



INOVAÇÃO NA PRÁTICA

INOVAR COM MUNICÍPIOS:

Reflexões a partir
do programa
*Cidades que
Transformam*

Lucas Vaqueiro

GNova - Diretoria de Inovação
Enap, Brasília/2024

Escola Nacional de Administração Pública - Enap

Presidenta

Betânia Lemos

Diretora de Inovação da Enap

Camila Medeiros

Coordenador Geral de Inovação

Pedro Marcante

Equipe Cidades que Transformam

Camila Antonelli

Kauara Rodrigues Dias Ferreira

Marcy Picanço de Figueiredo

Parceiro

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - Pnud

Autor

Lucas Vaqueiro

Concepção Editorial - Coleção Inovação na Prática

Elisabete Ferrarezi

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Isabella Brandalise

Joselene Pereira Lemos

Revisão

Camila Antonelli

Adriana Braga

Renata Mourão

Roberto Araújo

Projeto Gráfico

Isabella Brandalise

Diagramação

Oscar Soler

Ilustração

Ruben Ventura dos Santos Pereira

Arthur Pomnitz

Maria Laura de Almeida Lima

Paula Seabra Furtado

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

V286i Vaqueiro, Lucas

Inovar com municípios: reflexões a partir do programa
Cidades que Transformam / Lucas Vaqueiro. -- Brasília: Enap,
2024.

102 p. : il.-- (Inovação na Prática)

Inclui bibliografia

ISBN : 978-65-87791-44-9

1. Inovação. 2. Administração pública municipal. 3.
Serviço público. 4. Servidor público. I. Título. II. Vaqueiro,
Lucas

CDD 352.367

Bibliotecária: Kelly Lemos da Silva – CRB1/1880

APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Desde 2021, o programa *Cidades que Transformam* - Uma Jornada de Inovação para a Sustentabilidade, vinculado à Diretoria de Inovação da Enap, vem cumprindo papel relevante no desenvolvimento e fortalecimento de competências individuais e institucionais de equipes municipais que participam das jornadas de inovação em áreas estratégicas para o desenvolvimento sustentável, tais como inclusão produtiva, segurança alimentar, mobilidade urbana e gestão sustentável de resíduos sólidos urbanos.

O *Cidades que Transformam* busca promover a troca de diferentes saberes para criar um senso de pertencimento e compromisso mútuo de servidoras e servidores públicos com a Agenda 2030 das Nações Unidas. Durante as jornadas de inovação, equipes municipais contam com o apoio técnico e metodológico da Enap e instituições parceiras para explorar e solucionar desafios para a construção de cidades inclusivas, diversas, sustentáveis e empreendedoras.

As equipes municipais são mobilizadas a partir de jornadas altamente colaborativas para explorar outras maneiras de solucionar problemas públicos, experimentar novas formas de trabalhar, e sobretudo, engajar-se com a população envolvida no desafio em questão. As jornadas são estruturadas com um duplo foco – gerar capacidades em servidoras e servidores e entregar uma solução tecnicamente viável e implementável. Tudo que é elaborado ao longo da jornada é decidido e construído em conjunto com a equipe municipal, tornando-a apta para dar prosseguimento às ações planejadas e mostrando na prática que é possível inovar no nível local.

Superar os grandes desafios contemporâneos, em especial a Agenda 2030, requer alta cooperação entre distintos atores de dentro e fora do governo com intensa troca de tecnologias, metodologias e conhecimento mútuo. O programa *Cidades que Transformam* busca criar espaços de conexão para compartilhar aprendizados em matéria de inovação pública através da construção conjunta de uma solução para um problema público complexo, apoiando a transformação governamental do nível local e o cumprimento das metas estabelecidas pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). A presente publicação é um dos resultados do programa *Cidades que Transformam*.

Ela surgiu a partir da Cooperação Internacional com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - Pnud no âmbito de um projeto que visa o fortalecimento de capacidades de servidoras e servidores públicos subnacionais, estimulando a produção de conhecimento sobre a inovação e adesão de boas práticas para melhoria do serviço público brasileiro. Esta publicação sistematiza reflexões, aprendizados e boas práticas derivadas da experiência do programa *Cidades que Transformam* e do contato com atores do ecossistema de inovação dedicados a inovar com municípios.

Esperamos que, ao compartilhar o que aprendemos, possamos inspirar e contribuir com a aprendizagem de outras equipes municipais interessadas em desenvolver projetos de inovação e também com organizações que desejam trabalhar fortalecendo a transformação governamental em parceria com municípios.

Boa leitura!

Equipe *Cidades que Transformam*

SUMÁRIO

- 05** Apresentação Institucional
- 09** 1.Introdução
- 12** 2.Por que pensar e agir no nível local?
- 26** 3.Inovação com Cidades na prática: Casos Nacionais e Internacionais
- 62** 4.Sobre o *Cidades que Transformam*
- 72** 5.Projetos do *Cidades que Transformam*
- 94** 6.Aprendizados e Reflexões sobre Inovar com Cidades

1. INTRODUÇÃO



Ginásio Estadual
Gen. José de Almeida

Museu Afro Brasil

Museu de Arte
Contemporânea de São Paulo

Parque
Ibirapuera

Oca



O município é o ente federativo mais próximo das pessoas, representando o Estado na entrega de políticas, programas e serviços públicos à população. Desde sua institucionalização, na Constituição Federal de 1988, os municípios brasileiros vêm ganhando importância na promoção do desenvolvimento sustentável no país. A partir de agendas como saúde coletiva, combate à pobreza, preservação ambiental, promoção de habitação social, educação, a ação do poder público municipal impacta diretamente a vida e o bem-estar de cidadãos e cidadãs. Sua importância aumentou com a adoção da Agenda 2030 pelas Nações Unidas em 2015, concentrando a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no nível local.

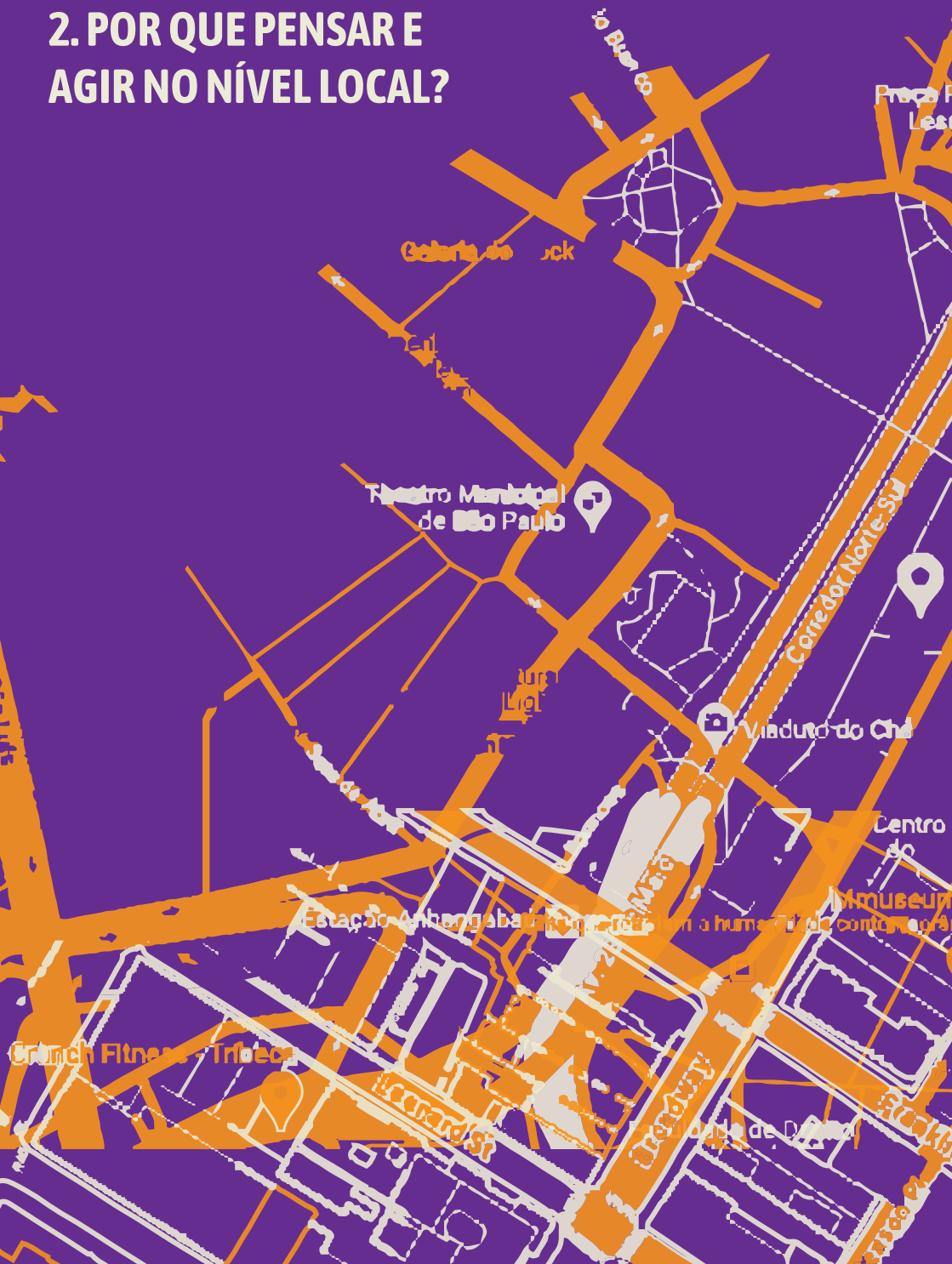
No entanto, os 5.570 municípios do Brasil enfrentam desafios como desigualdades sócio-territoriais, adaptação às mudanças climáticas e modernização institucional num contexto de escassez de recursos e desconfiança nas instituições por parte da população. Nesse contexto, a agenda de inovação pública pode desempenhar um papel relevante na transformação da gestão pública municipal e na entrega de serviços públicos que contribuam para o desenvolvimento sustentável no país.

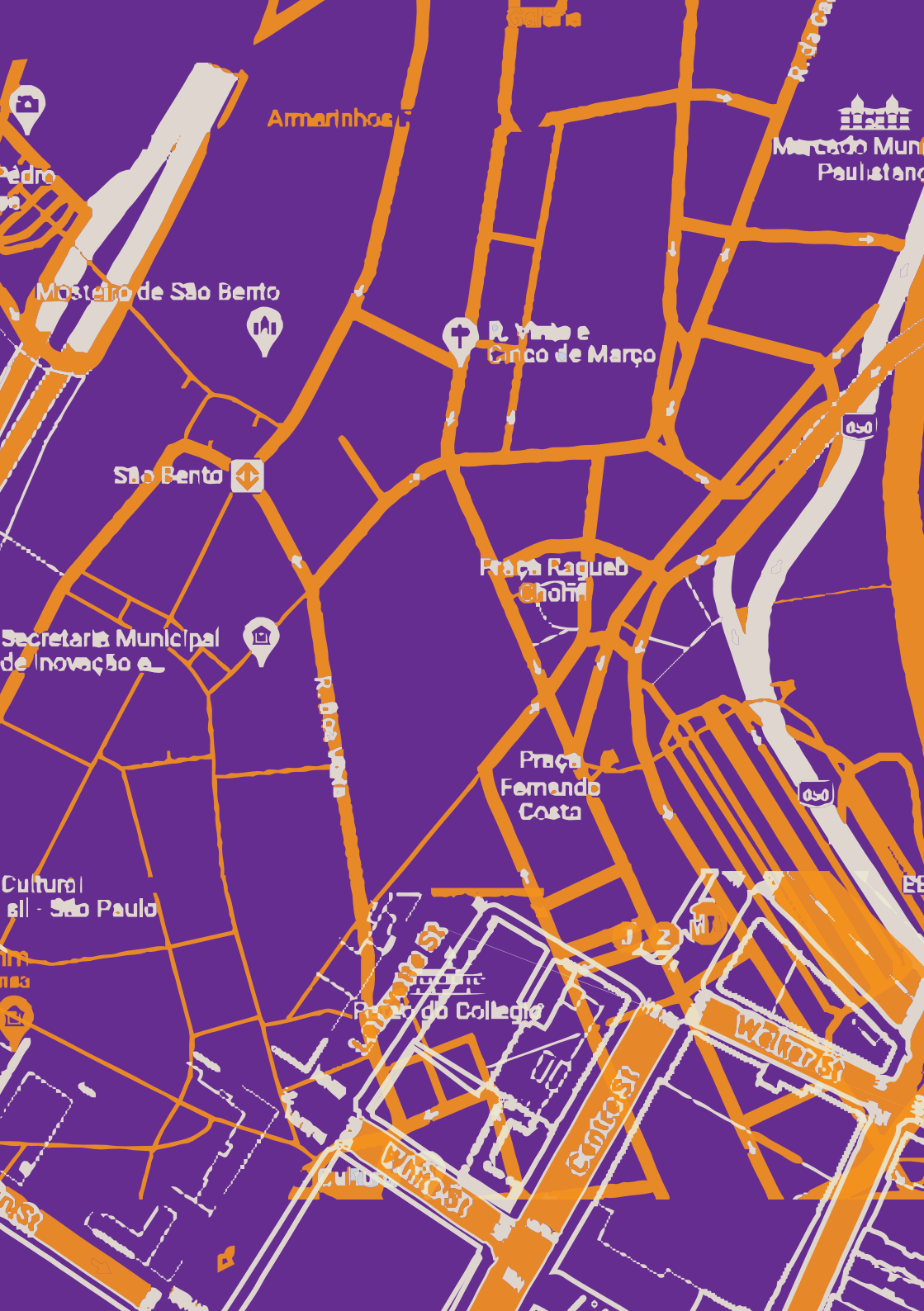
Visando apoiar a transformação governamental no nível local e promover soluções para os desafios mais prementes dos municípios brasileiros, a Escola Nacional de Administração Pública - Enap, por meio da sua Diretoria de Inovação – GNova, lançou a iniciativa *Cidades que Transformam*. A iniciativa é pioneira na promoção da inovação pública à nível local e vem desde 2021 incentivando municípios brasileiros a fortalecer capacidades individuais e institucionais, promovendo a interseção entre setores e territórios.

A iniciativa *Cidades que Transformam* busca promover a troca de saberes — de maneira colaborativa e por meio de modelos horizontais de trabalho — para criar um senso de pertencimento e compromisso mútuo de servidoras e servidores públicos com a Agenda 2030 das Nações Unidas. Para isso, promove Jornadas de Inovação onde agentes públicos municipais protagonizam a identificação de problemas locais e a construção de soluções através de processos baseados no *design*.

Com este livro, buscamos contribuir para o oferecimento de melhores serviços públicos locais a partir da disseminação de metodologias e abrir caminhos para cooperação com municípios que promovam a inovação de maneira colaborativa. Na primeira metade desta publicação abordamos o porquê de pensar e fazer inovação no nível local, compartilhando bases teóricas e projetos executados por equipes locais do Brasil e de fora. Na segunda parte, apresentamos a iniciativa *Cidades que Transformam*, compartilhando princípios de atuação, abordagem e quatro projetos executados. Por fim, compartilhamos aprendizados destilados da prática com o intuito de promover uma reflexão coletiva sobre estratégias para se inovar no nível local. Através de exemplos práticos e lições aprendidas buscamos inspirar gestoras (es) públicos municipais a transformar o governo e melhorar o serviço público local a partir de projetos de inovação.

2. POR QUE PENSAR E AGIR NO NÍVEL LOCAL?





Amarinhos

Mercado Municipal
Paulistano

Mosteiro de São Bento

R. Vinho e
Cinco de Março

São Bento

Praça Ragueb
Chohfi

Secretaria Municipal
de Inovação e

Praça
Fernando
Costa

Cultural
el - São Paulo

Praça do Colégio

Wakarô's

Wakarô's

Centros

Num contexto em que transformações se aceleram e incertezas quanto ao futuro se intensificam, governos de todo mundo são convocados a imaginar novos caminhos e soluções para diversos problemas sociais e econômicos complexos¹. Desafios globais como a emergência climática, acesso à saúde, assistência social e qualidade dos serviços públicos tornam-se particularmente tangíveis no nível local. É nessa escala em que a vida das pessoas acontece e problemas complexos são vividos na cotidianidade.

