem de seu modo e linguagem próprios, conforme exposto no trecho a seguir:

Se não podemos apenas olhar ao nosso redor, temos que usar técnicas de coleta de dados para observar partes do mundo que de outra forma não seriam observáveis. Quando a parte do mundo que queremos observar está dentro da cabeça de potenciais sujeitos de pesquisa, podemos usar entrevistas para dar uma olhada dentro (ELLER; GERBER; ROBINSON, 2013, p. 150, tradução nossa²³).

O formato de entrevista semiestruturada foi o escolhido por permitir a interação mais livre com o(a) interlocutor(a), atentando-se, desde o início para a diversidade de respostas, e a manutenção de foco durante a coleta de dados, tendo em vista que, algumas vezes: “as pessoas falam coisas interessantes, mas que não são relevantes para a pesquisa” (METELLO, 2018, p.49), o que poderia dificultar a posterior análise dos dados. E, paralelamente, o(a) entrevistador(a) deve agir como um(a) observador(a), “e o seu comportamento – e não o do sujeito ou do respondente – é o único que poderá ser reprimido” (YIN, 2001, p. 94).

²³ “*If we can't just look around us, we have to use data collection techniques to observe otherwise unobservable parts of the world. When the part of the world we want to observe is inside the heads of potential research subjects, we may want to use interviews to get a look inside.*”

3.4.1 Seleção dos entrevistados

A seleção dos entrevistados constituiu um desafio para a pesquisadora: gerir a limitação de recursos – tempo e capacidade de processamento cognitivo – para processar as informações durante e após a coleta dos dados, e ao mesmo tempo, privilegiar os conhecimentos e contribuições das pessoas a serem entrevistadas.

Na busca por ampliar o alcance para potenciais entrevistas, optou-se por realizar um chamamento público em grupos de inovação no *WhatsApp* (conforme Apêndice A). Foi criado um formulário de cadastro no *Microsoft Forms* (conforme Apêndice B), que ficou aberto por 10 dias, resultando em 2 (dois) interessados, que foram entrevistados. Houve a seleção ativa (conforme Apêndice C) de mais 8 (oito) pessoas, sendo que 6 (seis) aceitaram serem entrevistadas e 2 (duas) não responderam. No total foram realizadas 8 (oito) entrevistas.

A abertura do chamamento público possibilitou três benefícios imediatos: divulgar a pesquisa sobre o tema de avaliação em laboratório de inovação nas redes parceiras; encontrar um time de laboratório para ser grupo de teste da oficina; e estender a entrevista para o público não diretamente ligado a laboratório de inovação, mas que convivia com a área.

Os laboratórios de inovação que participaram da entrevista foram: Lab InovANAC, da Casa Civil, GNovaLab, LA-BORA! gov e (011).lab.

O perfil dos entrevistados se constituiu basicamente de 5 (cinco) pessoas atuantes em laboratórios de inovação, 1 (um) que já atuou e no momento da entrevista prestava apoio indireto e 2 (dois) que não participavam diretamente de laboratórios, mas conviviam e conheciam o tema.

3.4.2 Estrutura e teste da entrevista

A entrevista a princípio foi estruturada com o intuito de levantar a percepção de pessoas ligadas diretamente a laboratórios de inovação. Dessa forma, foram elaboradas 11 questões (conforme Apêndice D).

Posteriormente, viu-se que seria interessante ampliar a entrevista para o público indiretamente ligado a laboratório, que convivia, mas não necessariamente participava de um laboratório. Assim, o roteiro de entrevista padrão foi adaptado para 7 (sete) questões (conforme Apêndice E).

Enfatiza-se aqui a percepção da oportunidade de expandir o estudo e compreensão da inovação para outras áreas de inovação, mesmo que não tivessem a denominação *laboratório de inovação*, concordando com o que se segue:

O próprio fato de os Lisp estarem associados a estratégias de inovação indica que esse tipo de estrutura não é a única forma de se produzir e transformar ideias em soluções, sendo necessário analisar o contexto das organizações públicas para se conhecer em maior profundidade seu histórico de inovação. A preocupação crescente das organizações públicas com a inovação é uma novidade alvissareira, revelando uma preocupação mais explícita com os resultados de sua atuação e, portanto, na entrega de valor público (SANO, 2020, p. 37).

Ressalta-se também a importância da realização de testes no campo da inovação. Conforme aponta Metello (2018), o pensamento do *design* adotado em laboratório de inovação, pressupõe errar rápido e pequeno. Assim, numa entrevista foi possível verificar se as questões estavam estruturadas e claras o suficiente, podendo-se delimitar novas formas de aplicar o instrumento de pesquisa e experimentar a reação a diferentes abordagens, seguindo o pensamento de errar rápido e pequeno.

Foram realizadas 2 (duas) entrevistas-testes, cada uma com uma pessoa representante de laboratório de inovação diferente. A única diferença entre os testes foi o envio ou não do roteiro da entrevista previamente. Testar a entrevista oportunizou medir o tempo médio da entrevista, a coerência do fio lógico das perguntas, a compreensão das questões e a adoção de um discurso mais próximo à pessoa entrevistada, a fim de motivar a participação mais engajada no processo da entrevista, pedindo-se para comentar nas perguntas mais experiências e conhecimentos próprios e do laboratório entrevistado, se fosse o caso. O teste permitiu verificar e acatar a opção por não enviar o roteiro antes da entrevista, para manter o efeito surpresa das perguntas e possibilitar respostas o mais espontâneas possíveis.

No teste desenvolveu-se também a estrutura de introdução da entrevista: prevendo-se uma apresentação inicial da pesquisadora, um resumo do objetivo da pesquisa e da entrevista, orientações gerais, agradecimento pela participação e solicitação para gravar o diálogo. Nesse ponto, foi fundamental anotar para lembrar durante a entrevista – tanto para a pesquisadora quanto para a pessoa a ser entrevistada – de que “não existem respostas certas ou erradas. Todas as respostas serão importantes” (METELLO, 2018, p.47).

3.4.3 Gravação e transcrição da entrevista

Após o envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE e a autorização durante o encontro *on-line*, a gravação era iniciada no próprio aplicativo da reunião *Microsoft Teams* ou *Zoom*. Para garantir a gravação foram utilizados outros 2 (dois) aparelhos de suporte: celular e aplicativo de gravação de voz de um segundo computador.

Após as entrevistas, foram adotadas 3 (três) etapas no processo de transcrição das entrevistas. A primeira usou a função Ditar do aplicativo *Microsoft Word*, de modo que as palavras eram transcritas automaticamente a partir do áudio captado pelo computador, usando a velocidade normal de reprodução do som.

A segunda fase consistiu em reduzir a velocidade para 0,25x (um quarto da velocidade normal) para poder captar os detalhes da fala, a exemplo de pausas, palavras de apoio, pontuação, expressões linguísticas. Fez-se uso do aplicativo *VLC Player* para reproduzir os arquivos gravados pelo *Microsoft Teams* e *Zoom*, sendo que foi possível configurar esse modo de reprodução diretamente no gravador de voz do celular.

A terceira etapa consistiu em ouvir toda a gravação na velocidade normal, para garantir a coerência e realizar os ajustes finais de formatação do texto. Na oportunidade, já foram destacadas as palavras e ideias mais relevantes, considerando o teor da pesquisa, para posterior análise dos dados.

3.4.4 Ética na entrevista e na oficina

O anonimato das respostas foi adotado como padrão na coleta dos dados, inclusive estando previsto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido da entrevista – TCLE (conforme Apêndice F). Ressalta-se que o anonimato pode ser entendido como forma de proteção de dados, “em que qualquer ligação entre a identidade de um entrevistado e os dados que ele forneceu está ausente” (ELLER; GERBER; ROBINSON, 2013, p.171, tradução nossa²⁴). Assim, as entrevistas, seguindo a lógica dos autores para se referir aos entrevistados²⁵, passaram por processo de codificação (por letra e número: P01, P02...).

Nas atividades da oficina privilegiou-se o anonimato das contribuições e discussões, a fim de proporcionar mais liberdade de expressão para os envolvidos, recorrendo-

²⁴“Anonymity involves data where any link between the identify of a respondent and the data she provided is absent.”

²⁵Conforme trecho do artigo: “The key is taking these codes and replacing all references to a specific respondent with their respective codes” (ELLER; GERBER; ROBINSON, 2018, p.172).

se ao aplicativo *Miro*, que permitiu a não identificação dos usuários: os *post-its* escritos das ideias puderam aparecer com a mesma identificação de usuário, quando os membros acessaram com o mesmo usuário (opção indicada para os membros do LA-BORA! gov).

3.5 OFICINA COM TIME LA-BORA! GOV

A oficina objetivou levantar e se aproximar da perspectiva dos membros do LA-BORA! gov sobre o tema avaliação no Laboratório, identificando os recursos, processos, desafios e potencialidades envolvidos.

Para esta tarefa, os conhecimentos advindos da prática no LA-BORA! gov ajudaram especialmente na montagem e na realização da oficina, inclusive com o uso do aplicativo *Miro* e de formato de dinâmicas usados nas oficinas do Laboratório.

3.5.1 *Design thinking* para oficina

A oficina se apoiou na abordagem do *design thinking*, que “pode ser definido como uma abordagem centrada no ser humano para desconstruir problemas e criar propostas de soluções” (MINAS GERAIS, 2018, p.22), sendo que:

A aplicação desta metodologia tem como objetivo a criação de uma solução que realmente atenda às expectativas e necessidades do público-alvo e solucione de maneira efetiva o desafio encontrado. Nesse sentido, parte do entendimento de que a resolução de um problema é mais eficiente quando buscamos solucioná-lo a partir do compartilhamento de experiências com as pessoas que o vivenciam. É, por isso, uma abordagem que nos desafia a escutar e questionar outras pessoas antes de propor uma solução (MATTAR, 2017 apud MINAS GERAIS, 2018, p.22).

Centrada na pessoa representada pelo membro do LA-BORA! gov, a oficina orientou-se por 3 (três) fases explicitadas no *site Design Thinking Toolkit para Governo*²⁶ do portal do Tribunal de Contas da União – TCU. A primeira fase foi a de imersão, também chamada de empatia no portal do TCU, que objetivou entender o contexto do problema a partir do foco no ser humano, entendendo como pensavam, agiam e sentiam. A segunda, chamada (re) definição focou no entendimento do problema, utilizando-se a pergunta “como podemos”

²⁶Site do Portal do Tribunal de Contas da União – TCU. *Design Thinking toolkit para governo*. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/design_thinking/index.html. Acesso em: 11 abr. 2022.

para pensar nas soluções. A terceira fase foi a ideação, cujo objetivo foi repensar alternativas para o problema, gerando ideias inovadoras, pensando inclusive em situações hipotéticas e futuras.

Registra-se que no referido *site* existe um compilado de dinâmicas possíveis para cada fase e que prevê ainda mais 2 (fases) do *design thinking*, que não foram consideradas por essa pesquisa: prototipagem e teste.

Observa-se que o *design thinking* também é adotado na prática de outros laboratórios, como revela a publicação do GNova sobre Aprendizado de um laboratório de inovação:

O *design thinking* é uma abordagem tomada do campo do *design* e adaptada para o contexto da administração pública como uma forma de lidar com os chamados *wicked problems* (problemas traiçoeiros) e gerar valor público. O termo pressupõe o “pensar como um designer”, e se traduz como um modelo de pensamento e uma prática criativa, questionadora, experimental, colaborativa e centrada nas pessoas (FERRAREZI; LEMOS; BRANDALISE, 2018, p. 27).

Cabe mencionar que o termo *wicked problem* representa um problema perverso, no sentido de ser uma questão complexa de ser formulada (visto que diferentes atores podem conceber de formas distintas o problema) e de ser resolvida (visto que nem mesmo tem uma solução definitiva, sendo repetidamente²⁷ revisitada). Nesse sentido, as escolhas podem ser satisfatórias, mas não perfeitas, e envolvem diversos efeitos, contextos, atores, interesses, além de representar questões mutáveis e mesmo incompletas.

3.5.2 Oficina teste

Foram realizadas 3 (três) fases de pré-teste para lapidar o instrumento (Quadro 2):

- Teste 1: pré-teste com um ex-integrante de laboratório de inovação. Em 14 de abril de 2022 por 1 (uma) hora.

Objetivo: reestruturação do fio lógico das dinâmicas.

Aprendizado: mudança da ordem das atividades, tornando a oficina como um todo mais coesa, com vistas a esclarecer o foco da oficina, qual seja: levantamento das percepções do time interno do Laboratório, explorando os contextos e desafios da avaliação na visão dos atores internos.

²⁷Conforme trecho do artigo: “Not “solution.” Social problems are never solved. At best they are only re-solved — over and over again” (RITTEL, WEBBER, 1973, p.160).

- Teste 2: oficina teste com equipe de laboratório de inovação (cinco pessoas). Em 27 de abril de 2022 por 2 (duas) horas.
Objetivo: ajuste no formato e na logística da oficina, em termos de compreensão, tempo e aplicabilidade das dinâmicas.
Aprendizado: avaliações dos participantes colaboraram para repensar e simplificar enunciados das dinâmicas, com a inclusão de exemplos de possíveis respostas para cada dinâmica, entendimento de quais seriam os possíveis gargalos (palavras, instruções, modo de votação) e correção antes da oficina oficial, cujos principais comentários de aprimoramento constaram na atividade 7 (conforme Apêndice G).
- Teste 3: validação com orientador de pesquisa. Em 29 de abril de 2022 por 40 (quarenta) minutos.
Objetivo: apresentação dos ajustes e validação de uma versão final.
Aprendizado: alteração de alguns termos e modelos de quadros de preenchimento da dinâmica, reordenação de etapas das dinâmicas, privilegiando espaço da ideação final dos participantes frente aos desafios da avaliação que eles levantaram durante a oficina.

Quadro 2 - Testes da oficina

Teste	Quando	Por que	Aprendizado
1 - Pré-teste com um ex-integrante de laboratório de inovação	14 de abril de 2022 por uma hora	Reestruturação do fio lógico das dinâmicas	Mudança da ordem das atividades, tornando-a mais coesa, especialmente para esclarecer o foco da oficina de levantar percepções do time interno do Laboratório, explorando os contextos e desafios da avaliação na visão dos atores internos
2 - Oficina teste com equipe de laboratório de inovação (5 pessoas)	27 de abril de 2022 por duas horas	Teste e ajuste do formato e da logística da oficina, em termos de compreensão, tempo e aplicabilidade das dinâmicas	Avaliações dos participantes colaboraram para repensar e simplificar enunciados das dinâmicas, entendimento de quais seriam os possíveis gargalos (palavras, instruções, modo de votação), com a correção dos pontos de melhorias
3 - Validação com orientador de pesquisa	29 de abril de 2022 por quarenta minutos	Apresentação dos ajustes e validação de uma correção final	Alteração de alguns termos e modelos de quadros de preenchimento da dinâmica, e reordenação das etapas das dinâmicas, privilegiando espaço da ideação final dos participantes frente aos desafios da avaliação que eles levantaram durante a oficina

Fonte: Elaboração Própria

3.5.3 Oficina oficial

A oficina foi composta de 9 (nove) dinâmicas, com orientações escritas e o mais autoexplicativa possível, que foram explanadas pela pesquisadora-facilitadora durante a oficina. O resumo de cada atividade com seu respectivo objetivo é condensado no Quadro 3.

A atividade 1 (um) consistiu em montar um *Quadro de valores comuns* do time. A ideia surgiu a partir do seguinte pensamento: “para que seja possível entender os resultados do laboratório é necessário compreender o conceito inovação na perspectiva dos participantes do estudo” (OLAVO, 2020, p. 103). Os membros escreveram quais as ideias e conceitos para 8 (oito) termos usados no Laboratório: “inovação”, “resultados”, “resultados em inovação”, “gerar valor público”, “avaliação”, “entregas”, “melhorar a experiência do servidor/ usuário”, “gestão inovadora de pessoas”. A princípio pensou-se em pedir para gerarem uma frase-resumo de cada termo, porém tal comando mostrou-se pouco produtivo durante o teste da oficina, de forma que ele não foi aplicado na oficina oficial. O objetivo desta primeira atividade foi compreender como o LA-BORA! gov interpretava, conceituava e tratava termos ligados à avaliação. Foi aplicada como técnica o *Brainwriting*, no qual as ideias são escritas livremente, sem julgamento e nem discussão, em que a quantidade de ideias geradas era importante, podendo-se inspirar nas ideias dos outros para criar novas ideias.

A atividade 2 (dois) foi a construção de uma *persona*, uma pessoa que representasse um(a) membro do LA-BORA! gov, que tivesse o desafio de avaliar o trabalho do Laboratório. O convite foi para criar um nome e uma descrição para essa pessoa e preencher dados sobre as ações, motivações e dores dessa pessoa, bem como os valores e o contexto que a cercavam. Para esta atividade foi utilizada a técnica chamada *Persona* para criar uma pessoa que pudesse representar o grupo e ajudasse a desenvolver uma visão empática das dores, limitações e anseios frente às dinâmicas seguintes.

A atividade 3 (três) foi para pensar as hipóteses, certezas e dúvidas para a questão-problema: “Como o LA-BORA! gov deveria ser avaliado?”, a fim de explorar as perspectivas da avaliação na visão interna. Foi escolhida a técnica *Matriz HCD* para detalhar sobre as hipóteses (suposições), certezas (o que já se conhecia e sabia) e dúvidas (fatos sobre os quais não se tinha certeza e sobre os quais precisavam descobrir mais).

A atividade 4 (quatro) tinha como objetivo o contexto atual da avaliação no Laboratório. Para isso os participantes descreveram a avaliação seguindo algumas perguntas no *Tour de experiência*. Nesta atividade foi utilizada a técnica de *tour* de experiência adaptado,

com questões sobre: para que a avaliação era feita, quais eram as práticas de avaliação observadas, quem estava envolvido, quais informações eram usadas, quais eram as ferramentas/métodos/indicadores usados, como era o ambiente em que a avaliação ocorria, como a avaliação era utilizada, em que momento a avaliação era feita, o que funcionava bem e o que poderia ser melhorado.

A atividade 5 (cinco) girou em torno dos desafios – internos e externos – para avaliar no LA-BORA! gov. Os participantes discutiram e escreveram suas sugestões. Após isso, cada participante teve 3 (três) votos livres (podendo votar mais de uma vez na mesma ideia) para priorizar as ideias, formando um mapa de calor dos desafios do Laboratório. A técnica empregada foi a *Priorização* por meio de votação em silêncio e anônima nas ideias que mais confluíam com seus entendimentos.

A atividade 6 (seis) apresentou um *Mapa de inspiração*, criado a partir das entrevistas coletadas para essa pesquisa. A pesquisadora manteve o conteúdo e adaptou o formato das respostas, para sintetizá-las. As categorias criadas – métricas, desafios, avaliados e procedimentos – buscaram tornar visível a discussão sobre avaliação em outros espaços de inovação pública, de modo a ampliar a visão do time do LA-BORA! gov sobre os desafios do tema da avaliação. Como técnica foi utilizada um mural ou quadro de inspiração, que consistiu em montar um repositório de informações e conhecimentos sobre o tema, para diversificar as fontes de experiências e o contato com outras realidades, para enriquecer a discussão – no caso a avaliação em laboratório de inovação. No decorrer da atividade, o time sugeriu a votação para criar um mapa de calor sobre a identificação com os desafios expostos. Cada participante teve 1 (um) voto por dimensão.

A atividade 7 (sete) foi uma junção das duas atividades anteriores. A partir das ideias mais votadas – dos desafios levantados pelo time do Laboratório na atividade 5 (cinco) e as novas inspirações advindas da atividade 6 (seis) –, os participantes puderam criar novas ideias sobre os desafios da avaliação a partir da técnica de perguntar “*E se...*” para as ideias existentes (ex.: e se pudesse mudar algo nessa ideia, e se juntasse com aquilo..., e se tivesse mais recurso dava para...).

A atividade 8 (oito) consistiu em criar alternativas de soluções para o cenário futuro – dois a cinco anos – para a avaliação no Laboratório. A indagação lançada foi: “como podemos aprimorar a avaliação no LA-BORA! gov?”. Após escreverem as sugestões, os membros tiveram 3 (três) votos de livre alocação nas ideias que consideravam mais viáveis, possíveis e desejáveis para o LA-BORA! gov.

A atividade 9 (nove) foi a última dinâmica para os participantes registrarem comentários e opiniões sobre a oficina em si e sobre o tema da avaliação no Laboratório ou outros comentários gerais.

Quadro 3 - Dinâmicas da oficina

Dinâmica	Objetivo
1 - Quadro de valores	Conceituação coletiva de termos usados no Laboratório: inovação, resultados, resultados em inovação, gerar valor público, avaliação, entregas, melhorar a experiência do servidor/ usuário, gestão inovadora de pessoas. <i>Brainwriting</i>
2 - Perfil dos atores	Criação de uma pessoa que representasse um membro do time, para ajudar a desenvolver uma visão empática das dores, limitações e anseios frente às próximas dinâmicas. Na ocasião preencheram dados sobre as ações, motivações e dores dessa pessoa, bem como os valores e o contexto que os cercam. <i>Persona</i>
3 - Problematizando	A partir da questão-problema: “Como o LA-BORA! gov deveria ser avaliado, o time pensou sobre as hipóteses (suposições), certezas (o que já se conhecia e sabia) e dúvidas (fatos sobre os quais não tinham certeza e sobre os quais precisavam descobrir mais)”. <i>Matriz HCD</i>
4 - Contexto atual	Reflexões sobre itens de como a avaliação era realizada no momento da pesquisa: para quê, onde e como era feita e utilizada, quem estava envolvido, informações usadas, ferramentas/métodos/indicadores usados, práticas de avaliação observadas, o que funcionava bem e o que poderia ser melhorado. <i>Tour de experiência</i>
5 - Desafios	Os membros escreveram e priorizaram quais seriam os desafios internos e externos para avaliar no LA-BORA! gov. Priorização por meio de votação
6 - Inspiração	Para ampliar a visão sobre os desafios da avaliação, foi apresentado um mapa de inspiração, criado a partir da adaptação das entrevistas coletadas para a pesquisa, divididas nas categorias: métricas, desafios, avaliadores e procedimentos. Mapa de inspiração
7 - Legal, e se...	A partir das produções das dinâmicas 5 e 6, os participantes puderam criar novas ideias sobre os desafios da avaliação. E se...
8 - Futuro próximo	Convidados a pensar: “Como podemos aprimorar a avaliação no LA-BORA! gov”, os membros puderam criar alternativas de soluções para o cenário futuro – 2 a 5 anos – e votaram nas ideias que consideravam mais viáveis, possíveis e desejáveis para o LA-BORA! gov. <i>Brainstorming</i> e votação
9 - Considerações finais	Espaço aberto para participantes registrarem o que acharam da oficina, reflexões sobre o tema da avaliação no Laboratório e tecerem outros comentários gerais.

Fonte: Elaboração própria

3.6 TRIANGULAÇÃO DE DADOS

A triangulação consiste numa estratégia de pesquisa e não “é um método em si” (MINAYO *et al.*, 2005, p. 71). Numa perspectiva de abordagem multimétodos pode ser

entendida “como uma estratégia para o alcance da validade do estudo e como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas, novos conhecimentos” (VERGARA, 2005, p.258).

Segundo a autora, há a possibilidade de despontar pontos divergentes ou mesmo contraditórios durante a triangulação. Eles devem ser registrados na pesquisa, pois podem representar simples limitação do estudo ou mesmo “revelar que o objeto em estudo se apresenta de forma diferente, quando focado de diversos ângulos” (VERGARA, 2005, p.260-261).

Assim, após a coleta dos dados, a triangulação dos dados foi utilizada para permitir uma análise mais integrada das informações geradas nas entrevistas, oficina e pesquisa bibliográfica-documental. A triangulação dos dados ajudou também a gerar as oportunidades de ação para avaliação no LA-BORA! gov como entrega final do trabalho.

4. ESTUDO DE CASO DO LA-BORA! GOV

4.1 O PROPÓSITO E A IDENTIDADE

O LA-BORA! gov – laboratório de gestão inovadora de pessoas foi criado recentemente no Poder Executivo Federal, é centrado no ser humano e utiliza técnicas de cocriação e metodologias ágeis: características, que, grosso modo, lembram os aspectos gerais de perfil de laboratórios de inovação no setor público brasileiro – Lisp relatados por Sano (2020):

Os dados revelaram que o número de laboratórios cresceu de forma mais significativa nos últimos três anos (desde 2017), indicando que pode haver uma tendência de aumento dessas experiências nos próximos anos. Há uma clara preponderância das iniciativas no Poder Executivo e, dentre as três esferas, o predomínio é no Governo Federal [...] A principal área de atuação dos Lisp é na gestão da própria organização pública, revelando uma preocupação com inovações em processos internos, muito embora eles também atuem nas temáticas específicas dos órgãos ou entidades aos quais estão vinculados (SANO, 2020, p. 36).

Inserido no contexto da criação de laboratórios de inovação, constitui-se num ambiente de aprendizagem e interação com foco em gerar valor público por meio da melhoria da experiência do servidor, conforme descrição no *folder* de divulgação (disponível no Anexo A) do Laboratório e na seguinte passagem:

Criado no âmbito da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, no Ministério da Economia, o LA-BORA! gov - laboratório de gestão inovadora de pessoas - tem como usuários os próprios servidores públicos e visa melhorar suas experiências no trabalho para gerar valor público, ou seja, resultados e entregas de qualidade aos cidadãos. A diretriz do laboratório é o chamado *Employee Experience*, traduzida nesse contexto para “Experiência do Servidor”. Nessa perspectiva, os colaboradores são entendidos como parceiros e cocriam as soluções, interagindo diretamente com os usuários finais dos serviços, com visão sistêmica e empática da realidade dos cidadãos. Com isso, os servidores são empoderados e fazem parte da solução, criam senso de responsabilidade e se engajam mais ativamente nesse processo. O resultado é um maior engajamento que se reflete em produtividade. (FARIA, 2021, p.3).

No âmbito do Ministério da Economia, situa-se na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) e apoia os órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), colaborando, assim, com as unidades competentes pelas políticas e diretrizes de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal. Vale notar que, mesmo se

inserindo num ambiente hierárquico e vertical, o Laboratório desenvolve estruturas horizontais de parcerias flexíveis, liga-se a redes de inovação e possui forte senso de colaboração.

Em dezembro de 2019 começou a funcionar e somente após alguns meses foi institucionalizado, por meio da Portaria n.º 21.224, de 23 de setembro de 2020 (BRASIL, 2020d). Alguns trechos do normativo ajudam a caracterizar o Laboratório:

Art. 1º Instituir o Laboratório de Gestão Inovadora de Pessoas - LA-BORA! gov, com o propósito de desenvolver soluções inovadoras em gestão de pessoas para melhorar a experiência do servidor e **gerar valor público** no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

Art. 2º O LA-BORA! gov rege-se pelos seguintes valores:

[...]

V - valorização de todas as ideias, como o estímulo à criatividade e à inovação a partir da criação de ambientes de aprendizagem e confiança criativa em que todas as ideias são válidas, com apoio à diversidade e sem julgamentos;

[...]

VII - ações baseadas em evidências, como o uso de informações e dados para tomar decisões e comunicar de forma simples e efetiva os diagnósticos

Art. 3º O LA-BORA! gov possui os seguintes objetivos:

[...]

VI - estimular a cultura da inovação, com foco em pessoas e orientação a resultados.

[...]

Art. 6º Deverão ser criados indicadores para mensurar os resultados obtidos pelas ações do LA-BORA! gov. (BRASIL, 2020d, grifo nosso)

Nesse ponto, vale frisar a recorrente indagação: se deve ou não institucionalizar o laboratório de inovação. Sano (2020) traz considerações de ambos os lados, e aponta que ao se formalizar ganha-se em termos de estabilidade institucional. Por outro lado, a não formalização permite maior liberdade de ação.

