

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

TOOLKIT

**Aplicação
da Escala
Comportamental
para Inovação
Pública - Ecip**

Samia Abreu

GNova Lab - Laboratório
de Inovação em Governo
Enap, Brasília/2023



INOVAÇÃO NA PRÁTICA

TOOLKIT

**Aplicação
da Escala
Comportamental
para Inovação
Pública - Ecip**

Samia Abreu

GNova Lab - Laboratório
de Inovação em Governo
Enap, Brasília/2023

Escola Nacional de Administração Pública – Enap

Presidente:

Betânia Peixoto Lemos

Diretora de Inovação:

Camila Medeiros

Coordenadora-Geral de Inovação

Marizaura Reis de Souza Camões

Autora

Samia Abreu

Pesquisadoras parceiras voluntárias

Lígia Cavalcante Feitosa

Roberta Freitas Lemos

Supervisão técnica

Camila Antonelli

Cecília Lariú

Marizaura Camões

Concepção editorial –

Coleção Inovação na Prática

Elisabete Ferrarezi

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Isabella Brandalise

Joselene Pereira Lemos

Revisão:

Roberto Araújo

Projeto Gráfico

Isabella Brandalise

Diagramação:

Gustavo Bonifácio

Ilustração

Arthur Pomnitz

Ícones

Freepik

Catalogado na fonte pela Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

A162t Abreu, Samia
 Toolkit: aplicação da Escala Comportamental para Inovação Pública –
 ECIP / Samia Abreu. -- Brasília: Enap, Laboratório de Inovação em Governo,
 2023.
 39 p. : il. -- (Coleção Inovação na Prática)

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-87791-34-0

1. Inovação Pública. 2. Primeiro Setor. 3. Competência Técnica e
Comportamental. 4. Avaliação Quantitativa. 5. Políticas Públicas. I. Título.

CDD 351

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

SUMÁRIO

- 09 Introdução
- 11 Para que serve este toolkit?
- 12 Para quem é este toolkit?
- 12 Quando utilizar esta ferramenta de avaliação?
- 13 Por que o foco na mudança comportamental de servidores e servidoras é tão importante?
- 14 Como este toolkit foi estruturado?

Parte 1

- 15 De onde partimos?
- 18 O que significa cada competência?
- 19 Como medir mudança comportamental em cada uma dessas competências?

Parte 2

- 24 Aplicação da Escala
- 24 O caso Marcela e Caio
- 28 Como interpretar os resultados?
- 31 Voltando ao caso Marcela e Caio

Parte 3

- 34 Disseminação e *Feedback*
- 36 Referências Bibliográficas

SOBRE A ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP

Transformar a administração pública em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor: esse é o papel que a Enap assumiu desde a sua criação, em 1986.

A Escola nasceu com a promessa de transformar a cultura e o modelo mental de cada agente público, com a missão de formar e desenvolver pessoas capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade.

Por mais de 35 anos, a Enap tem desempenhado um papel ímpar de inovar a cultura da administração pública e de acelerar a transformação no ensino, na gestão organizacional e, também, digital, social ou econômica.

**PARA SABER
MAIS, VISITE**



SOBRE O GNOVA LAB

O GNova Lab é o laboratório de inovação pioneiro do governo federal brasileiro. Fruto de uma parceria com o governo da Dinamarca, o laboratório se propõe a desenvolver soluções inovadoras em projetos com instituições do governo federal para que o serviço público possa responder com mais eficiência às demandas dos cidadãos.

O propósito do GNova Lab é ousar novas formas de pensar desafios públicos e agir em governo. Prospectamos, experimentamos e disseminamos novas abordagens para enfrentar desafios públicos de forma colaborativa, criativa e com aprendizado constante. Partilhamos de uma visão de inovação como prática sistêmica e transformadora, capaz de fomentar um setor público mais responsivo aos complexos desafios da sociedade contemporânea.

O GNova Lab vem utilizando métodos ágeis, protótipos, experimentos, testes e entrevistas com usuários numa combinação de metodologias das ciências sociais e do design para construir novas respostas aos desafios públicos.

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

PARA SABER

MAIS, VISITE:



INTRODUÇÃO

O Toolkit **para aplicação da Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP)** apresenta as bases conceituais e o passo a passo para conduzir uma avaliação dos estágios de mudança comportamental para inovação pública.