Municípios de todo o mundo vêm sendo convocados a agir em seus territórios: coordenar esforços entre diferentes atores, implementar políticas públicas e traduzir as ambições nacionais em ações transformadoras na escala local. Os desafios são muitos, como a falta sistêmica de recursos. Por outro lado, governos locais detém uma posição estratégica para transformar o governo e implementar soluções que melhorem o dia a dia das pessoas. Essa proximidade com o cidadão e a cidadã através de distintas estruturas de entrega de serviços públicos possibilitam a construção de saberes localizados e a criação de pontes para a participação ativa e direta da população.

Buscando aproveitar o potencial dessa posição estratégica, governos locais vêm recorrendo a projetos de inovação social e pública e a espaços de aprendizado institucional para experimentar novas soluções para desafios contemporâneos e ampliar o campo de possibilidades de ação pública através de novas abordagens e metodologias. Este fenômeno não é exclusivo ao nível local, a inovação figura cada vez mais em agendas governamentais,

1 Desafios de difícil solução, altamente interdependentes e que não possuem uma solução única e definitiva

ganhando popularidade nos anos 1980² e protagonismo especialmente durante a última década³. Ainda que seu conceito seja difuso, é notável o crescimento da temática da inovação na administração pública internacional e no Brasil nos últimos anos⁴, materializadas, por exemplo, na criação de laboratórios de inovação⁵ em diversas esferas de governo e na formação de uma agenda de inovação pública liderada por organismos como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Visando responder a crises de legitimidade em meio a movimentos de reforma e modernização do Estado e trazendo consigo abordagens vindas de outros setores e áreas do conhecimento, diversos governos vêm investindo na criação de unidades de inovação enquanto estratégia para catalisar a inovação no setor público.

2 SANO, Hironobu. Laboratórios de inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. (Cadernos Enap, 69). <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>>.

3 FERRAREZI, Elisabete; ALMEIDA, Guilherme Almeida de. Laboratórios de inovação pública: como e por que criá-los. Brasília, DF: Enap, 2023. <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7681>>.

4 CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia. Organizador: Pedro Cavalcante. – Brasília: Ipea, 2019.

5 Ainda que possamos entender laboratórios de inovação de distintas maneiras, de modo geral se tratam de equipes dedicadas a experimentar e testar formas diferentes de fazer as coisas no governo. E esse modo de fazer geralmente envolve co-criação (fazer junto, seja com colegas, seja com quem vai usar aquele serviço), agilidade (um conjunto de práticas comum para o pessoal de tecnologia, mas com adeptos fora desse grupo), foco na cidadão e na cidadã (porque, afinal, é para eles que estamos aqui). Saiba mais em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5000/66/ciclos-labs_PT_digital.pdf>.

Por serem espaços autorizados a experimentar novas abordagens e técnicas no governo e cometer erros em um contexto controlado⁶, laboratórios vêm se proliferando em distintos níveis federativos, inclusive no nível local. Em levantamento de espaços de inovação pública realizado em 2013, o Parsons Desis Lab identificou sete unidades de inovação que atuavam no nível local em todo o mundo⁷. Numa consulta ao mapa de unidades de inovação do Apolitical, em 2023, foram identificadas ao menos 50 unidades de inovação atuantes no nível local nas Américas, Europa, Ásia e Oceania⁸.

Ainda que o aumento de unidades de inovação locais seja um fenômeno recente, o nível local não é alheio à inovação e às transformações dela decorrentes. Historicamente, mudanças tecnológicas como elevadores, carros, vias expressas, iluminação elétrica, mudaram a forma como as pessoas vivem em determinada localidade⁹. Estas inovações de mercado - ou seja, baseadas na

6 FERRAREZI, Elisabete; LEMOS, Joselene; BRANDALISE, Isabella. Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação. Brasília, DF: Enap, 2018. Para mais informações sobre laboratórios de inovação, confira as publicações da coleção inovação na prática do GNova: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7681>>.

7 DESIS Lab é o Laboratório de Design para Inovação Social e Sustentabilidade da Parsons School of Design. Confira o mapeamento em <https://www.strategicdesignscenarios.net/constellation-1-public-innovation-places-mapping-series/>

8 O inventário de laboratórios de inovação do Apolitical está disponível digitalmente em <<https://apolitical.co/pages/government-innovation-lab-directory>>.

9 MARVIN, Carolyn. Introduction. When old technologies were new: thinking about electric communication in the late Nineteenth Century (New York, 1990; online edn, Oxford

introdução de um novo artefato - modificaram o desenho urbano e ampliaram as possibilidades de organização social. Contudo, se olharmos para além da introdução de novas tecnologias, qual seria então o sabor distinto da inovação pública que ocorre ao nível local?

Por trás dessa pergunta existe o desejo de não apenas identificar características dessa inovação municipal, mas também explorar a escala local enquanto ferramenta de análise para entender e endereçar desafios globais¹⁰. O que muda na forma de enquadrar um problema, pensar soluções e articular atores quando nos movemos do nível nacional para o local? Quais possibilidades de ação se abrem quando focamos num rio que cruza uma cidade, num bairro específico ou na administração municipal como um todo? Buscando melhor compreender essas questões, conversamos com 15 servidoras (es) públicas (os) e pessoas do ecossistema de inovação de distintos países do continente americano¹¹. Selecionamos algumas das respostas que obtivemos aqui:

Academic, 12 Nov. 2020)

10 HUNT, Jamer. Not to scale: how the small becomes large, the large becomes unthinkable, and the unthinkable becomes possible. New York: Grand Central Publishing, 2020.

11 As conversas foram realizadas entre maio e julho de 2022 como parte do projeto "Inovação e Municípios" da GNova, apoiado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

“Na minha experiência a grande diferença se dá no contato com os conselhos de política pública e órgãos locais. No nível local, essas agências querem entender o que está acontecendo, qual recurso está sendo usado, quem participa do projeto de inovação”

— Servidor Público de Bogotá, Colômbia

“Para mim, inovação no nível local é sobre entregar serviços. Contudo, não há uma única visão possível, depende do contexto de cada município. Muitas vezes, inovar em uma localidade significa fazer um bom feijão com arroz”

— Diretora de Inovação do Terceiro Setor, Brasil

“Na minha experiência, inovação no nível local tem a ver com modernização institucional. Os processos de burocratização, modernização e sofisticação de sujeitos de direitos ainda são desafios municipais. Ao falar de inovação, falamos de gerar condições de institucionalidade, transformação governamental, e pensar um novo modelo de entrega de serviços públicos”

— Diretor do Terceiro Setor, Brasil

“O nível local é o meu lugar favorito de trabalho. Você tem uma população definida e acessível, o que possibilita saber exatamente o que as pessoas querem e precisam ao desenhar um serviço público. É através dessa conexão que construímos as estruturas possíveis para fazer inovação pública acontecer.

— Diretora de Pesquisa no Terceiro Setor, Estados Unidos

“Para mim, inovação local é co-criar com as pessoas, prática imprescindível para dar sentido a processos democráticos. A sustentabilidade de processos democráticos ocorre mediante a participação da cidadania. É exatamente nesse ponto que a inovação no nível local atua com mais precisão: testar novas formas e mecanismos de participação em instituições”

— Servidora Pública de Montevideo, Uruguai

“A diferença fundamental é nossa posição mais próxima das estruturas de entrega de serviços e implementação de política pública. Ou seja, mais perto da hora da verdade, que é o momento em que o Estado encontra o cidadão e a cidadã. E ali vê se a coisa vai ou não. Apesar de termos menos recursos, experimentar fica mais fácil porque os serviços e pessoas estão a nosso alcance: é só descer pelo elevador”

— Servidora Pública de São Paulo, Brasil

“Como consequência dos protestos ligados ao Black Lives Matter, os servidores da prefeitura se depararam com um **grande paradoxo ligado ao seu trabalho: ao mesmo tempo que estão atuando para fazer **mudanças positivas nas vidas das pessoas**, houve um reconhecimento que o governo muitas vezes é uma **fonte de danos a uma população vulnerável**. Queremos trazer essas questões para o centro da nossa prática. Nós carregamos uma tônica de **justiça social** em nosso entendimento de inovação e temos o compromisso de envolver e colaborar com as pessoas mais impactadas pelos serviços que propomos, sejam servidoras (es), sejam cidadãos (os).”**

Servidora Pública da Filadélfia, Estados Unidos

“Enquanto uma designer atuando no nível local, existe uma **conexão direta com a localidade em que você vive. Isso gera um engajamento diferente já que você vê o que está acontecendo em seu entorno, vive o contexto que você executa projetos e tem consciência de que o que você propõe impacta esse contexto que não lhe é alheio. Além disso, há oportunidades de **pensar e agir ‘hiper-localmente**.’ É claro que enquanto governo estamos preocupados em atingir um grande número de pessoas, porém existem oportunidades de ação em rincões da cidade que muito provavelmente não serão priorizadas quando se foca apenas em escala. **Inovar no nível local também é olhar para esses cantos com essas populações que seriam ignoradas. Podemos apoiá-las e gerar evidência de que elas estão aí e que é preciso envolvê-las”****

— Servidora Pública de Nova York, Estados Unidos.

As conversas que realizamos mostram que não há um conceito único de inovação pública a nível municipal. Esse é um debate com muitos sotaques e sabores, uma vez que a própria ideia de inovação é altamente dependente do contexto que se está inserido - algo comum em Brasília pode ser completamente novo em Nova York. Inovar no nível local, portanto, exige uma escuta atenta para entender o vocabulário daquela localidade de modo a oferecer espaços cívicos que façam sentido para aquelas pessoas.

Considerando os diferentes contextos em que municípios estão inseridos, o ecossistema de inovação a nível local vem construindo um léxico próprio sobre o que é inovar, buscando dar conta de uma complexidade democrática da gestão pública. Em algumas localidades, a ideia de inovação está atrelada à agenda de modernização institucional, de construção de instituições públicas sólidas e responsivas preparadas para lidar com as demandas daquele lugar. Em outros municípios, a inovação se aproxima da ideia de participação cidadã, buscando experimentar novas formas de assegurar a participação ativa, verdadeira e transparente da população no desenho, implementação e avaliação de políticas públicas. Também escutamos que a inovação pública a nível local está associada à melhoria da qualidade de serviços públicos, aproveitando a posição estratégica do município para co-criar e testar soluções com as pessoas de modo ágil. Para outras pessoas, a inovação local tem a ver com uma escala específica de análise de problemas, que nos ajuda a enxergar atores e demandas que muitas vezes seriam deixados de lado ao analisar um problema em outros níveis.

Ainda que as conversas realizadas deixem evidente que inovação

ganha sentido a depender do contexto em que ocorre, o conceito de inovação cívica é particularmente pertinente para entender o que ocorre na escala local. Em oposição a uma ideia de inovação orientada ao mercado, a inovação cívica busca fortalecer a infraestrutura social que sustenta o mundo público. Este modelo, descrito por Gordon e Mugar¹², tem como ponto central não o desenvolvimento de uma tecnologia ou um produto milagroso – como um elevador ou um arranha-céu. Ao contrário, a inovação cívica propõe trabalhar junto às pessoas – servidoras (es) públicas (os), cidadãos (os), membros de organizações locais, etc — para imaginar uma sociedade mais justa e sustentável, em contraste com ideias criadas de cima para baixo.

A inovação cívica busca, portanto, prover as condições necessárias que darão suporte à criação de novos artefatos, ideais, soluções para desafios coletivos. A partir de uma infraestrutura burocrática e pública - como laboratórios, projetos participativos, instituições comunitárias, oficinas - a inovação cívica busca criar espaços de mediação e agência entre distintos atores para dar sentido a artefatos inovadores.

Voltamos, portanto, à posição crítica retida pelo nível local, onde é possível conectar atores dentro e fora do governo por meio de processos inclusivos e participativos que possibilitem desafiar hierarquias e interesses individuais e ativar o exercício coletivo da imaginação pública. Com uma população próxima, é possível mover as camadas entre cidadã, cidadão e Estado e promover a mediação entre diferentes atores, quebrando estereótipos e

desconfianças e fortalecendo processos democráticos.

A inovação no âmbito público – especialmente a nível local – diz menos sobre o uso de novas tecnologias ou a criação de um produto inovador (um novo portal, um novo aplicativo, um novo formulário), e mais sobre prover as condições necessárias para a construção de parcerias genuínas, buscando a aprendizagem coletiva e uma mudança cultural na infraestrutura de políticas públicas para o desenvolvimento do progresso social. Ou seja, não é a busca pela solução imediata, mas sim a construção de um espaço de mediação que permite que essa solução tenha significado, que seja usada e que dê agência à(o) cidadã(o).

Esse processo é lento, relacional e persistente, onde a transparência e solidariedade têm papel fundamental para garantir confiança no processo a partir da diversidade e inclusão. É também um espaço de pragmatismo, antecipação e imaginação política, ou seja, para refletir sobre as dimensões morais e éticas do que está sendo proposto.

Outro fator que potencializa a inovação cívica a nível local é a presença de estruturas próprias de entregas de serviços públicos. Além da proximidade com a(o) cidadã(o), municípios apresentam uma infraestrutura e presença na vida pública já instalada, ainda que de modo precário em alguns contextos. Os balcões de serviço público, sejam digitais ou presenciais, são interfaces mediadoras entre o provedor de um serviço – o Estado – e seu recipiente – a população.

Por atuar como interface¹³, o balcão funciona como um

13 Ler verbete “Common Interest” escrito por Liesbeth Huybrechts parte do livro *Designing in Dark Times: An Arendtian Lexicon*, STASZOWSKI, E.; TASSINARI, V. London: Bloomsbury Visual Arts, 2021.

momento de interpretação de demandas e ao mesmo tempo potencial conflito entre os diversos atores: de um lado a servidora ou servidor que deve seguir uma série de protocolos e decidir se o que está escutando se encaixa numa situação previamente descrita, de outro a cidadã ou cidadão que deseja acesso ao seu direito através de um serviço. Ao entendermos um serviço enquanto uma infraestrutura social, os balcões tornam-se ferramentas poderosas para criar um espaço transformativo que permita imaginar outras possibilidades para o setor público. Ele pode ser um *locus* de aprendizado e ação, a partir da implementação de melhorias, de teste de possibilidades, distribuição de apropriação e também espaço de engajamento, reconexão com o propósito, transformação governamental e justiça social.

Esses espaços de interação permitem uma conexão com o propósito da ação pública e a sensação de pertencimento a uma comunidade, exemplo que tangibiliza a inovação cívica. É um espaço de retorno contínuo que permite não apenas o desenho adequado à população que o utiliza, mas também o entendimento de como o que se cria, afeta um contexto. A existência de balcões próprios no nível local, permite, portanto, a formação desta infraestrutura social e de diálogo.

Escala, interface e participação são palavras-chave para o entendimento da inovação cívica a nível local. Para além da introdução de uma nova tecnologia ou uma iniciativa sem precedentes, a inovação que ocorre no nível local é mais facilmente traduzida em progresso social ao ser relacionada com estratégias de modernização da administração pública através da manutenção, do reparo e do cuidado. É através de processos de participação genuínos e protagonismo dos atores locais que a inovação cívica engendra transformação governamental e maneiras mais democráticas de projetar e entregar serviços públicos.