Ressalta-se que apesar de ter sido institucionalizado, o Laboratório ainda não tinha previsão regimental, ou seja, não possuía uma estrutura de cargos e competências dentro do órgão; o que não o impediu de ser reconhecido por seus usuários, promover suas ações e produzir resultados. A inclusão na estrutura do Ministério da Economia se efetivou com o Decreto n.º 11.036, de 7 de abril de 2022, por meio do qual, o LA-BORA! gov passou a fazer parte do Departamento de Relações de Trabalho no Serviço Público – DERET/SGP, na Coordenação-Geral de Integração e Inovação (BRASIL, 2022a). Ressalta-se que até então o LA-BORA! gov estava diretamente ligado ao gabinete da SGP, principal patrocinador do Laboratório, ao qual prestava contas, acompanhava as entregas e planejava as ações.

A identidade – missão, visão e valores –, o propósito, o nome e o logotipo do LA-BORA! gov foram cocriados na primeira oficina colaborativa²⁸ com 60 servidores de diversos órgãos do governo federal em 8 de janeiro de 2020. O resultado foi estampado no *Folder* do LA-BORA! gov (disponível no Anexo A), que serviu de divulgação inicial do Laboratório. Nele é possível verificar, por exemplo, o propósito de *desenvolver soluções inovadoras em gestão de pessoas para melhorar a experiência do servidor e gerar valor público* e os valores de: *apetite ao risco; inovação; empatia; ações baseadas em evidências; valorização de todas as ideias; agilidade; colaboração*.

Interessante notar que no final de 2020, um novo *canvas* de modelo de negócios foi atualizado (disponível no Anexo B), demonstrando a dinamicidade do trabalho do Laboratório e o reconhecimento da necessidade de reflexão e atualização da compreensão da equipe, que inclusive havia absorvido novos membros na época.

O entendimento prevalecente é de que tudo é sobre pessoas, conforme mostrado em vídeo institucional²⁹ do Laboratório e a seguir assinalado:

Segundo Magaldi e Neto (2019), apesar de a tecnologia ser um vetor importante para a adaptação das organizações ao novo, são as pessoas que devem ser o foco, pois “o sucesso está relacionado à maneira como as pessoas encaram essa nova perspectiva nas companhias e abraçam - ou não - essas transformações” (MAGALDI; NETO, 2019 apud FARIA 2021, p.5).

Pode-se dizer que essa prática de fazer colaborativamente é compatível com a contextualização de Werneck *et al.* (2020), em que os laboratórios de inovação envolvem ações de cocriar, de forma ágil, com foco no cidadão. A cocriação é um item bastante sensível e que requer muita atenção. Se coaduna também com a ideia prescrita pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2018) de engajar, desburocratizar e modernizar o setor público, promover melhores serviços e resultados, e encontrar novas alternativas de soluções frente a novos cenários.

²⁸Vídeo da 1ª Oficina colaborativa do LA-BORA! gov: Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=QA_9YgW3bBw&list=PL0DcHO5W8hZHHnmGywvaMZA3bCzHoHMIz&index=3. Acesso em: 15 nov. 2021.

²⁹Vídeo institucional do LA-BORA! gov. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/videos/conheca-o-la-bora-gov-gestao-inovadora-de-pessoas>. Acesso em: 15 nov. 2021.

4.2 ORGANIZAÇÃO DO LABORATÓRIO

4.2.1 O contexto

A dinâmica própria do laboratório de inovação instiga o viés transformador, adaptativo e de sempre buscar sentido nos construtos e relações. Assim, seu time se renova; seus materiais se atualizam periodicamente assumindo novos formatos e conteúdos; seus canais de comunicação evoluem; as parcerias mudam e seu público se expande e qualifica.

O cenário do novo mundo de incertezas, chamado FANI³⁰ – fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade – reflete a necessidade de se pensar em formas novas e diferentes de executar as ações usuais, bem como se preparar para mudanças sistêmicas e não apenas locais e investir em experimentação segura, que permita a falha dos testes antes de sua implementação, especialmente no contexto de transformação acelerada pela pandemia.

O contexto de pandemia pela Covid-19 no início de 2020 teve inúmeras repercussões, uma delas foi a prática do distanciamento social adotado para “reduzir a interação entre as pessoas com objetivo de diminuir a velocidade de transmissão do vírus” (BRASIL, 2021h³¹). Dessa maneira, grande parte dos trabalhos dos órgãos públicos migrou para o ambiente remoto em pouco tempo, com sucessivas readequações de procedimentos e logísticas. Desde então, no intuito de evitar aglomerações e pela impossibilidade de convivência física, o LA-BORA! gov, assim como imensa maioria dos laboratórios de inovação, adotou e desenvolveu práticas no ambiente digital para se comunicar e continuar suas atividades.

Esse fator contextual testou logo no início a resiliência e a capacidade de adaptação de uma unidade que se propõe a ser um laboratório de inovação. Em poucos dias, o time ainda em formação pôde se conectar por aplicativos remotos, e percorrer o desafio de se alinhar como equipe em propósito, metodologias e capacidades individuais. Não por coincidência, leva-se a sério a autonomia e a confiança criativa entre os membros, de forma a valorizar o engajamento, a motivação e a produtividade dos servidores. Afinal, um espaço que visa gerar experiência

³⁰A expressão mundo FANI foi criada pelo antropólogo Jamais Cascio, o qual explica o conceito do termo em entrevista para VOCÊRH em 2021. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/criador-do-termo-bani-explica-como-sobreviver-na-era-do-caos/>. Acesso em: 28 jun. 2022.

³¹BRASIL. Ministério da Saúde. Como se proteger? Confira medidas não farmacológicas de prevenção e controle da pandemia do novo coronavírus. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/como-se-protger>. Acesso em: 01 mar. 2022.

diferente ao servidor precisa promover a interação interna e utilizar os recursos disponíveis, tais como tecnologias gratuitas e dinâmicas.

Nesse sentido, Faria (2021) afirma que o LA-BORA! gov tem essencial papel em ambientes de rápidas transformações, ao facilitar e apoiar órgãos e a própria inovação, num processo de adaptação aos novos problemas públicos. E conclui que: “iterar em um ciclo constante de aprendizado é necessário, inclusive, para a sustentabilidade do caráter inovador do laboratório” (FARIA, 2021, p.12).

Adere-se, dessa forma, a ideia que a inovação precisa trazer consigo uma mudança, conforme Marques *et al.* (2020), assim apresenta-se na forma de um processo ou produto diferenciado. Logo, a inovação funciona como uma variável contextual e dinâmica.

4.2.2 Os atores e os recursos

O LA-BORA! gov, assim como outros laboratórios de inovação no governo, enfrentam restrição de recursos e, por isso, investiu em formas de lidar com a escassez. A própria formação do time revela o aspecto de inovação, ao mesclar três categorias principais – fixo, volante e free-LA!.

O time fixo é composto por servidores com exercício integral no Laboratório, selecionados por meio de edital. O time volante conta com servidores e empregados públicos lotados em outros órgãos, que atuam em projetos do Laboratório (com direito a receber certificado de participação), por meio de um acordo informal entre chefias. Sendo que a área de origem do(a) servidor(a) do time volante tem prioridade no atendimento de demanda dos serviços do Laboratório e vaga garantida nas oficinas.

O free-LA! constitui um banco de talentos de servidores e empregados públicos de todos os níveis de governo voluntariamente cadastrados e que são convidados a prestarem serviços com o Laboratório, considerando a disponibilidade de tempo e o interesse de desenvolver as competências. A chefia do(a) free-LA! autoriza previamente e, ao final, é emitido um certificado atestando as horas trabalhadas. Em dezembro de 2021 eram mais de 250 servidores de mais de 140 instituições públicas cadastrados como free-LA!s.

Importante ressaltar que o time volante e free-LA! classificam-se como os dois novos modelos de trabalho³² criados pelo Laboratório, e servem de inspiração para outras

³²Novos modelos de trabalho no governo: Free-LA! e Time Volante. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/novos-modelos-de-trabalho>. Acesso em: 15 nov.2021.

unidades e órgãos, cujo intuito é compartilhar conhecimentos e experiências, oxigenar a Administração Pública e difundir a inovação no governo. No final de 2021, a iniciativa angariou ao Laboratório duas premiações: no 25º Concurso Inovação no Setor Público da Enap, na categoria “Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Federal” e no prêmio Labutantes, da Conexão Inovação Pública RJ, na categoria “Rede, comunidade ou *hub* de Inovação no Setor Público”. Esses prêmios e as outras premiações recebidas configuram um tipo de avaliação do trabalho e dos resultados obtidos, conforme disponível no Balanço de Atividades de 2021.

Assim, a equipe desempenha papel de destaque dentro do Laboratório. O caráter diverso dos membros chama a atenção, em questão de formação acadêmica, exercício profissional e áreas de interesses, conforme disponível na página da *web* “Conheça nosso time”³³. Sendo que a renovação periódica e natural dos integrantes da equipe promove ganhos de energia, de visão de mundo e transforma as formas de trabalho nos projetos. Dessa forma, imagina-se que essa transformação deve ser expressiva para os resultados do Laboratório, a curto, e especialmente, médio e longo prazo.

A participação em redes de inovação e as parcerias firmadas expandem o número de atores colaboradores, simbolizando uma conexão para pesquisa, eventos e discussões, com *benchmarking* e parcerias nacionais e internacionais, a fim de fortalecer a troca de materiais e empoderar os agentes para a experimentação e prototipagem de soluções, e disseminar novos conhecimentos.

Em questões tecnológicas faz uso de plataformas digitais e atividades remotas, que se mostraram essenciais para hospedar e organizar os planejamentos, documentos e discussões do grupo de modo *on-line*, a fim de se adequar às novas tendências de acesso e sincronização das informações, dar transparência e publicidade às ações. Nessa linha, o LA-BORA! gov experimentou vários aplicativos, por exemplo, *Linktree* e *Padlet* para organizar a divulgação de informações; e utiliza com frequência o *Microsoft OneNote* para resumir registros dos projetos, *Microsoft SharePoint* para criar e compartilhar arquivos, *Microsoft Teams* para realizar as reuniões e manter *chat* de conversa sobre projetos específicos, *Google Drive* para recriar apresentações e poder compartilhar o acesso de edição a pessoas externas à organização, *Miro* como plataforma para grande parte das oficinas, e fortaleceu o uso do *WhatsApp* e do *site* para a comunicação sobre assuntos diversos em maior escala e em tempo real.

³³Time do LA-BORA! gov. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/nosso-time>. Acesso em: 16 jun. 2022.

O *site* possibilitou criar a página da “Curadoria Temática”³⁴ do LA-BORA! gov, um espaço que torna mais visual e interativa a leitura e a consulta de documentos, dicas de artigos e o acesso a vídeos sobre temas definidos. Desenvolvida em 2022, conta com tópicos sobre: planejamento adaptativo, dicas sobre apresentações que engajam o público, linguagem simples, engajamento e *feedback*.

4.2.3 Os serviços

A construção e o processo contínuo de repensar os serviços do LA-BORA! gov ajudam a formar a sua identidade, moldando às necessidades dos usuários e observando as mudanças de tendências e de contextos ao longo do tempo. A “Carta de Serviços” é o documento formal de remodelação anual dos serviços prestados, que permite o contato e atendimento aos demandantes. As características dos serviços foram se delineando com o tempo, tanto em relação ao ganho de experiência do time quanto do entendimento mais acurado em relação ao trabalho do Laboratório por parte dos demandantes e dos patrocinadores.

A primeira Carta de Serviços³⁵ em 2020 foi cocriada na segunda oficina colaborativa³⁶ do Laboratório, em 12 de fevereiro de 2020, com mais de 60 pessoas de 30 instituições diferentes reunidas presencialmente, com facilitação do WeGov e apoio do Instituto República. Surgiu, assim, a inspiração do que se transformaria nos primeiros serviços do LA-BORA! gov: *Desenro-LA! Bora-BORA!, Acelera-BORA!, Bora-LÁ!, Mira-LÁ! e Free-LA!*. De forma geral eram oferecidas oficinas, palestras, mentorias, produzidos e disseminados vídeos, webinários e *newsletters* sobre inovação e suas técnicas, discussão temática mais aprofundada, abrangendo as etapas do ciclo da inovação elaborado pelo Observatório de Inovação do Setor Público – OPSI/OCDE, que abrange entender o problema, gerar ideias, prototipar e testar, avaliar e refletir, disseminar aprendizados, e realimentar o ciclo de maneira iterativa.

A segunda Carta de Serviços promoveu uma readaptação em 2021 para um formato mais enxuto de apresentação e explicação dos serviços disponíveis, sob a denominação de

³⁴Curadoria Temática do LA-BORA! gov. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica>. Acesso em: 16 jun. 2022.

³⁵LA-BORA! gov lança Carta de Serviços. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2020/maio/la-bora-gov-lanca-carta-de-servicos>. Acesso em: 15 nov. 2021.

³⁶Vídeo da 2ª Oficina colaborativa do LA-BORA! gov. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=20juvdkjXO0&list=PL0DcHO5W8hZHHnmGywvaMZA3bCzHoHMIz&index=4>. Acesso em: 15 nov. 2021.

“Prateleira de Serviços”, como foco na oferta de oficinas mensais temáticas – por exemplo: Quebre o gelo em reuniões remotas, *Design* etnográfico e imersão ágil, *Storytelling* de dados e *pitch* – acompanhadas da possibilidade de serviços customizados e do crescimento da ação das mentorias para criação de laboratórios de inovação.

A terceira Carta de Serviços³⁷ começa a nascer no final de 2021, a partir da definição das novas temáticas da Prateleira de Serviços, que em linhas gerais, teve duas grandes adaptações: passou a focar mais nos líderes e em escalar as proporções do projeto, com o aumento, por exemplo, do número de free-LA!s e de participantes, culminando em 8 (oito) oficinas para 2022:

- Planejamento adaptativo: Autonomia e autorresponsabilidade para gerenciar pessoas e projetos;
- Técnicas de *Feedback* e escuta profunda;
- Segurança psicológica no trabalho e confiança criativa;
- Comunicação organizacional empática com *Storytelling* de dados;
- Entre no *Flow!* Autoconhecimento e mapeamento de competências;
- *Design* para uma Gestão inovadora de pessoas;
- *Employee Experience* – Engajamento e produtividade;
- Dinâmicas e jogos corporativos para engajar e estimular a inovação.

Os critérios de elegibilidade e a forma de solicitação dos serviços³⁸ do Laboratório podem ser consultados no *site* do LA-BORA! gov, ressaltando-se o valor dado à diversidade e apoio do demandante, a disponibilidade de participantes, a diversidade de públicos e alinhamento dos temas com as partes envolvidas.

Porém, cabe ressaltar que o Laboratório não tem como escopo atuar como área de consultoria, setor de projetos, processos ou eventos do órgão, conforme *canvas* de modelo de negócios (disponível no Anexo B). Além disso, existe a previsão de que cabe ao demandante dispor de equipe, apoio da alta gestão e a implementação da solução advinda do projeto

³⁷Carta de Serviços do LA-BORA! gov 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/carta-de-servicos-1/2022-carta-de-servicos-la-bora-gov-1.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2022.

³⁸Critérios para demandar um serviço do LA-BORA! gov. Metodologias de trabalho. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/metodologias-de-trabalho>. Acesso em: 15 nov. 2021.

desenvolvido com o Laboratório, conforme previsto na área de “Metodologias de Trabalho”³⁹ no *site* do LA-BORA! gov. Consoante esclarece Faria (2021):

Outro aspecto relevante é o fato de ser uma **área que apoia outras unidades a desenvolver soluções, mas não necessariamente as implementa**. Pessoas e unidades governamentais trazem desafios do setor público ao LA-BORA! gov, que as apoia a entender o problema, criar ideias, prototipar soluções e testá-las. Assim, muitas vezes, cabe ao demandante do serviço, ou seja, às pessoas que trouxeram o desafio, implementar a solução desenvolvida. **O LA-BORA! gov, no entanto, acompanha, avalia e apoia, inclusive, essa etapa posterior, pois trata-se de um ciclo iterativo não linear** (FARIA, 2021, p.6, grifo nosso).

4.3 A AVALIAÇÃO DAS ENTREGAS

O Laboratório operacionaliza atividades internas de avaliação no intuito de dar legitimidade e transparência para suas ações, desenvolvendo um contínuo processo de geração de dados e divulgação dos resultados e de entregas de serviços.

No início de sua existência, ocorria a avaliação e prestação de contas trimestral para os patrocinadores. Durante a reunião, o time fixo apresentava de forma consolidada as principais entregas do período e alinhava as próximas atividades. Durante o planejamento do ano de 2022, o time teve a oportunidade de indicar com quais projetos anteriores mais se identificaram e de sugerir novos projetos para o ano, gravando áudios curtos para apresentar a ideia para os outros membros. Assim, foi possível ajustar os trabalhos, redefinir as prioridades de entregas e começar a definir os responsáveis pelos projetos.

Ao final de cada ano é elaborado um “Balanço de Atividades”, como forma de agradecimento e prestação de contas para parceiros, usuários, patrocinadores e público em geral do trabalho colaborativo desenvolvido durante o período. Os 2 (dois) balanços podem ser acessados na área de “Balanços de Atividades” no *site* do LA-BORA! gov. O primeiro foi o Balanço de Atividades de 2020 (disponível no Anexo C) que trouxe: o número de vídeos e visualizações na *playlist* do Ministério da Economia no *YouTube*, quantidade de free-LA!s cadastrados, número de oficinas colaborativas, participação do LA-BORA! gov em eventos, número de protótipos criados e testados, quantidade de parcerias e *benchmarkings* realizados, número de participantes diretamente impactados e percentual de avaliações positivas dos serviços realizados.

³⁹Metodologias de Trabalho do LA-BORA! gov. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laborgov/metodologias-de-trabalho>. Acesso em: 16 jun. 2022.

No Balanço de Atividades de 2021 (disponível no Anexo D) é possível ver um comparativo com o ano anterior (diferenciando-se pela inclusão de percentual de usuários que participariam novamente de ações do Laboratório; e pela exclusão dos seguintes itens: quantidade de parcerias e *benchmarkings* realizados, número de protótipos criados e testados), e a expansão positiva de todos os valores divulgados), podendo-se interpretar como uma tendência de crescimento do Laboratório e de suas ações.

Internamente, os membros do time alimentam um formulário sobre os serviços prestados, ao término de cada serviço, com itens sobre: importância do resultado da entrega, duração da execução do serviço e do planejamento (em minutos), informações sobre unidade demandante, quantidade de pessoas (participantes atingidas, time envolvido, free-LAs!), entre outros dados. Simultaneamente, solicita-se a “avaliação dos free-LAs!” (disponível no Anexo E) e dos “participantes dos serviços” (disponível no Anexo F), por meio de formulários de rápido preenchimento e de cunho não obrigatório, e dos demandantes geralmente por meio de *feedback* espontâneo. Esses 3 (três) formulários cruzados formam os dados disponíveis para consulta na área “LA-BORA! gov em números” no *site* do Laboratório, uma espécie de painel de dados do LA-BORA! gov.

Esse painel dos dados pode ser acessado por todas as pessoas, internas ou externas ao Laboratório, permite a visualização em tempo real e formato mais visual das informações, utilizando-se para isso o aplicativo *Power BI* (disponível no Anexo G). Por meio dele é possível visualizar, por exemplo, aspectos gerais da avaliação dos participantes dos serviços do LA-BORA! gov, observando-se diferentes *feedbacks* nos comentários, tais como: agradecimentos sobre a experiência e aprendizado compartilhados; relatos de que se sentiram bem e ouvidos; avaliação positiva e reconhecimento da importância da oportunidade de conhecer e ter contato com técnicas e metodologias diferentes; e menção de que indicariam a atividade para outras pessoas.

As avaliações dos participantes pós-serviços costumam ser analisadas de forma semiestruturada pelo time, a fim de levantar oportunidades de melhorias para as próximas atividades, seja pela análise das avaliações, seja pela discussão do time responsável pela demanda, logo ao final de cada projeto. No início de 2022, por exemplo, passou-se gradualmente a anotar as principais lições aprendidas com as oficinas da Prateleira de Serviços em um documento consolidado no aplicativo *Microsoft OneNote*, em especial porque é o projeto mais robusto que permaneceu e se ampliou de 2021 para 2022, em termos de alcance de participantes e formalização com os patrocinadores do Laboratório.

A partir das avaliações de *feedback* dos usuários dos serviços no primeiro ano do LA-BORA! gov, foram realizadas oficinas colaborativas específicas para se pensar em novas oportunidades de ação para as avaliações e aperfeiçoar os serviços e entregas, “com vistas a engajar cada vez mais servidores e escalar a cultura da inovação e aprendizagem em gestão de pessoas no setor público” (FARIA, 2021, p.37). Desse modo, o propósito e os resultados do LA-BORA! gov foram lembrados, indicando que são “usuários os próprios servidores públicos e visa melhorar suas experiências no trabalho para gerar valor público, ou seja, resultados e entregas de qualidade aos cidadãos [...]. O resultado é um maior engajamento que se reflete em produtividade” (FARIA, 2021, p.3).

Cabe frisar que a percepção do trabalho e da imagem do LA-BORA! gov foram influenciadas pela expansão da comunicação digital. Com o passar do tempo, as participações em eventos *on-line* e a publicização das atividades nas mídias sociais e em plataformas digitais se mostraram diferenciais para o sucesso e para a legitimidade das informações divulgadas (*site* do Gov.br, *YouTube*, redes sociais de membros, retransmissão em grupos de *WhatsApp*, *e-mail*, entre outros). Esse fato despertou o senso de atenção do Laboratório para a veracidade dos dados, o formato e o conteúdo das mensagens, para que a inovação pudesse chegar ao público com transparência, de forma simples e compreensível.

Dessa forma, o monitoramento e a avaliação dos produtos e serviços tendem a crescer ainda mais em 2022, combinadas com a expansão, principalmente, da Prateleira de Serviços, a criação da Curadoria Temática, e o projeto de Escalar os novos modelos de trabalho para outros órgãos.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das informações obtidas durante a fase de coleta de dados pretendeu gerar reflexões que ajudassem a compreender o LA-BORA! gov e apresentassem direcionamentos válidos para a proposta da pesquisa, além de apontar novos caminhos para avaliação dos resultados no Laboratório de inovação, a partir da perspectiva do usuário e da aprendizagem evolutiva.

Para esse propósito, o registro de cada método de coleta de dados auxiliou na compreensão dos achados, especialmente: os destaques dos termos e ideias após a transcrição da gravação da entrevista; e os *post-its* com ideias-chave redigidos na oficina. Em seguida, procedeu-se à análise dos dados comparando-se os trechos das entrevistas cuja linha de resposta era parecida ou destoante e na oficina buscou-se aproximar ideias semelhantes, propondo ou aproveitando categorias de ideias para identificar pontos em comum. Depois, as respostas foram interpretadas à luz da revisão teórica do estudo, fornecendo, assim, robustez e validade aos achados.

5.1 DAS ENTREVISTAS

As entrevistas com atores ligados direta e indiretamente a laboratórios de inovação ajudaram a conhecer realidades parecidas e a deslumbrar outras potencialidades para o campo da avaliação nesses espaços. Das conversas, muitas vezes em tom de relato ou, às vezes, desabafo, surgiram comentários e construções de experiências, desafios e incertezas que dariam por si só outra pesquisa à parte.

Para apresentar os achados dessa coleta de dados, optou-se por dividi-los em 3 (três) dimensões: atores, laboratório de inovação e avaliação. Logo, cada um teve um peso significativo na questão da avaliação no laboratório e somados ajudaram a compreender seu funcionamento ou lacunas na articulação da estrutura da avaliação.

Observou-se que os laboratórios de inovação entrevistados eram relativamente recentes, surgiram há menos de 6 (seis) anos, sendo frutos de parcerias e da iniciativa de alguns servidores, costumando se fortalecer em frentes – as principais citadas foram experimentação, disseminação e aprendizado –, funcionando como área-meio e utilizando metodologias de inovação para apoiar outras áreas governamentais em ações e projetos.

5.1.1 Atores

As entrevistas explicitaram a relevância dos atores relacionados aos laboratórios de inovação para a avaliação desses espaços, dos seus resultados e de seu desenvolvimento.

[...] você trazer o processo biográfico do laboratório, você trazer as pessoas, você trazer, né, características, quem fez o laboratório? O que faz? Você entender que as pessoas elas são os componentes químicos, elas são as moléculas, né. O laboratório tá ali de tubo de ensaio (P02).

Tornou-se evidente que não existe apenas um tipo de ator, mas sim uma diversidade de tipos de atores envolvidos, que apareceram nas entrevistas como: o público-avaliador, atores externos em geral, usuários, patrocinadores e membros de outros setores da instituição às quais se vinculavam e a própria equipe interna.

A distinção do público que avalia o laboratório foi um ponto de destaque, pois a depender dos atores a avaliação se altera e assume uma ou outra inclinação, como pôde ser percebido na seguinte passagem relatada na entrevista com P03:

O que vai ser avaliado depende do público-alvo que tá avaliando...Ele vai avaliar nos critérios dele. [...] Porque muda o avaliador, cada avaliador ele interage com o laboratório de acordo com seus próprios critérios e expectativas (P03).

Os atores externos foram objeto de destaque nas entrevistas. Destacaram-se quatro falas que ajudam a expressar a importância de conhecer e considerar a visão e avaliação desse público, para ampliar a perspectiva do trabalho e atender a real necessidade do usuário-cidadão:

[...] elemento aparentemente básico, você entender as suas redes de stakeholders. Mas é uma coisa que a maioria dos laboratórios também não faz. Ou faz de uma maneira muito assim digamos, muito no *feeling*. Mas não como um processo estruturado (P03).

E aí buscamos pessoas de fora do ecossistema. [...] Impressionante, como a mente abre assim, sabe, que trazem coisas que não estavam no nosso radar. Eu acho que pra a gente ter um resultado realmente inovador, a gente precisa ter pessoas externas de tempos em tempos, sabe. Participando, contribuindo, inclusive de fora do governo (P04).

É atores externos, aí eu vou falar dos usuários, né, que são os diretamente impactados, também são atores, né, num processo de avaliação, por quê? A gente avalia o *feedback* deles. A gente não está avaliando só o número que a gente fez. A gente está avaliando também o que que o usuário está falando sobre os nossos serviços, né (P05).

Então eu acho que isso é importante ao final de cada projeto, sabe? Você ter essas diferentes perspectivas. Essas diferentes visões (P07).

A questão política, representada pelos atores tomadores de decisão ou patrocinadores no órgão ao qual o laboratório se vincula, teve menção explícita em praticamente todas as entrevistas. Sugerindo-se, assim, a importância e a sensibilidade dessa variável para definir o escopo de atuação do laboratório, em legitimar ou não as atividades, em aprovar os indicadores e, durante as trocas de gestão, decidir por dar continuidade ou não aos projetos.

Mas a seleção dos indicadores etc, sempre tem um componente político associado, né, do tipo para quem estamos falando, né. É, quem precisamos convencer, né. Quem precisamos vender esses resultados pra garantir a nossa legitimidade, né. E com isso mais recursos, mais capacidade de ação, né. É... triangulzinho do Moore tá sempre aqui operando, né (P01).

Então o laboratório de inovação ele sempre tem uma vocação diferenciada dependendo do local institucional onde ele tá, né (P02).