Sabemos que a participação de servidores (as) públicos em projetos e programas de inovação tem sido uma realidade ao longo do tempo e o quão desafiador é acompanhar de modo processual o desenvolvimento do comportamento inovador desses agentes em seus diferentes contextos de prática no serviço público. Sendo assim, a metodologia apresentada neste toolkit buscou fornecer orientações sobre o uso da Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP) em um formato acessível e replicável em projetos de inovação na administração pública.

O método proposto possibilita a visualização de tendências de mudanças comportamentais, condição fundamental para que a inovação pública ocorra. Embora não seja um método de avaliação de eficácia, efetividade ou eficiência dos projetos/programas, entendemos que se trata de ferramenta importante para diagnóstico e avaliação de mudanças de modelos mentais, por meio de medidas de comportamento, tão fundamentais para a ampliação da inovação no contexto público.

A metodologia que apresentamos nesse toolkit tem por objetivo responder às seguintes questões:

1. Por meio de projetos de inovação¹, os agentes participantes adquirem competências essenciais para a inovação no setor público?
2. Os agentes transformam seus comportamentos de como “fazer política pública” frente a problemas públicos que exigem pensar e agir inovadores?

Elaborado a partir de uma consultoria contratada pelo Laboratório de Inovação em Governo (GNova Lab) da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em parceria com a Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI), este kit de ferramentas (toolkit) é resultado de um amplo processo de pesquisa de diferentes teorias de avaliação, de mudança de comportamento e de ferramentas estatísticas. Ele é fruto de escolhas com o intuito de tornar a sua aplicação o mais factível pelos (as) gestores (as) de projetos e programas de inovação.

Todas as descrições das ferramentas são acompanhadas de referências-chave e abrem oportunidade para um maior aprofundamento nos temas afetos ao desenvolvimento de competências e à mudança comportamental para inovação. Estamos muito felizes por dar o pontapé inicial no estudo da avaliação de mudança comportamental para inovação no serviço público e de poder compartilhar este ferramental para aplicação em outros contextos.

Desejamos uma boa leitura e uso deste toolkit!

1 No contexto da Diretoria de Inovação (GNova) da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), os projetos de inovação fundamentam-se na experimentação e transformação governamental, que buscam testar novas formas de pensar e agir em governo com o objetivo de aportar para o setor público: novas metodologias para uso na construção de políticas públicas; soluções inovadoras para desafios públicos complexos; e novas competências para o serviço público contemporâneo. Saiba mais: <<https://gnova.enap.gov.br/>>.

PARA QUE SERVE ESTE TOOLKIT?

Este é um kit de ferramentas (toolkit) para auxiliar as lideranças públicas a avaliarem os estágios de mudanças comportamentais das equipes que participam de projetos e programas de inovação ao longo do tempo.

O contexto de aplicação da metodologia de mudança comportamental envolve todo e qualquer projeto/programa cujo objetivo principal é gerar capacidade inovadora nas equipes. Para tanto, é preciso garantir que as pessoas que irão responder à pesquisa participem e tenham acesso às competências essenciais para inovação no setor público ao longo do processo. Nós da Gnova/Enap vamos utilizar, por exemplo, para medir o quanto nossos projetos de experimentação, transformação governamental e inovação aberta afetam o comportamento inovador dos (as) servidores (as) que participam conosco.

Curiosidade! Você já deve ter visto a quantidade de instrumentos utilizados para medir em algum grau as ações de servidores (as) nas intervenções, projetos e oficinas. Algo comum que essas pesquisas possuem é que, de modo geral, são direcionados para medir a reação, satisfação dos (as) participantes, bem como o registro do número de participantes dessas intervenções, projetos e oficinas. Medidas de avaliação de reação e satisfação buscam responder às perguntas voltadas às percepções imediatas dos (as) participantes e oferecer sugestões de melhorias após a intervenções, projetos e oficinas. Avaliações de alcance, por sua vez, estão voltadas para responder às demandas acerca de quantas pessoas participam de oficinas, aulas, atividades, apresentações, entre outras ações. Contudo, esses modelos de avaliação não são capazes de medir qualidade e resultados das intervenções, projetos, oficinas ou programas frente ao processo de mudança do comportamento inovador dos (as) servidores (as) que participam dessas iniciativas governamentais.