3. INOVAÇÃO COM CIDADES NA PRÁTICA: CASOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS



Como discutido anteriormente, a inovação no nível local pressupõe o estabelecimento de relações de cooperação baseadas no cuidado, na aprendizagem mútua e na confiança para promoção da transformação governamental. Diversos são os formatos possíveis para construir espaços de promoção da inovação cívica. Unidades de inovação dentro do governo, organizações da sociedade civil, agências internacionais e a iniciativa privada vêm experimentando com diferentes triangulações para levar a cabo projetos que busquem promover uma inovação cívica a nível local.

Neste capítulo, trazemos exemplos práticos de projetos de inovação cívica no nível local, realizados no Brasil e EUA, identificados através das conversas realizadas com diferentes atores do ecossistema de inovação. Os casos aqui apresentados são diversos entre si em termos de agenda (e.g. gestão, saúde, assistência social, transformação digital); foco (e.g. usuário de serviço público, servidor); modelo de parceria (e.g. coordenação interna ao governo, agências internacionais, organizações do terceiro setor) e metodologia empregada. Os casos foram submetidos pelas próprias equipes executoras, trazendo não só *insights* sobre como fazer, mas compartilhando lições aprendidas e sugestões. Esperamos que esses exemplos práticos possam inspirar outras equipes interessadas em experimentar novas formas de planejar, implementar e avaliar serviços, programas e políticas públicas.

3.1 - INOVAÇÃO E PROGRAMA DE METAS

MUNICÍPIO: SÃO PAULO

PARCEIROS: (011).LAB, SECRETARIA MUNICIPAL DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DE SP (SMIT), SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA DE SP E SECRETARIA DO GOVERNO MUNICIPAL DE SÃO PAULO.

PERÍODO: 2022 - HOJE

SOBRE (011).LAB

O (011).Lab, Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo foi criado em 2017 e atua na melhoria de serviços e políticas públicas, desenvolvendo projetos em que servidoras (es) atuam colaborativamente para a construção de soluções para problemas públicos. O trabalho do laboratório consiste em desenhar o projeto para que seja possível, através do entendimento desse problema, a transformação em um desafio de inovação. São aplicadas metodologias e técnicas de inovação para desenvolver protótipos e soluções. Linguagem Simples, Gestão do Conhecimento, Ciências Comportamentais, *Design* aplicado à resolução de problemas, Estratégia Organizacional, *big data*, são alguns exemplos. Mais importante do que as metodologias, são os 6 princípios utilizados na gestão dos projetos, fundamentais para a entrega de valor do laboratório: desenhar problemas, focar nas pessoas, experimentar, conhecer dados, operacionalizar e conectar pessoas.

CONTEXTO E DESAFIO

A cidade de São Paulo apresenta uma série de desigualdades sociais que afetam a vida das mais de 12 milhões de pessoas que vivem em seu território e outras milhões que passam por ele todos os dias. Lidar com os diversos problemas complexos relacionados a essas desigualdades é uma tarefa do Estado.

A transformação digital tem sido uma estratégia adotada pelas organizações para torná-las mais modernas e preparadas para lidar com os desafios do século 21. Embora o uso de soluções tecnológicas possa ser um fator importante, a aproximação entre a gestão municipal e as pessoas para facilitar a vida na cidade, a melhoria dos processos e o aprimoramento das capacidades internas de gestão são pilares fundamentais para a inclusão e redução das desigualdades sociais.

Inspirado em iniciativas de transformação de outros entes, como da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e do acúmulo metodológico, o (011).Lab iniciou em 2022 construção de uma iniciativa para apoiar equipes responsáveis por projetos atrelados ao Programa de Metas da Prefeitura, pactuação entre governo e sociedade civil para as entregas previstas nos 4 anos de gestão. O atual plano tem como período de vigência de 2021 a 2024 e conta com 77 metas e respectivos indicadores.

A partir de uma exploração inicial com servidoras (es) responsáveis por gerir esses projetos, foram mapeadas algumas dores recorrentes, como a necessidade de conhecer o problema e a pessoa usuária para entregar uma solução que funcione; conseguir priorizar discussões estratégicas diante de demandas urgentes; obter recursos para viabilizar projetos; operar a solução

após a implantação e lidar com governanças complexas. Diante desse diagnóstico inicial, a iniciativa teve como objetivo apoiar as equipes técnicas responsáveis pelas metas a executar melhor seus projetos e a fazer melhores entregas.

PROCESSO E METODOLOGIA

Ao longo de 2022 foram realizados quatro projetos e ações piloto, com as seguintes etapas:

1. Prospecção de parceiros
2. Exploração inicial de problemas
3. Ciclo de inovação
4. Gestão de conhecimento
5. Sustentação

Cada ciclo de inovação dura em média três meses, sendo variável de acordo com a complexidade de cada projeto. Foram usadas técnicas de planejamento estratégico e de *design* aplicado, variando de acordo com as necessidades de cada equipe parceira e as restrições de cada projeto. Foram envolvidos 27 servidoras (es) diretamente, 35 cidadãos e cidadãs consultados e diversas (os) especialistas que participaram na etapa de pesquisa. Quatro integrantes do (011). Lab estiveram envolvidos diretamente.

DESAFIO: COMO PODEMOS...	PROGRAMA E PARCEIRO	PRINCIPAIS PRODUTOS CO-CONSTRUÍDOS
<p>Reformular a narrativa do Programa WiFi Livre SP para expandir os pontos de acesso à internet de mil para 20 mil, considerando as reais necessidades das pessoas excluídas digitalmente?</p>	<p>Programa WiFi Livre SP, da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Árvore de problemas ilustrada com evidências <ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Mudança • Documento síntese de uma página para comunicação da narrativa estratégica
<p>Sensibilizar a equipe para gerir resistências de servidores e servidoras envolvidos na implementação dos protocolos integrados de 1ª infância?</p>	<p>Implantação dos protocolos integrados de atendimento para a primeira infância, da Secretaria Municipal de Governo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação “Introdução à mudança organizacional e estratégias para mitigar resistências na implementação de projetos: teoria e prática”
<p>Organizar um programa de conformidade tributária de forma consistente para orientar o processo de transformação, obtendo compromisso dos atores e os recursos necessários?</p>	<p>Programa Municipal de Conformidade Tributária, da Secretaria Municipal de Fazenda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de envolvimento de atores <ul style="list-style-type: none"> • Árvore de problemas • Teoria da Mudança • Quadro de gestão estratégica do programa
<p>Alinhar a equipe de atendimento à cidadã e ao cidadão em torno do mesmo propósito e planejar estrategicamente a área para 2023?</p>	<p>SP156 e Política Municipal de Atendimento ao Cidadão, da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Linha do tempo colaborativa <ul style="list-style-type: none"> • Declaração de propósito • Mapa de aprendizados da pesquisa <ul style="list-style-type: none"> • Cone de Futuro • Teoria da Mudança • Objetivos estratégicos e entregas prioritárias

RESULTADOS E APRENDIZADOS

A partir dos 4 pilotos executados, o laboratório identificou que projetos com patrocínio político se sustentam melhor e tendem a entregar melhores resultados do que projetos com governanças complexas. A formação da equipe participante é essencial para o sucesso do projeto. Nesse sentido, é importante identificar a abertura ao aprendizado das (os) parceiras (os) no momento inicial do projeto. Além disso, agregar consultoras (es) externas (os) qualificadas (os) foi uma estratégia bem sucedida para dar mais ritmo e qualidade ao projeto, aumentando as trocas e gerando aprendizados não só na equipe parceira mas também na equipe do laboratório.

A respeito dos produtos gerados, notou-se que entregas realizadas ao longo do projeto, ainda que pequenas, geram um maior engajamento da equipe parceira. A somatória destas pequenas entregas aumenta a confiança entre (as) os participantes e a apropriação da equipe sob os resultados. Ao final de um projeto, as equipes parceiras passaram a usar os produtos gerados para dar consistência em suas narrativas junto à alta gestão e para momentos de alinhamento interno e correção de percurso. Identificamos que o maior apoio foi dado na construção de soluções para problemas de nível estratégico.

Em termos de gestão do conhecimento e estratégias de gestão do projeto, o uso de relatórios sintéticos e execução de avaliação de aprendizados com as equipes parceiras ao longo do percurso apoiaram na construção de sentido sobre o que foi feito, dando clareza à equipe sobre o processo. Por fim, o acompanhamento de projeto em ritos curtos após sua finalização mostrou-se como uma estratégia importante de apoio à implementação dos entregáveis no dia a dia.

A partir das avaliações mencionadas acima, podemos identificar o valor gerado para as equipes participantes, são eles:

1. Obtenção de evidências que apoiam a tomada de decisões estratégicas, tanto da equipe quanto de patrocinadores políticos;
2. Maior conhecimento sobre seu público-alvo e atores envolvidos nas respectivas políticas públicas;
3. Maior motivação; e
4. Aplicação de técnicas e ferramentas pelas equipes parceiras em outros projetos.

Esses resultados contribuem para uma estratégia de transformação que coloca as pessoas na frente de soluções e que apoia ações de redução de desigualdades.

3.2 - *DESIGN* DE SERVIÇOS & OFFICE OF HOMELESS SERVICES DA CIDADE DE FILADÉLFIA

MUNICÍPIO: FILADÉLFIA, EUA

PARCEIROS: PHL SERVICE *DESIGN* STUDIO (SDS), OFFICE OF HOMELESS SERVICES

PERÍODO: JANEIRO DE 2018 A SETEMBRO DE 2019

SOBRE SDS

O PHIL Service *Design* Studio (SDS) é vinculado ao Gabinete do Chefe Administrativo e apoia os esforços de melhoria de serviço em toda a cidade de Filadélfia. O SDS acredita que o governo municipal está mais perto de criar uma Filadélfia mais equitativa quando os membros e colegas da comunidade, que historicamente foram marginalizados pelas ações do governo, podem acessar e fornecer serviços com facilidade e agência. Deste modo, o SDS colabora com residentes, equipe de serviço e líderes para desenhar serviços acessíveis que atendam às diversas necessidades dos habitantes da Filadélfia.

CONTEXTO E DESAFIO

Quando os moradores da Filadélfia enfrentam problemas relacionados à falta de moradia, eles recorrem à Secretaria de Serviços para População em Situação de Rua (OHS) para acessar abrigos e outros serviços de prevenção. Essa população chega à prefeitura em estado de vulnerabilidade decorrente de violência doméstica, expulsão de moradias ou outras violências vividas na rua. Nos centros de atendimento, eles devem navegar por espaços, papeladas e processos que podem parecer frios, confusos e opacos, resultando em uma carga emocional pesada que pode levar até mesmo a abandonar seus esforços rumo à moradia estável.

A equipe de acolhimento por trás do serviço também vivencia uma série de estressores, incluindo trauma vicário. Muitas vezes as (os) servidoras (es) se sentem esgotadas (os) ou impotentes perante a histórias difíceis e o trabalho num contexto de recursos altamente escassos.

Um evento traumático pode acarretar diferentes respostas corporais. Algumas pessoas podem responder ao trauma negando apoio externo. Outras, respondem exibindo um comportamento agressivo ou até mesmo com um trabalho incansável para alcançar seus objetivos.

Considerando as diferentes experiências vividas por servidoras (es) e a população, a OHS e o Estúdio de *Design* de Serviços estabeleceram uma parceria para explorar como seria a prestação de serviços para a população em situação de rua, levando em consideração os eventos traumáticos vividos pela população e pelas (os) servidoras (es) públicos envolvidos com os serviços de prevenção, realocação e abrigo da Secretaria. Princípios

como segurança, poder, controle e gerenciamento emocional foram usados como guias para levar em consideração eventos traumáticos durante o desenho e execução do serviço.

PROCESSO E METODOLOGIA

Por meio de um processo de *design* de serviços participativo, a equipe procurou entender a experiência das (os) usuárias (os) e servidoras (es) acessando e entregando serviços para a população da cidade em situação de rua. Ao longo desse processo, diferentes partes interessadas, como funcionárias (os) da linha de frente, organizações do terceiro setor e líderes, trabalharam em colaboração para imaginar, desenhar e implementar uma experiência de serviço informada sobre o trauma.

Para entender o estado atual do serviço de prevenção, realocação e abrigo da OHS, a equipe empregou uma variedade de métodos de pesquisa, como sessões de escuta, entrevistas, observações no local, pesquisa documental e acompanhamento no trabalho. Esses métodos ajudaram a equipe do projeto a compreender profundamente as experiências daquelas pessoas envolvidas no serviço.

Aqui, um aspecto importante do processo de investigação foi compartilhar os temas e percepções que surgiram da pesquisa com as (os) participantes, principalmente com a equipe de linha de frente do serviço. Isso foi feito em resposta à sensação de que as (os) participantes tinham sido estudadas (os), avaliadas (os) e pesquisadas (os) demais anteriormente, o que poderia desenhajá-las (os) dos processos de melhoria. Por meio de sessões de síntese, a equipe pôde responder aos insights, adicionar nuances e corrigir suposições em colaboração com as (os) participantes.

Este processo de retorno permitiu que as (os) servidoras (es) participantes na pesquisa retomassem suas histórias e afirmassem suas experiências, contribuindo para que se sentissem ouvidos.

Os *insights* levantados na fase de pesquisa foram usados para identificar oportunidades de ação. Por meio de sessões de *brainstorming* e *co-design*, uma série de ideias de melhoria de serviço - desde o redesenho de formulários até a atualização de sistemas digitais - foi levantada. Estas oficinas contaram com representantes de atendimento à cidadãs e cidadãos da Secretaria, equipe de segurança dos centros de atendimento, assistentes sociais, bem como a funcionárias (os) de organizações provedoras de serviços de habitação de emergência. Dessas sessões emergiram quatro projetos de melhoria de serviço a serem implementados.

A etapa final voltada para implementação dos quatro fluxos de trabalho identificados foi montar equipes multidisciplinares com experiência em *design* de serviços, produção de conteúdo, acolhimento e experiências traumáticas e atendimento a cidadãs e cidadãos para gestão dos projetos. Cada equipe contou com *designers* de serviço e estrategistas de conteúdo que lideraram o trabalho, supervisionados por servidoras (es) do centros de atendimento da OHS para colaborar na implementação, além de consultoras (es) e parceiras (os) estratégicas (os) para apoiar o desenvolvimento das ideias e fornecer orientação.

RESULTADOS

Como resultado do processo, foram identificados quatro projetos de impacto de curto e longo prazo:

- Projeto 1: Desenvolver uma estratégia holística para uma experiência de serviço informada sobre o trauma com base em uma visão co-criada com as principais partes interessadas.
- Projeto 2: Reimaginar as interações de serviço entre população e servidoras (es) de modo a levar em consideração eventos traumáticos. Entregas incluíram a elaboração de jornadas e cenários para o futuro do serviço, além de sessões de treinamento para servidoras (es).
- Projeto 3: Criação de intervenções informativas para esclarecer a experiência do serviço, como melhoria de sinalização, revisão de formulários, e elaboração de documentos em linguagem simples.
- Projeto 4: Desenvolver um novo *design* espacial para os centros de atendimento, levando em consideração eventos traumáticos e a possibilidade de prestar suporte em momentos de crise.

Ser informado sobre o trauma significa pensar de forma holística sobre a experiência do serviço de admissão. As (os) participantes experimentam o serviço como uma série contínua de etapas a serem seguidas, perguntas a serem respondidas, documentos a serem lidos e assinados e espaços para navegar ao acessar os serviços. Como parte do Projeto 1, a equipe imaginou como os aspectos da prestação de serviços - processo, informação e espaço - podem ser intencionalmente projetados para apoiar o bem-estar coletivo das (os) participantes e da equipe. Isso significava que

os serviços deveriam ser claros e consistentes, direcionados a objetivos com escolha, seguros e respeitosos.

Para reimaginar as interações de serviço no Projeto 2, a equipe co-criou com partes interessadas, um mapa de serviços do estado futuro que delineou como deveria ser uma experiência de serviço informada por trauma ideal, cenários informados por trauma para ilustrar como os princípios informados por trauma poderiam ser aplicados no local e um treinamento de trauma para a equipe.