Pode ser que a gente faça um projeto e no final a gente perceba apenas que estávamos equivocados no começo, com a ideia que a gente queria implementar. E pra gente, enquanto laboratório, são super resultados de impedir o governo de fazer uma política, um programa público, que ia dar errado, né. E a gente fez isso experimentando. A gente percebeu que tava equivocado. Mas num olhar político, o dirigente então ele quer um resultado positivo, né. Então como que a gente demonstra isso? É talvez esse desafio que esteja até maior, sabe, do controle (P04).

Aí a gente apresentou na época pras lideranças, para o secretário, que na época era ... [...] E convencer as lideranças [risos], é alcançar os nossos patrocinadores, né. É convencer as lideranças sempre com evidências, né (P05).

O alinhamento com a alta gestão do laboratório assume caráter decisivo para questões do dia a dia e estratégicas para os resultados, dessa forma “a inovação deve ser contemplada no planejamento estratégico organizacional para alinhamento com a alta administração” (HASHIM *et al.*, 2020 apud SILVA, 2021, p. 23). O desafio de sobreviver após mudanças políticas, por exemplo, foi citado anteriormente em outras pesquisas com laboratórios, conforme segue:

Um dos principais desafios envolve a prestação de contas para a alta direção, de forma a mostrar a relevância do Lisp a partir dos projetos implementados e dos resultados alcançados. Esse tipo de preocupação parece aumentar com a perspectiva de mudança na alta direção, pois gera-se uma sensação de insegurança em relação ao lugar que o Lisp terá na nova gestão (SANO, 2020, p. 35).

Dentro da questão política observa-se também a necessidade de construir o apoio e a integração com as demais unidades administrativas do órgão, a fim de amenizar possíveis disputas por recursos internos, aumentar a legitimidade e fortalecer a coesão dos objetivos institucionais. E, como mencionado por Sano (2020): “há, portanto, o desafio de convencer os colaboradores de que as atividades são capazes de gerar inovações” (SANO, 2020, p. 35).

Então, ele [laboratório de inovação] não pode ser entendido como algo à parte da gestão do órgão. Eles servem a essa gestão. Ele nasce pra mudar a cultura de inovação, mudar a forma de cada um de nós do setor público repensar o nosso trabalho e buscar a melhoria desse trabalho a partir da visão de quem usa o nosso serviço (P06).

Porque às vezes as pessoas [do órgão ao qual o laboratório se vincula] acham que o próprio laboratório é um ET, né (P07).

Agora, avaliar resultados de um laboratório é algo, que pra mim, não pode se confundir apenas com esses resultados institucionais. E aí fica, é, nem todo gestor gosta disso, porque afinal, você tem que investir recursos, pessoas, e por aí vai (P08).

A escassez de recursos, especialmente relacionada aos atores internos, apareceu como grande desafio para a avaliação, sobretudo porque, em grande parte dos casos, o time era composto de reduzido quantitativo de servidores, inclusive com dedicação não exclusiva, ou seja, eram servidores que compartilhavam a jornada de trabalho com atribuições em outros setores.

A gente não tem uma equipe só para fazer isso, né. Onde a gente vai gastar energia (P02).

Então, na verdade não existe uma equipe *full time* em nosso laboratório. O nosso laboratório é uma das atribuições da equipe (P03).

[laboratório] acaba esvaziado, porque é óbvio que a atividade da rotina vai engolir a inovação, né (P08).

Tal realidade de escassez de recursos em laboratórios foi mapeada na pesquisa desenvolvida por Sano (2020):

Embora a maioria dos laboratórios tenha diversos projetos concluídos e implementados, a avaliação sistemática da inovação ainda não faz parte da sua rotina, o que não permite concluir sobre o alcance da inovação em termos de grau ou nível de melhoria. As dificuldades para tal processo ocorrem em função das demandas internas por desenvolvimento de soluções aliado ao fato de as equipes, em geral, serem bem enxutas e nem sempre com dedicação exclusiva, o que reduz o número de profissionais e o tempo disponível para processos avaliativos (SANO, 2020, p. 37).

O ator interno na figura da equipe interna do laboratório assume função perceptível para pensar, executar, avaliar e corrigir os trabalhos. Nessa linha, as entrevistas com P02, P04 e P05 ajudaram a ressaltar a característica da diversidade dessas equipes e a iniciativa de inovar e fazer diferente no governo:

[...] eu pelo menos nunca vi pessoas não engajadas dentro de laboratório (P02).

Então é vontade de aprender, de fazer coisa nova, diferente. Eu acho que essa também é uma característica forte assim de quem gosta de fazer coisas diferentes todo ano (P04).

[...] mas o que a gente sempre procurou de perfil comportamental e das pessoas, na verdade não era uma unidade. Era uma diferença. A gente sempre procurou a diferença tanto nessa primeira seleção que a gente fez, quanto nas outras até hoje. A gente tem um time bem diverso (P05).

Paralelamente às características da equipe interna do laboratório, caminhou a questão da autoavaliação do laboratório, que ainda pareceu ser um assunto a ser desenvolvido: existindo a opinião, ainda que pessoal, de que laboratório não deveria se autoavaliar, defendendo-se uma avaliação externa e imparcial; enquanto outros argumentaram que a autoavaliação era uma avaliação importante para rever e analisar o trabalho realizado, no sentido da equipe já conhecer o trabalho do laboratório e poder se dedicar a implementar as correções e ajustes necessários.

Sobre a autoavaliação do laboratório, aí eu tenho - mas é uma opinião pessoal minha, tá. É o seguinte: Você não pode...o laboratório não pode se autoavaliar. Por uma questão simples. Laboratório de inovação não trabalha pra ele mesmo. Ele trabalha para o outro. Quem avalia é o outro [...] o laboratório que se autoavalia está mais preocupado com seu próprio ego. Quem avalia o resultado de alguém tem que ser o seu cliente ou o seu público externo (P03).

Eu falo que a gente pode ser um pouco mais generoso, já que estou fazendo algo que ninguém faz, né. A gente podia estar fazendo algo que já é feito desde que o mundo é mundo, e a gente tá inventando coisas novas. Outros jeitos de olhar pro governo, né. Outra mentalidade... demanda tempo, né, criar cultura... não é algo trivial. E acho que o laboratório faz isso, movimenta isso, dentro do órgão. [...] Porque parece que a gente tá sempre aquém, né, do que poderia ser feito e tal (P04).

[...] essa visão que os membros do laboratório trazem dos projetos, de como eles viram as dinâmicas, ou como que o projeto desenvolveu, ela é muito rica, né. Porque essas pessoas que estão aí dentro sabem dos gargalos e sabem dos pontos fortes. Então eles conseguem ter um mapeamento muito mais claro, né, da situação (P07).

Diante disso, ressalta-se que a compreensão da sensibilidade da autoavaliação pode ter relação com o próprio viés de quem vai avaliar:

Por fim, cabe lembrar que não são apenas as pessoas que são o alvo de um programa ou política pública que se distanciam do modelo ideal do agente racional. Formuladores e implementadores de políticas públicas também devem estar atentos a seus próprios vieses de forma a aprimorar sua atuação e alcançar os resultados desejados (CAMPOS FILHO; SIGORA; BONDUKI, 2020, p. 28).

Na narrativa sobre a equipe interna notou-se a recorrência do termo “nós, a gente”, demonstrando um senso e trabalho colaborativo para o nascimento e desenvolvimento dos respectivos laboratórios, por exemplo:

E... desde então **a gente** vem testando, né, métodos, abordagens, projetos e eventos. **A gente** fez bastante coisa e hoje a gente estruturou o laboratório (P04, grifo nosso).

Basicamente, cara, o laboratório ele é algo que ele não é, ele está sendo, né. Eu acho que essa constatação de que ele não é, ele está sendo, e **todos nós** estamos sendo ali, em grande medida faz **da gente** um laboratório. Eu acho que é um dos pilares da nossa cultura, assim (P01, grifo nosso).

5.1.2 Laboratório de inovação

A natureza relativamente recente dos laboratórios de inovação combinada com a necessidade de estruturar a avaliação nesses ambientes percorreu algumas entrevistas, inferindo-se que, apesar de novos, os laboratórios já se depararam com a necessidade de realizar a avaliação dos seus trabalhos em alguma medida, conforme demonstrado nos trechos de 4 (quatro) entrevistas:

É um ambiente que tá mudando tão rápido. Tantas práticas novas surgindo, etc. Eu acho que como a gente vai estar? Diferente. Provavelmente melhor, né. Porque muitas coisas vão estar mais difundidas, né. Vai ser muito mais fácil a gente obter os recursos necessários para fazer as coisas bem-feitas, né (P01).

E a maturidade, como falei, e a maturidade normalmente ela é bem baixa mesmo. A gente está aprendendo muito ainda. É muito recente. Por isso que a gente tem dificuldade inclusive de ter indicador e ter métrica de avaliação (P03).

[laboratório de inovação] é uma coisa tão nova, né. [...] porque os laboratórios são estruturas muito novas, ainda não institucionalizadas. A gente ainda tem que mostrar a que veio. A gente tem uma coisa do erro, né, do espaço pro erro honesto, do espaço do experimento, então a gente não necessariamente vai ter resultados positivos ao final (P04).

Então, os recortes nas avaliações devem ter muito propósito. Uma expressão muito popular que a gente usa didaticamente, assim, “não dá pra medir a velocidade da minha internet se eu não tenho conexão de internet instalada”. [...] Não dá para eu querer medir uma coisa que ainda não tá ali, pronta para ser tocada, medida. [...] Você tem que ter um esforço de aprendizado. E aí o trabalho evolui pra uma projetização maior (P08).

O fato de não ser possível e nem desejável padronizar as ações de laboratório de inovação, inclusive para avaliar, apontou um campo de desafios nas entrevistas.

Acho que o desafio é que não é padronizado. Não é padronizável. [...] Porque depois que você padroniza uma forma de ser, ele para de ser um laboratório. Ele passa a ser uma replicação técnica (P02).

[...] o que não se pode fazer é padronizar. Aliás, nada em laboratório de inovação, praticamente. E isso é uma dificuldade. Na verdade, é uma dicotomia. Como é que a gente faz pra avaliar os serviços sem colocar todo mundo dentro da mesma caixa, mesma padronização, né (P05).

Nesse sentido, entendeu-se que o laboratório de inovação pressupõe uma margem para o novo, a novidade, o inusitado. A recenticidade dos laboratórios de inovação poderia ajudar a explicar o porquê da não avaliação em muitos deles, conforme apontado no resultado da entrevista feita na pesquisa por Sano (2020):

[...] a maioria dos laboratórios entrevistados não possui um processo institucionalizado de avaliação das inovações (Tabela 23), uma situação muitas vezes associada ao fato dos projetos serem recentes. Alguns entrevistados responderam que a avaliação ocorre por meio de *feedbacks*, em conversas com os setores ou parceiros que implementaram a inovação (SANO, 2020, p. 33).

Nas entrevistas, ficou claro que a ideia de não padronização em laboratórios estende-se para a avaliação nesses espaços, no sentido de uma avaliação única para cada laboratório. As entrevistas apontaram que é essencial definir qual a finalidade de cada laboratório: saber qual tipo de serviço presta, qual entrega se propõe a medir, quais objetivos pretende alcançar, para assim ser possível estruturar como a avaliação será realizada.

Ele tem que ser avaliado assim: Ele tá cumprindo com a finalidade? [...] depende do que ele trabalha e acho que os projetos eles têm que ser avaliados em seus fins. Você pode avaliar o processo também como forma de fortalecer a cultura, né. [...] Então, assim, essa questão da avaliação, ela vai muito pra característica realmente do laboratório (P02).

Acho que assim, acho que é um desafio, tá. Acho que principalmente saber que tipo de resultado é relevante medir de acordo com o tipo de laboratório. Laboratórios tem várias vertentes, sabe. Então, por exemplo e principalmente acho que um desafio geral, tá? E aí não falo só de laboratório de inovação. Falo de setor público como um todo, como é que você mede o valor público, né? Tá na satisfação do serviço? Tá na redução do custo de oportunidade? Tá numa conversão monetária do custo administrativo para o usuário do serviço? (P03).

Talvez avaliá-los a partir dos objetivos que eles se propuseram a entregar, né, dentro dos projetos. Talvez fosse a avaliação mais honesta. [...] Então, eu acho que a gente é muito cobrado por avaliar resultado dos projetos, ainda das soluções, né. Avaliar os resultados das soluções. E aí a gente fica sempre nesse dilema se a gente avalia isso, se a gente avalia o processo de trabalho, o quê que avalia, né. Então depende do laboratório (P04).

As entrevistas mostraram que o caráter experimental do laboratório de inovação se alinha com o laboratório não ser padronizável, ser adaptável e estar em constante aprendizado. De forma, a gerar uma dicotomia para avaliar nesse ambiente, pois apesar de ser um diferencial, ao permitir o erro, o teste, o aprendizado de forma rápida e em baixa escala, pode, por decorrência, acarretar avaliações não tão positivas – podendo estampar do que se poderia chamar, no entendimento comum, de casos de fracasso; importante, pois, considerar que a “inovação é um esporte de risco e errar faz parte!” (CAMPOS FILHO; SIGORA; BONDUKI, 2020, p. 119).

Nesse ponto, registrou-se trecho que corrobora o entendimento das entrevistas:

Pelo contrário, a inovação não pode necessariamente gerar maior desempenho de um ente público. Por outro lado, os resultados dos processos de inovação dentro das entidades públicas podem levar muito tempo (BOGOTÁ, 2019, p, 24, tradução nossa⁴⁰).

Assim, o que foi um erro no ponto de vista imediato representou um avanço no campo da inovação pública por impedir um resultado ainda mais negativo caso a experimentação prévia não tivesse ocorrido.

Mas sempre com a ideia de que esses espaços são espaços pra a gente experimentar, observar e aprender. É como a gente pode fazer um serviço público melhor. E isso tem a ver também com transformar práticas de trabalho dentro do governo (P01).

Então, acho que a importância do laboratório, pra não cair em descrédito, é ele manter uma vocação de ser é um espaço voltado à experimentação e a criatividade focado no problema (P02).

Acho que o maior desafio é esse, a gente entender que os nossos indicadores precisam ser adaptáveis às necessidades que o experimento, a experimentação e a iteração vão mostrando pra gente (P05).

Então dentro do setor público, particularmente, que é menos permeável às mudanças da inovação, tecnológica, né, que ocorrem cada vez de uma forma mais célere, dentro do setor público, o laboratório de inovação, ele tem se apresentado um espaço relevante de pensar fora da caixa, de buscar novas, possibilidades e de revisão para a gestão do setor público (P06).

Tem uma parte de atuação de laboratório, que é tipo assim: vai lá e faz! Sabe? A própria realização disso, que é um projeto, uma atividade, ela é um fim em si mesmo. Ela não espera um resultado, é posterior no sentido de avaliação. [...] Então é uma avaliação experimental mesmo, com os resultados aparecendo ali, *in loco*, por simples observação (P08).

⁴⁰ “Por el lado contrario, la innovación no necesariamente puede llegar a generar mayor desempeño de una entidad pública. Por otro lado, los resultados de los procesos de innovación dentro de las entidades públicas pueden tomar mucho tempo.”

O trecho de um relatório do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento/ Banco Mundial – BIRD ajuda a esclarecer essa situação de erro evitado:

Em muitos casos, o diagnóstico inicial pode estar incorreto ou pode ter apenas um êxito parcial. Somente por meio da implementação isso se tornará claro. Entretanto, em vez de punir o fracasso ou sepultar as constatações de fracasso, as organizações precisam reconhecer que os verdadeiros fracassos são aquelas intervenções de políticas nas quais não há aprendizagem oriunda da experiência (BANCO MUNDIAL, 2015, p. 20).

5.1.3 Avaliação

As entrevistas apontaram que a avaliação no laboratório teria o papel de ajudar a aprimorar o ciclo de vida do projeto, do serviço, da entrega, especialmente ao agregar novas informações, retroalimentar o processo e gerar aprendizado, conforme entrevistas:

[...] para mim é um processo de aprendizado, né, e por isso que ela precisa ser honesta, precisa ser frequente, né. [...] Porque vocês vão fazer coisas com consistência, né. Que vai deixar legado, né. Porque vai tá redondaço, vai ser iterado várias vezes, etc e tal. Que no fim das contas é o que interessa, entendeu? É o que vira legado, o que fica, o que é copiado, enfim (P01).

[...] o indicador que você tem, o dado, ele serve para você fazer aprendizado. E você retroalimentar o planejamento para o próximo ano, para o próximo ciclo. Então se você faz todo o esforço de coletar o indicador e você não usa, ele é inútil (P03).

É... avaliar o resultado. Porque o resultado em si, ele sozinho não presta. Ele precisa ser avaliado. Ele precisa ser avaliado de forma iterada. Isso é muito importante (P05).

Eu preciso fazer essa avaliação para entender se eu preciso corrigir rumos, né, ou se eu vou ter que é... ou se eu tô encontrando ou se eu tenho que... não... é... continuar com essa política, né. Repensá-la ou criar uma nova... Então, essa dinâmica de avaliação das ações e políticas pensadas dentro do laboratório, ela tem que ocorrer diariamente, constantemente, né. Isso tem que fazer parte de todo esse trabalho que foi pensado (P06).

Então eu acho que a avaliação é importante por conta disso. É um momento de refletir o que aconteceu, pra poder tirar lições aprendidas e fracassos, e poder retroalimentar esse processo, né. Como melhorar, nos próximos projetos. [...] Então, eu acho que o momento de avaliação é esse momento de reflexão e um momento de aprendizado pro laboratório. [...] Então eu acho que a grande questão da avaliação é, a oportunidade é essa: a oportunidade de melhoria (P07).

A capacidade de gerar aprendizado e ciclos rápidos de ajustes com base em avaliações nos laboratórios foi descrito da seguinte forma em um guia sobre avaliação da inovação no setor público:

Os processos de inovação são iterativos (recorrentes) e sua direção às vezes é governada por intuição. Quando trabalhamos sistematicamente e integramos a avaliação ao processo de inovação, torna-se possível envolver o aprendizado contínuo no processo e fazer ajustes de acordo com os resultados. Os resultados também podem abrir os olhos e uma fonte de nova inspiração para a direção que o processo de inovação deve seguir (COI, 2018, p. 7, tradução nossa⁴¹).

Durante as entrevistas, salientou-se a necessidade de mudança e adaptação da avaliação nos espaços de laboratórios de inovação, para acompanhar as transformações do contexto (ex.: fugir do risco de se tornar um fim em si mesma, atender novas necessidades dos usuários, se readequar a trocas políticas).

E não pode ser uma bola de ferro, amarrada no seu pé. [...] Porque é um laboratório e assim, estabelecer metas e esquemas de avaliação rígidos podem criar um risco de você de fato atingir o que você estava buscando, e não aprender absolutamente nada no caminho (P01).

A avaliação precisa ser adaptável, também, à necessidade, porque a necessidade do usuário muda. Essa é a primeira coisa. Então não escrever nada em pedra (P05).

Então, tem o aspecto da avaliação que percebe o tempo espaço presente, e daí sim, captura, é mais fundamental. Porque amanhã, esse critério que você usa pra avaliar, ele pode estar completamente obsoleto (P08).

Os desafios para avaliar em laboratórios de inovação estamparam os registros ao longo das entrevistas. Em algumas delas, houve comentários sobre a dificuldade real de avaliar, especialmente pela limitação de tempo disponível ou alocado para essa ação entre um projeto e outro, revelando-se inclusive não haver uma avaliação sistemática na prática:

[...] então a gente sempre entregou muito além do que fomos demandados, e assim, a gente nunca se preocupou em ficar fazendo um registro ... não sei se é pelo *timing* mesmo (P02).

E aí, é o que eu falo. A gente não tem isso, tá. E eu também conheço poucos laboratórios que realmente tem alguma coisa nesse sentido, tá. De fazer todo o processo de avaliação, coleta, aprendizado e retroalimentação no laboratório. [...] Para ver que é assim: a princípio é até fácil de compreender, né. Mas, aplicar é uma coisa muito difícil. É muito complicado você fazer avaliação na prática, né (P03).

Então eles [membros do laboratório] não têm esse tempo desejado pra parar e avaliar, e fora que não tem conhecimento também... então é tudo junto e misturado. Então são desafios (P07).

⁴¹ *“Innovation processes are iterative (recurring) and their direction is sometimes governed by gut feeling. When we work systematically with and integrate evaluation into the innovation process it becomes possible to involve ongoing learning into the process and make adjustments in line with results. Results can also act as eye-openers and a source of new inspiration for the direction the innovation process should follow.”*

Assim, semelhante ao notado por Sano (2020), observa-se que a inovação acontece mesmo sem haver a prática de uma avaliação mais sistematizada:

Apesar de não ter sido observado um processo sistematizado de avaliação das inovações, a grande maioria dos laboratórios já desenvolveu várias inovações, indicando que estão contribuindo para o aprimoramento do setor público (SANO, 2020, p. 35).

Os entrevistados comentaram que os registros dos projetos realizados e resultados alcançados ainda se encontram incipientes, mais como anotações informais e avaliações espontâneas. Porém, reconheceram que ajudam a qualificar os serviços e processos, ao permitir o acesso aos dados catalogados.

A gente tem algumas avaliações, dependendo do tipo de ação, né. Então, mas é mais espontâneo, tá. Não existe uma coleta sistemática desses dados (P03).

[...] na hora que a gente está fazendo parece um pouco uma perda de tempo, sabe. Mas o registro ali de forma organizada do que que aconteceu fica perene, né. Então a qualquer momento você resgata aquilo (P04).

As passagens das entrevistas trouxeram alertas de riscos sobre o uso e a construção das avaliações. Os comentários foram tão ou mais importante do que o reconhecimento da importância da avaliação para laboratórios de inovação, destacando, por exemplo, o possível uso enviesado da avaliação, a fim de manipular os dados e distorcer a compreensão dos resultados obtidos e comunicados:

[...] algum tipo de obsessão avaliativa acabar reduzindo o tempo e a atenção do que mais importa que é a gente ir aprendendo e ir resolvendo os problemas no caminho, e descobrindo o que gera mais valor pras pessoas (P01).

[...] [as avaliações] podem ter tantos papéis, e ele [o ato de avaliar] pode ser usado também pra um desserviço ao mesmo tempo, né assim. Ele pode ser usado de uma forma equivocada pra falar que deu certo uma coisa que não deu certo, porque você tem como manipular aqueles dados (P02).

[...] quando eu ouço avaliação, eu fico vendo, tipo assim, *benchmarking*, comparativo, quem está melhor, quem está pior, e isso pode matar laboratórios. Isso pode matar laboratórios de dentro pra fora e de fora pra dentro (P08).

A avaliação de impacto apareceu em termos teóricos, como uma possibilidade de avaliar em laboratórios que chegassem à fase de implementar as ações propostas. Em grande medida, os laboratórios não têm ingerência sobre a continuidade ou implementação dos serviços prestados, conforme se percebeu nos relatos:

Mas, o resultado do real impacto é muito mais difícil de avaliar porque ele [laboratório entrevistado] fica muito distante, tá. Então eu acho que isso é uma coisa. E aí como deveria avaliar, né. Acho que é aquela avaliação que a gente fala da entrega de valor, né. Ah, mas isso aqui está beneficiando o que? O quê que a gente está mudando em termos de cultura? O quê que a gente está mudando em termos de melhoria, né, nos resultados, né. Então eu acho que isso é um grande desafio de como avaliar isso, né. [...] Acho que quanto mais longe ele [laboratório] fica do público final dele, né, do público final do resultado dele, acho que é mais difícil você conseguir fazer a métrica (P03).

Aí eu vou dizer que acho que depende do laboratório, né. Os laboratórios que vão até a etapa de implementação - porque tem laboratórios que a gente conhece que eles vão lá, eles seguram na mão, né, até implementar algo. Aí talvez eles possam fazer tanto a avaliação do processo, mas também a avaliação do resultado ali daquela solução, né, seja ela um programa, política (P04).

As avaliações para correção de rumos, resultados, processos e de controle também foram citadas:

Eu vejo a avaliação ela pode ter mais de uma finalidade. E às vezes a gente tenta enfiar várias finalidades numa avaliação só e eu acho preocupante, digamos assim. Porque uma avaliação é uma avaliação pra ajustes dos rumos: -Vamos ver se o que a gente tá fazendo tá alcançando os resultados que a gente se propôs a fazer. Que aí ela é bem centrada: qual que é o objetivo daquele projeto e depois a gente avalia se chegamos... aí você pode avaliar tanto os resultados quanto o processo, né. Então será que alcançamos aqueles resultados e será que o processo foi da melhor maneira. Então essa é uma avaliação de *feedback*, digamos, né pra própria maneira de trabalhar ou as escolhas que a gente fez. Outro tipo de avaliação é uma avaliação para controle, que é uma avaliação para prestar contas, né. Aquela avaliação do *accountability* ali do: - como que eu presto conta da existência de um laboratório; do que que estamos fazendo; e por quê que vale a pena o governo investir numa estrutura e pessoas dedicadas pra fazer inovação. E aí é um modelo de avaliação às vezes diferente, né. Porque nesse caso a gente não necessariamente quer buscar o que tá ruim pra melhorar, mas a gente quer achar o ouro pra demonstrar. Então elas têm finalidades diferentes, né. Então eu acho que aí é um outro método, talvez, não... mas tão importante quanto também... (P04).

Em tom parecido, cita-se um trecho de publicação que demonstra a importância de manter uma visão sistêmica das avaliações realizadas:

Para manter sua avaliação no caminho certo e vincular seu conhecimento de avaliação à sua inovação iniciativa, é importante que você mantenha uma visão geral do que você fez e que conhecimento você adquiriu dos métodos individuais usados na avaliação. Então descreva sua coleta de dados e os pontos mais salientes para cada um dos métodos você escolhe (COI, 2018, p. 41, tradução nossa⁴²).

⁴² “To keep your evaluation on track and link your evaluation knowledge to your innovative initiative, it is important that you maintain an overview of what you have done and what knowledge you have acquired from the individual methods used in the evaluation. So describe your data collection and the most salient points for each of the methods you chose.”

As entrevistas indicaram que a avaliação qualitativa e a quantitativa assumem caráter complementar entre si. A realização de avaliação qualitativa após cada projeto pareceu ser a mais difundida e aderente nos laboratórios, como forma de complementar uma possível avaliação quantitativa, mas principalmente de captar questões avaliativas mais profundas, em relação a sugestões, sentimentos e percepções, e poder reiterar o trabalho.

Então, a gente nos projetos a gente tende sempre a fazer uma avaliação muito qualitativa, ao final dos projetos, né (P04).

E tem uma pergunta aberta. Mesmo que a pessoa tenha avaliado como excelente e alto, por exemplo, ela pode na hora da pergunta aberta, dar uma sugestão, do tipo: olha! é, foi muito bom, mas podia ter tido mais tempo ou talvez de uma forma diferente, fazendo sugestão. Então a gente avalia também essas perguntas abertas e deixa as portas abertas pra qualificar o nosso serviço. A gente não se pauta só naquele número e a gente mostra isso nos balanços das entregas que a gente faz, né (P05).

Minha percepção é que a [avaliação] qualitativa deve ser o foco. Deve ser a mais importante. A gente ainda não consegue calcular sorrisos por minuto. Mas a gente sabe que nos ambientes de laboratório de inovação as pessoas tendem a trabalhar com mais alegria, por exemplo. Isso é qualitativo ainda. E eu acho que isso é mais fundamental, mais estruturante, isso é mais perene, isso sobrevive mais a uma troca de gestão, do que o quantitativo em si (P08).

À vista disso, a publicação do OPSI/OCDE (2018) traz importante distinção entre avaliação e medição, pela qual, por exemplo, a avaliação engloba a medição. Por esta perspectiva, a avaliação vai além da representação numérica (normal em medição), de forma a envolver julgamentos de quantias e valores, e características mais amplas⁴³.

