

**MAPA DE  
ABORDAGENS  
GNOVA LAB  
2022**

## **ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP**

### **PRESIDENTE**

Diogo Godinho Ramos Costa

### **DIRETORA EXECUTIVA**

Rebeca Loureiro de Brito

### **DIRETORA DE ALTOS ESTUDOS**

Flavia Schmidt

### **DIRETOR DE EDUCAÇÃO EXECUTIVA**

Rodrigo Torres

### **DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Paulo Marques

### **DIRETORA DE GESTÃO INTERNA**

Alana Regina Biagi Silva Lisboa

### **DIRETORA DE INOVAÇÃO**

Camila de Castro Barbosa Medeiros

### **COORDENADORA-GERAL DE INOVAÇÃO**

Marizaura Reis de Souza Camões

## **MAPA DE ABORDAGENS GNOVA LAB**

versão 1.0 (novembro de 2022)

### **EQUIPE GNOVA LAB 2022**

#### **LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO**

Arthur Pomnitz Gouvea

Camila Antonelli

Carolina Nasser

Cecília Ishikawa Lariú

Daniela Gomes Metello

Danilo Campos da Luz e Silva

Joselene Lemos

Márcia Knop

Maria Luiza Capuano Villar

Marina Lins Lacerda

Pedro Stoeckli Pires

Sylvio Cezar Koury Musolino Filho

Vladia Almeida Mattar Hudson

### **PROJETO GRÁFICO**

baseado no desenvolvido por Isabella von Mühlen Brandalise para a coleção Inovação na Prática

## MAPA DE ABORDAGENS

Desde o seu nascimento, em 2016, o GNova Lab tem se dedicado a prospectar, experimentar e disseminar novas abordagens para enfrentar desafios públicos de forma colaborativa, criativa e com aprendizado constante. Hoje o propósito do GNova Lab é ousar novas formas de pensar desafios públicos e agir em governo.

O mapa de abordagens que apresentamos a seguir tem dois propósitos importantes:

1. organizar todo o conhecimento produzido e os processos de aprendizagem vividos pela equipe do GNova Lab desde 2016;
2. ser uma fonte de informação e uma base rica para o ecossistema de inovação.

O GNova Lab tem realizado experimentos que envolvem métodos ágeis, protótipos, testes e entrevistas com usuários em uma combinação de metodologias baseadas nas ciências sociais e no design a fim de construir novas respostas aos desafios públicos.

Comparativamente a outros métodos tradicionais, o aprendizado gerado por esses experimentos é extremamente rápido, possibilitando descartar propostas de solução ineficazes e fortalecer aquelas que apresentam mais efetividade para a sociedade.

As metodologias que vêm sendo testadas pelo GNova Lab podem ser utilizadas por equipes de governo em vários estágios de uma política pública, com o objetivo de compreender as necessidades dos cidadãos e organizações.

Em geral, as metodologias utilizadas nos projetos desenvolvidos variaram de acordo com o objeto, mantendo em comum: a identificação e a caracterização do problema, as prioridades e tarefas chaves; a criação de ideias que impactam nessas áreas; sugestão de caminhos para promover mudanças de alto impacto; desenho e teste de protótipos de soluções; e validação ou readequação de soluções.

Nesse mapa é possível identificar as principais abordagens e metodologias trabalhadas pelo GNova Lab.

O mapa apresenta as metodologias e abordagens, os projetos que as experimentaram, eventos e publicações relacionadas.



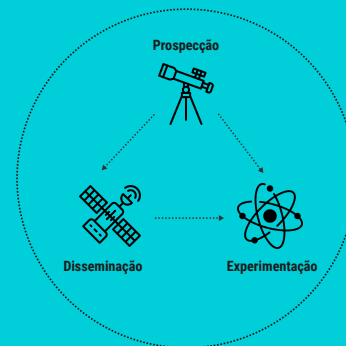
## A HISTÓRIA DO GNOVA LAB

Em março de 2016, o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), assinou um Memorando de Entendimento com o Ministério dos Negócios e Crescimento da Dinamarca, com o objetivo de desenvolver iniciativas para aumentar a eficiência e a transparência do serviço público.