PARA QUEM É ESTE TOOLKIT?

Este kit de ferramentas foi desenvolvido para ser utilizado por qualquer pessoa que tenha interesse em avaliar a mudança de comportamento para inovação em políticas públicas de equipes. Você pode trabalhar em âmbito nacional, regional, ou governo local, com programa/projeto das diferentes temáticas e em uma equipe multidisciplinar. Embora tenha sido desenvolvido no contexto das políticas públicas brasileiras, as ferramentas podem ser usadas por qualquer pessoa envolvida com projetos para inovação em políticas públicas e não requer conhecimento prévio de métodos de avaliação ou teorias comportamentais.

QUANDO UTILIZAR ESTA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO?

Esta ferramenta foi pensada e desenvolvida para ser usada quando for relevante **avaliar os estágios de mudanças comportamentais de servidores (as) públicos que atuem em projetos e programas de inovação ao longo do tempo**. Isso porque, ao desenvolver a ferramenta, partimos do pressuposto de que a mudança comportamental exige tempo de maturação. Assim, a metodologia descrita neste Toolkit envolve medir o comportamento inovador em três diferentes momentos do projeto – como vamos detalhar mais adiante.

Mas posso utilizar a metodologia após uma palestra, por exemplo? Em ações pontuais é menos provável identificar mudanças cognitivas precursoras do comportamento inovador, ou avaliar se esse comportamento se manteve presente após seis meses da

participação nessas intervenções, por exemplo. Você pode usar a escala como diagnóstico inicial da equipe, mas ela foi idealizada para que seja usada como ferramenta completa de medida de “antes e depois” em intervenções de médio e longo prazo.

Ao final, posso afirmar que a intervenção causou o comportamento? Você poderá dizer que existe uma tendência para o comportamento. Para a avaliação de impacto/causalidade, seria necessário controlar outras variáveis (como, por exemplo, o contexto, características da amostra, momento político e histórico, recursos) que poderiam influenciar os resultados e que não estão contempladas nesta metodologia².

POR QUE O FOCO NA MUDANÇA COMPORTAMENTAL DE SERVIDORES E SERVIDORAS É TÃO IMPORTANTE?

É pela mudança no comportamento, por meio da aquisição de novas competências para inovação por parte de um grande número de servidores (as), que a inovação pública ganhará escala em programas e políticas públicas, otimizando as entregas à sociedade e, ao mesmo tempo, propiciando um ambiente favorável ao surgimento de uma cultura para inovação.

2 O controle de variáveis para análise de causalidade requer o conhecimento de especialistas em avaliação quantitativa; por isso, sugerimos que, caso seja realizado, a avaliação seja conduzida por profissional capacitado, a fim de evitar vieses na interpretação dos resultados. Caso seja de interesse do(a) leitor(a) deste toolkit conhecer mais sobre métodos e análises de causalidade, sugerimos que consultem a seção Referências do material.

COMO ESTE TOOLKIT FOI ESTRUTURADO?

Este material está estruturado em três partes:

1. A primeira parte traz uma linha do tempo sobre como a Escala foi construída, apresenta seus conceitos-chave e as escolhas por trás da abordagem metodológica adotada.
2. A segunda parte traz um exemplo de situação concreta para ilustrar a aplicação da Escala e a interpretação dos resultados.
3. E a terceira parte traz um convite ao (à) leitor (a) para a disseminação da ferramenta ao ecossistema de inovação e para o compartilhamento de impressões, sugestões, críticas e resultados da aplicação da Escala com o GNova Lab.

PARTE 1

A ESCALA COMPORTAMENTAL PARA INOVAÇÃO PÚBLICA – ECIP

DE ONDE PARTIMOS?

A partir de três matrizes de competências para inovação³, elencamos as seguintes competências, que foram a base para o detalhamento dos comportamentos desejáveis para a inovação:

1. Insurgência;
2. Iteração;
3. Fluência de dados;
4. Capacidade narrativa;
5. Curiosidade;
6. Foco no usuário;
7. Gestão e liderança para a inovação;
8. Colaboração;
9. Experimentação;
10. Definição do problema;
11. Comunicação;
12. Empatia.