No terceiro projeto, a equipe concentrou-se em criar informações sobre o trauma que fossem escritas de forma clara, que pudessem atender as necessidades mais imediatas de alguém em crise e se concentrassem no tom e na linguagem usados nessa comunicação. Antes da iniciativa, havia recursos informativos limitados ou inexistentes sobre como navegar pelos serviços de admissão de OHS. Aqui, a equipe não apenas revisou o conteúdo mas também criou peças como páginas de informações, *scripts* de mensagens telefônicas, sinalizações e formulários com testes de usabilidade que são usados e mantidos até hoje.

Por fim, a equipe co-criou um plano de espaço estratégico pensando em locais que poderiam apoiar as pessoas em momentos de crise. Ser intencional sobre o propósito e a função de cada espaço pode diminuir os sentimentos negativos experimentados pelas (os) participantes e funcionárias (os), ao mesmo tempo em que as (os) apoia em momentos de crise.

APRENDIZADOS

Um processo de *design* de serviço participativo ajuda a reunir pessoas em toda a hierarquia do governo. Por meio da participação das pessoas mais próximas aos desafios do serviço, que muitas vezes são excluídas das decisões e da colaboração com partes interessadas fora do governo, o projeto impulsionou uma redistribuição do poder de tomada de decisão.

Trabalhar de forma colaborativa também permitiu o desenvolvimento de capacidades individuais de funcionárias (os) e líderes para o uso de métodos participativos para resolução de problemas. As (os) funcionárias (os) que participaram da equipe ampliada também foram equipados com métodos, ferramentas e meios adicionais para defender a mudança contínua em sua organização.

Por fim, uma série de aprendizados para as (os) praticantes emergiu do projeto. A promoção de relacionamentos recíprocos exige que os *designers* façam um acompanhamento consistente após um compromisso e comuniquem honestamente as intenções no início do projeto, aprendidas pela equipe com as atividades. Além disso, o momento de compartilhar as descobertas exige uma preparação adequada, especialmente para garantir que as (os) participantes tenham tempo e espaço suficientes para processar as informações. Um bom projeto participativo também requer a compreensão de como, quando e porque se envolver com as partes interessadas e evitar o envolvimento apenas por causa da pesquisa. Para aqueles que vivenciaram um evento traumático, pode ser prejudicial pedir-lhes que revivam suas histórias ou pensem no futuro enquanto as suas necessidades imediatas não são atendidas.

3.3 - CAMINHOS PARA CUIDADO FAMILIAR

MUNICÍPIO: NOVA YORK, NY

PARCEIROS: PUBLIC POLICY LAB, NYC ADMINISTRATION OF CHILDREN SERVICES (ACS), NYC DEPARTMENT OF HEALTH AND MENTAL HYGIENE (DOHMH)

FINANCIADOR: MAYOR'S OFFICE FOR ECONOMIC OPPORTUNITY (NYCO)

PERÍODO: ABRIL DE 2020 - JUNHO DE 2023

SOBRE O PPL

O Public Policy Lab é um laboratório de inovação em governo, sem fins lucrativos, cuja missão é criar políticas e serviços públicos que apoiem a população a construir uma vida melhor. Para cumprir essa missão, a PPL constrói parceria com agências governamentais e comunidades atendidas para desenhar serviços públicos mais eficazes, mais respeitosos e simples de usar.

CONTEXTO E DESAFIO

A Divisão de Serviços de Prevenção da ACS e o Departamento de Crianças, Jovens e Famílias do DOHMH contratam organizações comunitárias em toda a cidade para fornecer serviços que apoiem o desenvolvimento e o bem-estar das crianças. Através destes serviços, a ACS visa apoiar as famílias, promover a estabilidade e o bem-estar familiar, manter as crianças seguras em casa e reduzir a necessidade de levar crianças a lares de acolhimento. O DOHMH é responsável por planejar e supervisionar a rede abrangente de serviços de saúde mental comunitários para crianças e adolescentes de Nova York e contratos com os provedores de serviços.

Esses programas terapêuticos e de prevenção atendem a uma população semelhante, usando abordagens iguais ou similares, mas a equipe terceirizada tem diferentes processos de coordenação de serviços, acesso inconsistente às informações disponíveis sobre o programa e meios limitados para fazer encaminhamentos entre secretarias.

Ao longo de três anos, trabalhando em estreita colaboração com a equipe municipal, provedores de serviços terapêuticos e de prevenção contratados pela ACS e DOHMH e cuidadoras (es) em toda a cidade, o PPL pesquisou, co-criou, pilotou e revisou serviços e operacionalizou ferramentas destinadas a melhorar a confiança e a coordenação na jornada de serviço das famílias.

PROCESSO E METODOLOGIA

O PPL conduziu mais de 200 horas de pesquisa e *co-design* com cuidadoras (es) e provedoras de saúde mental infantil e serviços de apoio familiar em toda a cidade. A etapa de pesquisa teve dois objetivos: 1. A equipe procurou entender os problemas de encaminhamento entre secretarias e coordenação de serviços em toda a rede de provedores e 2. A equipe buscou compreender como a prestação de serviços e os modelos de envolvimento da família estavam funcionando para atender as necessidades das (os) cuidadoras (es) e da equipe de atendimento.

Agregamos o cenário de serviços entre agências, visualizamos fontes e caminhos de referência comuns em cada conjunto de programas e mapeamos a jornada de serviço, identificando os principais pontos de contato e ferramentas por meio dos quais os provedores interagem com as famílias e uns com os outros.

Analisamos o que ouvimos na pesquisa e identificamos quatro áreas de necessidade compartilhadas entre famílias, prestadores de serviços e partes interessadas, ACS e DOHMH, para orientar o *co-design* de possíveis intervenções do sistema:

- **Confiança e *feedback*:** estabelecer confiança e transparência por meio de abordagens de serviço centradas no cliente e explorar estruturas de *feedback* funcionais para garantir que as vozes das famílias sejam ouvidas.
- **Coordenação de serviços:** melhorar os fluxos de trabalho coordenados entre sistemas para simplificar os processos de admissão, encaminhamento e alta quando as famílias entram e saem dos programas.

- Informações dinâmicas: centralizar sistemas de informações de programas atualizados para ajudar os provedores a localizar e conectar-se com eficiência a programas apropriados e disponíveis em todo o sistema.
- Recursos acessíveis: ajudar os provedores a oferecer clareza e reduzir o medo e a hesitação nas famílias que enfrentam maiores barreiras para acessar os serviços (devido ao isolamento, baixo nível de alfabetização, acesso à tecnologia ou idioma).

Com base nos aprendizados da pesquisa qualitativa, desenvolvemos recomendações e conceitos de *design* que responderam às necessidades compartilhadas e aos principais pontos problemáticos nas jornadas das famílias.

Por meio de ciclos iterativos de *design* colaborativo e testes de campo, exploramos novas políticas, ferramentas e materiais especulativos para mudar comportamentos no sistema e responder melhor às necessidades sentidas. Começamos o *co-design* com protótipos de baixa fidelidade de ideias que os entrevistados podiam ver em seus telefones e, por fim, refinamos um conjunto de protótipos que foram avaliados e aprimorados por mais de 30 famílias e funcionárias (os).

Após essa fase, executamos um piloto de quatro meses em que 10 equipes de programa em seis organizações provedoras testaram os protótipos com famílias em ambientes de serviço reais mais de 270 vezes e com mais de 80 funcionárias (os) participantes. Por fim, a partir de uma avaliação colaborativa com a equipe do projeto, revisamos as ferramentas testadas para implementação em escala.

RESULTADOS

O resultado deste trabalho é um modelo de prestação de serviços que revela três pontos críticos de atendimento para melhor servir as famílias:

durante a admissão, aumentando a transparência e acessibilidade do programa e informações de consentimento;

ao compartilhar *feedback*, operacionalizando uma maior capacidade de resposta às preocupações das famílias; e

durante todo o processo de encaminhamento, apoiando de modo holístico, personalizado e eficaz.

O projeto resultou na criação dos guias *Caminhos para Cuidado Familiar*, um conjunto de ferramentas baseadas na jornada do serviço e com base nos três pontos críticos citados acima, onde o sistema pode oferecer melhor suporte às famílias. São eles:

1. Guia de admissão para apoiar a equipe a conduzir conversas de admissão transparentes e centradas na família e a criar confiança com as (os) cuidadoras (es) durante as conversas iniciais, garantindo que as famílias recebam informações acessíveis sobre o programa.
2. Guia de *feedback* para apoiar a equipe do serviço a operacionalizar o processo de retorno e definir expectativas claras com as famílias sobre como o *feedback* será tratado.
3. Guia de encaminhamento para apoiar a equipe nos encaminhamentos a serviços e abrigos, coletando as informações necessárias para procurar programas apropriados e garantir que encaminhamentos bem-sucedidos sejam feitos e mantidos.

Além dos guias, o PPL criou materiais de treinamento, comunicação e lançamento para ACS, DOHMH e prestadores de serviços de modo a apoiar a implementação em escala.

APRENDIZADOS

Além dos aprendizados qualitativos sobre o serviço, suas usuárias e usuários e provedores, a parceria revelou três macrotemas sobre o valor do *design* de serviços centrados no ser humano e na colaboração entre agências:

1. Métodos centrados no ser humano. A implantação de métodos de pesquisa e *design* centrados no ser humano, desde a descoberta até o lançamento do piloto, permitiu que a ACS e a DOHMH aprendessem diretamente com os nova-iorquinos que são atendidos. O processo de *design*, que centraliza usuárias (os) e provedores de serviços como especialistas em suas próprias experiências, permitiu que a equipe do projeto se envolvesse e construísse confiança com provedores e famílias e, finalmente, criasse estratégias e materiais que refletissem sua voz.
2. Coordenação interinstitucional. A abordagem deste projeto como uma equipe interagências permitiu que a ACS DPS e a DOHMH CYF superassem os silos das agências e estabelecessem metas de forma colaborativa para atender melhor as famílias. Essa parceria possibilitou a visualização dos serviços em uma perspectiva de sistema cruzado pela primeira vez, ressaltando a experiência das (os) usuárias (os) e provedores de serviços compartilhados da ACS e DOHMH. Como tal, este trabalho deu início a um compromisso da liderança da agência de continuar trabalhando juntos para melhorar a coordenação de serviços a longo prazo.

3. Oportunidades para aproveitar as plataformas existentes. Aproveitar as plataformas de referência existentes (como NYC Well e NowPow / Unite Us) surgiu ao longo do projeto como uma clara oportunidade de curto prazo para apoiar provedores sobrecarregados e atender mais amplamente as necessidades de serviço das famílias. Um investimento maior é necessário para alcançar o uso abrangente entre agências, incluindo recursos adicionais, atualizações contratuais e ferramentas de *marketing* e treinamento.

Para mais informações sobre o projeto, visite <https://www.familypathways.nyc/>.

3.4 - DESIGNED BY COMMUNITY FELLOWSHIP

MUNICÍPIO: NOVA YORK, EUA

FINANCIADOR: UM PARCEIRO FILANTRÓPICO

PARCEIROS: SERVICE *DESIGN* STUDIO NO GABINETE DO PREFEITO PARA OPORTUNIDADES ECONÔMICAS (SDS), FUNDO DO PREFEITO PARA O AVANÇO DA CIDADE DE NOVA YORK, JUSTIÇA TAKEROOT, PHIPPS NEIGHBORHOODS.

PERÍODO: 2021 – EM CURSO

SOBRE SDS

Parte do gabinete do prefeito para oportunidades econômicas, o Estúdio de *Design* de Serviços (SDS), da prefeitura de Nova York, ajuda a compartilhar o *design* de serviços e as metodologias de *design* centradas na comunidade, que muitas vezes são subutilizadas dentro do governo. A abordagem busca entender as necessidades das pessoas que usam e oferecem os serviços públicos de modo a desenhar serviços alinhados a essas necessidades. A equipe trabalha com agências parceiras da cidade para construir serviços eficazes, fáceis de usar, sustentáveis e escaláveis.

CONTEXTO E DESAFIO

O método governamental sistemático de tomada de decisão de cima para baixo é um processo no qual as soluções são projetadas e decididas por um grupo de autoridades de alto nível antes de serem administradas às pessoas da comunidade. O uso excessivo desse método corrói a confiança, aumentando o fosso entre o Estado e aqueles a quem ele pretende servir. Nos esforços para reconstruir essa confiança e enfrentar importantes desafios presentes nas comunidades marginalizadas da cidade de Nova York, a SDS procurou demonstrar corajosamente a prática do *design* de serviço liderado pela comunidade.

Em vez do processo tradicional de cima para baixo, a equipe decidiu explorar uma abordagem liderada pela comunidade para desenhar serviços baseados na comunidade, com residentes que já viveram a experiência. Essa abordagem redistribui o poder para as partes interessadas, comunidade que normalmente não tem assento na mesa de tomada de decisão.

Lançado em 2020, o Designed by Community Fellowship (DxC) é uma oportunidade de financiamento de projetos para apoiar os membros da comunidade na concepção e desenvolvimento de soluções hiper localizadas em sua comunidade, para sua comunidade. O programa DxC permite que líderes comunitários, em parceria com organizações sem fins lucrativos de base comunitária (CBO), criem e executem respostas a desejos e necessidades daquela localidade usando métodos de *design* de serviços.

PROCESSO E METODOLOGIA

Como programa, o DxC é um esforço coletivo envolvendo a equipe SDS, organizações de base comunitária e um grupo de seis bolsistas. A equipe DxC usa a metodologia de *design* de serviço para avaliar oportunidades críticas e testar possíveis soluções. O *design* de serviço cívico é uma disciplina que desenvolve soluções para problemas complexos que estão enraizados em percepções sobre as experiências vividas por pessoas afetadas por serviços públicos, e que considera pessoas, processos, comunicações e tecnologia como parte da solução.

Para tanto, o SDS estabeleceu uma parceria com uma organização de base comunitária para apoiar o planejamento inicial do programa, realizar divulgação e seleção de bolsistas, acompanhar o desenvolvimento de projetos, administrar bolsistas e apoiar a implementação de projetos. Os Community Fellows são selecionados por um comitê do SDS e do parceiro por meio de entrevistas. Os critérios de seleção foram desenvolvidos de forma colaborativa e abrangeram os seguintes tópicos: experiência anterior de trabalho em equipe, conexão com a comunidade, experiência em gerenciamento de projetos, cidadania organizacional e desejo de aumentar as habilidades de *design*. É essencial recrutar membros da comunidade com uma variedade de habilidades e interesses, cada um mantendo uma conexão profunda com a comunidade e um interesse na área de foco.

Os Community Fellows são treinados pelo SDS e CBO por meio de métodos de *design* de serviços cívicos e desenvolvimento de programas. O programa possui seis meses de duração com carga horária de 20 horas mensais para bolsistas. Os Community Fellows conduzem suas próprias pesquisas e têm total autonomia para

decidir sobre o escopo, entrega e alocação de financiamento do projeto. No final dos seis meses, os bolsistas entregam o plano final do projeto para implementação e operações contínuas.

RESULTADOS

No primeiro ciclo de projetos, o programa teve como parceira a Take Root Justice e se concentrou nos residentes de habitação social ligadas à Autoridade de Habitação da Cidade de Nova York (NYCHA) visando a recuperação destes espaços. Os 8 bolsistas selecionados começaram sua jornada com paixão, comprometimento e conhecimento da comunidade e saíram com ferramentas e táticas que podem apoiar o desenvolvimento e a implementação de seus projetos no futuro.