Esse documento previa a estruturação, no governo federal brasileiro, de um espaço para a exploração de ferramentas e intervenções de suporte e fomento a processos inovadores no setor público a partir da troca de experiências e atividades de aprendizagem com o corpo técnico do laboratório dinamarquês MindLab, criado em 2002. Essa foi a gênese do GNova - Laboratório de Inovação em Governo.

Não demorou para que a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), um órgão da Administração Indireta ligado ao MP, fosse considerada o local mais adequado para a instalação desse novo espaço.

A escolha da Enap sinalizava a importância da disseminação de novos métodos e do desenvolvimento de experiências inovadoras na formação de capacidade estatal. Em 17 de agosto de 2016 era então inaugurado o laboratório GNova como uma iniciativa pioneira na Administração Pública Federal brasileira.



A mentalidade da inovação se expandiu e, no final de 2016, o GNova passou a fazer parte de uma diretoria recém criada - a Diretoria de Inovação. Essa diretoria passou a atuar em outras frentes para solução de problemas públicos de forma inovadora.

A partir de 2020, a marca GNova, reconhecida como símbolo de inovação em governo, passou a denominar a diretoria na qual o GNova Lab hoje se encontra. Essa mudança representa a valorização da inovação pela Enap como pilar que cresce e se expande.

Em 2022, a Enap conta com uma diretoria de inovação, a GNova, que tem a inovação como um trabalho diário e constante. Desviando a atenção do ordinário, o trabalho da GNova é focado em construir caminhos de transformações possíveis. A inovação é um chamado para ação no hoje. O laboratório hoje está organizado em 3 eixos. Os resultados de cada eixo estão explicitados no mapa!

## PROSPECÇÃO

Todas as abordagens que apresentamos foram prospectadas pela equipe do lab a partir de uma abertura a novos conhecimentos.

Um dos focos do GNova Lab é a constante prospecção de novas metodologias, de novos serviços, tecnologias e temas fronteiriços ao setor público - nacionais e internacionais - e o cultivo de redes com múltiplas especialidades.

Isso propicia ao GNova Lab conhecimentos e experiências que apoiam a experimentação e disseminação de inovações para diferentes públicos, tais como: cidadãos, servidores, pesquisadores e docentes.

## EXPERIMENTAÇÃO

O GNova Lab se consolidou por meio de parceria com órgãos da Administração Pública Federal a partir de projetos de inovação utilizando, em especial, metodologias de design. O eixo experimentação é o coração do laboratório.

Os projetos, modulados de acordo com o problema a ser enfrentado, ocorrem em ciclos com uma ou mais etapas: imersão nos problemas, ideação, prototipagem e teste de soluções.

Hoje o GNova Lab se consolidou com um espaço que desenvolve e testa novas metodologias para o enriquecimento desse ciclo de enfrentamento a problemas públicos.

Todos os testes ocorrem no apoio a problemas reais atendendo a demandas de diferentes setores do governo.

No mapa são apresentados projetos de experimentação desenvolvidos com base no design e também em outras abordagens incorporadas de forma complementar.

Nos links é possível acessar apresentações e relatórios de projetos desenvolvidos em parceria com os mais diversos órgãos de governo e com problemas públicos diversos.

Sendo um laboratório de inovação em uma escola de governo, o GNova Lab também tem como um dos seus focos a aprendizagem em governo.

Nesse sentido, também tem testado, ao longo desses anos, modelos de gestão e formatos para gerar fomento ao ecossistema de inovação. No mapa é possível identificar projetos que experimentamos nesse sentido como o CoLabs, o Concurso Inovação e a Rede Inovagov.

## DISSEMINAÇÃO

No nosso eixo de disseminação criamos várias estratégias para diálogos com os demais inovadores. No mapa separamos em: i. eventos: GNPapo - evento regular para e com inovadores; Inovaflux - gravações dos GNPapos em formato de série para maratona; minicursos na EVG - Escola Virtual de Governo da Enap; Semana de Inovação; GNova de Portas Abertas - evento que recebe periodicamente quem quer conhecer o laboratório; e ii. publicações: livros da "Coleção Inovação na Prática" que detalha as abordagens e metodologias empregadas nos projetos; livros e cadernos de inovação e curadorias de conteúdos.