3 Matriz de competências básicas da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017) para inovação no setor público; do mapeamento de competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro (Enap, 2021) e da experiência da GNova com os seus projetos de experimentação e transformação governamental (FERRAREZI; LEMOS, 2018).

Após a realização de levantamento de dados⁴, foi possível identificar sobreposições e relações prováveis entre os comportamentos constituintes de cada classe de competência, permitindo unir iteração e experimentação; foco no usuário e empatia; e capacidade narrativa e comunicação. A Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP) passou a trabalhar, então, com nove competências para a inovação.

Figura 1 – Primeira versão da Escala com nove competências para inovação



Fonte: Elaboração própria.
Ilustração: Arthur Pomnitz.

4 Aplicação de questionário com 14 respondentes; 4 entrevistas; 2 oficinas e um total de 9 horas de entrevistas e oficinas gravadas e revisitadas.

Após processo de validação de conteúdo em relação à relevância e clareza e entrevistas com especialistas, que permitiu mapear problemas de interpretação e obter melhor percepção do que foi compreendido em relação aos itens do instrumento, escolhemos a escala de respostas inspirada nos estágios de mudança comportamental do modelo transteórico de mudança (PROCHASKA; DICLEMENTE; NORCROSS, 1992).

A partir das revisões dos itens da Escala, concluiu-se que o ponto central era ter um instrumento que medisse comportamento inovador como um processo de mudança e não somente as variações de emissão e frequência do comportamento manifesto.

A última etapa de aprimoramento e avaliação do instrumento contou com 687 respondentes, uma amostra ampla e heterogênea de servidores (as) participantes e não participantes de projetos/ programas de inovação ao longo do tempo, o que permitiu medir sua sensibilidade e refinar a Escala.

O resultado foi a construção da ECIP, tal como apresentada aqui, composta por 22 itens (comportamentos)⁵, seis fatores/competências, que agrupam esses comportamentos, e opções de respostas a partir dos estágios do modelo transteórico de mudança.

Na Figura 2 você encontra cada uma das competências e os itens que compõem cada uma delas.

5 A Escala foi elaborada seguindo os guias de boas práticas de criação e validação de instrumentos científicos (Boateng et al., 2018).



O QUE SIGNIFICA CADA COMPETÊNCIA?

- **Curiosidade** – envolve a busca por definir os problemas de forma clara antes de construir as soluções e, para isso, formular perguntas, reformular perspectivas e identificar novas ideias, abordagens e formas de trabalhar que possam apoiar o entendimento e o enfrentamento desses problemas.
- **Iteração e experimentação de soluções** – compreende a coleta de informações sobre a experiência dos usuários, desenvolvimento rápido e incremental de soluções, concepção e refinamento de protótipos, experimentação e teste, em um processo de aperfeiçoamento progressivo.
- **Fluência em dados** – envolve a organização, análise e utilização de dados e evidências para embasar decisões.

- Abertura ao risco – busca compreender e gerenciar riscos, relatar acertos e erros como forma de disseminar aprendizados.
- Capacidade narrativa e de comunicação – abarca estratégia de comunicação acessível ao público-alvo e a incorporação das histórias dos usuários nos projetos/ações.
- Colaboração – engloba o engajamento de tomadores de decisão, diferentes parceiros, profissionais com diferentes repertórios para experimentarem novas formas de resolver problemas públicos.

COMO MEDIR MUDANÇA COMPORTAMENTAL EM CADA UMA DESSAS COMPETÊNCIAS?

Para o desenvolvimento dessa metodologia, consideramos a proposição e validação de um **instrumento que medisse** o comportamento inovador como um **processo de mudança** e não apenas a frequência do comportamento⁶ em si. Optamos por incluir no processo medidas desde o pensar de forma inovadora até o agir de forma inovadora.