A avaliação quantitativa pareceu ser desejável e promissora para a avaliação em laboratório, porém ainda revelou-se mais distante e com mais gargalos à vista, como se pôde depreender dos trechos das entrevistas com P02, P04, P05 e P07:

E a gente questiona o próprio processo numérico, né, que a gente fala assim de forçar os números a te dizerem algumas coisas (P02).

Mas a gente sente falta de ter um método quanti, sabe, pra avaliar inovação. Embora a gente faça isso qualitativamente, às vezes... essa avaliação qualitativa ela é difícil de comunicar, né. Porque ela acaba sendo densa (P04).

[...] a preocupação de mostrar o porquê antes de mostrar o número. Então o porquê que esse número importa (P05).

⁴³Conforme trecho de relatório: “[...] *measurement is usually numerical (a number is assigned to a characteristic of an object or event that can be compared to other similar objects or events); evaluation, however, is a broader judgement or assessment of value or amount that can use measurement as input*” (OPSI/OCDE, 2018, p.7).

Ao mesmo tempo, em que pese ser interessante para vocês a quanti, por causa do volume de pessoas que vocês atendem, eu acho que a quali não pode ser deixada de lado, em hipótese alguma. Porque a quali representa aquele aprofundamento da percepção das pessoas, né (P07).

A participação em prêmios de inovação foi mencionada também como forma de avaliação:

[...] eu sei que a pesquisa sobre inovação ela é longa. E, se você reparar, concurso de inovação da Enap, por exemplo, concurso queira ou não, é uma forma de avaliar, porque você premia, recebe, né, e aí você entrega, né, um prêmio. Eu acho que concursos, eles têm um aspecto avaliativo significativo (P08).

Um tópico extra que permeou a maioria das entrevistas foi a cultura de inovação, como forma de apresentar e defender o papel transformador do laboratório de inovação no serviço público. Nesse sentido, evidencia-se que a mudança de cultura abarca diversos elementos e promove mudanças comportamentais com resultados de longo prazo:

[...] componentes para cultura da inovação, sendo eles: equipes multidisciplinares, liderança pró-inovação, engajamento e participação da equipe, prática de cocriação e coprodução, incentivos à prática inovadora, eventos de aprendizagem, gestão do conhecimento, prototipagem e projeto-piloto, demonstração de resultados (avaliação), e espaço físico para criatividade (CAVALCANTE; GOELLNER; MAGALHÃES, 2019 apud SILVA, 2021, p. 26).

OPSI/OCDE (2018) faz alusão à inovação no setor público, tomando como referência o Manual de Oslo, inclusive quando reflete que o poder público tem especificidades que o distingue do setor privado, e por isso também precisaria de uma abordagem da inovação própria, ressaltando, por exemplo, que no setor público questões como novidade, implementação, impactos são menos expressivas ou difíceis de medir⁴⁴.

É que transformação do governo não é um jogo que se joga sozinho, né. É um jogo coletivo, principalmente se a gente tá trabalhando com essa ideia de transformação de baixo pra cima, né. É... a partir das mudanças das práticas etc (P01).

Eu acho que também você pode ter algumas abordagens de avaliação com foco na cultura. Então assim, quantas pessoas eu impactei, modifiquei a forma de pensar ou impactei de uma forma melhor, mudei o cotidiano para processos mais ágeis de trabalho (P02).

Por quê? Porque que cultura é uma coisa que todo mundo discute, ninguém consegue medir, porque é comportamento. É muito difícil de medir, tá. Mas ele é um habilitador dos processos de inovação. Então é aquela questão: então, acho que medir o

⁴⁴Conforme trecho de relatório: “*However, some not appropriate or are simply less relevant in public sector or impossible to measure (e.g., implementation, novelty, impacts)*” (OPSI/OCDE, 2018, p.23).

comportamento, medir um elemento de impacto, acho que medir um momento de transição da inovação é fundamental, né (P03).

Mas então tem ainda muito fetiche em torno da inovação e muito em torno da ideia (P04).

[...] o laboratório de inovação tem que estar sempre de portas abertas pra mostrar e alcançar cada vez mais servidores. Então é mostrar de que a inovação é pra todo mundo. [...] Segundo o relatório da OCDE sobre inovação do setor público de 2015, tem lá essa frase, né, é: Inovação não é mais uma opção. A gente deve inovar em governo, pra que a gente entregue melhores serviços pra sociedade, né (P05).

Uma das entrevistas refletiu ideia semelhante à apresentada no Índice de Inovação Pública no sentido de que: “inovar no setor público torna-se um imperativo” (BOGOTÁ, 2019, p. 10, tradução nossa)⁴⁵.

Eu entendo que a inovação não é uma escolha do servidor, né. A inovação ela precisa ocorrer. Eu entendo que você criar um espaço de inovação, ele não deve ser obrigatório. Mas a mudança dos valores de inovação tem que ser obrigatória. [...] Então eu meço os meus projetos, as minhas ações, o quanto ela tá efetivamente refletindo em melhoras para a gestão pública e eu meço também o quanto esse pensar desse espaço de inovação, desse movimento de inovação ele está efetivamente refletindo em cultura da inovação (P06).

[...] eu acho que é uma coisa muito cultural, é... a gente não costuma analisar muito, né. Avaliar muito. A gente quer muito entregar o resultado, entregar um produto, um protótipo. Mas pouco se avalia, né. Como é que foi o processo de inovação (P07).

A importância de difundir a inovação para todas as pessoas, retirando ou atenuando a figura pessoal de determinados indivíduos como seres inovadores, apareceu como valiosa contribuição para desenvolver o campo da inovação:

Acho que o maior desafio é esse, é navegar entre um personalístico e o institucional (P02).

[...] como a gente mede essa transição do individual pro organizacional? Pra saber se a inovação ela tá realmente espalhando ou se ela continua preso nas mesmas pessoas (P03).

[...] ele [material da OCDE] falava que a inovação está muito ainda no nível dos indivíduos no Brasil, né. Tem que passar pros grupos e dos grupos pras organizações e das organizações pro sistema. E ainda está muito nos indivíduos, né. Isso é muito evidente, assim, muitos laboratórios têm aquela pessoa que é a pessoa do laboratório. Ela sai, o laboratório acaba, né. Então ela tá muitas vezes centralizado numa pessoa. [...] Mas eu acho que é importante, sabe, buscar essa institucionalidade e de ter várias pessoas que representem aquele laboratório. Pra que não fique personalizado, sabe (P04).

⁴⁵ “[...] innovar en el sector público se convierte en un imperativo.”

A OCDE (2018) revela que a inovação individual é, em geral, a primeira a se manifestar, vinculando-se às características pessoais, e muitas vezes, nos líderes, porém não se sustenta por muito tempo, pois depende da motivação; passando pelo nível organizacional com maior legitimidade e compromissos mais estruturados; enquanto a inovação sistêmica é mais forte e, por isso, complexa, por envolver mais atores e recursos, demandando mais tempo para se efetivar, conforme original:

Diante de uma necessidade ou oportunidade, a inovação será conduzida por esforços individuais, à medida que as pessoas buscam atingir metas específicas, resolver problemas específicos ou responder a um contexto em mudança. Os indivíduos geralmente são mais capazes de identificar questões ou necessidades emergentes e, portanto, muitas vezes serão a “primeira linha” de resposta.

A inovação no nível organizacional pode mobilizar esforços e recursos mais significativos. A inovação neste nível terá frequentemente mais legitimidade e será mais sustentável. No entanto, como as organizações têm responsabilidades e relacionamentos mais estruturados, é mais provável que a inovação nesses casos responda a preocupações prementes, como o cumprimento de prioridades organizacionais ou a resposta a problemas particularmente pertinentes (por exemplo, crises).

A inovação em nível de sistema é a mais poderosa, na medida em que assume a maior visão e pode levar a mudanças mais amplas, mas é também a mais desafiadora, pois exige maior coordenação, alinhamento de interesses e pré-condições favoráveis ou direcionadores estruturais (OCDE, 2018, p. 16).

Contudo a inovação individual não sobrevive por muito tempo, porque é mais frágil e depende de fatores pessoais, conforme aponta o estudo da OCDE (2018):

É pouco provável que a inovação que é impulsionada no nível individual seja sustentável, pois dependerá de pessoas que se superem para fazer esforços excepcionais e, portanto, será dependente de motivações, energia e habilidades individuais, e assim, em alguma medida, do acaso (OCDE, 2018, p. 16).

Essa compreensão da inovação estar fortemente associada a determinadas pessoas e não ainda à instituição como um todo foi relatada na formação da rede InovaGov na época:

Essa característica da rede tornou-se clara quando grupos de colaboradores alteraram seus locais de exercício profissional, migrando para outros órgãos. Observou-se que o órgão de origem passou a não mais se envolver nos debates, enquanto o órgão de destino passou a se destacar (FARIA *et al.*, 2017, p. 244).

Destaca-se, assim, que a figura dos líderes foi citada nas entrevistas, indicando a relevância desse ator dentro do laboratório de inovação e para promover a inovação:

Você tem alguns líderes ousados, que eles dão um pingão no nó... eles falam: a saída é por aqui, eles estão com a caneta na mão e eles criam - não existe um laboratório, mas existe a criatividade aplicada ali pra solução sair, né (P02).

E convencer as lideranças [risos], alcançar os nossos patrocinadores, né. É convencer as lideranças sempre com evidências, né (P05).

E o que nós fizemos como estratégia? A gente fez essa inovação dentro do administrativo, onde o diretor [...] é que determina como será a gestão, né. Então a liderança nesse momento, ela foi fundamental, né (P06).

Segundo Silva (2021), em seu estudo sobre as competências na inovação no setor público, a liderança assume papel de destaque:

Observa-se, também, que foi identificada a Liderança tanto como competência de nível individual (Ubeda & Santos, 2008) como organizacional (Isidro, 2018). No nível individual, a liderança de gestores públicos pode influenciar a cocriação, estimular a criatividade, o gerenciamento dos conflitos de interesse e a promoção e superação de barreiras para colaboração das pessoas para criar valor público por meio da inovação colaborativa (Crosby, Hart, & Torfing, 2016) (SILVA, 2021, p. 48).

Um desfecho que abriu ainda mais as portas para se pensar em oportunidades de ação na avaliação em laboratório de inovação foi o reconhecimento da importância do tema em grande parte das entrevistas e o evidente desejo de aprimorar a avaliação do próprio laboratório a partir desta pesquisa.

Eu acho que essa conversa me faz querer, organizar um pouco melhor essas ações. Porque a gente tá fazendo um monte de coisa e não tá - eu vejo que tô com dificuldade de falar sobre ela. Que é um sinal de que tem uma melhora possível aí, que é fazer um eventualmente compilar os últimos tempos o quê que a gente tem de iniciativas de avaliação especificamente e dentro de algum tipo de categorização, né, pra facilitar esse tipo de uso (P01).

Mas eu acho que esse é o desafio maior hoje dos laboratórios é a avaliação mesmo. [...] Acho que é uma tendência, assim (P04).

5.2 DA OFICINA

A oficina com o time do LA-BORA! gov foi de extrema valia para conhecer a fundo a percepção dos membros sobre a avaliação no Laboratório. As interações nas dinâmicas permitiram: mapear pontos de concordância e divergência de entendimentos, criar mapas de calor, refletir sobre desafios, oportunidades, importância e formas de avaliação no Laboratório.

Os resultados podem ser conferidos nos Apêndices H a P, por meio das imagens das telas do *Miro*, plataforma colaborativa digital utilizada para a interação. Foram feitos 2

(dois) ajustes do material produzido na oficina original realizados no momento da transcrição final para esta pesquisa: ajuste da escrita de português – mantendo o sentido da ideia – para a análise dos resultados da oficina e alterações na disposição dos *post-its* das imagens contidas nos Apêndices, para facilitar a leitura das expressões e categorias semelhantes.

A oficina teve início com a apresentação sucinta da pesquisa acadêmica, a explanação dos objetivos da oficina, a demonstração da metodologia já realizada e o mapa do fio lógico das dinâmicas da oficina. A pesquisadora indagou sobre a possibilidade de gravar a oficina para fins de registro acadêmico, o que foi consentido pelos participantes.

Foram 9 (nove) dinâmicas, com duração total de uma hora e quarenta minutos de atividades, sendo que cada atividade teve duração de dez a quinze minutos. Iniciou-se com um quebra gelo: cada participante foi convidado a expressar qual o estado de espírito para os próximos meses do ano. Para isso deveria escolher uma das figuras com expressões humanas que representasse a emoção sentida.

Na atividade 1 (um) levantou-se a percepção do time interno sobre termos relacionados à avaliação em inovação para construção do quadro de valores comuns ao LABOR! gov. Destacam-se, de modo resumido, as passagens representativas para cada dimensão proposta:

- Inovação: *fazer algo de forma mais simples e que transforme a vida de alguém;*
- Resultados: *valor; impacto; mudança de realidade; entregas aos usuários;*
- Resultados em inovação: *mudança que melhora o dia a dia do usuário; impacto na vida das pessoas;*
- Gerar valor público: *transformar positivamente algum aspecto da vida ou do bem comum; entregas com sentido e impacto;*
- Avaliação: *nunca termina; oportunidade de aprender com os erros e qualificar o que está sendo feito; medir o serviço e os projetos prestados;*
- Entregas: *serviços; produtos; podem ser medidas; o que é visto/sentido/utilizado pelo usuário;*
- Melhorar a experiência do servidor/usuário: *maior engajamento; simplificar a jornada; ajudar a refletir;*
- Gestão inovadora de pessoas: *foco nas pessoas; transformar práticas para mudar cultura; colaboração; práticas que simplifiquem a vida das pessoas.*

Durante a atividade 2 (dois), o foco foi nos membros do time do Laboratório, com a construção e descrição das características comuns aos membros do LA-BORA! gov. Da coleta e síntese das contribuições individuais e anônimas dos membros, de uma maneira geral, percebeu-se que o time do Laboratório incentiva, apoia e colabora com pessoas porque já sentiu na pele a dor de sofrer – ter experiências não tão positivas – no serviço público e percebe a importância da voz do(s) servidor(es), para inclusive, mudar o serviço público. Desse modo, quer alcançar e transformar a vida de mais e mais pessoas. Porém, existem diferentes impeditivos: como o tempo, os recursos, a burocracia, e a resistência de alguns atores. Ademais, funcionam como fatores de convencimento: o time e o contato com usuários; e como fontes de informação: usuários, redes de inovação, equipe e capacitação.

Os membros também foram convidados a pensarem em como o LA-BORA! gov deveria ser avaliado, na atividade 3 (três). Seguem algumas certezas por eles apontadas, que inclusive foram semelhantes aos achados das entrevistas da pesquisa:

- *Não deve ter metas rígidas e inflexíveis;*
- *É dinâmica;*
- *Me ajuda a realizar ciclos iterativos de aprendizagem;*
- *Mostra os resultados;*
- *Fornece subsídios para nossos gestores;*
- *Tem que falar com os usuários.*

Despontaram como “dúvidas” sobre a forma como o LA-BORA! gov deveria ser avaliado, na mesma atividade 3 (três), os seguintes:

- *Como aprimorar indicadores;*
- *Direcionar melhor nossas ações;*
- *Como diversificar a avaliação para que todos os usuários se sintam à vontade e engajados a avaliar.*

Na dinâmica 4 (quatro), o time respondeu a questões sobre o contexto atual da avaliação no Laboratório. Em um dos itens elencaram o que poderia ser melhorado:

- *Gerar indicadores a partir do cruzamento de dados;*
- *Analisar mais o que já temos e publicizar;*

- *Usar observador externo para feedback;*
- *Avaliação das oficinas pelo time de forma assíncrona e/ou anônima;*
- *Registrar as sugestões em um único lugar para gerar aprendizado coletivo do time todo.*

Na atividade 5 (cinco), os integrantes puderam listar os desafios internos e externos e votar em quais consideravam mais impactantes. Nesse momento, houve a abertura de espaço para a discussão, especialmente sobre as entregas dos serviços do Laboratório e a avaliação de impacto. Os 15 votos foram distribuídos da seguinte forma:

4 votos:

- *Não implementamos, mas apoiamos implementação, então não queremos, devemos, nem podemos avaliar alguns indicadores (mas nem todo mundo entende isso). A gente avalia processo, percepção, experiência, método (esse é o objetivo mesmo!);*
- *Priorizar a análise dos resultados e entregas;*

2 votos:

- *Avaliação de impacto;*
- *Conseguimos avaliar resultado, mas não impacto;*

1 voto:

- *Não é igual avaliar outras áreas e departamentos;*
- *Aprimorar análise de dados;*
- *Rever as avaliações para retroalimentar os serviços.*

A atividade 6 (seis) trouxe trechos adaptados das entrevistas levantadas para a pesquisa, a fim de servir como fonte de inspiração para o time do Laboratório. As respostas de parceiros ligados direta ou indiretamente a laboratórios de inovação foram estratificadas em quatro dimensões: métricas, desafios, avaliadores e procedimentos da avaliação. O time optou por, além de ler as ideias, em votar com quais comentários mais se identificaram.

- 10 votos em métricas – sendo 4 votos na ideia de que: *o indicador serve para fazer aprendizado e retroalimentar o próximo ciclo;*
- 7 votos em procedimentos – sendo 6 votos na ideia de que: *avaliação é para corrigir rumos: pode avaliar tanto resultados quanto processos;*

- 6 votos em avaliadores;
- 4 votos em desafios.

Após essa inspiração, na dinâmica 7 (sete) os membros puderam readaptar os desafios da avaliação, assim novas ideias surgiram como:

- *Diversificar a avaliação;*
- *Estudar avaliação;*
- *O processo é importante para medir caminhos e inovação incremental;*
- *Mais canais para avaliação de serviços e de todos os serviços.*

A partir da reflexão “como podemos aprimorar a avaliação no LA-BORA! gov?”, o time, na atividade 8 (oito), pôde cocriar ações que considerasse viável, possível e desejável considerando os próximos 2 a 5 (dois a cinco) anos. Após a atividade, cada um votou em até 3 (três) ideias formando um mapa de calor, sendo que as que mais se destacaram foram (total de 21 votos e 26 *post-its*):

3 votos:

- *Avaliar indicadores de impacto apenas quando somos NÓS quem implementamos: se a gente apoia o desenvolvimento de uma solução, conseguimos medir processo, mas quem vai implementar é o demandante do serviço;*
- *Monitorar acesso ao site (e tempo de leitura de conteúdo);*
- *Espaço do usuário no Portal para comentários e sugestões;*
- *Avaliação anual com egressos de oficinas da Prateleira.*

2 votos:

- *Aprimorar constantemente o BI (simplificar para o usuário);*
- *Reuniões assíncronas (cada um lê uma avaliação diferente) e síncronas (colaborativas - matriz de feedback), montar um quadro de lições aprendidas e registro dos insights (após a análise das oficinas anteriores, pode atualizar a oficina).*

1 voto:

- *Especificar melhor ao usuário o que ele pode avaliar no campo aberto (que bom, que pena, que tal, e se);*

- *Aprimorar o questionário de avaliação;*
- *Dar devolutiva das avaliações para respondentes;*
- *Fazer grupos focais com usuários para avaliação qualitativa dos serviços;*
- *Definir responsável pela área de análise de dados.*

O legado da oficina já pôde ser delineado e expresso logo na última atividade, de número 9 (nove). Por meio de áudio ou *post-it*, os membros puderam comentar livremente sobre a experiência com a oficina. Dessa forma, reconheceram o valor da discussão da temática de avaliação no Laboratório em si, expressaram a intenção de aprofundamento teórico-prático e manifestaram o desejo de disseminar a experiência para outras áreas e serviços:

- *Me despertou o interesse no tema e a vontade de estudar;*
- *Reflexão e oportunidade de compartilhar sobre o tema;*
- *Permitiu refletir sobre aspectos que não pensava antes;*
- *Criou um bichinho da mudança; aprimorar sempre nossas ações;*
- *Dá para pensar em replicar esse modelo para outras áreas;*
- *Levar o mosquito da avaliação para outros serviços.*

Logo em seguida, um quadro com as dinâmicas foi disponibilizado para a equipe do Laboratório, contendo 3 (três) modelos: em branco, oficina na íntegra e oficina ajustada, para uso do próprio Laboratório e complementações afins.

5.3 OPORTUNIDADES DE AÇÃO PARA A AVALIAÇÃO NO LA-BORA! GOV

A compilação dos dados coletados permitiu construir algumas sugestões, que se comportam como estratégias que o LA-BORA! gov pode desenvolver para aperfeiçoar seus níveis de avaliação de resultados. Interessante ressaltar que algumas oportunidades indicadas não são ideias novas e originais – já foram pensadas ou estão sendo em alguma medida feitas pelo Laboratório. Porém, é importante refrisá-las pois foram objeto final da análise dos resultados advindos do cruzamento de dados das entrevistas, oficina e pesquisa documental-bibliográfica, e, sendo novamente lembradas, podem ter seus papéis fortalecidos para o LA-BORA! gov e servir de inspiração para outras áreas de inovação.

O formato concebido para sistematizar o conteúdo foi:

- categorizar as sugestões em tópicos-chave;
- conectar com as evidências e justificativas presentes na coleta de dados (ex.: passagens teóricas, trecho de entrevista, comentários da oficina);
- apresentar os respectivos direcionamentos práticos (ações a serem adotadas, com exemplos de o que e como fazer, sempre que possível).

Essas oportunidades de ação, também chamadas de *insights*, representam “novos entendimentos que sinalizam possibilidades de intervenção no problema, agregando valor às experiências dos usuários” (METELLO, 2018, p.16).

Seguem as oportunidades de ação para aprimorar a avaliação no LA-BORA! gov, que foram também resumidas no Quadro 4, no final deste Capítulo:

1. Experimentação

A primeira oportunidade de ação tem como fundamento a necessidade de “embasar ações no sentido de avaliar e monitorar a repercussão do trabalho desenvolvido no LA-BORA! gov nas unidades de atuação dos servidores participantes” (FARIA, 2021, p. 32):

Alguns comentários expuseram a importância de se ter espaços como aqueles criados nos serviços do LA-BORA! gov, que fomentam o pensamento não convencional sobre os desafios públicos, para inspirar pessoas a mudar a forma usual de fazer as coisas e inovar no trabalho. Sobre isso, apontou-se para o *insight* de que, apesar de as pessoas não mudarem seus modelos mentais e comportamentais automaticamente, essas experiências podem inspirar e acelerar essa transformação. Além disso, diversos usuários comentaram sobre a utilidade do serviço mesmo depois de findado, demonstrando que o trabalho não fica restrito às oficinas, mas repercute no dia a dia dos participantes (FARIA, 2021, p. 31-32).

Assim, pode-se explorar o espaço de experimentação proporcionado pelo LA-BORA! gov e experimentar testes para medir como as ações do Laboratório impactam as pessoas no dia a dia na área de exercício profissional dos participantes, especialmente em relação às competências fomentadas.

O diferencial de um espaço de experimentação pode ser visto na publicação Inovação na prática – Experimentação e novas possibilidades em governo do GNova: “a experimentação ocorre a uma distância segura do cotidiano e em condições controladas, com o objetivo de gerar ideias úteis que atendam às necessidades de usuários e demonstrem sua eficácia” (FERRAREZI; LEMOS; BRANDALISE, 2018, p. 25).

Pode-se replicar uma oficina temática ou mentoria e colher avaliações da experiência dos participantes e do próprio time do Laboratório, no estilo do que já se faz atualmente. Sendo que para metade do grupo pode-se fazer uma segunda rodada de avaliação, um tempo depois do serviço, no sentido de captar, por exemplo: o que o público usuário realmente conseguiu aplicar, como a abordagem do serviço poderia ser aprimorada, quais as dificuldades práticas foram encontradas, quais as dores continuam a existir sobre o assunto no dia a dia do trabalho). E, em um momento posterior, fazer uma nova avaliação simultânea com esses dois grupos para levantar novas percepções e avaliações sobre a evolução no tempo. Dessa forma, seria possível iterar a prestação dos serviços, com base em evidências, segundo comentários na oficina:

- *Ao iniciar o próximo serviço, rever as avaliações de serviços similares;*
- *Aprimorar o questionário de avaliação.*

Para esse fim, parcerias com outras pessoas ou instituições poderiam ajudar a acompanhar e analisar a experiência dos colaboradores para identificação das necessidades dos usuários, funcionando como observadores externos no mapeamento de pontos de atenção e melhorias (ex.: free-LA!s, laboratórios de inovação, consultoria, escola de governo, grupos de pesquisa de universidades).

Na entrevista com P01, as oportunidades da experimentação foram ressaltadas no seguinte trecho:

A gente tá fazendo ciclo de 4 meses junto com o [nome da instituição parceira] que opera com a gente o programa, né, pra fazer uma reflexão mais ampla. Então, entrevistas de profundidade, de tríades, a gente construiu hipóteses sobre seus principais aprendizados de programa, né, as coisas que tão funcionando, não tão funcionando, vamos explorar essas hipóteses em entrevistas, fomos atrás de literatura, experiências etc., pra agora a gente conseguir tirar alguns *insights* sobre o programa, sobre o que tá funcionando, o que não tá, o que pode melhorar, como, hipóteses de como melhorar, né, hipóteses de caminho. Que eventualmente a gente vai testar ao longo desse ano (P01).

Uma segunda proposta na oportunidade “Experimentação” é o LA-BORA! gov fomentar ainda mais o tema da avaliação em laboratórios de inovação, a partir do seu próprio estudo de caso prático, podendo utilizar com práticas: “Balanços de Atividades”, “LA-BORA! gov em números”, o tema da avaliação na mentoria para laboratórios. Alguns comentários finais na oficina corroboraram a ideia:

- *Dá para pensar em replicar esse modelo para outras áreas;*
- *Reflexão e oportunidade de compartilhar sobre o tema.*

Utilizando formatos já familiares para o Laboratório, pode-se incluir um vídeo sobre avaliação em laboratórios de inovação na *playlist* do Ministério da Economia no *YouTube* com free-LA!s ou especialistas convidados. Pode-se também adaptar e aplicar as dinâmicas da oficina desta pesquisa, formando um quadro do *Miro* com um possível *canvas* de avaliação (pode ser inspirado nas dinâmicas da oficina desta pesquisa e usar como base o *canvas* de modelo de negócios do Anexo B) e que também pudesse compor uma mentoria específica para avaliação em laboratórios. Somado a tudo isso, há a oportunidade de trazer novos insumos dos usuários, discutir sobre os desafios e oportunidades para avaliar nos laboratórios, incentivar debates e relatos reais, e convidar os participantes a construir colaborativamente uma área de referência sobre “avaliação”, de forma a valorizar o espaço de experimentação típico de laboratórios:

Desse modo, os i-Labs em governo são considerados espaços de inovação que por meio da improvisação, experimentação, tentativa-erro e liberdade para assumir riscos promovem aprendizados (CAVALCANTE; CUNHA, 2017 apud OLAVO, 2020, p. 51).