Como o mapa evidencia, houve grande avanço em algumas abordagens. Em outras, já temos algum caminho percorrido e há muito o que explorar. O mapa é vivo e, em breve, vai estar recheado de novos materiais!

## ABORDAGENS

As abordagens que apresentamos neste mapa são divididas em três grandes eixos.

1. A experimentação baseada em design - base central do trabalho de experimentação do Gnova Lab.
2. Abordagens complementares ao design - são métodos e ferramentas testados de forma a complementar e acrescentar capacidade inovadora aos ciclos iterativos baseados em design; e
3. Fomento ao ecossistema - são projetos, eventos e publicações realizadas como apoio à inovação ou à gestão das unidades de inovação. São entregues aos inovadores públicos.

# 1 EXPERIMENTAÇÃO BASEADA EM DESIGN

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 GNova Lab atua em dois grandes ciclos iterativos: **Ciclo de Exploração** e **Ciclo de Criação**.

Em cada ciclo são vividos momentos de divergência (abertura para novos entendimentos sobre o problema e para as possibilidades de ação) e de convergência (escolha sobre os focos de atuação).

Ao final de cada projeto esperamos ter testado: artefatos, serviços, políticas e/ou sistemas a fim de sair do estágio inicial da situação-problema para outro estágio mais positivo.



Aqui você encontra os projetos nos quais realizamos o "ciclo completo" da experimentação baseada em design. E também eventos e publicações para saber mais.

## 1.1 IMERSÃO ÁGIL

Trata-se de uma metodologia que envolve rapidamente especialistas, usuários e atores interessados para gerar entendimento sobre a realidade de um problema e criar soluções para serviços, práticas de gestão ou políticas públicas. É adequada quando o tempo é uma variável crítica e o envolvimento e validação junto a outros atores é desejado.

A sua utilização é particularmente útil porque pode haver uma distância significativa entre as concepções dos formuladores de políticas, os servidores que têm que fazer isso acontecer na prática e os usuários finais do serviço.

Essa abordagem é indicada para variadas fases do ciclo de políticas públicas porque reúne os agentes envolvidos com o problema para gerar ideias, testar novos conceitos e práticas de gestão e explorar a implementação de soluções.

É utilizada também para entender como uma iniciativa é interpretada e traduzida na prática, como está funcionando ou como poderia funcionar melhor; e para identificar se os funcionários entenderam as intenções de uma iniciativa ou se a iniciativa cria o valor pretendido para os cidadãos.

Aqui você encontra projetos que utilizaram essa metodologia e também um guia prático voltado a orientar servidores públicos na sua utilização.



## 1.2 DESIGN ETNOGRÁFICO

Design etnográfico é o nome dado a uma etapa de um processo de design em que fazemos um mergulho para entender com profundidade uma determinada realidade que queremos transformar, a partir do olhar do usuário de um serviço ou beneficiário de uma política pública. Esse processo inspira-se em métodos vindos da Antropologia.

Sua aplicação tem início com uma pesquisa de campo, que envolve as ações de observar, interagir e imergir na realidade do outro a fim de obter insights que orientem uma transformação em uma política pública. O design etnográfico pode ser utilizado em diferentes etapas do ciclo de política pública.

O GNova Lab utiliza essa metodologia em quase todos os projetos de experimentação. Aqui estão destacados projetos nos quais foi possível, somente o emprego no design etnográfico, gerar um mapa com relevantes insights e entendimento sobre os problemas.

Você vai encontrar também eventos e um guia para auxiliar agentes públicos a utilizarem o design etnográfico em sua atuação profissional.

## 1.3 ETNOGRAFIA SONORA

A etnografia é um método que auxilia a entender uma sociedade na sua cultura, nos seus comportamentos e nas suas relações sociais.

Para o gestor público, pode ser um poderoso instrumento para identificar oportunidades de inovação no desenho e na implementação de políticas públicas.

A etnografia possui diferentes dimensões. No GNova Lab já exploramos a etnografia sonora e compartilhamos no mapa um evento e um projeto que utilizou desse método poderoso.