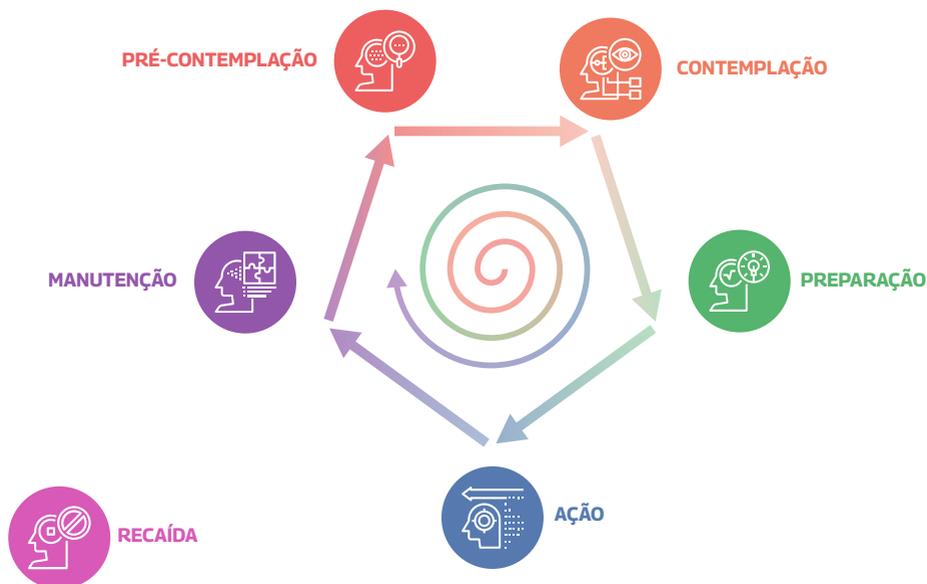
Nessa direção, adotamos o **modelo transteórico de mudança** (PROCHASKA *et al.*, 1992; PROCHASKA; VELICER, 1997) como alternativa de respostas para cada item da Escala. A proposta de utilização desse modelo se baseia na possibilidade de identificar mudanças cognitivas que atuam como precursoras do comportamento final das pessoas que participam dos projetos e programas de inovação.

6 É comum se utilizar escala Likert para medir frequência de comportamento, que varia de 1 a 10, onde 1 corresponde a "nunca" e 10 corresponde "a sempre".

Importante! O aspecto predominante no modelo transteórico de mudança é a ideia de que a mudança ocorre ao longo do tempo. Essa dimensão temporal da teoria propõe que uma pessoa pode progredir através de cinco estágios de mudança de comportamento, bem como voltar estágios ou até mesmo não passar por todos os estágios. O modelo, então, entende a mudança como um processo e um contínuo que se sobrepõem em seus estágios.

Segundo esse modelo teórico (Prochaska et al., 1992), é possível identificar os estágios que apontam o processo da mudança comportamental, conforme ilustra a Figura 3, a seguir:

Figura 3 – Modelo transteórico de mudança



Fazendo uma analogia para o contexto de inovação no setor público, a partir desse modelo, é possível acompanhar os processos de mudanças comportamentais manifestados por uma pessoa que participou de determinadas intervenções, projetos ou programas inovadores. Os componentes de cada estágio ilustrado na Figura 3 podem, então, ser descritos da seguinte maneira:

- **Pré-contemplação:** ausência de consciência do problema e resistência a mudar. Características do indivíduo nesse estágio: desconhecimento, resistência ou desinteresse pelo tema, ou seja, o sujeito não possui a intenção de mudar de comportamento. Exemplos desse estágio referem-se aos indivíduos que estão próximos a intervenções de inovação, mas não se interessariam por ações focadas nesse tema.
- **Contemplação:** tomada de consciência sobre a necessidade de mudança e desejo de mudar, com propensão a reconhecer os prós e contras da mudança. Esse tende a ser um período ambivalente, ou seja, o desejo de mudar coexiste com o desejo de permanecer da forma como se encontra. As pessoas podem ficar um longo período nessa fase, utilizando muito esforço e energia para superá-la, mas sem planos para mudar (Rapp-Paglicci; Savon, 2009).
- **Preparação:** tomada de decisão para agir nos próximos 30 dias, com planos ou condutas preparatórias. Sujeitos nesse estágio tendem a estar preocupados em mudar, possuem planos para um futuro próximo, aproximadamente um mês, mas ainda não os colocam em prática (Armitage; Arden, 2008). Comportamentos que caracterizam essa fase podem estar

associados à busca de laboratórios de inovação ou experiências de inovação para a solução do problema público que estão enfrentando.