A inviabilidade de entregar um modelo pronto e completo da avaliação para laboratórios de inovação, que seja apenas atualizado ano a ano, fortalece a necessidade de investir em experimentação na avaliação, conforme bem representado no trecho de “Um guia de governança para resultados na Administração Pública”:

Em síntese, o essencial no desenvolvimento de modelos de monitoramento e avaliação é desconstruir o mito do controle perfeito e total. Não há modelos perfeitos em termos de escopo, metodologia e timing. É impossível (e inviável) avaliar tudo, sem limitações, e nos tempos certos. Avaliações custam, metodologias são limitadas (mesmo com sua crescente aplicação em pesquisa acadêmica para Monitoramento e Avaliação), o tempo flui de forma instável (podendo encurtar ou alargar períodos avaliatórios), e há múltiplos problemas de confiabilidade e qualidade de informações (desde o clássico problema de assimetria de informações até o difícil envolvimento de unidades executoras que atuam na ponta em complexos arranjos de implementação em rede). Ademais, isso tudo se aplica a objetos dinâmicos, complexos e multifacetados, que requerem múltiplas formas sobrepostas de avaliação para aumentar a segurança das conclusões e mitigar problemas de qualidade dos dados (interna, externa, autoavaliação, qualitativa, quantitativa, com desempenho pactuado, apurado, percebido, comparado etc). Nesse sentido, a meta-avaliação, ou seja, a avaliação do modelo de avaliação, deve ser sempre um componente ativo dos modelos

propostos, proporcionando minimizar limitações e promover melhorias em bases sustentáveis (MARTINS; MARINI, 2010, p. 225).

2. Novos modelos de trabalho

Uma segunda oportunidade, que já foi de certa forma cogitada pelo time durante o concurso de Inovação da Enap em 2021, é a análise e avaliação dos resultados financeiros ou não-financeiros e das melhorias alcançadas nas áreas que adotaram iniciativas inspiradas nos novos modelos de trabalho, ou seja, o time volante e free-LA! do LA-BORA! gov.

Considerando-se também que um dos projetos internos em 2022 do LA-BORA! gov envolve o tema “escalar os novos modelos de trabalho”, realizar essa aproximação e estimativa de mensuração podem ajudar a propagar os benefícios sugeridos na proposta desses modelos de trabalho, com a redução de gastos com contratação de pessoal e custo zero da adoção, de forma a gerar maior engajamento do servidor e refletir em qualidade de entregas.

Na forma de *benchmarking*, o contato com essas instituições oportunizaria inspiração para outros trabalhos do Laboratório, além do reconhecimento da própria inovação (ex.: as ações aprendidas, as adaptações realizadas para implementar, os possíveis aprimoramentos advindos do uso dos novos modelos de trabalho).

Poderia ser avaliado também o quanto os laboratórios de inovação inspiram a inovação em outras áreas (ex.: captar as mudanças advindas das mentorias de criação de laboratórios de inovação realizadas pelo LA-BORA! gov, aprofundar a análise dos relatos de participantes de oficinas que nunca tinham usado o *Miro* e já o adotaram em suas áreas de trabalho – pelos recursos gratuitos de gestão e colaboração que pode oferecer).

Dessa forma, põe-se em prática o comentário da oficina: “*Fazer novos tipos de levantamentos de dados*” e a percepção captada da entrevista:

Então assim, eu não posso ter um laboratório só pra importar técnicas e replicar. Eu tenho que realmente ter um espaço pras pessoas poderem pensar (P02).

Os novos modelos de trabalho – time volante e free-LA! – em combinação ao ecossistema de redes de inovação representam a capacidade de mobilizar e movimentar pessoas e recursos, mesmo num ambiente burocrático. Pode-se fazer uma analogia com o contido em Olavo (2020) quando menciona que “a capacidade de transitar na burocracia é apontada como uma característica empreendedora importante no setor público, pois permite o acesso a recursos e a oportunidades para a solução de problemas” (OLAVO, 2020, p. 102). Assim, percebem-se

que são várias as fontes de inovação, podendo surgir de restrições e da própria demanda por serviços e produtos aprimorados, conforme comenta o OPSI/OCDE (2018).⁴⁶

3. Adaptar-se para públicos e objetivos diferentes

Vale iniciar sob a perspectiva da pessoa entrevistada:

Acho que a primeira pergunta não é nem como [o laboratório deveria ser avaliado], é quem. Porque o quem ele determina o como, tá (P03).

Complementando-se com as propostas levantadas pelo time durante a oficina:

- *Mostrar o que mudou por causa da avaliação do usuário;*
- *Oficina de avaliação com amostra de usuários;*
- *Adorei a ideia de conte a sua experiência: espaço para usuário falar sobre o que levou dos nossos serviços para o seu dia a dia no trabalho;*
- *Avaliar indicadores de impacto apenas quando somos NÓS quem implementamos: se a gente apoia o desenvolvimento de uma solução, conseguimos medir processo, mas quem vai implementar é o demandante do serviço.*

Em seguida, pode-se partir para uma visão de atores externos. O OPSI/OCDE (2018), por exemplo, traz a ideia de medição significativa, que seriam medidas orientadas por propósitos legitimadores do processo, diferenciando a medição com base nos distintos públicos, de forma a identificar potenciais usuários de dados e suas respectivas necessidades.⁴⁷

⁴⁶Conforme trecho de relatório: “Pressure to innovate can of course come from a variety of reasons, ranging from public demand for new or improved services to budgetary constraints” (WALKER, 2006; HARTLEY et al., 2013 apud OPSI/OCDE, 2018, p.24).

⁴⁷Conforme trecho de relatório: “What makes measurement ‘meaningful’? First and last, meaningful measurement is purposeful. Measures are created based on the purpose they serve to either control and demonstrate that right action and direction has been taken, thus, creating legitimacy into the process; or to provide general descriptions about the phenomenon at hand or direct feedback about the success of tested measures to those who are implementing policies and initiatives. Based on the purpose and function of measurement also the target groups and users of such measures are different. Different data users have different needs (based on the timeliness, accuracy/specificity, complexity etc. of the data). Meaningful measurement, thus, identifies potential data users and their respective needs” (OPSI/OCDE, 2018, p.10).

Logo, pode-se depreender que é preciso se aproximar dos diferentes públicos do Laboratório. Vale lembrar os diferentes tipos de públicos mencionados nas entrevistas desta pesquisa – público-avaliador, atores externos, usuários, patrocinadores, a própria equipe interna e membros de outros setores da instituição a qual o laboratório se vincula –, de forma a entender as motivações, valores, necessidades, expectativas e interesses desses atores e alinhar as entregas, formas de relacionamento e firmar compromissos comuns:

Os valores são direcionadores das políticas e práticas organizacionais, sendo importantes parâmetros para o processo decisório, haja vista representarem a forma de pensar e de agir de uma organização (MARTINS; MARINI, 2010, p. 197).

O LA-BORA! gov atende a um público bastante dinâmico e amplo, e presta diversos tipos de serviços. Uma frente que poderia ser aprimorada é a revisão e criação de indicadores que sejam representativos das ações do Laboratório e aderentes aos objetivos que pretende entregar e ao público com o qual queira se comunicar (ex.: resultado, impacto, eficiência, processo).

Pode-se também utilizar a avaliação dos projetos para ajudar a priorizar as ações do LA-BORA! gov, como maneira de estabelecer um sistema de métrica que pudesse ser publicizado ou acompanhado pelos demandantes, patrocinadores ou usuários, e pudessem ajudá-los a também interagir com o Laboratório, a depender das prioridades elencadas no momento; atendendo-se, de certa forma, os relatos nos *post-its* da oficina sobre “dúvidas em como deveria ser avaliado”:

- *Como trabalhar nos 80/20;*
- *Menos serviços e mais impacto;*
- *Direcionar melhor nossas ações.*

A fim de considerar, na avaliação, os valores e expectativas dos atores envolvidos com o Laboratório, pode-se investir no desenvolvimento de novos formatos de registro e sistematização que criem uma memória e um aprendizado coletivo do projeto. Por exemplo: no início de cada projeto formalizar um documento com as expectativas de entregas e quais “indicadores” serão considerados na avaliação do trabalho durante e após a execução, ou ainda, firmando o compromisso de um reencontro das partes depois de determinado período após a realização do projeto para verificarem os desdobramentos. Pode-se inclusive realizar avaliações anônimas com o grupo de participantes, para reduzir possíveis restrições na participação.

Recorda-se o fato ressaltado pela OCDE/Eurostat de que os resultados advindos da inovação podem não ser os que as partes esperavam: “a inovação não resulta necessariamente em resultados desejáveis para todas as partes” (OCDE/EUROSTAT, 2018, p. 56, tradução nossa⁴⁸).

Ser objeto de estudos práticos acadêmicos pode ajudar a desenvolver uma visão mais holística dos atores e interesses que coexistem e formam o sistema de gestão e governança em que o Laboratório de inovação coabita.

4. Aprendizagem e retroalimentação

Uma vez que “iterar em um ciclo constante de aprendizado é necessário, inclusive, para a sustentabilidade do caráter inovador do laboratório” (FARIA, 2021, p.12), a próxima oportunidade apresentada envolve a aprendizagem e retroalimentação em relação ao Laboratório, em termos dos serviços prestados e das avaliações recebidas.

Na entrevista da pesquisa fica clara a necessidade de a avaliação gerar aprendizado:

É isso que a gente tem que avaliar. Se realmente houve uma aprendizagem, uma incorporação daquilo no cotidiano dos servidores que trabalham conosco. Inclusive naquela solução pro que eles vieram buscar e em outras depois disso, né. Porque a gente quer que as pessoas usem depois pra outras soluções. E aí a gente tem dúvidas se essas pessoas conseguem abrir ou não (P04).

Da mesma forma, na oficina levantaram-se disposições de retroalimentar o processo e o serviço com os aprendizados adquiridos:

- *Construir narrativa constante de como as avaliações ajudam nas nossas ações;*
- *Criar meios de registrar os aprendizados – gestão do conhecimento.*

Verifica-se também que a capacitação do time é uma alternativa viável para desenvolver novos aprendizados e práticas que transformem o desempenho da equipe e os resultados dos trabalhos:

Sendo assim, para que ocorra a inovação é necessário que se tenha capacidade organizacional para inovar, a qual diz respeito a ser capaz de aprender, absorvendo, aplicando e disseminando conhecimentos, para sustentar a mudança organizacional

⁴⁸ “Furthermore, innovation does not necessarily result in desirable outcomes for all parties.”

que viabilize melhorias no desempenho, por meio de práticas estratégicas realizadas pelas pessoas nas suas rotinas organizacionais (FEDATO; SZNITOWSKI; KAROLCZAK, 2018 apud SILVA, 2021, p. 21-22).

Sugere-se, especialmente, a capacitação em liderança, para articular negociações entre diferentes atores e reforçar valores da equipe. Nesse sentido, a publicação sobre o Índice de Inovação Pública traz como orientações para desenvolver a capacidade de inovar: “Liderança e cultura (necessidades para que a inovação floresça); Facilitadores da Inovação dentro da organização” (BOGOTÁ, 2019, p. 29, tradução nossa⁴⁹).

As novas competências e papéis da liderança também são reforçados em outra publicação:

A necessidade de reinvenção da liderança, que passa a ser essencialmente relacional, na medida em que o alcance dos resultados expressos na agenda estratégica extrapola os limites das unidades governamentais e, até mesmo o limite dos governos, exigindo esforços de articulação com outros governos, com o setor privado, o terceiro setor e outros. A velha liderança baseada no comando e controle não é mais suficiente. O desafio a ser enfrentado pelo líder contemporâneo passa a ser de duas naturezas: mobilizar suas equipes e articular com outras equipes (e lideranças) para o alcance de objetivos (MARINI, 2009 apud MARTINS; MARINI, 2010, p. 192).

No caso, sugere-se envolver tanto cursos diretamente relacionados à avaliação quanto a junção de outros campos de conhecimentos que poderiam ser adaptados para repensar a avaliação no Laboratório. Por exemplo: capacitações de linguagem simples, *feedback*, análise de dados e pensamento visual poderiam dar embasamento para reconfigurar as perguntas do formulário de avaliação dos serviços prestados, prospectar um *feedback* mais rápido e estruturado da Prateleira de Serviços, criar lembretes ou compromissos do LA-BORA! gov com a avaliação do público em relação aos seus serviços, e dispor as informações em formato mais acessível e simplificado.

Uma forma interessante de oportunidade de ação seria agregar uma linha de evolução histórica dos projetos do Laboratório no *site* – não só com intuito comparativo de avanços ou de números –, mas que trouxesse as lições aprendidas, erros cometidos ou evitados, reflexões de modo bruto, que pudessem servir de inspiração para outros empreendimentos, e de alguma forma serem escalados. Outra possibilidade seria deixar um espaço aberto no *site* para comentários externos, a fim de valorizar a transparência e a atualização simultânea das

⁴⁹ “Liderazgo y cultura (necesidades para que la innovación florezca); Facilitadores de la Innovación dentro de la organización.”

discussões, servindo como uma reavaliação viva dos projetos – ampliando a visão interna da equipe, para uma perspectiva maior do entorno do Laboratório no espaço e no tempo.

5. Transparência e comunicação

A partir da coleta de dados da pesquisa, percebe-se que a publicação das informações por meio do *site*, principalmente utilizando o aplicativo *Power BI*, pode ajudar a desenvolvê-lo como um painel de controle que permita a “visualização de um conjunto relevante e necessário de indicadores expostos sob a forma de gráficos e tabelas com sinalizadores”, de modo que “as informações devem ser amigáveis aos usuários e devem estar agrupadas segundo suas necessidades e formas de compreensão” (MARTINS; MARINI, 2010, p. 220).

Vários comentários sobre o *Power BI*, que se apresenta sob o nome “LA-BORA! gov em números” no *site*, puderam ser selecionados na oficina:

- *Monitorar acesso ao site (e tempo de leitura de conteúdo);*
- *Espaço do usuário no Portal para comentários e sugestões;*
- *Aprimorar constantemente o BI (simplificar para o usuário);*
- *Medir cliques (onde, quantidade, tempo de leitura) no site para entender engajamento dos usuários nos conteúdos.*

Durante a entrevista encorajou-se a comunicação transparente dos dados produzidos:

E dar transparência, né, pra esses números, ser acessível pra todo mundo, todo mundo mesmo: cidadão, usuário, lideranças. [...] Automatização ajudou muito a gente a resolver essas pendências e conseguir olhar para as tendências, né. [...] Então a gente tem muito *feedback* nessas mídias sociais, né, *WhatsApp*, *LinkedIn*, nosso *site* é muito acessado (P05).

No *Power BI* já existem vários indicadores disponíveis, especialmente em termos quantitativos. Uma sugestão seria uma revisão periódica com todo o time, com vistas a complementar os dados em termos qualitativos, porque é importante “apresentar um problema por meio de histórias individuais, e não só números e estatísticas” (CAMPOS FILHO; SIGORA; BONDUKI, 2020, p. 57).

Uma série de dicas e pressupostos para remodelar um sistema de monitoramento e avaliação pode ser acompanhado em “Um guia de governança para resultados na Administração Pública”:

Monitorar e avaliar significa gerar informações sobre o desempenho de algo (organização, política, programa, projeto, pessoa etc.), buscando explicá-lo (identificando fatores inibidores e promotores de resultados), e fazer uso de tais informações incorporando-as ao processo decisório do objeto monitorado ou avaliado, buscando-se aprendizado, transparência e responsabilização (MARTINS; MARINI, 2010, p. 211).

O Laboratório, ciente de que o formato e a forma de disponibilizar os conteúdos impactam na comunicação, tem investido na linguagem cidadã, que se molda aos diferentes públicos e pode ter conteúdo compreensível, além de incentivar o uso de imagens de apoio ou documentos complementares para leitura paralela. Assim, orientou o uso da linguagem simples em oficinas, em vídeo na *playlist* do *YouTube*, e nas “12 dicas para fazer apresentações que engajam”, disponíveis na “Curadoria Temática” do *site*.

Uma oportunidade pode ser o estudo, teste e adaptação de formas de complementar com dados qualitativos e simplificar o acesso e navegação na consulta dos dados do Laboratório no “LA-BORA! gov em números” (*Power BI*):

Simplificar, portanto, é tornar algo mais fácil. Para isso, faz-se necessário remover barreiras desnecessárias, sejam elas em termos de esforço, tempo ou até mesmo de acesso, como no caso de textos que usam linguagem excessivamente técnica ou rebuscada (CAMPOS FILHO; SIGORA; BONDUKI, 2020, p. 40).

Dessa forma, pode-se incluir e alimentar uma área para “Avaliação em laboratórios de inovação” na “Curadoria Temática” do LA-BORA! gov. Os benefícios dessa iniciativa seriam: fomentar com o arcabouço de exemplos práticos reais, fornecer material de conteúdo teórico e técnico, incentivar a discussão aberta sobre o tema e publicizar esse repertório para o público em geral. Tais benefícios podem ser úteis na tarefa de mudança de cultura, pois “quando disponibilizamos nossa avaliação para outros, destacamos o valor que nossa solução inovadora criou. A avaliação pode, assim, levar à disseminação de uma inovação” (COI, 2018, p. 7, tradução nossa⁵⁰).

⁵⁰ “When we make our evaluation available for others we highlight the value our innovative solution has created. Evaluation can thereby lead to the spreading of an innovation.”

A comunicação interna merece atenção para ajudar na execução dos projetos e compreensão dos resultados dos trabalhos, além de estreitar as relações entre os membros do Laboratório:

No âmbito interno, a comunicação é utilizada para informar sobre os objetivos, estratégias e os resultados de modo que todos possam contribuir, o que pode gerar um clima de confiança e segurança entre os servidores públicos que estão atuando nos projetos de inovação (GOMES, 2017 apud OLAVO, 2020, p. 32).

Ressalta-se ainda o desafio para aprender e operacionalizar os sistemas tecnológicos, corrigir eventuais falhas ou erros técnicos e aprimorar os cruzamentos de dados, a fim de auxiliar a gestão e a tomada de decisão. Dessa forma, torna-se necessário estabelecer novos indicadores e métricas, que possam acompanhar a evolução do trabalho no Laboratório e, ao mesmo tempo, ditar novas tendências para a inovação. Percebe-se, assim, a importância de remodelar continuamente o sistema de acompanhamento dos dados de forma a constar apenas os dados que realmente importam para a gestão eficiente e efetiva do Laboratório, e que essas informações correspondam à realidade, sejam tempestivas (atualizadas) e representativas (permitam caracterizar o objeto de análise).

Uma proposta para fomentar o acesso aos dados do Laboratório pode ser um projeto interno com free-LA!s, com o intuito de desenvolver e testar formatos diferentes e adaptáveis para automatizar, simplificar e disseminar informações. Com esse intuito, podem-se desenvolver testes de usabilidade e analisar a experiência do usuário, especialmente em ambiente remoto, a fim de revisar e adaptar os protótipos de comunicações. Em sentido próximo, deve-se considerar que salientar uma ou outra informação é crucial, ou seja, “saber o que destacar e o momento de chamar a atenção pode ter grande impacto sobre os resultados de um programa ou serviço público” (CAMPOS FILHO; SIGORA; BONDUKI, 2020, p. 58). Da mesma forma, é importante compartilhar os erros e os resultados não tão positivos, com vistas a demonstrar possíveis pontos de melhorias e inovações, conforme infere-se abaixo:

Medir a inovação é um exercício que lida com inúmeras tensões; existe o risco de desencorajar a lógica experimental inerente a qualquer processo de inovação se o a medição se concentra exclusivamente em resultados bem-sucedidos. (CHILE, 2021, p. 9, tradução nossa⁵¹)

⁵¹ “Medir la innovación es un ejercicio que lidia con numerosas tensiones; existe el riesgo de desincentivar la lógica experimental inherente a cualquier proceso de innovación si es que la medición se centra exclusivamente en los resultados exitosos.”

6. Foco na mudança da cultura de inovação

O LA-BORA! gov, por entender que a inovação é para todos, faz questão de ouvir e aderir aos *feedbacks* – especialmente dos seus usuários –, e de incentivar a disseminação e a proatividade das áreas e das pessoas em inovar. Tal fato pôde ser percebido na oficina com o time, em que revelaram que a avaliação é feita para “*ouvir os usuários*”. Durante a oficina também comentaram sobre oportunidades para aprimorar a avaliação ao:

- *Definir responsável pela área de análise de dados;*
- *Implementar técnicas de people analytics;*
- *Ver se os resultados da avaliação estão refletindo nosso propósito e valores;*
- *Como avaliar para que o nosso trabalho continue fazendo sentido?*

A mudança da cultura da inovação constitui um desafio para todos da área de inovação, por ser um empreendimento mais de longo prazo, demandar a participação de mais atores e ter resultados incertos. Ademais, resta claro que a inovação ainda é um tema fragmentado dentro do setor público, em que pese o fato da cultura da inovação precisar estar disseminada em toda a organização para se desenvolver:

Ainda que a necessidade de construção de uma cultura para a inovação ocorra no âmbito institucional e que, por esse motivo, seja absolutamente necessária a institucionalização das relações, é óbvia a personalização dos interesses. Diferentemente de procedimentos já consolidados no setor público brasileiro, que exigem a formação de grupos de trabalho em torno de projetos específicos, a inovação no setor público ainda é uma pauta que dificilmente se encontra institucionalizada nos órgãos públicos e, quando isso ocorre, geralmente o faz de forma fragmentada e isolada (FARIA *et al.*, 2017, p. 243).

Na entrevista ressaltou-se a importância do laboratório de inovação para a cultura de inovação, conforme segue:

Bem, os laboratórios de inovação, eles surgem como um espaço bastante importante de mudança da cultura da inovação, dentro do setor público, né. Também no setor privado, mas especialmente no setor público, é um espaço que eu avalio como extremamente importante, pra nós repensarmos a nossa burocracia, né, nossos sistemas de trabalho, os nossos fluxos, as nossas gestões, e a partir de problemas identificados e de expectativas do cidadão, nós podemos aprimorar esse trabalho (P06).

Assim, o LA-BORA! gov poderia continuar a contribuir na transformação desse processo de mudança da cultura de inovação utilizando sua própria biografia de laboratório, quando realiza mentorias para ajudar na criação de laboratórios de inovação, em que já prevê comentar sobre a avaliação: contar como foi o crescimento do laboratório, quais foram os desafios e quais são as perspectivas, compartilhando as avaliações e expectativas do público e incentivando a dinamicidade da cultura, para dentro e para fora do órgão ao qual se vincula institucionalmente.

Outro aspecto importante é habilitar formas de a avaliação estar presente no dia a dia do Laboratório, constituindo-se atividade contínua e permanente, de forma a compor a cultura do Laboratório. Uma sugestão levantada durante a oficina foi nomear um responsável da avaliação. Acrescenta-se nessa ideia que seja uma função rotativa, em que cada membro do time possa desempenhar tal papel, na perspectiva de que a qualidade dos serviços é corresponsabilidade de todos, afinal:

[...] se, por um lado, há o risco constante de ver essas pessoas se perderem em suas tarefas diárias, afastando-as da rede e, mais importante, do tema inovação, por outro lado, as tarefas diárias constituem o principal meio para tornar a inovação uma ferramenta de trabalho e, portanto, um componente da nova cultura organizacional do setor público (FARIA *et al.*, 2017, p. 244).

Pode-se apostar na criação de sistemáticas adaptativas de avaliação que ajudem a registrar as avaliações. Pode-se construir um *canvas* de avaliação, inspirando-se no *canvas* de modelo de negócios (Anexo B) e na dinâmica 4 da oficina (ex.: por que, o que, quando e como avaliar; atores envolvidos), que poderá compor a avaliação final de cada projeto.

Por serem muitos projetos, líderes, prazos e escopos diferentes, pode-se investir em centralizar as informações dos projetos no *Miro* (de planejamento das ações anuais do LA-BORA! gov), como já vem ocorrendo. O diferencial seria incluir o *canvas* de avaliação final de cada projeto e selecionar algumas informações-chave atualizáveis de acompanhamento durante a execução do projeto. Dessa forma, garante-se que todos da equipe se mantenham atualizados em tempo real e complementa-se o esforço já realizado de organizar as informações sobre cada projeto (ex.: *Microsoft OneNote*, pasta no *Microsoft Sharepoint*, *chat* no *Microsoft Teams*, informes dados durante as reuniões de time e mentoria 1:1). Pode-se subsidiar os “Balanços de Atividades”, fazendo uso da avaliação ao final do ano da parte do *Miro* de avaliação e do *canvas* de avaliação, em que as informações, especialmente qualitativas e do histórico do projeto, estarão possivelmente de fácil consulta por estarem detalhadas e compiladas.

Um outro caminho possível é investir em mudança de modelos mentais, mediante estudos e parcerias com estudiosos da ciência comportamental para desenvolver incentivos ou técnicas para impulsionar a visão da inovação promovida pelo Laboratório, a exemplo da oficina sobre “Economia comportamental” com a participação de uma pesquisadora no tema, que explicou casos reais nacionais e internacionais na Administração Pública.

Incentivar a participação em prêmios de inovação, para qualificar e reconhecer o trabalho desenvolvido pelo Laboratório. Afinal de contas, mobilizar mais e diferentes atores pode ajudar a estourar a bolha da inovação e difundir as potencialidades, usos, e quebrar os desafios ou pré-conceitos ainda existentes, podendo-se, inclusive, cogitar a montagem de um prêmio de avaliação no âmbito do LA-BORA! gov, inspirado na ideia a seguir reproduzida:

[...] surgiu, na oficina de ideação, a proposta de criar um prêmio LA-BORA! gov, com foco em gestão de pessoas, em que servidores e unidades submetem cases para avaliação, com o intuito de valorizar iniciativas inovadoras e ampliar o campo de visão dos servidores, disseminando experiências e conhecimentos em gestão de pessoas (FARIA, 2021, p. 30).

Articular rodas de conversa, estudos ou pesquisas em parceria com outros laboratórios ou pesquisadores sobre inovação, debater a avaliação em áreas de inovação e formas de analisar as mudanças provocadas podem ser maneiras produtoras para fomentar a rede de inovação e ajudar a difundir a própria inovação.

7. Avaliação pós-serviço

O LA-BORA! gov, no intuito de aprender a aprender na prática, pode subsidiar inovações incrementais e direcionadas para os serviços que já realiza, de forma a criar um projeto específico de melhoria contínua dos serviços, a fim de ampliar o alcance dos *feedbacks* criados.

O time durante a oficina elencou propostas bastante práticas nesse sentido:

- *Reuniões assíncronas (cada um lê uma avaliação diferente) e síncronas (colaborativas - Matriz de feedback), montar um quadro de lições aprendidas e registro dos insights (após a análise das oficinas anteriores, pode atualizar a oficina);*
- *Avaliação anual com egressos de oficinas da Prateleira;*

- *Especificar melhor ao usuário o que ele pode avaliar no campo aberto (que bom, que pena, que tal, e se);*
- *Dar devolutiva das avaliações para respondentes;*
- *Fazer grupos focais com usuários para avaliação quali dos serviços.*

Dessa forma, entende-se que o Laboratório concorda em proporcionar ciclos iterativos e integrativos de gerir a avaliação do LA-BORA! gov, continuando com a coleta e análise dos *feedbacks* pós-serviços prestados para incorporar as avaliações aventadas e aprimorar os próximos projetos.

Adiciona-se à ideia do grupo focal com os participantes do serviço prestado que o(a) líder possa ser um representante do público-participante, para que o processo de avaliação do serviço a ser avaliado seja o mais equilibrado e dinâmico possível.

A etapa de avaliação pós-serviço pode ser incluída no planejamento de alguns serviços, com a previsão, por exemplo, no cronograma de dias e responsáveis por essa tarefa. Pode-se também criar um modelo de registro formal das sugestões pensadas de forma propositiva (ex; criar um esboço de como esse mesmo serviço poderia ser renovado e recriado após essa avaliação, e a proposta ser apresentada ou enviada para os participantes, para ciência e possíveis novas manifestações pelo período de uma semana). Assim, consoante contribuição da entrevista da pesquisa, a avaliação pós-serviço é fundamental e deve incluir, sempre que possível, distintos participantes:

Eu acho que a grande dica, é assim: é avaliar sempre ao final de um determinado projeto: conseguir avaliar o que aconteceu. Ali ao longo daquele projeto, né. Essa avaliação, ela pode ser colhida dos participantes. [...] e depois a equipe interna do laboratório também avaliou os projetos. [...] E existe uma avaliação que talvez venha de fora, né (P07).