## 1.4 DESIGN SISTÊMICO

Trata-se de uma abordagem interdisciplinar que traz a visão do todo, vinda do pensamento sistêmico, com o foco na experiência humana explorada pelo design.

O design nos ajuda a criar soluções para interagirmos com o mundo à nossa volta. Mas, em um mundo complexo, como o design pode ajudar? A tentativa de mudar um sistema começa com a intervenção, e o design é uma disciplina preocupada com a forma como alteramos o mundo à nossa volta por meio de artefatos.

Ao conectar design com pensamento sistêmico, podemos compreender qual a melhor forma de criar intervenções que sejam estratégicas para gerar mudanças sistêmicas.

Assim, trata-se de uma abordagem que nos ajuda a entender sistemas a partir de múltiplas perspectivas, cruzando diversas trajetórias – como as órbitas dos planetas – para modelar um sistema complexo.

Aqui apresentamos projetos nos quais empregamos essa abordagem, em especial no ciclo de exploração. Também trazemos eventos e uma publicação sobre o tema.

## 1.5 CICLO DE CRIAÇÃO

Nesse ciclo são organizados momentos cíclicos e iterativos de ideiação, prototipagem e teste.

A partir de pelo menos uma oportunidade de intervenção identificada pela equipe parceira no ciclo de exploração do projeto, exercitamos o desenho de uma intervenção sobre um problema público numa perspectiva experimental.

Equipados com métodos de design, são executadas estratégias para testar o conceito dessas possíveis intervenções junto a pessoas diretamente ligadas ao problema em questão.

Aqui apresentamos alguns projetos nos quais executamos apenas o segundo ciclo. Nos projetos da “experimentação baseada em design” você pode encontrar vários outros exemplos de projetos e publicações sobre esse segundo ciclo.

## ABORDAGENS COMPLEMENTARES AO DESIGN

São abordagens prospectadas, experimentadas e/ou disseminadas pelo GNova Lab e que aportam grande valor ao processo de experimentação em design, tanto no ciclo de exploração quanto no de criação - ou em ambos.

## 2.1 CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Uma abordagem que vem obtendo destaque no ambiente da inovação em políticas públicas provém do campo multidisciplinar da economia comportamental, ou ciências comportamentais aplicadas.

Seu ponto de partida é o reconhecimento da insuficiência do modelo do agente racional para compreender o processo decisório das pessoas reais.

O enfoque critica o modelo dedutivo da economia tradicional e parte para a observação de como as pessoas tomam decisões. Suas escolhas decorrem de limitações em suas capacidades cognitivas, de inconsistências em suas ações e são fortemente influenciadas pelo contexto. Muitas dessas escolhas são contraditórias com o que as próprias pessoas considerariam de seu melhor interesse.

O GNova Lab tem empregado esse enfoque inovador, explorando possibilidades de sua incorporação ao processo de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas no Brasil a partir da aplicação em alguns de seus projetos com parceiros interessados no tema.

Aqui você encontra projetos, ferramentas, eventos e publicações para apoiar o seu uso em governo.

## 2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Quando se fala em inovação é quase automático pensar o uso de tecnologias. Embora não seja o “carro chefe” do GNova Lab, o debate sobre tecnologias da informação e ciência de dados sempre esteve presente, em especial nos nossos eventos. O mapa compartilha vários desses aprendizados.

Em um período em que os governos enfrentam o desafio de lidar com o enorme fluxo de informações gerado, saber utilizar a Ciência de Dados como uma valiosa ferramenta para explorar e processar grandes volumes de dados passou a ser um diferencial.

O processo de captura das informações, transformação, geração e, posteriormente, análise de dados possibilita a detecção de padrões e/ou obtenção de insights para possíveis tomadas de decisão.

## 2.3 FORESIGHT

Foresight é uma abordagem que se dispõe a pensar e analisar o futuro, de forma sistemática, com a visão de influenciar a sua trajetória de desenvolvimento.

Em 2021 o GNovaLab começou a explorar essa abordagem por meio de eventos e, em 2022, iniciou a apropriação de capacidades básicas em metodologias de foresight para serem usadas em políticas públicas.