Com foco específico nos conjuntos de habitação social da NYCHA em que vivem e trabalham, os Fellows apresentaram os seguintes projetos:

1. Assistência técnica para líderes comunitários: problema de comunicação entre os líderes da NYCHA (Autoridade de Habitação da Cidade de Nova York) e os residentes que eles representam, dificultando a avaliação das necessidades e a resolução de seus problemas.
2. From Blocks to Beats: programa de orientação musical que trabalha para combater a violência na comunidade de Bed-Stuy por meio da música e das artes. O programa trabalha com jovens entre 16 e 24 anos que vivem em comunidades vulneráveis. O objetivo do From Blocks to Beats é ajudar os jovens a obter as ferramentas necessárias para serem artistas de sucesso e, ao mesmo tempo, seguirem uma carreira na área

de sua preferência.

3. HER Power: Grupo de empoderamento de mulheres idealizado por defensores da comunidade que viram uma necessidade imediata de recursos que promovam o bem-estar holístico em todos os desenvolvimentos da NYCHA. A expectativa é que, ao envolverem-se nestas práticas em conjunto, as mulheres possam na cura individual e comunitária, ao mesmo tempo que se tornam capacitadas como líderes.
4. Rockaway On-Beat: programa de patinação juvenil desenvolvido pela J Vision Roller Sk8, LLC, voltado para jovens moradores de conjuntos habitacionais da Península de Rockaway. Com foco na promoção da saúde física e comunitária, o programa visa reunir moradores de habitação social municipal (NYCHA) para apoiar ambientes físicos positivos e criar confiança através de patins On-Beat.

Para a segunda turma do DxC, a chamada para parceiros recebeu inscrições de mais de 30 organizações comunitárias e mais de 50 inscrições para bolsistas. Com foco nos bairros de South Bronx, Phipps Neighborhoods, SDS e os Community Fellows, as chamadas se concentraram no desenvolvimento de um programa de acesso digital que atenda as necessidades da comunidade.

APRENDIZADOS

O governo sempre foi uma força de opressão e marginalização dentro das comunidades por muitas gerações. A DxC experimentou uma estrutura diferente para criar uma prática centrada na comunidade e estabelecer parcerias com partes interessadas fora do governo. Um elemento-chave desta abordagem é dedicar tempo para construir confiança e conexões significativas entre os envolvidos no processo. Ter autoridade para tomar decisões é uma forma de poder. Esse poder deve ser deslocado para não apenas incluir certos grupos na tomada de decisões, mas também excluir outros do processo. Ao longo do processo, as (os) bolsistas dedicaram-se a alinhar, construir, comemorar e refletir juntos. Esse processo participativo aliviou as tensões ao capacitar as (os) participantes a assumir o controle de seus próprios desafios.

Ceder poder à comunidade também significa estar atento à linguagem utilizada e às abordagens pedagógicas que emolduram o processo. A irmandade permitiu que as pessoas conversassem e aumentassem seus conhecimentos, evitando momentos de palestras e jargões que dificultam a participação. O foco na transparência do grupo, bem como no alinhamento ao objetivo final, contribuiu para o processo de construção de confiança e estimulou o engajamento dos participantes. Quando a confiança é estabelecida, as iterações são mais encorajadas porque os membros da comunidade se sentem à vontade para contribuir.

Devido à natureza da formulação de políticas públicas, baseada em dados, as soluções geralmente atendem as massas de pessoas e se esquecem das necessidades individuais. Com esse modelo, os desafios localizados das comunidades são negligenciados no processo público, contribuindo para a exclusão e a desigualdade contínuas. O

DxC oferece uma estrutura para os governos recuarem e criarem as condições para que as (os) especialistas da comunidade liderem suas soluções. Ao priorizar mais interações humanas e menos extrações de dados, avançamos na justiça e fortalecemos as relações com a comunidade. O programa Fellowship pode funcionar como um modelo para outras agências da cidade usarem como exemplo, com equidade e empoderamento como valores orientadores para um programa centrado nas pessoas.

3.5 - INOVAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO DIGITAL

MUNICÍPIO(S): SÃO PAULO, BRASIL.

PARCEIRO: UNIT E STATES OF CHANGE; SECRETARIA MUNICIPAL DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA - (SMIT) - SP

PERÍODO: JANEIRO - AGOSTO 2021

SOBRE UNIT

Unit é uma consultoria global de inovação, *design* estratégico e de serviços que imagina futuros, projeta serviços, forma equipes e ativa ecossistemas de inovação colaborativa para transformar organizações que buscam crescer, impactar e criar valor público. Com operações no Chile e Reino Unido, a UNIT já trabalhou com mais de 28 empresas e instituições, mobilizando mais de 2.800 pessoas em 180 cidades de todo o mundo. Entre seus parceiros destacam-se Bloomberg Philanthropies, Visa, Prefeitura de São Paulo, CAF, States of Change e o Danish *Design* Centre.

CONTEXTO E DESAFIO

O Município de São Paulo levou quatro anos trabalhando na digitalização de 500 serviços públicos. Isso, como parte de uma reforma municipal que busca mudar a forma de oferecer serviços e responder à agenda de transformação digital do governo, com impacto tanto para a cidade quanto para a administração.

Em 2020 - em plena pandemia - surgiu a necessidade de melhorar qualitativamente esse processo. Isso, com o objetivo de alcançar uma transformação digital em escala, um aumento na qualidade e satisfação da prestação de serviços, uma compreensão sobre a redução de custos e uma identificação de estratégias para expandir o acesso aos serviços do município.

Nesse sentido, o processo de transformação digital não se trata apenas de oferecer um serviço eletrônico, mas faz parte de uma transformação organizacional mais ampla - de um município com 72 organismos administrativos e 130 mil funcionárias e funcionários - que requer a instalação de habilidades, métodos de *design* centrados nas pessoas e ferramentas de trabalho colaborativo que geram valor público. Ou seja, uma lógica de gestão que opera em sintonia com o município e as necessidades e dinâmicas de sua numerosa população.

O projeto “Inovação Pública e Governo Digital” correspondeu a um programa da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT), com o apoio do Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF) para fortalecer os processos de digitalização de serviços e potencializar a gestão do conhecimento de políticas de inovação e governança digital. Unit e States of Change foram os parceiros de entrega do programa.

PROCESSO E METODOLOGIA

Para responder ao desafio de melhorar o processo de digitalização de serviços, desenhamos um programa de aprendizagem experiencial 100% remoto e on-line. O projeto se dividiu em dois ciclos: o primeiro (C1), como protótipo, concebido por meio de seis encontros, 19 pessoas e cinco secretarias. O programa final (C2), que incorporou os aprendizados do primeiro ciclo (protótipo), foi construído mediante 12 sessões virtuais, que reuniram 30 participantes de cinco secretarias.

O programa foi oferecido a partir de uma perspectiva de inovação baseada no design, que propõe uma abordagem centrada nas pessoas, suas preocupações, necessidades, motivações e habilidades. O programa foi organizado em torno de metodologias de *design* de serviços, desenvolvidas pelo *Design Council*, através do duplo diamante. Esse modelo descreve o uso combinado de pensamentos divergentes e convergentes em suas duas fases principais: o primeiro diamante se propõe a entender e definir o problema de design; e o segundo, a explorar soluções possíveis e aprender por meio de protótipos.

O programa foi guiado por duas estratégias:

- Princípios de inovação e design, a partir dos seis princípios derivados da metodologia de States of Change, que servem para orientar o processo e que são usados como guia para cada módulo de trabalho; e
- Enfoque de desenvolvimento de recursos, através do modelo de aprendizagem experiencial de David Kolb, que se entende como um processo de aprendizagem onde o conhecimento é criado através da transformação de nossas experiências. Neste caso, uma forma de aprender fazendo através do *design* de um projeto de inovação e digitalização.

RESULTADOS

Em relação aos serviços digitalizados, em 2022, 10 Secretarias que participaram dos ciclos do programa Inovação Pública e Governo Digital contavam com o serviço disponível no Portal SP156.

As (os) participantes destacaram que o valor gerado pelo programa não foi apenas circunscrito a digitalização do serviço, mas também ao método empregado durante as sessões que organizou e documentou o processo.

Para mim, o melhor do programa foi a metodologia, que se transmite de maneira muito clara e consistente. A metodologia nos tem equipado com ferramentas e processos que realmente marcam a diferença na prática. Estamos utilizando o aprendizado do curso para melhorar os serviços em outras áreas e projetamos resultados muito promissores.

Larissa Michelam, Secretária Municipal de Direitos Humanos e Cidadania da Prefeitura da Cidade de São Paulo.

Além disso, as sessões de sintonização com as equipes do (011). Lab - Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo e de Serviços Digitais da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) permitiram a construção de sentido sobre o processo, o compartilhamento e uso de ferramentas durante o programa, como novas técnicas de facilitação. Assim, outro resultado interessante foi a quantidade de facilitadoras (es) internos do município familiarizadas (os) com a metodologia empregada no programa e cuja participação foi fundamental.

APRENDIZADOS

A partir deste processo iterativo, consolidou-se uma metodologia que também permite desenvolver recursos em inovação, caso não produza produtos concretos de serviços digitalizados. Essa metodologia conta com um currículo formativo e com ferramentas concretas que permitirão sua escalada para outras prefeituras ou outros governos locais que enfrentam desafios semelhantes.

Um dos pontos mais atraentes e inovadores do programa é o seu duplo propósito, o que faz com que não seja apenas uma capacitação que as (os) servidoras (es) devem fazer. O programa gerou um processo que ensina (às) aos participantes a lógica da inovação e, ao mesmo tempo, dá a oportunidade para aplicar o aprendizado, gerando uma transformação digital.

Ainda que os ciclos 1 e 2 do programa tenham ocorrido de forma virtual, devido à situação de emergência sanitária de Covid-19, sugere-se que o programa seja conduzido de forma presencial. Por outro lado, a modalidade virtual trouxe vantagens como, por exemplo, a participação de servidoras (es) e equipes de diferentes secretarias e municípios. Para tanto, o parque tecnológico deve ser adequado e ferramentas como plataforma de conferência (que permitam divisão em grupo) e facilitação são imprescindíveis. Outro aprendizado é a gestão do conhecimento e registro de aprendizados feito de maneira contínua ao longo do processo. Independentemente da modalidade – presencial ou a distância –, plataformas de colaboração e de compartilhamento de arquivos – como *miro*, *drive* – são boas soluções para registrar o trabalho de maneira ordenada.

4. SOBRE O CIDADES QUE TRANSFORMAM





SANTA III

AV RUI...

Guaraní

C...

S...

S3

Com o intuito de criar infraestrutura cívica para o desenvolvimento de formas inclusivas e de agir e pensar em nível local, o *Cidades que Transformam* apresenta-se enquanto uma iniciativa para o oferecimento de espaços de mediação que possibilitem a construção colaborativa de soluções para o desenvolvimento sustentável. Tendo a co-construção como ponto fundamental, a iniciativa potencializa o desenvolvimento sustentável e a inovação em nível local mediante colaboração com atores locais com distintos pontos de vista, aproveitando infraestruturas de serviços já existentes na esfera da gestão municipal.

A iniciativa *Cidades que Transformam* nasce em 2021 como estratégia da Diretoria de Inovação - Gnova, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) para potencializar a criação de soluções inovadoras em nível local relacionadas à Agenda 2030. Vimos no capítulo anterior que a inovação em nível municipal tem uma série de particularidades e desafios próprios, como o enfrentamento de desigualdades territoriais, a necessidade de fortalecer instituições públicas, estruturas de governança e desenvolver competências para um serviço público responsivo e adequado às grandes questões contemporâneas. Ao mesmo tempo, o nível local detém um imenso potencial de transformação governamental pela proximidade com as pessoas e seus desafios, possibilitando o desenvolvimento de políticas públicas com alto grau de envolvimento das (os) usuárias (os) de serviços públicos.

Superar os desafios contemporâneos, em especial a Agenda 2030, requer alta cooperação entre distintos atores de dentro e fora do governo com troca de tecnologias, metodologias e

conhecimento mútuo. A iniciativa *Cidades que Transformam* busca criar espaços de conexão para difundir aprendizados do Governo Federal em matéria de inovação pública através da construção conjunta de uma solução para um problema público e do desenvolvimento de competências individuais e institucionais.

Por meio de apoio metodológico, facilitação e acompanhamento de projetos, as equipes municipais são mobilizadas a partir de jornadas altamente colaborativas para explorar outras maneiras de solucionar problemas públicos, experimentar novas formas de trabalhar, e sobretudo, engajar-se com a população envolvida no desafio em questão. Tudo que é elaborado ao longo da jornada é decidido e construído com a equipe municipal, tornando-a apta para dar prosseguimento às ações planejadas e mostrando na prática que é possível inovar no nível local. A Enap busca, portanto, dar protagonismo às (aos) servidoras (es) municipais durante todo o percurso.

A escola apoia o município não apenas com o aporte de metodologias e abordagens técnicas, mas sobretudo na entrega de um projeto sob medida para as necessidades do município, desenhado para atender a demanda apresentada, explorar o problema e desenvolver protótipos de solução. Através de uma assessoria especializada e customizada em um processo pedagógico que alia conteúdo e prática, possibilitam o desenvolvimento de competências por parte das equipes participantes que absorvem novas técnicas e ampliam as perspectivas de atuação e de trabalho das equipes municipais.

A assessoria de projeto aliada ao aspecto formativo das jornadas e a conexão com atores relevantes do ecossistema de inovação e da Agenda 2030, amplificam a relevância de agendas no âmbito

municipal. Esta abordagem colaborativa potencializa o processo de transformação governamental, mostrando na prática como desenvolver projetos de inovação e despertando novos olhares para a maneira de organizar o trabalho do governo municipal.

PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO

Ainda que o conceito de inovação seja difuso e dependente do contexto em que se realiza, o programa *Cidades que Transformam* parte do entendimento de que a inovação se dá na exploração de novas perspectivas acerca de um problema público, a partir de um olhar para a (o) usuária (o) de serviços públicos e por meio de um processo altamente colaborativo. Essa visão de inovação é articulada nos seguintes princípios que norteiam as atividades da iniciativa:

Protagonismo da Servidora e do Servidor Municipal: a Enap busca inovar junto ao município, propondo rotas para entender o problema, levantando ideais para solução, sugerindo maneiras de testá-las e planejando potenciais próximos passos. Contudo, o município é o protagonista neste processo. As jornadas buscam legitimar as equipes de trabalho como construtoras da solução para o problema.

Capacitar e Entregar: cada projeto do *Cidades que Transformam* tem um duplo foco em desenvolver e entregar uma solução para um problema e gerar competências para inovação na equipe participante. Este duplo foco visa engajar o município para gerar

um impacto real para um desafio relevante e, a partir do seu engajamento aprender novas ferramentas, conhecimentos e maneiras de organizar o trabalho.

Engajar de diferentes formas: o *Cidades que Transformam* busca envolver os municípios participantes usando distintas metodologias e ferramentas como oficinas, atividades assíncronas, reuniões de gerenciamento, sprints presenciais e webinários. As múltiplas abordagens permitem o aumento de repertório das equipes participantes através da exposição a formas diferentes de trabalho e distintas formas de explorar problemas e potenciais soluções.

Colaborar e Conectar: soluções adequadas para problemas complexos não são desenvolvidas no gabinete. A construção colaborativa ao longo de todo processo organiza o programa *Cidades que Transformam*. Isso se traduz no oferecimento de espaços horizontais, na formação de parcerias e momentos de troca e conexão com atores impactados pelo problema, num constante processo de escuta ativa.

Focar nas Pessoas: o desenvolvimento de soluções adequadas e a de competências para inovação se dá a partir da escuta e participação daquelas pessoas impactadas por um problema, seja usuários de serviços, beneficiários de uma política ou agentes públicos envolvidos.

Experimentar: as jornadas buscam oferecer um espaço seguro para cometer erros e construir soluções olhando primeiro para o problema, incluindo diferentes óticas no processo, aportando evidências. Busca, ainda, oferecer espaços para avaliar e aprimorar ideais a partir de múltiplos ciclos de teste, tendo o erro como passo importante para aprendizagem.