8. Preparar-se para o contexto de mudança e incerteza

O LA-BORA! gov como uma unidade inserida numa instituição pública maior está sujeita a interferências políticas e incertezas contextuais. Dessa forma, deve ajudar a instituição a alcançar suas metas, mas não pode ficar adstrita aos moldes de setores padrões (ex.: se prender a estatísticas ou números gerais e não representativos da natureza dos serviços do Laboratório). A própria mudança de comportamento oriunda das ações do Laboratório pode se tornar fator de incerteza, mas deve ser absorvida e trabalhada para que se transforme em questões de aprendizagem e novas oportunidades de ação.

O LA-BORA! gov, como parte do ecossistema de inovação, pode contribuir com a inovação aberta (ex.: prospectar o que outros laboratórios ou instituições realizaram sobre avaliação, quais as tendências da iniciativa privada poderiam ser adaptadas para o setor público). Outras formas de lidar com o ambiente de incerteza e mudança seriam: oportunizar a incerteza como mola propulsora da mudança desejada, trabalhar com a complexidade do futuro e fugir da tendência pelo padrão, controlando as emoções e incentivando para que a mudança possa ser vista como algo normal e natural.

Os comentários na oficina revelaram a essência de mudar e adaptar constantemente a avaliação, especialmente no âmbito interno do Laboratório de inovação. Afinal, a inovação encontra espaço ali para se desenvolver e se preparar para o contexto de incerteza:

- *Fazer vínculo entre inputs da avaliação e ação do nosso planejamento;*
- *Avaliar também nossas atividades internas e nossa experiência.*

Conforme dito na entrevista, é preciso adaptar os critérios de avaliação e a forma de interpretar os resultados, considerando os novos tempos e novas necessidades contextuais:

Porque amanhã, esse critério que você usa pra avaliar, ele pode estar completamente obsoleto. Sei lá. Porque aconteceu alguma coisa. Seja porque trocou a gestão. E o laboratório vai ter um retrabalho daquilo que ele já tinha 100% em 2018. Agora em 2023, ele não tem mais nada disso. E vai ter uma nova construção. E se eu seguir avaliando pelo que ele tinha, não vai funcionar. Não vai passar na prova. Ou não vai ganhar prêmio. Ou não vai entregar resultados, né. Que eu acho que está muito atrelado a essa perspectiva. Ou se eu for me comparar com outro: -putz, antes eu tava melhor, agora eu tô bem pior. [...] Aconteceu isso com diversos laboratórios aí, que têm seus altos e baixos, né. É... ainda que eu tenha um critério ali que pode ter se transformado ao longo do tempo (P08).

Para Bloch e Bugge (2013 apud OPSI/OCDE, 2018, p. 36) existe a ideia de a medição da inovação do setor público ser um alvo em constante movimento, pelo fato de a inovação constituir-se em um processo dinâmico, em que a própria métrica e conceito de inovação mudam:

Mesmo que seja possível desenvolver uma estrutura conceitual perfeita para a inovação (o que provavelmente não é), é um processo dinâmico que está em constante mudança. Assim, qualquer estrutura de medição de inovação do setor público precisa de metas móveis e renovação crítica contínua – o que funcionou no passado para a inovação, não precisa funcionar para isso no futuro, sem mencionar as próprias inovações (OPSI/OCDE, 2018, p. 36, tradução nossa⁵²).

⁵²“Even if it is possible to develop a perfect conceptual framework for innovation (which it probably is not) it is a dynamic process which is continuously changing. Thus, any public sector innovation measurement framework

Indica-se também pensar em tendências e momentos montados de reflexão, para cocriar e imaginar cenários pessimistas, realistas e otimistas para o Laboratório e relacionar com formas de como a avaliação atual pode ajudar e pode se remodelar para essas mudanças pré-concebidas (ex.: usar técnicas “E se” daqui 5 anos o laboratório não existir, como a avaliação de hoje poderia ajudar a continuar o ciclo da inovação).

Interessante trazer a ideia da não perenidade do laboratório, aliada à noção de que a gestão do laboratório – tanto os patrocinadores, quanto a própria equipe – pode reforçar aspectos de autonomia e de resultados que sobrevivam à troca de gestão dos dirigentes ou de orientações internas no laboratório.

Uma questão importante para i-labs, tendo em vista a alta mortalidade a que estão expostos, é a “autonomia na seleção dos projetos e que possam evoluir suas capacidades de inovação.” (TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017 apud OLAVO, 2020, p. 54).

Logo, resta claro que os laboratórios de inovação não existirão para sempre, nem como uma forma acabada ou definida ou mesmo instituída formalmente, mas podem continuar a existir e sobreviver, por tempos, assumindo outras formas, constituindo legados, conforme se depreende na seguinte passagem:

[...] um legado que certamente segue vivo são os possíveis filhos ou crias, entendidos como unidades que receberam mentoria do laboratório e as próprias pessoas que compunham a equipe do finado laboratório. Esses profissionais, ao mesmo tempo que forjavam o laboratório, eram eles mesmos formados e transformados pela experiência, e podem dar sequência aos questionamentos e seguir adaptando os modos de fazer e pensar a novos contextos, novos problemas e novas equipes (WERNECK *et al.*, 2020, p. 78).

Como exposto anteriormente, o Laboratório desenvolve diversas ações de monitoramento e avaliação dos seus serviços. Não obstante, foi possível identificar algumas oportunidades para aprimorar tais ações, conforme sistematizado no Quadro 4.

needs moving targets and continuous critical renewal – what worked in the past for innovation, does not have to work for it in the future not to mention the innovations themselves.”

Quadro 4 - Oportunidades de ação para a avaliação no LA-BORA! gov

Oportunidade	Por que	O Que	Como
1 - Experimentação	Ouvir as dores do usuário real, testar e errar rápido, lapidar protótipos dos próprios serviços já prestados	- Avaliar os desdobramentos dos serviços do LA-BORA! gov nas unidades de atuação dos servidores participantes -Replicar serviço para testar novos acompanhamentos pós-serviços -Estudo de caso prático do LA-BORA! gov para disseminar o tema da avaliação em laboratórios	- Parcerias com free-LA!s, laboratórios, consultorias, para ajudar nos testes e a criar alternativas de ação - Parcerias com demandantes e usuários anteriores para conhecer as mudanças realizadas e dificuldades encontradas
2 – Novos modelos de trabalho	Lidar com a limitação de recursos de forma nova e que gere valor e utilidade prática para as pessoas	Forma dinâmica de reconhecer um trabalho desenvolvido pelo LA-BORA! gov, com contato com outros atores e suas realidades, a fim de extrair uma avaliação, mesmo que parcial, da inovação utilizada, em especial na mensuração do impacto financeiro advindo da iniciativa	Articular benchmarkings com áreas que já adotaram os novos modelos de trabalho – free-LA! e time volante – e que receberam mentoria de criação de laboratório para analisar o efeito da adoção dessas iniciativas nas respectivas unidades
3 - Adaptar-se para públicos e objetivos diferentes	Entender a perspectiva de cada ator e moldar os projetos e a forma de avaliar as entregas pode ajudar a melhorar os serviços prestados	Avaliação periódica e sistêmica dos processos, resultados, impactos com a colaboração dos diferentes públicos, de forma coordenada e estruturada para moldar indicadores direcionados e (re) alinhar expectativas entre as partes, priorizando as ações mais importantes para o Laboratório	Elaborar um instrumento de coleta e medida de <i>feedback</i> de atores, sempre que possível de forma anônima, para construir um aprendizado coletivo durante todo o ciclo do projeto, e servir como memória e aprendizado institucional
4 - Aprendizagem e retroalimentação	Focar em investir no aprendizado e na disseminação desse conhecimento, tanto interna quanto externamente, a fim de transformar e atualizar a forma de pensar e agir no serviço público e em relação às pessoas	Incentivar caminhos e meios da avaliação da avaliação retroalimentar as ações do Laboratório, se tornando inclusive uma atividade contínua	-Capacitações que agreguem novas características à avaliação e possibilidade de designar um responsável rotativo da avaliação, especialmente liderança -Espaço no <i>site</i> para comentários de erros e lições aprendidas, para despertar uma reavaliação viva dos projetos
5 - Transparência e comunicação	Acompanhar a tendência de publicizar informações em tempo real, formato digital e conteúdo acessível, que possam auxiliar na avaliação dos processos do Laboratório	Investir nos canais de comunicação já disponíveis, especialmente o <i>site</i> , fornecendo comunicação clara, assertiva e atualizável, com os diferentes atores, fomentando discussões sobre os serviços pretéritos, presentes e futuros	-Criar e adaptar conteúdos para mídias eletrônicas, com teste de usabilidade pelos usuários, e enquetes dinâmicas sobre possibilidades de melhorias. -Buscar novas formas de simplificar o formato e aprimorar o conteúdo das avaliações divulgadas no <i>site</i> , abrindo espaço para comentários dos participantes
6 - Mudança da cultura de inovação	Investir na transformação da cultura de inovação, de forma consistente, e que permita a inovação se espalhar e solucionar preconceções ou mitos que ainda possam gerar desconfiança sobre o tema	Demonstrar por meio das evidências advindas das avaliações dos trabalhos do LA-BORA! gov por que a inovação importa, firmar o papel do Laboratório de inovação e democratizar a participação dos diferentes atores e promover ações para que a avaliação faça parte das atividades contínuas do Laboratório	-Criar um repertório vivo de casos práticos de mudança de cultura em inovação possibilitados por laboratórios. -Estimular a adesão a prêmios de inovação, e pesquisas aplicadas sobre ciência comportamental (modelos mentais, mudança comportamental). -Criar e manter um <i>Miro</i> com registro de todas as avaliações dos projetos; e elaborar material para gerir as avaliações -Estimular o debate da avaliação da inovação na rede de inovação

Oportunidade	Por que	O Que	Como
7 - Avaliação pós-serviço	Um ato de valorizar toda a dedicação das pessoas pelo trabalho executado, ao avaliar os processos, produtos e resultados e ampliar o alcance de uso desses <i>feedbacks</i>	Criar um projeto específico de avaliação das avaliações dos serviços prestados, que pudesse contar com o apoio dos usuários e de free-LA!s, tendo como saída uma proposta de como o serviço avaliado poderia ser reconfigurado após análise das avaliações	Executar mobilizações conjuntas de ouvir os usuários dos serviços e desenvolver as avaliações recebidas, por meio de grupos focais, com registro formal e ações de melhorias pontuais e instantâneas nos empreendimentos similares próximos
8 - Preparar-se para o contexto de mudança e incerteza	O laboratório de inovação poder ajudar a fornecer condições para a inovação ocorrer, de modo à transformação se tornar um processo natural e dinâmico	Prospectar alternativas de ação com outros atores, em outros contextos, com vistas a cocriar caminhos e adaptar para as necessidades reais do público do laboratório	Incentivar o repensar das técnicas e métricas usuais de avaliação apresentadas para o LA-BORA! gov, incluindo o fator incerteza como elemento de presença certa para as escolhas atuais e efeitos futuros

Fonte: Elaboração própria

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa contou com a participação de valiosas pessoas – entrevistados, atores que ajudaram a testar os instrumentos de coleta de dados, autores dos materiais consultados, time do Laboratório, aprendizados advindos dos *feedbacks* dos usuários do LA-BORA! gov –, revelou durante todo o processo o quão vasto e permeável é o campo de laboratório de inovação, deixou claro como ainda há espaço para a avaliação se desenvolver nesse ambiente, e demonstrou a importância de se exercitar continuamente a reflexão e a prática da avaliação.

Ao longo do trabalho foi possível se aproximar de diferentes abordagens da teoria da avaliação, compreender a subjetividade envolvida no processo de avaliação, com a participação não neutra de atores, influência dinâmica do contexto, evidenciando a capacidade dos resultados da avaliação retroalimentarem e gerarem novos aprendizados para o sistema, objeto, política ou serviço avaliado.

A pesquisa oportunizou explorar a figura do laboratório de inovação e visualizar a colaboração ativa que tem assumido no cenário de transformação do setor público, reconhecer o diferencial da estrutura horizontalizada e em rede e da característica de experimentação nesses espaços, com vistas a promover ações conjuntas para pensar os problemas públicos.

O enfoque no LA-BORA! gov, por meio do estudo de caso, proporcionou pesquisar dados e documentos dos dois primeiros anos de funcionamento do Laboratório, analisar as ações de avaliação executadas, levantar a percepção de valores e entendimentos comuns do time interno sobre os desafios e as potencialidades da avaliação no Laboratório, e captar, como consequência da oficina, o reconhecimento por parte da equipe da importância do tema para o LA-BORA! gov.

A análise dos dados coletados da pesquisa permitiu obter significativos conhecimentos sobre o campo da avaliação em laboratório de inovação e deu condições para se elaborar as oportunidades de ação para a avaliação no LA-BORA! gov. As conclusões do estudo apontaram que a avaliação tem potencial para promover aprimoramentos no próprio processo de avaliação e na interpretação dos resultados avaliados, em especial ao: entender o propósito dos dados avaliados, tornar o indicador adaptável para cada finalidade, comunicar para diferentes públicos, investir na simplificação e na transparência das informações, considerar os resultados tanto de sucesso quanto de fracasso, fomentar a cultura de inovação, explorar os potenciais das novas realidades e cocriar alternativas para avaliações iterativas.

6.1 LIMITAÇÕES E FUTUROS POSSÍVEIS DA PESQUISA

O que seria uma limitação para desenvolver a pesquisa de forma geral tornou-se um fator impulsionador: o contexto de trabalho e interação remota das pessoas. Durante a coleta de dados para a pesquisa, o ambiente remoto simplificou o diálogo com os diversos respondentes e possibilitou acompanhar eventos e capacitações, os quais serviram de inspiração e apoio para esta pesquisa.

Conforme mencionado no início do trabalho, esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar a temática da avaliação em laboratório de inovação, mas sim indicar possíveis caminhos para um objeto específico, o LA-BORA! gov, a partir da análise circunscrita no tempo e espaço (durante os dois primeiros anos de existência – dezembro de 2019 a dezembro de 2021 – em um contexto de pandemia). E, segundo a análise e coleta dos dados da pesquisa, registra-se que os resultados aqui encontrados passarão por mudanças, pelo fato da inovação e da avaliação serem elementos dinâmicos e em constante transformação.

Portanto, espera-se que a presente pesquisa possa colaborar para semear a avaliação na área de inovação, especialmente no solo de laboratórios de inovação, utilizando a estufa do LA-BORA! gov – laboratório de gestão inovadora de pessoas. Que as pessoas possam ser o início e o fim de uma inovação mais humana, consciente e sustentável e que outros trabalhos possam frutificar a avaliação inovadora.

Dessa forma, uma proposta complementar às considerações finais da pesquisa é uma espécie de banco de sementes de ideias. Uma lista de tópicos com questões para futuras pesquisas ou questões não desenvolvidas neste trabalho e que poderiam ser insumos para outros pesquisadores(as):

- Realizar novos estudos de caso com temática semelhante: avaliação em laboratório de inovação, a fim de levantar semelhanças ou diferenças que possam ajudar a entender e a consolidar o assunto;
- Acompanhar as ações do LA-BORA! gov para saber se está conseguindo efetivar a avaliação dos seus serviços e aprimorar o ciclo de inovação, e se os resultados dessa pesquisa puderam de alguma forma contribuir para a realidade prática do Laboratório ou ter inspirado ações em outros laboratórios;
- Fortalecer a pesquisa em laboratórios de inovação em geral, documentando as iniciativas, os desafios e as particularidades desses sistemas dentro da

Administração Pública, como um importante elemento para traduzir as mudanças sociais na gestão contemporânea;

- Investir no estudo do fator humano e contextual do objeto pesquisado, para compreender como o processo de avaliação realmente ocorre ou por que não ocorre, quais as necessidades das pessoas e como a prática pode, por exemplo, lapidar a teoria da avaliação.

6.2 MUDANÇAS DURANTE A PESQUISA

Vale apontar que no início da metodologia previam-se outras duas formas de coleta de dados, além das realizadas: questionário eletrônico com participantes da rede de inovação e oficina externa colaborativa com usuários dos serviços e parceiros do LA-BORA! gov. Todavia, optou-se por descontinuá-los devido, principalmente, ao tempo disponível para a pesquisa e aos achados das entrevistas e da oficina terem fornecido argumentação suficiente para o estudo. Destaca-se, entretanto, a possibilidade de uso dessas duas formas de coleta de dados para pesquisas futuras, de modo a trazer novas perspectivas para o tema.

Cabe lembrar a mudança de entendimento ao longo da pesquisa sobre o formato da entrega final: de uma proposta de intervenção para um levantamento de oportunidades de ação de melhorias para a avaliação no LA-BORA! gov. Dessa forma, os métodos de coleta de dados e o levantamento final das oportunidades de ação não foram elaborados com o objetivo de sanar um problema ou ser efetivamente testado, mas sim de orientar a análise das percepções dos atores para compreender a realidade investigada sobre a avaliação em laboratórios de inovação (no LA-BORA! gov e em laboratórios parceiros) e oferecer novos caminhos de alternativas possíveis.

A intenção também não foi comparar os laboratórios de inovação, mas sim, identificar aspectos de aprendizado advindos da própria diversidade de atores e contextos, como forma de agregar ao objeto de estudo, o LA-BORA! gov.

6.3 REFLEXÕES E LIÇÕES APRENDIDAS

Uma valiosa reflexão aprendida durante a jornada da pesquisa foi reconhecer e entender o aspecto complexo e dinâmico da avaliação em laboratório de inovação – sem uma

solução correta ou um padrão definido – para lidar com problemas públicos e novas demandas contextuais. Alguns aspectos críticos a serem considerados referem-se a: lidar com a possibilidade de descontinuidade dos laboratórios de inovação, não perder de vista o nível sistêmico de inovação, considerar o engajamento dos atores e garantir os recursos para a avaliação.

Nessa perspectiva, a pesquisa teve o potencial de lançar reflexões sobre a avaliação no LA-BORA! gov, por meio do: despertar e relembrar a importância de avaliar no Laboratório durante a oficina; *benchmarking* e contato nas entrevistas sobre avaliação com outros laboratórios e atores; e oportunidades de ação elaboradas para se avaliar no Laboratório, a partir da integração dos dados pesquisados.

Cabe ressaltar que o aprendizado prático de integrar os estudos acadêmicos do Mestrado com a pesquisa do LA-BORA! gov proporcionou consolidar os conhecimentos e desenvolver uma perspectiva ampliada sobre o tema da avaliação em laboratório de inovação.

A consideração que fica é a de buscar ouvir as pessoas e entender os aspectos envolvidos – valores, necessidades, contexto – para aprender com eles e dar mais sentido à experiência, aos processos e aos resultados, e, assim, gerar uma ação de grande valia e novas oportunidades de ação, que possam cumprir seus objetivos, com transparência, de forma a inspirar novos ciclos de aprendizados e criar pontes para os próximos passos.

Por fim, compartilha-se a reflexão de que as pessoas têm o poder de fazer a diferença e impactar a vida de outras pessoas, especialmente quando carregam o propósito de transformar e melhorar a si mesmas, às outras, o trabalho, a gestão pública, o mundo.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 2015: Mente, Sociedade e Comportamento**. Overview booklet. Washington D.C.: Banco Mundial, 2015. Disponível em:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20597/WDR2015Overview-Portuguese.pdf?sequence=6&isAllowed=y>. Acesso em: 09 jun. 2022.

BOGOTÁ. Veeduría Distrital. **Bases Conceptuales y Trabajo Preliminar para el Diseño del Índice de Innovación Pública (IIP)**. Bogotá: Veeduría Distrital de Bogotá, 2019.

BOULLOSA *et al.* Por um antimanual de avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, e100521, 2021. Disponível em:

<https://www.rbaval.org.br/article/doi/10.4322/rbaval202110005>. Acesso em: 16 out. 2021.

BOULLOSA, Rosana de Freitas; RODRIGUES, Roberto Wagner da Silva. Avaliação e Monitoramento em Gestão Social: Notas Introdutórias. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, [S. l.], v. 3, n. 3, 2014. DOI: 10.9771/23172428rigs.v3i3.11261. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/11261>. Acesso em: 18 out. 2021.

BRASIL. **Decreto n.º 10.534, de 28 de outubro de 2020**. Institui a Política Nacional de Inovação e dispõe sobre a sua governança. Brasília: Presidência da República, [2020a].

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10534.htm. Acesso em: 07 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Folder sobre o LA-BORA! gov**. Brasília: LA-BORA! gov, [2020b]. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/imagens-e-arquivos/Folder_Labora.pdf. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Portal do Servidor. LA-BORA! gov. **LA-BORA! gov lança Carta de Serviços**. Brasília: Ministério da Economia, 2020c. Disponível em:

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2020/maio/la-bora-gov-lanca-carta-de-servicos>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Portaria n.º 21.224, de 23 de setembro de 2020. Institui o Laboratório de Gestão Inovadora de Pessoas - LA-BORA! gov no âmbito da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Diário Oficial da União**. Poder Executivo, Brasília, 24 set. 2020d. Seção 1, p.62. Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/09/2020&jornal=515&pagina=62>. Acesso em: 07 out. 2021.

BRASIL. **Lei n.º 14.129 de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei n.º 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei n.º 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília: Presidência da República, [2021a]. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14129.htm. Acesso em: 08 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Portal do Servidor. LA-BORA! gov. **Avaliações Free-LA!**. Brasília, 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/transparencia/free-la>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Portal do Servidor. LA-BORA! gov. **Balancos de Atividades**. Brasília, [2021c]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/balancos-de-atividades>. Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Portal do Servidor. **LA-BORA! gov**. Brasília, DF, [2021d]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov>. Acesso em: 07 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Portal do Servidor. LA-BORA! gov. **Conheça o LA-BORA! gov – Gestão Inovadora de Pessoas**. Brasília, 2021e. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/videos/conheca-o-la-bora-gov-gestao-inovadora-de-pessoas>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Portal do Servidor. LA-BORA! gov. **Metodologias de Trabalho**. Brasília, 2021f. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/metodologias-de-trabalho>. Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Portal do Servidor. LA-BORA! gov. **Novos modelos de trabalho no governo: Free-LA! e Time Volante**. Brasília, [2021g]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/novos-modelos-de-trabalho>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Como se proteger?** Confira medidas não farmacológicas de prevenção e controle da pandemia do novo coronavírus. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 14/10/2021. 2021h. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/como-se-proteger>. Acesso em: 01 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto n.º 11.036, de 7 de abril de 2022**. Altera o Decreto n.º 9.745, de 8 de abril de 2019, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, o Decreto n.º 10.382, de 28 de maio de 2020, que institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, [...] e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Brasília: Presidência da República, [2022a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/___Ato2019-2022/2022/Decreto/D11036.htm. Acesso em: 12 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Carta de Serviços do LA-BORA! gov 2022**. Brasília: LA-BORA! gov, 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/carta-de-servicos-1/2022-carta-de-servicos-la-bora-gov-1.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Portal do Servidor. LA-BORA! gov. **Curadoria Temática – LA-BORA! gov**. Brasília, [2022c]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica>. Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Portal do Servidor. LA-BORA! gov. **LA-BORA! gov em números**. Brasília, [2022d]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/transparencia>. Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Portal do Servidor. LA-BORA! gov. **Nosso time**. Brasília, [2022e]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/nosso-time>. Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Design Thinking toolkit para governo**. Brasília, [s.d.]. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/design_thinking/index.html. Acesso em: 11 abr. 2022.

CAMPOS FILHO, Antonio Claret; SIGORA, João; BONDUKI, Manuel. **Ciências comportamentais e políticas públicas: o uso do SIMPLES MENTE em projetos de inovação**. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5219/1/gnova_simplesmente_digital_simples.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.

CASCIO, Jamais. **Criador do termo BANI explica como sobreviver na era do caos**. [Entrevista concedida a] Eliza Tozzi. [S. l.]: VocêRH, 2021. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/criador-do-termo-bani-explica-como-sobreviver-na-era-do-caos>. Acesso em: 28 jun. 2022.

CAVALCANTE, Pedro *et al.* **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=31178. Acesso em: 07 out. 2021.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Inovação no setor público: avanços e caminhos a seguir no Brasil. *In: Cavalcante, Pedro et al. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap; Ipea, 2017. p. 249-260. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=31178. Acesso em: 09 out. 2021.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In: Cavalcante, Pedro et al. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap; Ipea, 2017. p. 15-32. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=31178. Acesso em: 09 out. 2021.

CHILE. Gobierno de Chile. **Otro Ángulo: ¿Cómo hacer transversal la innovación através de la medición? La experiencia del Índice de Innovación Pública**. Tomo 3 de Otro Ángulo: Perspectivas de innovación pública. Santiago: Laboratorio de Gobierno, 2021. Disponível em: <https://innovadorespublicos.cl/documentation/publication/91/>. Acesso em: 21 maio. 2022.

COI. The National Centre for Public Sector Innovation. **A guide to evaluating public sector innovation**. Vestergade: The National Centre for Public Sector Innovation, 2018. Disponível em: <https://co-pi.dk/en/tools-and-publications/download/a-guide-to-evaluating-public-sector-innovation>. Acesso em: 21 maio. 2022.

CONEXÃO INOVAÇÃO PÚBLICA RJ. Home

[<https://www.linkedin.com/company/conexinovapub>]. **LinkedIn**. Recuperado em: 10 jan. 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/conexinovapub/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

DEMO, Pedro. Avaliação qualitativa: um ensaio introdutório. **Educação e Seleção**, São Paulo, n. 14, p. 5–16, 2013. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/edusel/article/view/2606>. Acesso em: 14 abr. 2022.

ELLER, Warren S.; GERBER, Brian J.; ROBINSON, Scott E. **Public administration research methods: Tools for evaluation and evidence-based practice**. 1. ed. New York: Routledge, 2013.

ENAP. **GNPapo discute metodologia ágil no setor público**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/gnpapo-discute-metodologia-agil-no-setor-publico>. Acesso em: 09 set. 2022.

ENAP. **25º Concurso Inovação no Setor Público** – modalidade de práticas inovadoras. Edital n.º 27, de 17 de março de 2021. Brasília, DF: ENAP, 17 mar. 2021a. Disponível em: https://inovacao.enap.gov.br/wp-content/uploads/2021/04/25_Edital_final-1.pdf. 2021b. Acesso em: 08 jun. 2022.

ENAP. **Como avaliar o desempenho dos laboratórios de inovação**. Brasília, DF: ENAP, 10 nov. 2021b. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/acontece/noticias/como-avaliar-o-desempenho-dos-laboratorios-de-inovacao>. Acesso em: 18 nov. 2021.

ENAP. **Pesquisa mostra o potencial dos laboratórios de inovação na mudança de cultura no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 10 nov. 2021c. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/pesquisa-mostra-o-potencial-dos-laboratorios-de-inovacao-na-mudanca-de-cultura-no-setor-publico>. Acesso em: 03 fev. 2022.

ENAP. **Roda de Conversa: Métricas e Indicadores de Desempenho de Laboratórios de Inovação do Setor Público**. YouTube, 14 dez. 2021d. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OqT7Et8VE9A>. 2021a. Acesso em: 12 abr. 2022.

ENAP. **Semana da Inovação**. Brasília, 2021e. Disponível em: <https://semanadeinovacao.enap.gov.br/?pagina=evento>. Acesso em: 03 fev. 2022.

FARIA, Luana Silveira de. **Percepção da experiência dos usuários nos serviços de um laboratório de inovação em governo: insights e oportunidades de ação**. Monografia (Especialização em Pessoas, Inovação e Resultados) - Enap, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6588>. Acesso em: 07 out. 2021.