## 2.4 LINGUAGEM SIMPLES

A Linguagem Simples é uma forma de comunicação usada para transmitir informações de maneira simples, objetiva e inclusiva.

Aqui compartilhamos algumas ações que já realizamos sobre o tema no GNova Lab.

## 2.5 MAPA DE EVIDÊNCIAS

Uma das competências para inovação é o uso de evidências científicas para políticas públicas. Contudo, ainda há barreiras no acesso.

A Construção de mapas de evidências possibilita uma aproximação entre gestores, pesquisadores e membros da sociedade civil, disponibilizando o conteúdo da produção científica identificada de forma simplificada e objetiva.

O GNova Lab compartilha os aprendizados nesse sentido neste mapa de abordagens.

## 3 FOMENTO AO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO

Essa parte do mapa compreende os esforços do lab em fazer chegar aos servidores públicos os aprendizados, descobertas e resultados das atividades do laboratório, de seus parceiros e da comunidade de inovação pública.

Isso ocorre por meio da realização de eventos, organização de atividades, curadoria de conteúdos, lançamento e distribuição de publicações, diálogo frequente com pessoas e organizações interessadas em inovação pública para troca de experiências e informações.

Além disso, a equipe do lab tem participação ativa em redes sociais e na animação de diálogos de comunidades de prática e grupos de especialistas, dentre outras atividades.

O objetivo é promover uma agenda nacional de inovação pública, ao dar visibilidade a experiências exitosas e tendências com grande potencial de atuação no setor público.

## 3.1 PROJETOS

### 3.1.1 COLABS

O programa, criado em 2022, selecionou e acompanhou 8 laboratórios ou unidades de inovação do setor público recém-criados e mais 2 unidades com potencial para se tornarem unidades de inovação.

O foco foi compartilhar os aprendizados acumulados pelo GNova Lab por meio de orientação metodológica às equipes dessas novas e potenciais unidades de inovação, estimulando o desenvolvimento de competências para realização de seus projetos de forma autônoma.

Paralelamente, funcionou como um espaço de diálogo e trocas entre as equipes, contribuindo para o fortalecimento da rede de laboratórios e do ecossistema de inovação no país.

### 3.1.2 REDE INOVAGOV

Para além dessas inúmeras atividades, iniciativas e estratégias de disseminação, vale destacar também a participação ativa do GNova Lab na manutenção e animação da Rede de Inovação no Setor Público - InovaGov.

Criada em 2016 por iniciativa do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, do Tribunal de Contas da União e do Conselho da Justiça Federal, a rede nasceu das necessidades e desejos dos inovadores públicos de possuírem um 'espaço de autorização' e um 'guarda-chuva' de parcerias institucionais que permitissem diálogos mais frequentes e colaborações com menos burocracia.

A Rede InovaGov evoluiu em grande parte com o suporte e a atuação da Enap. Suas reuniões iniciais e encontros presenciais foram realizados na Escola, apoiadora de primeira hora da agenda e da iniciativa.

Por iniciativa do GNova Lab, foram ampliados e popularizados os grupos de WhatsApp das comunidades de prática, hoje consolidados em um [diretório](#) e em uma [estratégia](#) que você encontra nesse mapa. Você também pode encontrar um mapa colaborativo de laboratórios de inovação e dois projetos sobre a Rede.

### 3.1.3 INOVAFLIX

O GNPapo ganhou status de série em 2020 ao adotar novo formato para apresentar um encadeamento de temas relacionados. Assim nasceu o Inovaflix, um conjunto de eventos interativos online com o objetivo de associar teoria à prática, trazendo especialistas e suas experiências concretas de aplicação dos métodos e ferramentas no desenvolvimento de políticas públicas.

A primeira temporada do Inovaflix intitulada "Projetos de inovação com design thinking" foi realizada de maio a agosto de 2020 e contou com 4 episódios nos seguintes temas: Design em Políticas Públicas, Design Etnográfico, Criatividade e Ideação e Prototipagem e Teste.