COMO FUNCIONA

O programa *Cidades que Transformam* é organizado por meio de Jornadas de Inovação. A Jornada de Inovação é o trajeto que as equipes municipais percorrem para desenvolverem uma solução para o desafio apresentado. Ao longo da Jornada, as equipes participam de atividades colaborativas e de aprendizagem, contam com o apoio de um time remoto de facilitadores e recebem assessoria virtual de especialistas.

Como contrapartida, o órgão proponente deve dispor de um líder de projeto e uma equipe composta por representantes das áreas responsáveis pela solução do problema apresentado. Além disso, a prefeitura deve garantir o patrocínio político e as condições para que a equipe municipal possa participar das atividades do projeto, de acordo com cronograma pactuado com a GNova/Enap. O apoio de dirigentes da prefeitura também será fundamental para o alcance dos resultados dos projetos e a implementação futura das soluções.

A equipe da prefeitura é a principal responsável pela realização das atividades do projeto, dedicando-se a ampliar o olhar sobre o problema, entender a perspectiva das (os) cidadãs (os) beneficiárias (os), criar soluções, desenvolver e testar protótipos, implementar pilotos, planejar e definir prioridades.

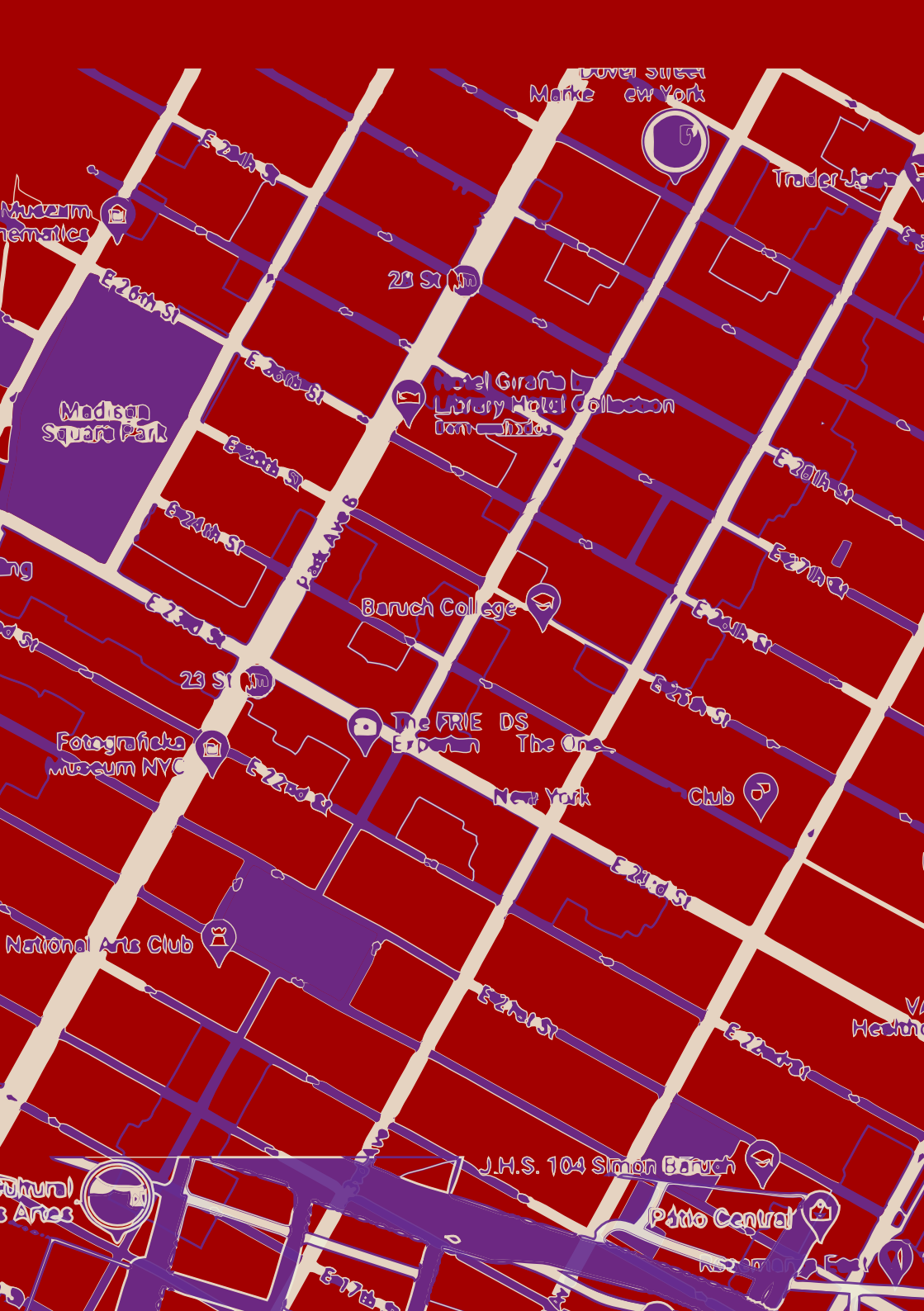
As Jornadas estão organizadas em cinco etapas, orientadas pelos princípios do *design thinking* - 1. Entendimento e enquadramento do problema; 2. Campo; 3. Ideação; 4. Prototipagem; e 5. Viabilização da Solução - e são organizadas da seguinte forma:

1. Chamada de Projeto: definir desafio público relevante que afeta a vida das pessoas de um município e submeter proposta de projeto para a Enap.
2. Briefing: pactuar Plano de Projeto a partir de reuniões para definição de escopo de atuação e montagem de equipe.
3. Descobrir: explorar e compreender o problema público em questão a partir de análise de dados e evidências, consultas com especialistas e pesquisa de campo conduzida pela própria equipe.
4. Definir: analisar os dados levantados durante a fase exploratória e sistematizar descobertas em diferentes formatos – como jornadas de usuário e mapas de insight – para identificar oportunidades de ação e definir o foco do projeto
5. Idear: aumentar o repertório de possibilidades de endereçamento do problema em questão mediante pesquisa de referências, do contato com especialistas e troca de experiências com gestores para cocriar soluções.
6. Entregar: construir, testar e melhorar um protótipo de solução para o problema em questão por meio de testes com usuárias (os) de dentro e fora do governo.
7. Viabilizar: elaborar uma rota para implementação da solução desenvolvida, priorizar ações, mapear e conectar organizações que podem contribuir para a implementação da solução.

Para melhor descrever como funciona uma jornada do programa *Cidades que Transformam*, escolhemos quatro casos representativos. Nas próximas páginas, você encontrará um detalhamento do contexto de cada um dos projetos, a metodologia empregada, resultados obtidos e aprendizados.

5. PROJETOS DO CIDADES QUE TRANSFORMAM





Lower Street Market New York

Trader Joe's

Museum Remains

23 St

Hotel Giraffe by Library Hotel Collection

Madison Square Park

Baruch College

23 St

Fotografiska Museum NYC

The FRIEDS The One

New York

Club

National Arts Club

23rd St

Village Medical

Funeral 3 Arnes

J.H.S. 104 Simon Baruch

Patio Central

NS2 2000

5.1 - PREFEITURA DIGITAL E CIDADE CONECTADA

FICHA TÉCNICA

MUNICÍPIO: IJUÍ/RS

ÓRGÃO PARCEIRO: SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (SEMDEC) DE IJUÍ.

PERÍODO: 09/02/2022 A 24/06/2022

RESUMO

Com o objetivo de melhorar o atendimento prestado às cidadãs e aos cidadãos, especialmente por meio da transformação digital, a Prefeitura de Ijuí desenvolveu um protótipo de aplicativo para tornar o serviço de iluminação pública mais simples, inteligente e transparente – Luzia. Uma vez implementado, o aplicativo facilitará a apresentação e o acompanhamento de demandas por parte de cidadãs (os), ao mesmo tempo em que permitirá às (aos) gestoras (es) municipais processar as solicitações de iluminação pública de forma mais eficiente e responsiva.

CONTEXTO

A partir de um diagnóstico de que a prestação de serviços públicos municipais era predominantemente analógica, ineficiente e pouco transparente, a Prefeitura de Ijuí tinha o desafio de promover a transformação digital como forma de aprimorar o atendimento oferecido às cidadãs e aos cidadãos.

Entre os serviços oferecidos pela prefeitura, aqueles relacionados à iluminação pública se destacaram negativamente. À época, o serviço acumulava um grande número de chamados e reclamações, alto prazo de resolução de demandas e repercussão negativa na mídia local. Deste modo, o projeto visou padronizar e integrar o recebimento de demandas de iluminação pública, otimizar o registro e gerenciamento de solicitações e informações e melhorar a comunicação com as (os) cidadãs (os).

PROCESSO

Para tanto, optou-se por um percurso com foco na construção colaborativa de soluções que incluiu oficinas semanais, atividades assíncronas e uma apresentação de resultados para autoridades municipais e pessoas convidadas da equipe.

A equipe priorizou uma clivagem específica de usuária (o) para o projeto: cidadãs (os) de perfil socioeconômico vulnerável, que precisam de suporte técnico e afetivo, e que não conseguem acessar alguns serviços públicos devido à falta de informação, conhecimento e equipamento.

Uma vez decidido o público e o serviço a serem trabalhados, a equipe mapeou a jornada do serviço de iluminação pública, detalhando todas suas etapas, desde a solicitação até a realização da troca de lâmpada em postes públicos. A partir de entrevistas

com cidadãs(os) e servidoras (es) municipais, a equipe identificou gargalos, como a existência de diferentes canais de entrada para as solicitações; ineficiências ao longo de todo processo, em especial na etapa de entrada das demandas; e demora e falta de transparência na fase de resposta e resolução das solicitações.

Com base nesse levantamento, optou-se pela prototipação de um canal de atendimento digital, na forma de um aplicativo, para que cidadãs e cidadãos pudessem fazer as solicitações de iluminação pública de maneira mais simples, inteligente e transparente. Em duas semanas a equipe de Ijuí desenvolveu e testou o protótipo de aplicativo com 5 cidadãs (os) e com servidoras (es) envolvidas (os) neste atendimento. Os testes contaram com o apoio da Secretaria de Desenvolvimento Social de Ijuí para identificação de participantes que correspondessem ao perfil de usuário desejado, e da Secretaria de Desenvolvimento Urbano, Obras e Trânsito de Ijuí.

RESULTADOS

Após os testes realizados, a equipe do projeto desenvolveu o conceito do aplicativo Luiza, projetado para atender as necessidades tanto das (os) cidadãs (os) quanto das (os) servidoras (es) públicas (os). Este aplicativo permite que as (os) cidadãs (os) solicitem serviços públicos de maneira ágil e eficiente e, ao mesmo tempo, proporciona à gestão pública meios para processar essas demandas de forma mais transparente, incluindo as etapas de solicitação, acompanhamento e resolução. Como uma plataforma web responsiva, o Luzia visa agregar vários canais em um único lugar, propiciando a padronização das solicitações e o acompanhamento e a resolução eficiente das demandas de iluminação pública.

As principais necessidades identificadas em relação ao serviço

foram: oferecer um autosserviço; agilidade no registro da solicitação por um formulário simples e com poucas perguntas; transparência sobre os próximos passos e prazos de cumprimento da demanda; e a possibilidade de acompanhamento do *status*, seja por recebimento de notificação, ou por busca ativa da (os) cidadã (o).

Além do protótipo da Luzia, outros resultados intermediários merecem destaque, como o catálogo de personas; os critérios de priorização de serviços para digitalização; o *blueprint* do serviço de iluminação pública; o *benchmarking* de produtos e serviços para inspirar a construção do serviço digital; o *backlog* de refinamento do produto; e a listagem de possíveis parceiros.

DESCOBERTAS

Trabalhar com qualidade as fases iniciais da jornada, incluindo o trabalho de pesquisa de campo e o alinhamento conceitual entre as (os) participantes proporciona maior fluidez no desenvolvimento das demais fases da jornada.

Além disso, o envolvimento de grupos intersetoriais e de parceiros alinhados ao objetivo do projeto enriquece substancialmente o trabalho desenvolvido. No caso de Ijuí, participaram representantes de diferentes pastas, como Trânsito, Educação, Assistência Social, Trabalho e Empreendedorismo, Finanças e Procuradoria, além de pessoas da sociedade civil e do mercado.

No mesmo sentido, a realização de uma atividade para compartilhamento de práticas de pessoas que trabalham diretamente na pauta de transformação digital em governo (seja viabilizando o governo digital para a (o) cidadã (o), seja contribuindo na construção de diretrizes governamentais) foi uma importante fonte de conexões e *insights* para o projeto.

A jornada mudou nosso olhar sobre os problemas públicos. Aprendemos muita coisa sobre como **estudar, testar e construir uma solução. A Enap criou um ambiente favorável para o aprendizado, com dicas valiosas.**

Cristiano Palharini, Assessor Administrativo da Secretaria de Planejamento e
Regulação Urbana de Ijuí.

5.2 - RIO PARAUPEBAS PARA TODOS

FICHA TÉCNICA

MUNICÍPIO: PARAUPEBAS/PA

ÓRGÃO PARCEIRO: SECRETARIA MUNICIPAL DE MEIO AMBIENTE E SUSTENTABILIDADE (SEMMA) DE PARAUPEBAS.

PERÍODO: AGOSTO - NOVEMBRO/2022

RESUMO

Para promover a conservação do Rio Parauapebas, principal fonte de água da região, a SEMMA junto à GNova buscou desenvolver uma solução que ampliasse a participação da comunidade no esforço de utilização sustentável desse recurso. Para isso, foi desenhado um canal de comunicação e registro de denúncias entre a população e a Prefeitura de Parauapebas.

CONTEXTO

A principal fonte de abastecimento de água do município de Parauapebas, no Pará, o Rio Parauapebas, não vem sendo utilizado de forma sustentável, em virtude de fatores como a especulação fundiária e econômica, a degradação do meio ambiente e a extração ilegal de minério e areia, além da poluição gerada pela própria comunidade ao longo do seu entorno.

Alertas de que o rio vem apresentando coloração muito turva e

seu nível de profundidade vem ficando cada vez mais raso, afetando a população municipal e, em especial, ribeirinhos, pescadores e pessoas que dependem do rio como fonte de renda, motivou a Prefeitura de Parauapebas a realizar um projeto voltado para a sua conservação.

Além de ganhos relacionados à saúde e ao bem-estar da população, busca-se, com a utilização sustentável do Rio, gerar novas oportunidades de geração de renda, como aquelas relacionadas ao ecoturismo.

PROCESSO

O projeto foi organizado a partir de uma jornada de inovação com foco na cocriação de estratégias de aplicação imediata e mediata visando a transformação e o protagonismo do município de Parauapebas no enfrentamento ao desafio existente. Além de encontros semanais à distância, o processo contou com atividades assíncronas, um *sprint* presencial e um momento de apresentação dos resultados, com a participação de convidadas (os) e de autoridades municipais.

Durante o percurso, foram utilizadas metodologias diversas de construção colaborativa, incluindo *design thinking*, metodologias ágeis, *management 3.0*, estruturas libertadoras e canvas de projeto. Por se tratar de uma iniciativa relacionada à conservação ambiental, também foram utilizadas referências como os Padrões Abertos para a Prática da Conservação (2013), o Guia Para Gestão de Planos de Ação Nacional para a Conservação das Espécies Ameaçadas de Extinção (2018); o Livro Vermelho da Fauna Brasileira Ameaçada de Extinção (2018) e os critérios de risco de extinção da União

Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais (IUCN) .

A jornada começou com a etapa Descobrir, onde foram mapeados os principais vetores que contribuem para a degradação do rio, mas também as principais oportunidades para reverter esse processo. Essas informações foram organizadas em um mapa interativo e em infográficos com informações sobre os aspectos socioambientais de Parauapebas e dos municípios por onde o rio também passa. A partir da sistematização dessas informações coletadas por meio de oficinas e atividades assíncronas de pesquisa realizadas pelos próprios participantes, buscou-se evidenciar o que se conhecia até o momento sobre o problema.