FARIA, Yana de *et al.* Experiências da rede de inovação no setor público (InovaGov). In: Cavalcante, P. *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017. Capítulo 13, p. 241-248. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=31178. Acesso em: 09 jun. 2022.

FEITOZA, Márcio Amorim. **Laboratório de inovação**: proposição de um modelo para a gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). 2018. 125f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas; Escola Corporativa, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/33875>. Acesso em: 05 mar.2022.

FERRAREZI, Elisabete.; LEMOS, Joselene; BRANDALISE, Isabella. **Experimentação e novas possibilidades em governo**: aprendizados de um laboratório de inovação. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3691>. Acesso em: 09 out. 2021.

GALHARDO, Cassiano. **Laboratório de inovação no setor público: um estudo sobre o MobLAB da cidade de São Paulo**. 2019. 165f. Dissertação (Mestrado em Cidades Inteligentes e Sustentáveis) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2039>. Acesso em: 05 mar.2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARVARD UNIVERSITY. **Building State Capability**, c2022. PDIA Toolkit. Disponível em: <https://bsc.cid.harvard.edu/PDIAToolkit>. Acesso em: 30 out. 2021.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Avaliação. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. 1. ed. Salvador: Editora CIAGS, 2014. p. 24-27.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Economia política e avaliação em políticas públicas no Brasil pós-2014. **Cad. Saúde Colet.**, 2021; Ahead of Print. <https://doi.org/10.1590/1414-462X202199010366>.

LA-BORA! GOV. **Formulário de avaliação de free-LA!**. Brasília: LA-BORA! gov, [2020a]. Disponível em: <http://bit.ly/AvaliaFreela>. Acesso em: 15 nov. 2021.

LA-BORA! GOV. **Formulário de avaliação dos participantes**. Brasília: LA-BORA! gov, [2020b]. Disponível em: <http://bit.ly/avaliacaoLaboraParticipantes>. Acesso em: 15 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **1ª Oficina colaborativa do LA-BORA! gov**. YouTube, 10 jun. 2020a. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=QA_9YgW3bBw&list=PL0DcHO5W8hZHHnmGywvaMZA3bCzHoHMIz&index=3. Acesso em: 15 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **2ª Oficina colaborativa do LA-BORA! gov**. YouTube, 10 jun. 2020b. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=20juvdkjXO0&list=PL0DcHO5W8hZHHnmGywvaMZA3bCzHoHMIz&index=4>. Acesso em: 15 nov. 2021.

MARQUES, Bartolomeu das Neves *et al.* Gestão da Inovação na Administração Pública Federal: reflexões sobre os caminhos, as barreiras e as perspectivas. **Cadernos De Prospecção**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 1069, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/35146>. Acesso em: 14 out. 2021.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na Administração Pública**. Brasília: Publix Editora, 2010. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf. Acesso em: 08 jun. 2022.

METELLO, Daniela, Gomes. **Design Etnográfico em Políticas Públicas**. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3524>. Acesso em: 27 jan. 2022.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia para inovação na gestão pública**. Coletânea de inovação e modernização na gestão pública, vol. 1. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018. Disponível em: https://www.planejamento.mg.gov.br/sites/default/files/documentos/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol1_guia_para_inovacao_na_gestao_publica_baixa.pdf. Acesso em: 11 abr. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza *et al.* Métodos, técnicas e relações em triangulação. *In*: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por Triangulação de Métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005. p. 71-103.

MOORE, Mark Harrison. Criando valor público por meio de parcerias público-privadas. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, v. 58, n. 2, p. 151-179, 2007. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1389>. Acesso em: 09 nov. 2021.

OCDE. **O sistema de inovação do serviço público do Brasil**: conclusões preliminares da OCDE. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3628>. Acesso em: 09 out. 2021.

OCDE. **Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector**: Towards a Senior Civil Service System. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2019a. DOI: <https://doi.org/10.1787/ef660e75-en>.

OCDE. **The Innovation System of the Public Service of Brazil**: An Exploration of its Past, Present and Future Journey. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2019b. DOI: <https://doi.org/10.1787/a1b203de-en>.

OCDE/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018**: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4th. ed. OECD Publishing, Paris / Eurostat, Luxembourg, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

OLAVO, Antônio Vagner Almeida. **Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público**: um estudo no (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo. 2020. 210f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2020. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/27823>. Acesso em: 14 fev. 2022.

OPSI/OCDE. Observatory of Public Sector Innovation. **Measuring Public Sector Innovation Why, when, how, for whom and where to?** Alpha version: for discussion and comment. Paris: OPSI/OECD, 2018. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/publications/lifecycle-5b/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

RITTEL, Horst W. J.; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF01405730>.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 07 out. 2021.

SECRETARIA DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA - SMIT. **(011)Lab em foco**: balanço anual do Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo. YouTube, 14 dez. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tjsUzgMemHg>. Acesso em: 14 dez. 2021.

SILVA, Lana Montezano da. **Modelo multinível de competências para inovação no setor público brasileiro**. 2021. 302f., il. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/41247>. Acesso em: 03 fev. 2022.

TÔNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. Descobrimos laboratórios de inovação no setor público. In: CAVALCANTE *et al.* (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap; Ipea, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8798>. Acesso em: 12 abr. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEISS, Carol Hirschon. Evaluation for decisions: Is anybody there? Does anybody care? **Evaluation Practice**, v. 9(1), p. 5–19, 1988. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0886-1633\(88\)80017-5](https://doi.org/10.1016/S0886-1633(88)80017-5).

WEISS, Carol Hirschon. Where politics and evaluation research meet. **Evaluation Practice**, v. 14(1), p. 93–106, 1993. DOI: [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(93\)90046-R](https://doi.org/10.1016/0886-1633(93)90046-R).

WEISS, Carol Hirschon. Have we learned anything new about the use of evaluation? **The American Journal of Evaluation**, v. 19(1), p. 21–33, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1098-2140\(99\)80178-7](https://doi.org/10.1016/S1098-2140(99)80178-7).

WERNECK, Caio *et al.* **Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública**. Brasília: Enap; Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia de São Paulo, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>. Acesso em: 24 out. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CHAMAMENTO PÚBLICO PARA ENTREVISTA



**AVALIAÇÃO EM LABORATÓRIO DE
INOVAÇÃO**

ESTAMOS EM BUSCA DE VOLUNTÁRIOS PARA SEREM ENTREVISTADOS

Você que é membro de laboratório de inovação, toparia dialogar sobre como a avaliação se insere em laboratórios – o que, por que e como é feita, desafios e oportunidades?

O propósito é contribuir com a aluna Yuka em sua pesquisa de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas da Escola Nacional de Administração Pública - Enap, sob orientação do Profº Dr. Antonio Claret Campos Filho.

A entrevista consiste em um encontro virtual, com tempo estimado de 30 minutos, em data a ser combinada dentro das próximas semanas.

CASO TENHA INTERESSE

Preencher o formulário

<https://forms.office.com/r/BWwZchX6kc> até dia 18/4/2022

Mariana Yuka Akamine
marianayuka23@gmail.com
61 99958-2302

Muito obrigada!

APÊNDICE B - FORMS PARA CADASTRO DE INTERESSADOS NA ENTREVISTA

Entrevista sobre Avaliação em Lab TCC Yuka

Olá!

Obrigada por topar ser voluntário(a) na entrevista comigo, Mariana Yuka, estudante do Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas da Escola Nacional de Administração Pública - Enap.

Vamos conversar sobre avaliação em laboratório de inovação – o que, por que e como é feita, desafios e oportunidades.

Lembrando que a entrevista será por meio de encontro virtual, com tempo estimado de 30 minutos, em data a ser combinada dentro das próximas semanas.

Por favor, preencha os campos abaixo, que em breve entrarei em contato.
Obs.: o formulário ficará aberto até 18/4/2022.

Mariana Yuka Akamine
marianayuka23@gmail.com
61 99958-2302

Profº Dr. Antonio Claret Campos Filho
Orientador
Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas
Escola Nacional de Administração Pública - Enap

1. Nome completo

2. E-mail

3. Whatsapp com DDD

4. Laboratório de inovação do qual faz parte

APÊNDICE C - MODELO DE MENSAGEM PARA SELEÇÃO ATIVA DE ENTREVISTADOS - *WHATSAPP*

Oi **xxx**, tudo bem? **Xxx indicou seu nome e passou seu contato para mim!**

Sou a Yuka, faço parte do time volante do LA-BORA! gov e estou como servidora do Ministério da Economia e estudante do Mestrado Profissional da Enap, muito prazer!

Sob orientação do Profº Dr. Antonio Claret Campos Filho, pesquiso sobre o tema “Como podemos aprimorar a avaliação em um laboratório de inovação: um estudo de caso do LA-BORA! gov” (laboratório de gestão inovadora de pessoas na estrutura da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia – SGP/ME).

Devido a sua experiência com laboratório de inovação e engajamento na área de inovação, gostaria de saber se você teria interesse e disponibilidade para eu te entrevistar nos próximos dias.

O tempo estimado de entrevista é de 30 minutos e a proposta é que seja realizada por encontro virtual. O propósito da conversa é conhecer um pouco mais sobre a vivência e percepção do laboratório de inovação de vocês com o tema da avaliação, e assim, ajudar a compor a coleta de dados, para ao final, embasar a proposta de aprimoramentos de avaliação para o LA-BORA! gov, que potencialmente servirão de inspiração para os laboratórios de inovação.

Se topar, poderia, por favor indicar que dia(s) e horário(s) ficariam bons para você e me falar seu e-mail? Poderia ser nessa terça (19/4) ou sexta-feira (22/4)?

Caso não possa ou mesmo prefira, o que acha de indicar alguém da equipe do laboratório? Desde já agradeço a colaboração! Saudações.

Mariana Yuka Akamine
marianayuka23@gmail.com
61 99958-2302

Aluna do Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas
Escola Nacional de Administração Pública - Enap

APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA PADRÃO

1) Pode, por favor, me contar um pouco **sobre o laboratório de inovação de vocês**: o que faz em termos de atividades, serviços e principais entregas?

2) Consegue **descrever o time** do laboratório: quantas pessoas, tempo médio de atuação no laboratório; características das pessoas em comum - como pensam e se comportam em relação à inovação e ao trabalho no laboratório?

3) Na prática do dia a dia do laboratório, vocês **fazem algum tipo de avaliação**? Se sim, **como fazem** a avaliação? (exemplos de dimensões: atores, usuários, sistemas/ferramentas, objeto de avaliação, periodicidade, indicadores, tratamento dos dados, fluxo operacional, **divulgação, retroalimentação/melhoria contínua, aprendizados**).

4) Na sua opinião, qual o **papel** da avaliação no ambiente de laboratório de inovação no setor público brasileiro?

5) **O que os laboratórios de inovação avaliam e deveriam avaliar em seus projetos?** (podem incluir a perspectiva do laboratório de vocês também)

6) **E como os laboratórios deveriam ser avaliados e deveriam se autoavaliar?**

7) Com base em tudo o que já acompanhou no cenário de inovação, quais são os maiores **desafios internos e externos** para avaliar **no seu** laboratório?

8) Qual sua percepção sobre a participação de **atores distintos e diversos** na avaliação no laboratório?

9) Considerando tudo o que conversamos e até imaginando um futuro próximo (2 a 5 anos), **como podemos aprimorar** a avaliação em laboratório de inovação, aproveitando as oportunidades para gerar melhorias na avaliação?

10) Se pudesse destacar algo sobre a avaliação para **ajudar outros laboratórios**, usando um exemplo real do laboratório de vocês, o que seria?

11) Gostaria de **acrescentar algum comentário** sobre a avaliação em laboratório de inovação no setor público?

Agradecimentos finais - Agradeço muito a participação, foi muito interessante o nosso bate-papo. Será que eu posso te enviar a transcrição da entrevista depois? Se quiser complementar algo, se lembrar de alguma informação ou ideia pode me enviar. Se tiver algum material que queira compartilhar também será muito útil.

APÊNDICE E – ROTEIRO DA ENTREVISTA – PÚBLICO EXTERNO A LABORATÓRIOS

Conduzir como **bate-papo**.

- 1) Com base em sua experiência, qual a **importância da avaliação** no setor público?
- 2) **Na sua opinião, o que os laboratórios de inovação deveriam avaliar? E como deveriam ser avaliados?**
- 3) Consegue pensar em como seria uma **boa avaliação** em um laboratório de inovação?
- 4) Tem alguma **dica** de avaliação em laboratório de inovação? (Por exemplo, como usar métricas e indicadores? Para trabalhar mais a replicabilidade e validade dos dados e achados? Para comunicar as informações, de forma a utilizar, aprender e desenvolver capacidades nos órgãos e nas pessoas?)
- 5) Como poderia combinar **avaliação qualitativa e quantitativa** (especialmente no setor público)?
- 6) Qual acha que são os **desafios e oportunidades** de avaliação em laboratório de inovação?
- 7) Gostaria de **acrescentar**, citar algo?

Agradecimentos finais - Agradeço muito a participação, foi muito interessante o nosso bate-papo. Será que eu posso te enviar a transcrição da entrevista depois? Se quiser complementar algo, se lembrar de alguma informação ou ideia, pode me enviar. Se tiver algum material que queira compartilhar também será muito útil.

APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto de pesquisa: Como podemos aprimorar a avaliação em um laboratório de inovação: um estudo de caso do LA-BORA! gov

Pesquisadora responsável: Mariana Yuka Akamine

Nome do(a) participante:

Programa de ensino: Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas da Escola Nacional de Administração Pública (MPAM - Enap)

Você está sendo convidado(a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado “Como podemos aprimorar a avaliação em um laboratório de inovação: um estudo de caso do LA-BORA! gov” de responsabilidade da pesquisadora Mariana Yuka Akamine.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido(a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra da pesquisadora responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

1. O trabalho tem por finalidade entender como o tema da avaliação é visto e utilizado em laboratórios de inovação. Para isso, recorre-se à entrevista com atores ligados a laboratórios de inovação a fim de levantar percepções de opiniões e experiências práticas, que combinadas com a revisão bibliográfica e documental, colaborem para construir oportunidades de ação para aperfeiçoar os trabalhos do LA-BORA! gov – laboratório de gestão inovadora de pessoas do Ministério da Economia.

A justificativa do trabalho insere-se na observação do aumento da figura de laboratórios de inovação no setor público brasileiro, com desenvolvimento de novas atividades e outras formas de trabalho. Desperta-se a curiosidade sobre as possibilidades de aprimorar a avaliação nesses ambientes, considerando-se os atores, contextos e potencialidades envolvidos. O objetivo dessa entrevista é, portanto, levantar práticas de laboratórios de inovação congêneres ao LA-BORA! gov para contribuir na análise da pesquisa.

2. A participação nesta pesquisa consistirá em dialogar sobre o tema de Avaliação em laboratório de inovação – o que, por que e como é feita, oportunidades, desafios e interpretação dos elementos envolvidos na avaliação. A entrevista semiestruturada tem previsão de duração de 30 minutos. O formato será de encontro remoto (a princípio, por meio de aplicativo de reunião *Microsoft Teams* ou *Zoom*). Frisa-se que não existe resposta certa ou errada, as perguntas não são de cunho obrigatório, e que a participação será gravada em áudio e vídeo para uso na pesquisa - posterior transcrição e análise dos dados.

3. Os benefícios com a participação nesta pesquisa serão indiretos, ao compartilhar conhecimentos, desafios e oportunidades de ação na avaliação em laboratório de inovação. O benefício poderá ser disseminado a outros atores, ao longo do tempo, de forma a gerar reflexões

transformadoras para o campo da inovação pública, inspirando laboratórios de inovação e iniciativas de avaliação já existentes ou que venham a nascer.

4. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

5. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação, no entanto, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação haverá o seu ressarcimento pelos pesquisadores.

6. O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

7. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Prof^o Dr. Antonio Claret Campos Filho, orientador responsável pela pesquisa, telefone: 61 98663-2905, e-mail: antonio.claret@enap.gov.br, com a pesquisadora Mariana Yuka Akamine, telefone 61 99958-2302, marianayuka23@gmail.com, com a Coordenação-Geral de Pós-Graduação Stricto Sensu, e-mail: mestrado@enap.gov.br, a qualquer momento.

Eu, _____, RG nº _____
declaro ter sido informado(a) e concordo em ser participante do Projeto de pesquisa acima descrito.

_____, ____ de _____ de 20 ____.

Assinatura do(a) participante

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento

APÊNDICE G - OFICINA TESTE – ATIVIDADE 7 DE CONSIDERAÇÕES FINAIS

ATIVIDADE 07 - LIVRE CONSIDERAÇÕES FINAIS - 5 minutos

1.(individual) Gostaria de acrescentar algo?
Registre sugestões, reflexões, dicas, ideias nos post its abaixo.

experiência com
essa oficina

comentários
gerais

Metodologia bem interessante principalmente sobre a construção de persona	Acho que melhoraria trabalhar mais etapas na construção dos mapas e mapas de relacionamento. Melhorar mais "quem são" e quem precisa e quem tem.	Com um momento de discussão entre os participantes sobre as dificuldades de problemas, para que o participante que escreve a post it explique a ideia.	A votação no primeiro momento ficou um pouco confusa	Acho que faltou etapa para criar protótipo simples e testar		
Algumas etapas ficaram um pouco confusas	Os enunciados ficaram um pouco confusos	Acho que o problema chave deve ser descrito pelos participantes com ajuda do facilitador	introdução também ficou um pouco confusa	Talvez o design dos questionários possam ser deixado a experiência um pouco mais confusa	Momento de reflexão sobre a problemática são importantes para geração das ideias/hipoteses	
A avaliação individual de um laboratório é mais relevante que uma análise comparativa	Na minha experiência, avaliar a facilidade de acesso a ferramentas de análise para que os alunos possam entender melhor a prática antes de iniciar a etapa de teste.	Ter atenção para dar continuidade na solução após a oficina (tirar o protótipo do papel)				
Talvez facilite a compreensão definir um "quem" (o avaliador) no problema	A correção no tempo reservado na sala pode ajudar as pessoas a melhor distribuir sua atenção nas atividades que estão sendo realizadas	Análise de qual de avaliação e engajamento. Não sei se vale a pena ter um momento de avaliação. Talvez como o Google Forms, que dá um retorno mais rápido. Facilidade de avaliar em formato gráfico/visual.				

Agradecimento final

Livre

Aprender, retroalimentar e evoluir

APÊNDICE H - OFICINA – ATIVIDADE 1

ATIVIDADE 01- IMERSÃO QUADRO DE VALORES- 10 minutos

- 1.(grupo) Vamos montar um quadro de valores comuns para o LA-BORA! gov?!
2. (grupo) Usando a técnica do brainwriting, escrevam quais ideias, pensamentos, expressões, conceitos surgem para você a partir de cada um dos seguintes termos.

ideias livres

quantidade de ideias importa

não existe certo ou errado

Inovação	simplicidade	Melhorar a vida das pessoas	Algo que importa na vida dos usuários	desejável possível viável	transformação da realidade	colaboração	Forma de pensar			
	transparência	Fazer algo de forma mais simples e que transforme a vida de alguém	Mudança	Disruptura	transformação	diversidade	valor	percepção		
Resultados	Mudança de realidade	Transformação	Chegar ao ponto almejado (ou outro)	impacto	Usuário					
	Mudança	Valor	valor público	impacto	entregas aos usuários	Entrega				
Resultados em inovação	impacto na vida das pessoas	Mudança que melhora o dia a dia do usuário	Nova forma de realizar as coisas	transformação	valor					
	Impacto na vida do usuário	iniciativas que tornem as pessoas mais felizes	Entregas diferenciadas e relevantes	Melhorias em processos, produtos	percepção					
Gerar valor público	Mudar a realidade gerando um bem coletivo	resultado de impacto para o cidadão	entregas com sentido e impacto	entregas desejáveis pelos usuários	qualidade e alcance	Simplificar a vida				
	Transformado na vida do cidadão	transformar realidades	Relevante para o cidadão	Quando a realidade nos dá, nos oferece desafios, oportunidades e novos desafios.	Atender dores do cidadão	Transformar positivamente algum aspecto da vida dos do bem comum				
Avaliação	Medir o serviço e os projetos prestados	Verificar o alcance de metas do laboratório	Verificar o Impacto do serviço prestado.	Checar o alcance do objetivo	resultado	nunca termina	monitoramento	Retrabalhar o sistema		
	Isso realmente muda o dia a dia das pessoas?	sentir claro o que foi entregue e o impacto disso na vida das pessoas	Medir impacto na vida da ação	melhoria dos processos	Foto de um determinado momento de uma ação.	constante	Melhorar	oportunidade de aprender com os erros e qualificar o que está sendo feito		
Entregas	serviços	serviços	Serviços	Números	produtos					
	servidores mostrar seu trabalho	melhorar a experiência do servidor	o que é visto/sentido/ utilizado pelo usuário	podem ser medidas	protótipos					
Melhorar a experiência do servidor/usuário	engajamento	rede de contatos	produtividade	transformar percepção	inspirar	ajudar a refletir	deixar mais fácil a vida do outro	Simplificar a jornada		
	maior engajamento	conectar pessoas	usar as competências	Avaliação positiva das ações em gestão de pessoas	acreditar no propósito do serviço público	transformar vidas para melhor	Diminuir barreiras	Simplificar		
Gestão inovadora de pessoas	foco no servidor	foco nas pessoas	pessoas 10	Mudar o foco para pessoas e não processos e coisas	não para o servidor e sim COM O SERVIDOR	Práticas que simplifique a vida das pessoas	dar espaço para as competências dos servidores	transformar práticas para mudar cultura	colaboração	
	a pessoa vem antes do trabalho	cuidar das pessoas	SERVIDOR NO centro	usuário integrado	Melhorar o trabalho do servidor público	simplicidade	troupar na forma de gerir pessoas no serviço público	novas práticas e modelos de inovação		

APÊNDICE I - OFICINA – ATIVIDADE 2

ATIVIDADE 02 - IMERSÃO PERFIL DOS ATORES - 10 minutos

- (individual) Vamos construir uma pessoa que represente um(a) membro do LA-BORA! gov, a partir da perspectiva dos próprios membros do laboratório.
- (grupo) Vamos usar a técnica da Persona. Dê um nome e um pequena descrição para essa pessoa, que tem como desafio avaliar o trabalho do laboratório.
- (grupo) Preencham as informações abaixo de acordo com a visão, valores e contexto dessa pessoa criada por vocês.

Persona 

Nome e Mariana Gaju

Descrição

Ações, motivações e dores

Valores

Contexto

<p style="text-align: center;">O que eu faço?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: 8px;"> <tr> <td>sou feliz no trabalho</td> <td>Sorriso (e quebro padrões)</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> <td>Muito vidas e projetos no serviço público</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> </tr> <tr> <td>Aprendo e dissemino</td> <td>Disseminar e aprender de quem é melhor do que eu (na minha área)</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> </tr> <tr> <td>transformo vidas</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> </tr> <tr> <td>colaboro</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> <td>trabalho com meus colegas e menta</td> </tr> </table>	sou feliz no trabalho	Sorriso (e quebro padrões)	trabalho com meus colegas e menta	Muito vidas e projetos no serviço público	trabalho com meus colegas e menta	Aprendo e dissemino	Disseminar e aprender de quem é melhor do que eu (na minha área)	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	transformo vidas	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	colaboro	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	<p style="text-align: center;">Por que eu faço?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: 8px;"> <tr> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> </tr> <tr> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> </tr> <tr> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> </tr> <tr> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> <td>quero fazer diferente</td> </tr> </table>	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	<p style="text-align: center;">O que me convence?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: 8px;"> <tr> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> </tr> <tr> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> </tr> <tr> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> </tr> <tr> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> <td>meu colega</td> </tr> </table>	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	meu colega	<p style="text-align: center;">Onde eu estou?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: 8px;"> <tr> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> </tr> <tr> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> </tr> <tr> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> </tr> <tr> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> <td>em processo de aprendizado contínuo</td> </tr> </table>	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo
sou feliz no trabalho	Sorriso (e quebro padrões)	trabalho com meus colegas e menta	Muito vidas e projetos no serviço público	trabalho com meus colegas e menta																																																																							
Aprendo e dissemino	Disseminar e aprender de quem é melhor do que eu (na minha área)	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta																																																																							
transformo vidas	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta																																																																							
colaboro	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta	trabalho com meus colegas e menta																																																																							
quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente																																																																							
quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente																																																																							
quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente																																																																							
quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente	quero fazer diferente																																																																							
meu colega	meu colega	meu colega	meu colega																																																																								
meu colega	meu colega	meu colega	meu colega																																																																								
meu colega	meu colega	meu colega	meu colega																																																																								
meu colega	meu colega	meu colega	meu colega																																																																								
em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo																																																																								
em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo																																																																								
em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo																																																																								
em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo	em processo de aprendizado contínuo																																																																								
<p style="text-align: center;">O que eu quero?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: 8px;"> <tr> <td>que as pessoas sejam felizes no trabalho</td> <td>servidores mais engajados</td> <td>trabalhar com amor</td> <td>trabalhar com amor</td> </tr> <tr> <td>transformar vidas</td> <td>transformar vidas</td> <td>transformar vidas</td> <td>transformar vidas</td> </tr> <tr> <td>transformar vidas</td> <td>transformar vidas</td> <td>transformar vidas</td> <td>transformar vidas</td> </tr> <tr> <td>transformar vidas</td> <td>transformar vidas</td> <td>transformar vidas</td> <td>transformar vidas</td> </tr> </table>	que as pessoas sejam felizes no trabalho	servidores mais engajados	trabalhar com amor	trabalhar com amor	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	<p style="text-align: center;">O que me impede?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: 8px;"> <tr> <td>tempo, não dá pra fazer tudo o que eu quero</td> <td>desafios pessoais e dos trabalhadores</td> <td>falta de ferramentas de trabalho para a minha área</td> <td>burocracia nos meus processos</td> </tr> <tr> <td>resistência de alguns setores</td> <td>resistência de alguns setores</td> <td>resistência de alguns setores</td> <td>resistência de alguns setores</td> </tr> <tr> <td>resistência de alguns setores</td> <td>resistência de alguns setores</td> <td>resistência de alguns setores</td> <td>resistência de alguns setores</td> </tr> <tr> <td>resistência de alguns setores</td> <td>resistência de alguns setores</td> <td>resistência de alguns setores</td> <td>resistência de alguns setores</td> </tr> </table>	tempo, não dá pra fazer tudo o que eu quero	desafios pessoais e dos trabalhadores	falta de ferramentas de trabalho para a minha área	burocracia nos meus processos	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	<p style="text-align: center;">O que ou quem me informa?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: 8px;"> <tr> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> </tr> <tr> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> </tr> <tr> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> </tr> <tr> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> </tr> </table>	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	<p style="text-align: center;">Como é meu dia a dia?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: 8px;"> <tr> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> </tr> <tr> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> </tr> <tr> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> </tr> <tr> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> <td>colaboro</td> </tr> </table>	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro	colaboro								
que as pessoas sejam felizes no trabalho	servidores mais engajados	trabalhar com amor	trabalhar com amor																																																																								
transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas																																																																								
transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas																																																																								
transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas	transformar vidas																																																																								
tempo, não dá pra fazer tudo o que eu quero	desafios pessoais e dos trabalhadores	falta de ferramentas de trabalho para a minha área	burocracia nos meus processos																																																																								
resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores																																																																								
resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores																																																																								
resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores	resistência de alguns setores																																																																								
colaboro	colaboro	colaboro	colaboro																																																																								
colaboro	colaboro	colaboro	colaboro																																																																								
colaboro	colaboro	colaboro	colaboro																																																																								
colaboro	colaboro	colaboro	colaboro																																																																								
colaboro	colaboro	colaboro	colaboro																																																																								
colaboro	colaboro	colaboro	colaboro																																																																								
colaboro	colaboro	colaboro	colaboro																																																																								
colaboro	colaboro	colaboro	colaboro																																																																								

APÊNDICE J – OFICINA – ATIVIDADE 3

ATIVIDADE 03 - IMERSÃO PROBLEMATIZANDO - 10 minutos

Com base na experiência do LA-BORA! gov

1. (grupo) Vamos discutir sobre o problema: Como o LA-BORA! gov deveria ser avaliado.
2. (individual) Escreva as hipóteses, certezas e dúvidas sobre esse problema no quadro abaixo da matriz HCD.