A segunda temporada do Inovaflix focou em trazer métodos e ferramentas desenvolvidos (ou a serem desenvolvidos) nos projetos de experimentação do Laboratório. A ideia foi conversar sobre práticas para inovação, trazendo especialistas nos métodos e ferramentas com apresentação de experiências concretas de aplicação no desenvolvimento de políticas públicas.

### 3.1.4 CONCURSO INOVAÇÃO

O Concurso Inovação no Setor Público tem a missão de incentivar e reconhecer os servidores públicos que, com a implementação de ideias e soluções inovadoras, entregam valor público à sociedade.

Além de promover a união de ideias com valores e de visão com projetos, o Concurso propicia espaço para a conexão entre pessoas e propósitos.

É um espaço para boas práticas da gestão pública brasileira serem multiplicadas pela troca de conhecimento e experiência entre gestores e instituições públicas. As edições ocorridas entre 2016 e 2021 foram gerenciadas pelo GNova Lab.

## 3.2 EVENTOS

### 3.2.1 GNPAPO

O GNPAPO é um espaço aberto de conversa e trocas sobre novas formas de pensar e agir em governo, que reforça a vertente do Laboratório GNova Lab-Enap de difusor de conhecimento e de desenvolvimento de capacidades para inovação.

O evento recebe inovadores de todos os setores da sociedade para compartilharem seus conhecimentos, ideias, projetos e iniciativas com a comunidade de inovação pública, a partir das apresentações, relatos, diálogos e trocas empreendidas entre os participantes e convidados.

Alguns eventos foram apenas presenciais e sem gravação, por isso os links não são apresentados. Porém, registramos os temas já abordados nos eventos.



## 3.2.2 SEMANA DE INOVAÇÃO

A partir de 2016, as edições da Semana de Inovação, passaram a contar com a coprodução da Enap e, a partir de 2017, com uma curadoria de conteúdo mais diretamente coordenada pelo GNova Lab.

O crescimento exponencial desse evento em número de participantes e organizações envolvidas, pegada digital, quantidade de palestrantes, visibilidade e influência na agenda de transformação do setor público demonstra a sua relevância.

A atuação do GNova Lab baseia-se na proposta de apresentar a inovação como instrumento de engajamento para transformação governamental, que gere impacto na vida dos cidadãos e cidadãs.

Em 2021, a Semana de Inovação passa a ser um projeto estratégico da Enap como um todo e continua contando com o GNova Lab na curadoria de conteúdo.

## 3.2.3 GNOVA DE PORTAS ABERTAS

O GNova Lab, por ser um lab precursor, tem desempenhado um papel relevante de orientação à comunidade de inovação em caráter mais amplo. Isso abrange os diálogos e mentorias informais às dezenas de organizações que procuraram o GNova Lab ao longo dos últimos anos, em busca de inspiração ou referência.

Essa possibilidade de diálogo foi consolidada recentemente em um [protótipo](#) para realização de edições mensais do [GNova Portas Abertas](#), reunindo os atores interessados em melhor conhecer as atividades e práticas do laboratório.

### 3.3 PUBLICAÇÕES

Desde sua fundação o GNova Lab fez uma série de publicações resultantes de projetos do programa Cátedras de Inovação e de parcerias nacionais e internacionais. Esses materiais estão disponíveis neste mapa.

### 3.4 EVENTOS COM PARCEIROS

Neste espaço relatamos alguns eventos de inovação que o GNova ajudou a organizar com parceiros externos à Enap.

## 4 JANELA GNOVA

Às vezes, inovar em governo significa encontrar muitas portas fechadas. Pensando nesses momentos, o GNova Lab tem lançado chamadas anuais, desde 2020, para equipes interessadas em desenvolver projetos de experimentação com apoio metodológico do lab.

Entre 2020 e 2022, o lab acompanhou equipes de servidores do Poder Executivo federal e de outros poderes e esferas, dispostas a vivenciarem processos de experimentação em políticas públicas visando à resolução dos problemas públicos.

**O que achou do nosso Mapa de Abordagens?  
Tem alguma sugestão de melhoria?  
Envie um e-mail para: [gnovalab@enap.gov.br](mailto:gnovalab@enap.gov.br)**