A partir da identificação de lacunas de informação, a equipe organizou a fase de pesquisa de campo, onde foram entrevistados 40 diferentes atores afetados pelo problema, oriundos de diversos campos de atuação, como setor produtivo, servidoras (es) de outros municípios e Estado, professoras (es) e pesquisadoras (es), além de integrantes de comunidades próximas ao rio, incluindo comunidades indígenas.

O download das entrevistas demonstrou que as pessoas se importam com o rio e que já estão sentindo o efeito do aumento da poluição. Há oportunidades de colaboração com o setor produtivo e a academia e diversas soluções possíveis foram mencionadas.

Após a etapa de entrevistas e síntese da pesquisa de campo, as (os) participantes foram convidadas (os) a pensar e propor ideias que poderiam contribuir para a conservação do rio Parauapebas. As propostas foram organizadas por temas, de acordo com a metodologia dos Planos de Ação para Biodiversidade do Governo Federal , e, ao final do processo de ideação, as soluções e ações

propostas foram submetidas a uma matriz de priorização de duas dimensões: impacto e esforço.

Uma das prioridades elencadas foi a criação de um canal de comunicação para registro e denúncias de situações que afetam a conservação do rio. Para a criação do canal, foram desenvolvidos dois protótipos: um deles utilizando o *Whatsapp* e o outro modelando um aplicativo específico para esse fim.

O debate sobre os planos de ação dos protótipos culminou numa importante discussão: os protótipos construídos eram, na verdade, duas faces da mesma moeda. Por critérios de simplicidade, definiu-se que o início da implementação deveria ser feito com o protótipo do canal de *whatsapp*, que evoluiria, futuramente, para um aplicativo com mais opções e atrativos.

RESULTADOS

Além de dois protótipos de canal de comunicação entre a população e a Prefeitura de Parauapebas, outros resultados do projeto merecem destaque.

A partir de levantamento realizado em campo e referências bibliográficas, foi gerado um mapa que caracteriza a região do rio Parauapebas, identificando os principais agentes que interagem com o rio. As informações foram alimentadas e atualizadas pelas (os) próprias (os) servidoras (es), que aprenderam a utilizar a ferramenta do Google.

Além disso, com o intuito de promover a continuidade das atividades relacionadas à conservação do Rio, a equipe foi capacitada em gestão de projetos para a elaboração e estruturação de outras quatro iniciativas consideradas importantes para transformar a conservação do Rio Parauapebas em uma política pública municipal: (1) Ações diretas no rio com envolvimento da comunidade; (2) Programa de voluntariado; (3) Fiscalização da mata ciliar; e (4) Reflorestamento da

mata ciliar, com participação da comunidade.

DESCOBERTAS

Ao longo da jornada, o reforço da corresponsabilidade das (os) participantes sobre o resultado final do projeto e a atribuição de atividades assíncronas, com prazos de entrega, trouxeram apropriação do projeto por parte da equipe municipal. A preocupação com o rio e o interesse em trazer a comunidade para participar da solução também foram fatores motivadores essenciais para que fossem superados alguns percalços que ocorreram durante o processo, como a instabilidade na conexão com a internet, um incêndio na sede da prefeitura (de onde algumas pessoas acompanhavam os encontros semanais) e a saída de participantes.

O trabalho de sistematização e síntese entre as oficinas foi muito valorizado pela equipe do município e contribuiu para o grupo focar no essencial das discussões, evidenciando uma lógica de evolução do projeto.

Percebeu-se, ainda, que promover tipos diferentes de entregas (mapa, protótipo, projetos etc.) aumenta a probabilidade de percepção de valor para uma maior quantidade de atores, dada a heterogeneidade do grupo.

Além disso, a realização de uma etapa presencial na fase final do projeto foi fundamental para melhor ajustar e concluir os produtos finais, além de promover a divulgação e o reconhecimento do trabalho realizado pela equipe municipal.

Por fim, o encerramento político foi valioso para apoiar servidoras e servidores na sensibilização da alta gestão municipal e facilitar os desafios de governança e continuidade dos trabalhos.

5.3 - COMO AUMENTAR O ENGAJAMENTO NO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO EM PORTO ALEGRE?

FICHA TÉCNICA

MUNICÍPIO: PORTO ALEGRE/RS

ÓRGÃO PARCEIRO: SECRETARIA MUNICIPAL DE GOVERNANÇA LOCAL E COORDENAÇÃO POLÍTICA (SMGOV).

PERÍODO: 9/02/2022 - 04/05/2022

RESUMO

A Prefeitura de Porto Alegre enfrentava o desafio de aumentar a adesão da população ao Orçamento Participativo (OP), tecnologia que é uma referência nacional e internacional de participação social, mas que vem enfrentando uma tendência de desmobilização. Para isso, a equipe construiu e testou um protótipo de solução que reúne, por um lado, um manual com orientações para que cidadãos e cidadãs possam compreender o funcionamento do OP e, por outro, um aplicativo que permite às (aos) gestoras (es) e cidadãos (os) acompanhar demandas já submetidas até sua execução pela área responsável, com agilidade e transparência.

CONTEXTO

Lançado em 1989, o Orçamento Participativo (OP) de Porto Alegre é um marco no campo da participação social. Ele possibilitou incluir cidadãos e cidadãs, em especial as pessoas em maior vulnerabilidade social, nos complexos processos orçamentários, criando a oportunidade de influírem na destinação dos recursos públicos.

Em 2019, em um esforço de mobilizar e reacender o interesse da população pelo OP, a Prefeitura decidiu adotar ferramentas que permitissem a participação *online*. Em cooperação com a prefeitura de Madri, Porto Alegre passou a adotar a plataforma utilizada pela capital espanhola, incluindo uma fase de votação *online* no processo do OP. Apesar desse esforço de digitalização, as métricas de participação não mostravam uma reversão da tendência de desmobilização observada na última década.

Nesse contexto, o município assumiu o desafio público de realizar uma reavaliação do OP, com o objetivo de encontrar soluções para aumentar a adesão da população em seus processos decisórios. Porto Alegre precisava também entender melhor como as secretarias municipais lidavam com as demandas encaminhadas por meio do OP, a fim de aumentar a capacidade de execução das demandas, retroalimentando o reconhecimento e a confiança da população nos serviços públicos.

PROCESSO

Visando compreender melhor o problema e identificar oportunidades de ação junto à Prefeitura de Porto Alegre, a GNova/Enap construiu uma jornada de inovação estruturada a partir de um processo típico de design. O processo incluiu oficinas de cocriação, investigação de campo, testes de protótipo e um *webinário* internacional.

Na etapa inicial, a equipe do município coletou e registrou informações sobre o Orçamento Participativo e seus problemas, incluindo levantamento de atores chave envolvidos no processo, certezas, causas e consequências. Também foi realizada pesquisa de campo, por meio de entrevistas a cidadãs (os) e gestoras (es). A partir dos *insights* gerados, a definição do problema passou pela formulação de perguntas- gatilho para a fase de ideação das soluções.

A ideação das soluções contou com a participação das (os) entrevistadas (os) na pesquisa de campo e com os aportes de um *webinário* internacional voltado a discutir experiências de OP no Brasil e no mundo. Esses insumos permitiram que as (os) participantes priorizassem e detalhassem as ideias geradas, considerando fatores com impacto para a cidade e custo de execução de possíveis soluções.

Após a ideação, houve a preocupação de abarcar ao menos um ciclo de iteração de um processo de prototipagem das soluções. Inicialmente, foram elaborados dois protótipos de baixa fidelidade: um focado na ideia de apoiar cidadãs e cidadãos na elaboração de demandas e outro focado na ideia de dar a este público *feedback* em tempo real sobre o andamento das demandas do OP na cidade. Após a realização de testes, percebeu-se que as ideias poderiam ser reunidas em um único protótipo, caminho escolhido pela equipe do projeto.

RESULTADOS

Ao final da jornada, a equipe de Porto Alegre elaborou um plano de ação para implementar o protótipo testado. O protótipo de média fidelidade construído condensa duas soluções: (i) o Manual de Informações do Orçamento Participativo e (ii) o OP nas Ruas.

O primeiro é um guia digital com orientações para que a (o) cidadã (o) possa compreender o funcionamento do OP e, assim, submeter propostas que tenham potencial para serem encaminhadas e priorizadas pela equipe da prefeitura de Porto Alegre. O segundo é um aplicativo para informar cidadãs (os) e gestoras (es), de forma sistemática, sobre o andamento de demandas já submetidas ao OP. Assim é possível melhorar a transparência do passo a passo que a demanda percorre, desde seu envio pela população até sua execução pela Secretaria Municipal de Governança Local e Coordenação Política de Porto Alegre.

A esses, que são os principais produtos finais entregues, somam-se: (i) o mapa de *insights* gerados após o campo; (ii) os desafios de *design* definidos; (iii) o pool de ideias geradas; e (iv) as *personas* das (os) cidadãs (os) e gestoras (es). Esses materiais poderão ser constantemente consultados pela equipe do projeto para a tomada de decisão de questões que concernem o Orçamento Participativo.

DESCOBERTAS

Entre os resultados intangíveis, destacam-se o aprendizado sobre processos de *design* para inovação e a sensibilização de gestoras (es) municipais sobre a importância de ouvir cidadãos e cidadãs e de gerar ações concretas a partir dessa escuta. A expectativa é a de que, a partir dessa experiência, seja possível incluir a escuta qualitativa de usuárias (os) de forma sistemática em outros projetos, tanto na Secretaria Municipal de Governança Local e Coordenação Política quanto em diferentes áreas da Prefeitura.

Sob a perspectiva educativa, foi importante que a equipe de Porto Alegre tenha tido a oportunidade de construir e testar um protótipo com suas próprias mãos – para apoiar os testes com potenciais usuários, foram oferecidos subsídios como guias e kits de prototipagem aos participantes.

A elaboração de um plano de ação para implementar as soluções gerou ganhos sobre a capacidade da equipe em apresentar e vender suas ideias de soluções e em sensibilizar patrocinadores de projetos.

Os planos permitiram, também, que fossem abordadas, além de questões operacionais, como desenvolvimento tecnológico e levantamento de dados, atividades de *backoffice* da prefeitura que dariam vida e manteriam ativa a solução prototipada, tais como a melhoria do processo de acolhimento das demandas e a produção de informações em tempo real sobre o andamento delas.

Essa reflexão possibilitou aos participantes perceber que a interface digital é só a ponta do *iceberg* de uma solução como essa. Para que ela entregue valor de fato à população, o mais desafiador é costurar e dar coerência para os processos de gestão que a sustentam.

5.4 - GESTÃO E DESIGUALDADE TERRITORIAL

FICHA TÉCNICA

MUNICÍPIO: FORTALEZA/CE

ÓRGÃO PARCEIRO: SECRETARIA MUNICIPAL DE
PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (SEPOG)

PERÍODO: FEVEREIRO - JULHO/2022

RESUMO

A Prefeitura de Fortaleza buscava aprimorar mecanismos de gestão pública e comunicação com a sociedade com vistas a reduzir desigualdades territoriais e otimizar investimentos públicos. Nesse contexto, a equipe trabalhou, por um lado, com a perspectiva das (os) gestoras (es) municipais e, por outro, com a população que acessa os serviços prestados pela Prefeitura. Ao final, foi desenhada uma trilha de tomada de decisões orientada para redução de desigualdades no município.

CONTEXTO

A Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão de Fortaleza é responsável pela elaboração, execução e monitoramento do Plano Plurianual do Município, além do Plano Fortaleza 2040, plano de desenvolvimento para a cidade com estratégias a serem implementadas no curto, médio e longo prazos focado em questões relacionadas à desigualdade territorial. Em um contexto em que 42% da população municipal habita em assentamentos precários, o desafio apresentado pela Prefeitura de Fortaleza foi o de assegurar o acesso das pessoas mais vulneráveis aos investimentos em infraestrutura e aos serviços públicos, como forma de estabelecer um novo paradigma de desenvolvimento socioeconômico para a cidade.

Contudo, ao monitorar o andamento das metas, a Secretaria observou progressos abaixo do esperado. Nesse sentido, buscava-se, a partir do aprimoramento de mecanismos de gestão e comunicação da Prefeitura, reduzir desigualdades territoriais, assegurar a otimização dos investimentos e enraizar uma cultura de gestão para resultados que agregasse maior valor à sociedade.

O foco proposto pela equipe foi entender melhor o processo de tomada de decisões e, a partir das descobertas, elaborar instrumentos para tornar o monitoramento mais fácil e permitir uma tomada de decisões eficiente, rápida e baseada em critérios estabelecidos anteriormente.

PROCESSO

A Prefeitura de Fortaleza junto à GNova/Enap embarcaram em uma jornada de inovação organizada a partir de oficinas colaborativas inspiradas em técnicas de *design* de serviços e que congregaram diferentes atores, grupos e subgrupos de trabalho.

A natureza do desafio evidenciava a necessidade de adoção de um duplo foco sobre o objeto de trabalho, que deveria levar em conta tanto a perspectiva das (os) gestoras (es) públicas (os) envolvidas (os) no monitoramento do Plano Fortaleza 2040, quanto a da população usuária destes serviços públicos. Ambos deveriam estar presentes para formar uma solução.

Para iniciar o processo, a equipe engajou-se em atividades como a elaboração de uma árvore de problemas e o levantamento de certezas, suposições e dúvidas para entender melhor o desafio do projeto. Além disso, debates em plenária e a realização de uma pesquisa de campo contribuíram para uma investigação mais detalhada dos desafios.

A etapa de pesquisa foi dividida em duas frentes. Por um lado, estudou-se a (o) cidadã(o) que busca fazer uma demanda para o município sobre um problema local, especialmente relacionados a temas de zeladoria urbana e educação. Nesse sentido, buscava-se entender como a (o) usuária (o) de serviços públicos acessa, demanda e acompanha o pedido feito.

Por outro lado, procurou-se entender a experiência do corpo técnico ao analisar estas demandas e das (os) tomadoras (es) de decisão do município. A equipe buscou entender que tipo de dados e tempos eram necessários para que secretárias e secretários pudessem tomar decisões. Além disso, a equipe explorou como o corpo técnico se sentia ao gerar estes dados e vivenciar

desafios constantes como dificuldade de acompanhamento, falta de entendimento sobre como estruturar este processo, e pouca clareza em relação a utilização desses dados técnicos. Adicionalmente, foi conduzida uma etapa de pesquisa interna de revisão de processos.

A partir dos dados da pesquisa, a equipe elaborou três *personas* que organizaram as atividades do projeto: a tomadora e o tomador de decisões; a (o) técnica (o) da Prefeitura e a(o) cidadã (o) vulnerável que acessa os serviços e equipamentos públicos. De modo a idear soluções que atendessem as necessidades das *personas* identificadas, a equipe do projeto se debruçou em casos de outros municípios e órgãos públicos que tratassem de tomada de decisão para redução de desigualdades. Para inspirar ainda mais a equipe, convidou-se também uma especialista para enriquecer as discussões sobre a importância da comunicação como instrumento de gestão. Além disso, o projeto ofereceu uma oficina de conexão entre distintas áreas da Prefeitura para socializar o projeto e escutar como diversas pastas se relacionavam com o problema.

A equipe então desenhou uma jornada ideal de tomada de decisão com foco na redução de desigualdades para ser testada com as (os) usuárias (os). O material foi testado com potenciais usuárias (os) da área técnica e com secretários e secretárias para entender se a jornada era de fácil utilização e se as informações ali constantes estavam inteligíveis.

RESULTADOS

A partir das premissas levantadas durante o percurso do projeto e da confluência da inteligência coletiva do grupo, a solução elaborada em conjunto com a Prefeitura Municipal de Fortaleza foi um protótipo de fluxo de tomada de decisão orientado à redução de desigualdades. Essa trilha orienta a tomada de decisão para inclusão ou não da demanda na Lei Orçamentária Anual (LOA) e alia inovações construídas no percurso do projeto a sistemas e ferramentas que já vinham sendo utilizadas pela gestão municipal.