O objetivo é levantar as possíveis facetas e perspectivas que envolvem essa questão e todo seu contexto.

Como o LA-BORA! gov deveria ser avaliado?

Problemática inicial

ex: acho que a avaliação deve relacionar com...

preciso confirmar

suposições

ex: avaliar é importante porque me ajuda a ...

eu já sei

ex: será que existe alguma maneira de avaliar que ...

quais perguntas preciso fazer

preciso descobrir

Hipótese			Certeza			Dúvida		
comparação do antes e depois do labora na vida do usuário	aperfeiçoamento de processos e serviços	melhora os resultados	não deve seguir modelos formais e burocráticos	não deve ter metas rígidas e inflexíveis	não deve atender às necessidades (metas) infundadas ou fundadas em achismos	quais outros índices	quais são os indicadores	como aprimorar indicadores
Envolve indicadores	baseada em dados	alcance de metas	É dinâmica	anônima	avaliação deve ser diversificada. Formas anônimo, rodas de conversa	deveríamos usar mais dados qualitativos?	aperfeiçoar análises de dados (people analytics)	Seria possível medir o impacto no cidadão/área fim?
indica a percepção do usuário	ouvir o usuário	mostra o caminho	me ajuda a entender as mudanças constantes dessas necessidades dos usuários	altera o rumo	frequente	mostrar mais nosso trabalho	correlacionar as informações	como diversificar a avaliação para que todos os usuários se sintam a vontade e engajados a avaliar
feedback	retroalimentação		me ajuda a atualizar constantemente	me ajuda a realizar ciclos iterativos de aprendizagem	me ajuda a aprender	Base: Papo com os usuários - depois da Oficina - O que eles utilizam de oficina?	Conversar com quem já fez o curso? Ele conseguiu aplicar no dia-a-dia do trabalho?	como mostrar ao usuário que a avaliação dele mudou as coisas
impacto	transparente		me ajuda a entender a realidade e necessidade dos usuários	me ajuda a entender o que é mais importante e a priorizar	ver o que funciona e o que precisamos melhorar	como trabalhar nos 80/20	menos serviços e mais impacto	direcionar melhor nossas ações
			me ajuda a focar em transformação de realidades e não em números numa tabela	mostra os resultados	baseada em dados			
			mostra nosso impacto	fornece subsídios para nossos gestores	tem que falar com os usuários	trabalhar melhor a percepção do time sobre a qualidade de entregas		

APÊNDICE K – OFICINA – ATIVIDADE 4

ATIVIDADE 04 - IMERSÃO CONTEXTO ATUAL- 15 minutos

Como o LA-BORA! gov avalia seus trabalhos?

1. (grupo) Descrevam a avaliação realizada atualmente no laboratório, podem usar imagens, links, frases se quiserem.

Vamos usar a técnica do tour de experiência, adaptada no quadro abaixo.



foco para o tour
avaliação no LA-BORA! gov hoje

1 para quê a avaliação é feita?

Ver a percepção do usuário sobre o serviço	ouvir usuários	identificar áreas de melhoria e necessidades	entender o que os usuários (clientes e rivais)	avaliar as metas e prioridades das pessoas	entender mudanças de percepção
entender o porquê, fazer os ajustes	justificar a existência	maior reconhecimento	qualificar o conhecimento do usuário	realizar ações orientadas por evidências	
avaliar o trabalho que a L.A. entregou	melhoria do lab	medir resultado	maior engajamento		

2 quais são as práticas de avaliação observadas?

Avaliação de reação	é um elemento de avaliação dos serviços	modo das práticas no momento dos serviços	formação de avaliação de reação	avaliação dos serviços pelo time	avaliação pelos Freelas
análise de reações	análise de reações dos usuários	análise de reações dos usuários	análise de reações dos usuários	análise de reações dos usuários	análise de reações dos usuários

3 quem está envolvido?

gestores	gestores	gestores	Free-las	gestores	gestores
----------	----------	----------	-----------------	----------	----------

4 quais informações são usadas?

avaliação dos dados do LA-BORA	avaliação dos dados do LA-BORA	avaliação dos dados do LA-BORA	avaliação dos dados do LA-BORA	avaliação dos dados do LA-BORA	avaliação dos dados do LA-BORA
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

5 quais são as ferramentas, métodos, indicadores usados?

percepção do servidor	Avaliação de reação do usuário	avaliação qualitativa	análise de conteúdo		
PowerBI	formulários google forms	Questionários de avaliação	número de protótipos	visualizações do YouTube	número de participações
mapa de feedback	resposta no chat	messenger			

6 como é o ambiente em que a avaliação ocorre?

confável	de confiança	seguro	remoto	Avaliação e ambiente para o usuário	proprio (quando é pelo time)
----------	--------------	--------	--------	-------------------------------------	------------------------------

7 como a avaliação é utilizada?

participação	transparência	mapa de calor	para avaliar o processo	para avaliar o processo	para avaliar o processo
--------------	---------------	---------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

8 em que momento a avaliação é feita?

antes de iniciar o processo	antes de iniciar o processo	antes de iniciar o processo	antes de iniciar o processo	antes de iniciar o processo	antes de iniciar o processo
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

9 o que funciona bem?

uso de ferramentas	uso de ferramentas	uso de ferramentas	avaliação pelo time	reconhecimento dos usuários	Uso do forms
--------------------	--------------------	--------------------	----------------------------	-----------------------------	--------------

10 o que poderia ser melhorado?

indicadores utilizados	coletar mais casos	análise de dados	análise de dados	análise de dados	análise de dados
------------------------	---------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

APÊNDICE L - OFICINA – ATIVIDADE 5

ATIVIDADE 05 - REDEFINIÇÃO DESAFIOS - 15 minutos

Lembrando-se de usar a perspectiva da Persona criada anteriormente.

- 1.(individual) Pense em quais são os maiores desafios para avaliar no LA-BORA! gov. Registre nos post its abaixo.
- 2.(grupo) Conversem sobre quais desafios internos e externos consideram mais importantes e impactantes para o laboratório.
- 3.(individual) Vamos usar a técnica da Priorização para criar um espécie de mapa de calor de quais desafios deveriam ser priorizados no radar do LA-BORA! gov. Cada um tem 3 votos livres.

Quais os desafios para avaliar no LA-BORA! gov?

3 votos livres por pessoa

The sticky notes contain the following text:

- avaliação de impacto** (red)
- avaliar o impacto das ações** (yellow)
- Satisfação com serviço não significa impacto** (orange)
- Rever as avaliações para retroalimentar os serviços** (yellow)
- Conseguimos avaliar resultado, mas não impacto** (purple)
- Como avaliar o impacto final?** (purple)
- discutir mais sobre avaliação** (yellow)
- estudar essa temática** (purple)
- Qualis ações atingem mais pessoas? (foco nessas ações)** (orange)
- não é igual avaliar outras áreas e departamentos** (purple)
- tela entendimento dos líderes mais altos de que não temos uma coordenadora padrão** (purple)
- Diversificar nossa avaliação** (yellow)
- Técnicas de avaliação** (purple)
- Qualis as ações mais mudam o dia-a-dia do serviço?** (yellow)
- não implementamos, não estamos implementando, não não queremos, deixamos, não podemos avaliar alguns indicadores (mas não todos, avaliando mais a gente avalia processos, parâmetros, experiência, tempo, custo e o próprio usuário)** (yellow)
- aprender com outros laboratórios** (yellow)
- Como usar a parte qualitativa das avaliações.** (yellow)
- Aprimorar o questionário** (purple)
- dar retorno as participantes sobre a avaliação como um todo, não só pelo BI** (purple)
- avaliar todos os serviços e não só as oficinas e palestras** (yellow)
- conte sua experiencia** (red)
- Aprimorar análise de dados** (red)
- Tornar os dados mais robustos** (purple)
- avaliar os indicadores existentes e propor mudanças ou novos** (yellow)
- priorizar a análise dos resultados entregas** (red)
- coletar dados mais estruturados dos serviços que biom, que pena, que tal e se** (yellow)
- Tempo para gestão dos dados** (purple)
- cruzar os dados com outras informações já disponíveis em outras áreas** (yellow)

APÊNDICE M – OFICINA – ATIVIDADE 6

ATIVIDADE 06 - REDEFINIÇÃO INSPIRAÇÃO - 10 minutos

Um momento de inspiração e reflexão.

- 1.(individual) Leia os trechos adaptados das entrevistas com parceiros ligados à inovação e a laboratórios, colhidas especialmente para essa pesquisa temática de avaliação em laboratórios. Obs.: Alguns trechos foram criados a partir desses achados.
- 2.(grupo) Conversem sobre o que mais chamou a atenção do grupo.



APÊNDICE N – OFICINA – ATIVIDADE 7

ATIVIDADE 07 - IDEIAÇÃO LEGAL, E SE... - 10 minutos

Ter em mente os desafios que vocês levantaram e os trechos de inspiração.

1.(grupo) Após essa nova perspectiva de contexto da avaliação em laboratórios, vocês gostariam de complementar os desafios anteriormente votados? Registrem nos post its as novas ideias, por favor.

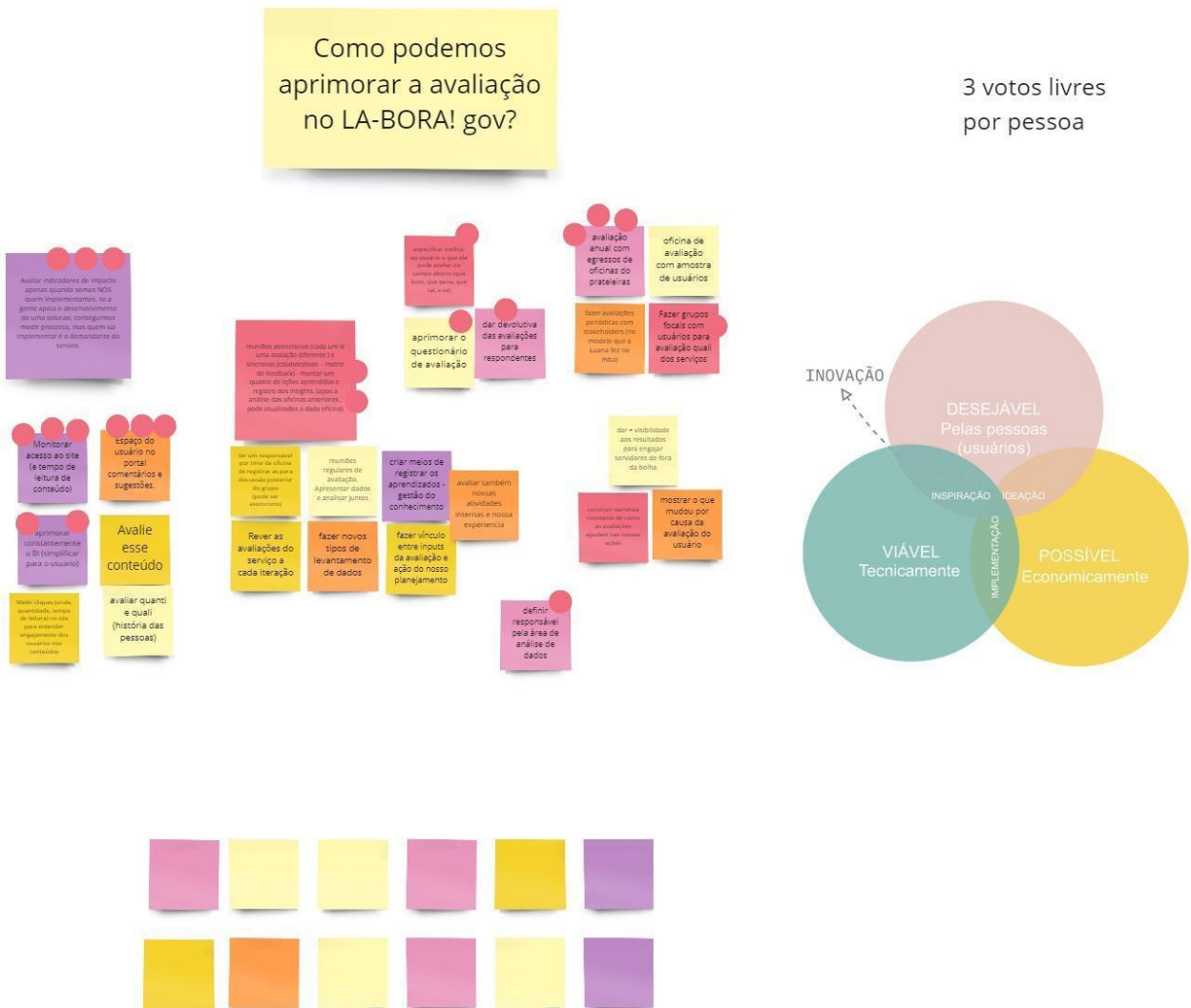


APÊNDICE O - OFICINA – ATIVIDADE 8

ATIVIDADE 08 - IDEIAÇÃO FUTURO PRÓXIMO - 15 minutos

Considerando toda jornada até aqui...

- 1.(grupo) Bora cocriar o futuro próximo de 2 a 5 anos para a avaliação no LA-BORA! gov.
- 2.(grupo) Na opinião de vocês, 'Como podemos aprimorar a avaliação no LA-BORA! gov?'. Vamos propor como nos prepararmos para os cenários próximos, "transformando-os" em oportunidades de ação.
- 3.(grupo) Discutam um pouquinho sobre os achados de vocês. E votem nas ações que considerem mais oportunas, ou possíveis, desejáveis e viáveis para o LA-BORA! gov (3 votos livres por pessoa).



APÊNDICE P – OFICINA – ATIVIDADE 9

ATIVIDADE 09 - LIVRE

CONSIDERAÇÕES FINAIS - 5 minutos

1.(individual) Gostaria de acrescentar algo?
 Registre sugestões, reflexões, dicas, ideias nos post its abaixo.

experiência com essa oficina

me despertou o interesse no tema e a vontade de estudar	reflexão e oportunidade de compartilhar sobre o tema	aprimorar sempre nossas ações	Trouxe muitos insights	permitiu refletir sobre aspectos que não pensava antes	criou um bichinho da mudança	
O tempo passou voando! :)	bem dinâmica e com orientações claras	muito organizada e bem liderada				

comentários gerais

levar o mosquito da avaliação para outros serviços	dá para pensar em replicar esse modelo para outras áreas	Podemos reproduzir esse modelo para outras atividades, não?	Achei muito legal a sequência lógica das atividades	super produtiva, a condução ficou muito clara e objetiva	Uso do timer ajudou muito	
Muito organizada	obrigada por ser você Yuka	você foi maravilhosa!	CONTE COM ESSE TIME QUE TE AMA	Vai arrasar no mestrado!		



ANEXOS

ANEXO A - FOLDER DO LA-BORA! gov



LA-BORA! gov

O QUE É?
O LA-BORA gov é um ambiente de aprendizagem e inovação que tem o propósito de desenvolver soluções inovadoras em gestão de pessoas para melhorar a experiência do servidor e gerar valor público. Nossos valores são empatia, agilidade, inovação, colaboração, valorização de todas as ideias, apetite ao risco e ações baseadas em evidências.

"A inovação não vem apenas de dar incentivos para as pessoas terem ideias brilhantes. Ela vem da criação de ambientes onde as ideias possam se conectar."
Steven Johnson

PARA QUE EXISTE?
PARA inspirar servidores a transformar o Estado
PARA conectar ideias, pessoas e parceiros
PARA facilitar redes para experimentação e prototipagem de soluções inovadoras em prol das pessoas
PARA um governo exponencial, de alto desempenho, flexível, com respostas rápidas e eficientes, com soluções para problemas complexos, focado na entrega de serviços e centrado nas pessoas

"Mais arriscado que mudar é continuar fazendo a mesma coisa."
Peter Drucker

Por que foi criado?
PORQUE temos evidências
PORQUE é possível, é viável e é desejável
PORQUE aqui não temos medo de errar (rápido e pequeno)
PORQUE é tudo sobre pessoas!

"Se todo mundo tem que pensar fora da caixa, é a caixa que precisa ser repensada."
Malcom Gladwell

COM QUEM CONTAMOS?
SETOR PÚBLICO: Laboratórios, escolas e áreas de inovação em governo
SETOR PRIVADO: hubs, startups de inovação e pessoas que querem transformar o Estado
ACADEMIA: pesquisadores e estudiosos sobre o tema
USUÁRIOS: Os próprios servidores!

"A transformação não acontece quando a sociedade adota novas ferramentas, mas sim quando a sociedade adota novos comportamentos."
Clay Shirky

COMO FAREMOS?
Faremos de forma colaborativa, a partir da perspectiva dos usuários para encontrar soluções inovadoras para problemas reais, usando abordagens de inovação como design thinking, people analytics, economia comportamental, agile e gamificação.

"Quando os ventos de mudança sopram, algumas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento."
Érico Veríssimo

QUEM SOMOS?
Nosso time é diverso, composto de servidores com diferentes experiências e com muita vontade de aprender e ajudar as pessoas a transformar o Estado. Estamos na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal - SGP, que é uma das três secretarias que compõem a Secretaria Especial Desburocratização, Gestão e Governo Digital e que é o órgão central do Sistema de Pessoal Civil do Governo Federal - SIPEC, responsável pelas políticas de Gestão de Pessoas para cerca de 180 órgãos setoriais e seccionais do Governo Federal.

"Tecnologia não muda o mundo. Tecnologia ajuda as pessoas. Pessoas mudam o mundo."
Paulo Uebel

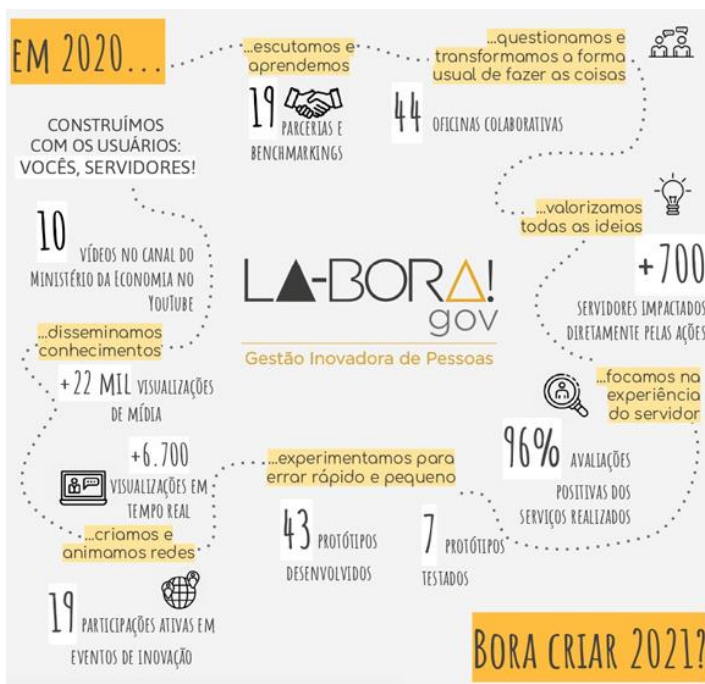
Fonte: LA-BORA! gov - Folder de criação. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov>. Acesso em: 15 nov. 2021.

ANEXO B - CANVAS - MODELO DE NEGÓCIOS



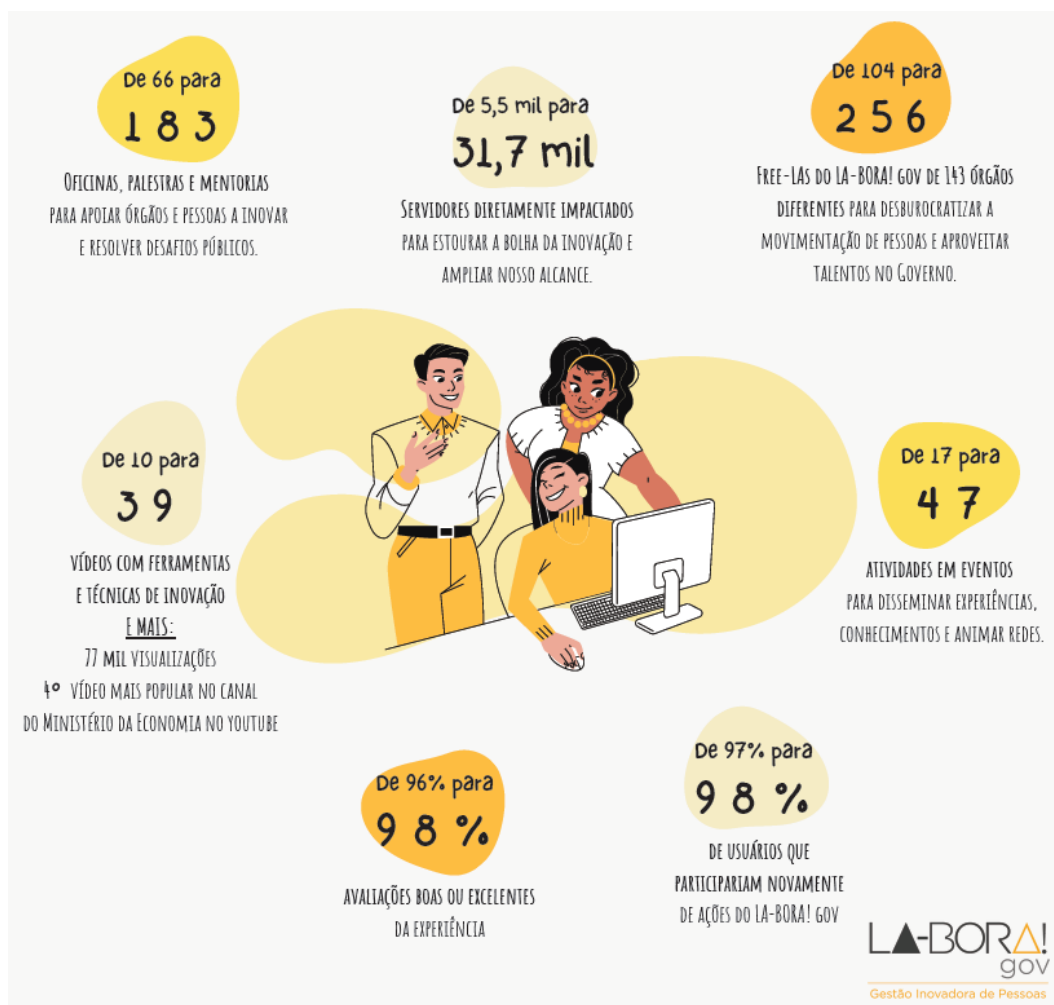
Fonte: LA-BORA! gov outubro de 2020 a outubro de 2021 – documento interno concedido em 17 nov. 2021.

ANEXO C - BALANÇO LA-BORA! GOV 2020



Fonte: LA-BORA! gov. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/balancos-de-atividades>. Acesso em: 15 nov. 2021.

ANEXO D - BALANÇO LA-BORA! GOV 2021



Fonte: Balanço de Atividades do LA-BORA! gov em 2021. Disponível em:
<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/balancos-de-atividades>. Acesso em: 10 jan. 2022.

ANEXO E - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE FREE-LA!

AVALIAÇÃO Free-LA!

Esse formulário é para quem fez um job no LA-BORA! gov e colaborou em uma atividade esporádica, pontual e não remunerada.

Agora é hora de avaliar sua experiência como colaborador eventual no LA-BORA! gov.

É anônimo!

...

* Obrigatória

1. De uma nota de 1 (ruim) a 4 (excelente) para como você avalia que foi sua experiência como Free-LA no LA-BORA! gov? *

Ruim

Regular

Boa

Excelente

2. Você voltaria a fazer um Free-LA no LA-BORA! gov? *

Sim

Não

Talvez


3. Conte pra gente como foi sua experiência. É anônimo! O Free-LA! é um serviço inovador que estamos testando. Seu feedback é importante para entendermos como melhorar e, quem sabe, inspirar outros serviços como esse no setor público! *

Insira sua resposta

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

Fonte: LA-BORA! gov. Formulário de avaliação de free-LA!. Disponível em:
<http://bit.ly/AvaliaFreela>. Acesso em: 15 nov. 2021.

ANEXO F - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS PARTICIPANTES



Avalie!

Oê! Chegou a hora de você avaliar o serviço prestado pelo LA-BORA! gov.
Leva 1 minutinho e é anônimo!

* Obrigatória

1. Como você avalia... *

	Ruim	Regular	Boa	Excelente
a experiência que você vivenciou?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a abordagem utilizada (metodologia, ferramentas)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Qual a probabilidade de... *

	Nenhuma	Baixa	Média	Alta	Muito alta
os aprendizados contribuem para melhorar sua experiência, seu dia a dia, no trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o trabalho desenvolvido gerar valor, resultados institucionais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Você voltaria a participar de ações do LA-BORA! gov? *

Sim
 Não

4. Conte para a gente sua percepção da experiência.

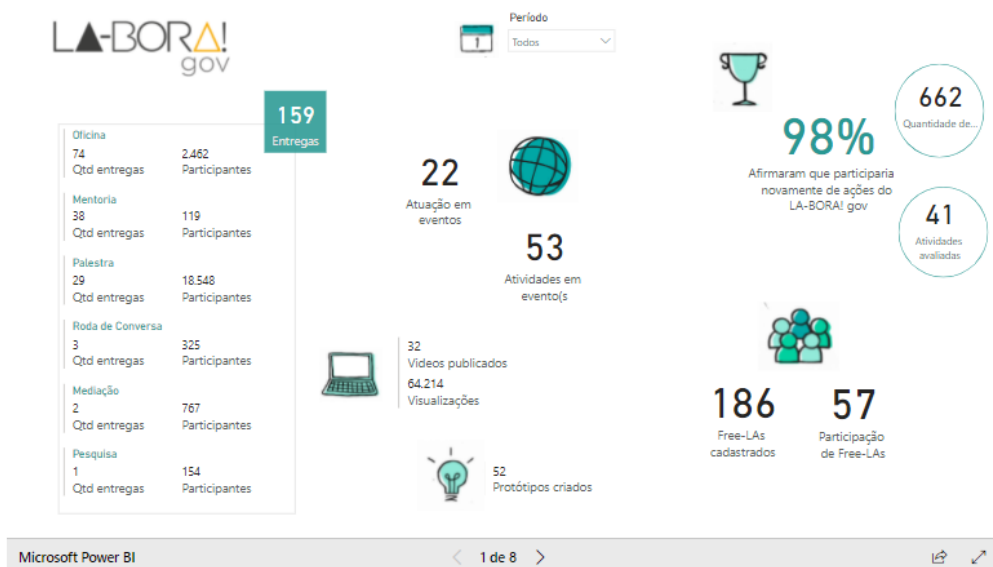
Insira sua resposta

Enviar

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

Fonte: LA-BORA! gov. Formulário de avaliação dos participantes. Disponível em: <http://bit.ly/avaliacaoLaboraParticipantes>. Acesso em: 15 nov. 2021.

ANEXO G - POWER BI - SERVIÇOS DO LA-BORA! GOV



Fonte: LA-BORA! gov - Power BI. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/transparencia/free-la>. Acesso em: 15 nov. 2021.