Trilha da tomada de decisão:

1. Cidadã (o) informando o andamento da demanda (e.g., consertar o asfalto) recebendo indicativos. Foi criado um *dashboard* para entender os pedidos criados por cidadãos e cidadões.
2. Fórmula de tomada de decisões para priorização:
 - a. Índice de desigualdade.
 - b. Relacionamento / ligação da demanda com ações e metas do PPA.

A trilha organizou os seguintes instrumentos de inovação:

1. Fortaleza Participa: plataforma da prefeitura para cadastrar e votar em demandas (escolhida por já estar em funcionamento).
2. MAPP (Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários): instrumento de planejamento dos investimentos da prefeitura.

3. SIOPFOR (Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento): onde é possível acompanhar a execução do orçamento.
4. Critérios de pontuação do MAPP: a Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Monitoramento (Coplam) irá definir critérios de pontuação dos MAPPs para privilegiar propostas que contribuam com a redução de desigualdades.
5. GUT: análise de projetos por Gravidade, Urgência e Tendência de piora.
6. Avaliação da execução da demanda: todas as pessoas participam da avaliação. A população avalia no “Fortaleza Participa”, e as (os) gestoras (es) da prefeitura no sistema de monitoramento.

Para as (os) cidadãs (os), a solução é um canal de registro de demandas e de retorno sobre a execução delas. Para gestoras e gestores intermediários, permite a utilização dos dados gerados e a priorização de demandas com base em evidências. E para tomadoras e tomadores de decisão, permite que a escolha esteja alinhada a critérios que unem as demandas populares com resultados estratégicos.

DESCOBERTAS

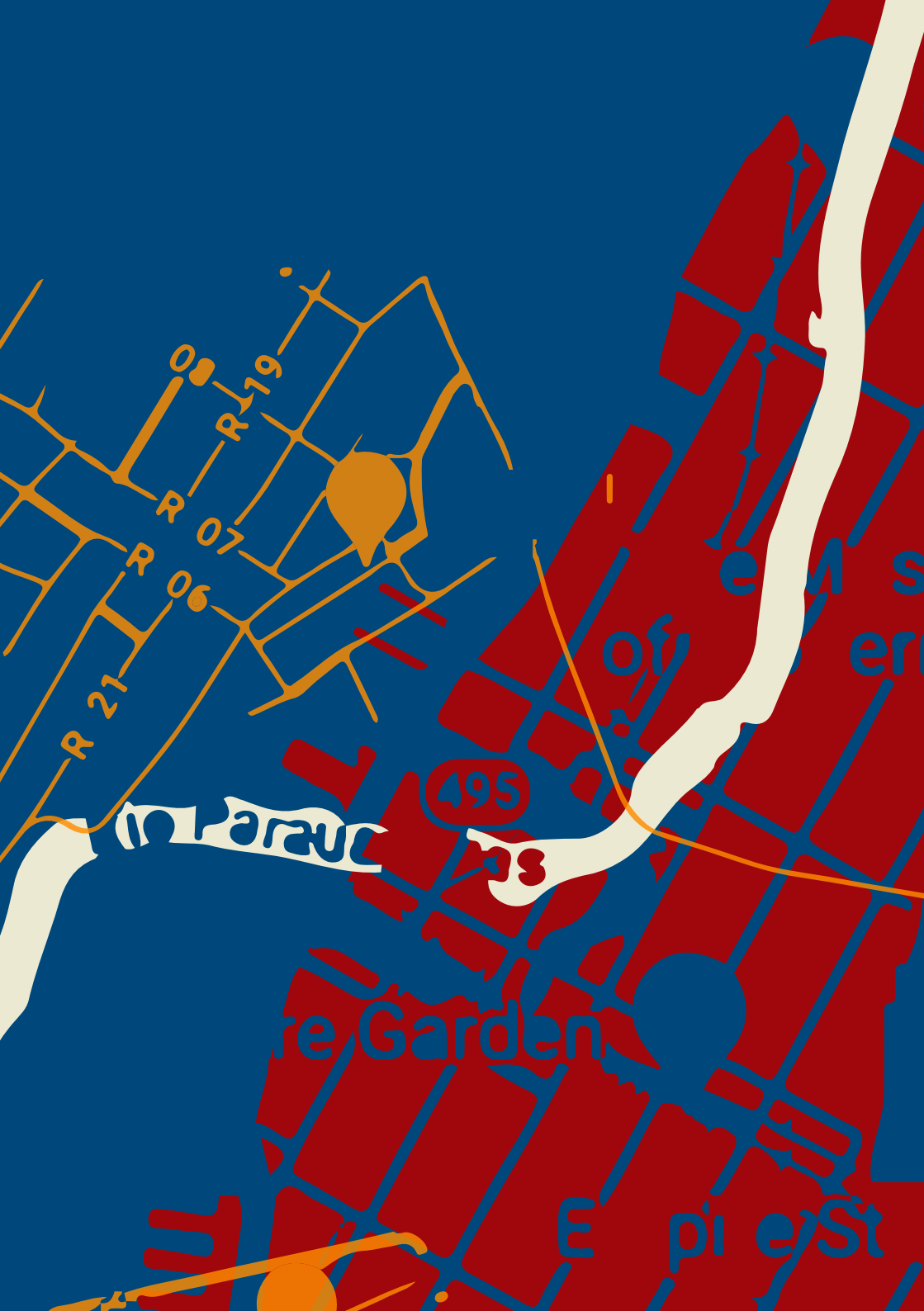
O trabalho de campo foi um aprendizado importante para gestoras (es) e economistas que nunca haviam parado para uma escuta qualificada sobre o próprio trabalho, sobre as (os) técnicas (os) e as (os) tomadoras (es) de decisões. O aprendizado gerado foi de que para desenhar uma política pública voltada às necessidades de cidadãos e cidadãs, é necessário escutá-las (os), sair dos gabinetes e conhecer os territórios. A colaboração entre diferentes pessoas da Prefeitura foi uma das marcas de sucesso do processo, envolvendo diversas atividades em grupos ou mesmo subgrupos. Nesse sentido, a equipe destacou a importância dos momentos de recapitulação e validação dos produtos de cada oficina. Ao longo da jornada, esse resgate foi crucial para garantir que o projeto evoluísse sem ser escanteado em meio ao cotidiano da gestão municipal.

Contudo, a etapa de prototipação se mostrou desafiadora. Se nas primeiras etapas foi preciso se conectar com as dores das *personas* para sair dos limites do planejamento, a solução encontrada também precisaria dialogar com públicos para além deste espaço.

Durante o percurso, a equipe pôde perceber a centralidade dos instrumentos para tomada de decisão na melhoria da qualidade de vida da população, e a importância do estabelecimento de fluxos claros que levem em conta a participação popular e as evidências para reduzir desigualdades.

6. APRENDIZADOS E REFLEXÕES SOBRE INOVAR COM CIDADES





R 27
R 06

R 07
R 19

Paradise Garden

495

438

of e n s
er

re Garden

E pi e St

Transformar a administração municipal através da construção colaborativa de soluções para problemas públicos e na elaboração de estratégias organizacionais não é uma tarefa fácil. Ao mesmo tempo que desafios são apresentados, a execução de projetos de inovação em nível local abre espaço para aprendizados baseados na prática. Nas próximas páginas, compartilhamos quatro lições aprendidas derivadas da experiência do programa *Cidades que Transformam* e do contato com atores do ecossistema de inovação dedicados a inovar com municípios.

6.1 - INOVAÇÃO É SEMPRE SITUADA

Apesar do crescente interesse pela agenda de inovação em várias partes do mundo, o que se entende por inovação depende do contexto em que está inserida. Diferentes níveis federativos, localidades, e contextos organizacionais informam distintos entendimentos do que pode ser uma iniciativa inovadora. Uma prática corriqueira empregada em um contexto pode ser vista enquanto inovadora ao ser introduzida em outro sistema.

Compreender a inovação enquanto um conceito situado é fator-chave para a criação de valor efetivo a partir de projetos. Diferentes municípios têm demandas, níveis de maturidade e carências diferentes, fatores que devem ser tomados em consideração ao estabelecer esse entendimento sobre inovação. É essencial alinhar expectativas e estabelecer uma definição comum do que se entende por inovação ao iniciar uma parceria. Esse alinhamento permite a proposição de projetos que ressoem com a realidade municipal e evita frustração das partes envolvidas e a execução de atividades superficiais.

Um fator importante aqui é a adaptação à realidade do município parceiro, de modo que se construam parcerias baseadas na confiança mútua e que possibilitem aprendizagem ante a diversidade. Esse processo de facilitação deve dialogar com o contexto da localidade e ter atenção especial à linguagem, traduzindo termos-chave e conceitos abstratos e evitando uso de jargões.

6.2 - PARCERIAS SÃO CRIADAS MEDIANTE COLABORAÇÃO

De modo geral, a construção de parcerias com o nível local para inovação traz diversos desafios. A sintonização e o alinhamento das partes interessadas é muitas vezes custoso, garantir engajamento frente a um cenário de constante pressão por entrega é difícil e viabilizar a implementação e escalabilidade das soluções desenvolvidas por meio de projetos é uma frustração comum.

Além de adaptações conceituais, parcerias de sucesso pressupõem constante pactuação. Por tratarem de desafios complexos que não têm uma causa, nem uma solução conhecidas, projetos de inovação, em geral, começam com recortes de escopo pouco preciso. Em processos de *design* cívico, a definição de áreas específicas de atuação ocorre como consequência da investigação e imersão no problema.

Desse modo, é essencial estabelecer uma estrutura de acompanhamento da parceria que, ao mesmo tempo, entenda a ambiguidade intrínseca ao projeto e contenha marcos de avaliação do seu andamento. Etapas como definição de hipóteses de pesquisa, recrutamento de participantes, pesquisa de campo, prototipação e síntese oferecem momentos de reflexão sobre o processo e o

engajamento das (os) participantes pode alimentar um processo de repactuação do escopo e compromisso de participação. Esses espaços de reflexão permitem o estabelecimento de uma relação de confiança entre participantes mediante transparência, socialização de informações, e responsabilização sobre o que está transcorrendo bem ou mal, podendo levar à interrupção do processo.

Esses espaços combinam, portanto, gestão com participação com um relevante aspecto colaborativo de trabalho. A construção conjunta do projeto, desde a definição de escopo até a síntese de aprendizados, possibilita a criação de vínculo entre as equipes participantes e fortalece os resultados finais. Esses espaços colaborativos e flexíveis devem dedicar tempo para a construção de parcerias e a constante pactuação do projeto, gerar insumos para a tomada de decisão e para o estabelecimento de requisitos comuns para a participação. A gestão do projeto, portanto, pode ocorrer de maneira experimental – estabelecendo hipóteses de aprendizado, definindo requisitos em comum, testando estratégias e refletindo sobre sucessos e falhas e construindo parcerias que persistem ao fim de um projeto.

6.3 - ENTREGAR E CAPACITAR É POSSÍVEL, MAS DESAFIADOR

De maneira mais ou menos explícita, projetos de inovação baseados em metodologias participativas têm um duplo foco: desenvolver uma possível solução para um problema público local e construir capacidade na equipe do projeto. Esse é o caso do programa *Cidades que Transformam*, que busca desenvolver e testar uma solução para um problema local e capacitar uma equipe municipal em métodos inovadores para a gestão pública.

O foco no aspecto formativo visa despertar mudanças na relação das (os) servidoras (os) com seu trabalho através da ampliação de repertório de metodologias e a introdução de novas formas de se estruturar políticas públicas. Por sua vez, o foco na elaboração de uma solução dá relevância ao projeto e contribui para o engajamento da equipe participante. O entregável deveria ir além de um recurso pedagógico, mas, sim, um artefato acionável que apoie na continuidade do projeto e sua implementação.

Contudo, ainda que esse duplo objetivo seja empregado em diversos programas de inovação mundo afora, na prática, priorizar esses focos complementares é desafiador. Em alguns momentos, é fácil deixar de lado momentos de reflexão sobre o que foi feito e métodos empregados, elemento essencial para a aprendizagem. Em outros, a solução encontrada pode ser superficial e não leva em conta a participação das pessoas envolvidas em um problema.

Ainda que uma resposta para esse dilema não tenha sido encontrada, entendemos que a definição de parâmetros para priorização de atividades pode apoiar no sopesamento entre

capacitação e entrega. Observar as diferentes etapas do projeto, contexto em que se encontra e a disponibilidade da equipe são fatores que podem apoiar na definição de qual foco se deve priorizar em determinado momento. Essa reflexão auxilia a gestão de projetos de inovação na tomada de decisões cotidianas e proporciona uma comunicação mais clara do valor gerado em um projeto a depender do grupo envolvido. Outra possibilidade é começar com a execução de constantes testes de soluções pequenas a partir de ciclos curtos para consolidar uma relação de confiança e engajar parceiras (os) pelos resultados concretos. Pouco a pouco, pode-se avançar para soluções mais robustas, que exigem uma relação mais consolidada.

6.4 - O CONTATO COM A POPULAÇÃO É TRANSFORMADOR

A aproximação com a população é uma vantagem dos municípios para realizar interações simples e rápidas com as pessoas, utilizando poucos recursos, mas possibilitando aprendizagem e transformação do governo e do serviço público. Ferramentas de pesquisa de campo como entrevistas, testes de usabilidade, observação estruturada e oficinas participativas engajam e transformam servidoras e servidores a partir do contato com o público-alvo dos serviços sob sua responsabilidade. Estes momentos de troca permitem que as (os) servidoras (es) públicos se reconectem com seu propósito de atuação no governo, gerando reflexões importantes sobre a prática e catalisando a transformação governamental.

Ainda que o contato com a população seja um momento com

um alto potencial de transformação, não é trivial executá-lo. Para facilitar a coleta de dados e a criação de soluções em conjunto, projetos de inovação empregam o uso de diversas ferramentas de pesquisa não familiares para o serviço público. Por não serem comumente aplicadas no governo, seu uso é muitas vezes visto com desconforto, reticência e exotismo. Além disso, o contexto altamente politizado, pouco permissivo ao erro e com modos de fazer extremamente específicos e organizados em silos dificulta ainda mais o emprego dessas metodologias.

Elementos como treinamento para condução apropriada de atividades, dedicação de tempo adequado para elaborar materiais de suporte e ativação de redes para recrutamento de participantes são essenciais para a execução de projetos de inovação. Contudo, não é fácil para uma equipe engajar-se pela primeira vez em um projeto de inovação e ter clareza sobre todos esses fatores.

Uma estratégia possível é oferecer um apoio próximo, facilitando as atividades de campo em conjunto, de modo que as (os) participantes ganhem confiança no processo. Este é um esforço adaptativo, de traduzir ferramentas e métodos não familiares ao serviço público num processo colaborativo de pesquisa. Essa tradução deve dialogar com as necessidades da equipe participante e de seu trabalho prático, possibilitando um alinhamento ao dia a dia do serviço e, por consequente, um engajamento das (os) parceiras (os). O compartilhamento de responsabilidades e recursos que valorizam o conhecimento

de servidoras e servidores fortalece parcerias e também tem o potencial de transformar o próprio governo.

Além disso, de modo a oferecer espaços mais eficazes para essa transformação, é importante olhar para a diversidade dentro do serviço público, entendendo seus diferentes motivadores, fragilidades, forças e vocações. Este olhar treinado para quem está dentro da máquina pública apoia na curadoria de atividades de pesquisa e engajamento que façam sentido no contexto em que se atua. Uma estratégia possível é a combinação de outras atividades junto a pesquisa de campo, como pesquisa de referências e a conexão com equipes com desafios similares para aumentar o repertório de participantes e mostrar como é possível, na prática, executar projetos de inovação.