- **Ação:** engajamento na modificação do comportamento-alvo e aquisição de novos comportamentos. Esse estágio é caracterizado pelo comprometimento do indivíduo, pois nessa fase os planos são colocados em prática e as mudanças acontecem. Há engajamento em ações específicas, como participação em experiências práticas de inovação.
- **Manutenção:** permanência na ação por no mínimo seis meses. É um estágio no qual as pessoas trabalham para prevenir recaídas e solidificar os ganhos conseguidos no estágio da ação (Armitage; Arden, 2008).

A **recaída** é parte do processo de mudança e não um estágio. Retrocessos podem acontecer na transição entre os estágios e são considerados normais no processo de mudança. Também é comum o fato de as pessoas passarem pelos estágios diversas vezes até alcançarem a mudança desejada (Miller; Rollnick, 2001).

Para registrar os estágios de mudança de um determinado grupo ou indivíduos, o modelo transteórico de mudança oferece suporte para acompanhar a transição entre os estágios. A escala de respostas propostas para a **Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP)** foi inspirada na Escala de Mudança em Comportamento de Planejamento da Aposentadoria (EMCPA) (Leandro-França; Murta; Iglesias, 2014). São pontos que variam de 1 a 6, ancorados nos estágios de mudança, representados pelas seguintes respostas:

1. ainda não pensei sobre isso (pré-contemplação)
2. estou pensando em fazer isso (contemplação)
3. estou decidido e planejo fazer isso no próximo mês (preparação)
4. comecei a fazer há pouco tempo (ação)
5. comecei a fazer, mas parei (recaída)
6. já faço isso há bastante tempo – seis meses ou mais (manutenção)

PARTE 2

APLICAÇÃO DA ESCALA

A metodologia foi pensada para que cada pessoa responda aos mesmos itens em três diferentes momentos do tempo:

- (T1) antes de participar da intervenção ou projeto de inovação;
- (T2) imediatamente após a intervenção;
- (T3) Momento de *follow-up* (pelo menos seis meses após a finalização da intervenção).

Entendemos que muita informação pode fazer você ter dúvidas da viabilidade do uso da metodologia, não é mesmo? Então, para melhor explicar o como fazer, vamos apresentar a realidade da Marcela e do Caio, servidores públicos que irão representar duas equipes dos seus órgãos de trabalho, que participaram do programa de inovação.

O CASO MARCELA E CAIO

Marcela e Caio são agentes de inovação e, ao longo de suas experiências de trabalho, vêm se questionando em que medida seus envolvimento com a inovação têm promovido impactos no seu modo de pensar e agir sob as demandas que precisam ser devidamente respondidas no serviço público.

Certo dia, Marcela e Caio receberam em seus e-mails a divulgação de que o GNova Lab estava com inscrições abertas para servidores (as) dispostos (as) a ampliar as competências e capacidades de suas equipes para inovação no enfrentamento de problemas públicos.

O programa oferecido envolvia entender melhor o problema escolhido pelas equipes participantes, imersão no contexto do problema e desenvolvimento (desenho) de soluções, de forma colaborativa, criativa e em constante aprendizagem.

Marcela e Caio decidiram, juntamente com suas equipes, se inscrever no programa oferecido pelo GNova Lab. Foram aprovados e iniciaram o programa que durou três meses. Antes de começar o projeto, eles responderam à **Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP)**. Repetiram a resposta logo após o fim do projeto e seis meses depois de terminado o projeto (T1, T2 e T3). **As respostas que eles deram podem ser vistas nas Figuras 4 e 5**⁷

7 As Figuras 4 e 5 pretendem apresentar as respostas da Marcela e do Caio com propósito didático; mas na aplicação da Escala, o sujeito não será identificado nominalmente.

Figura 4 - Respostas da Marcela

Escala Comportamental para Inovação Pública - Marcela	T1	T2	T3
Relatar acertos como forma de disseminar aprendizado	1	3	5
Realizar pesquisa de campo para mapear informações sobre as diferentes dimensões do problema	2	2	2
Utilizar dados para descrever e avaliar fenômenos sociais	2	2	2
Fazer aperfeiçoamentos progressivos em meus protótipos	2	3	6
Definir problemas com clareza	2	2	2
Relatar erros como forma de disseminar aprendizados	2	2	2
Fazer testes rápidos em pequenas escalas para o público-alvo interagir com o serviço ou produto em desenvolvimento	2	2	2
Buscar aprender novas abordagens e metodologias para desenvolver o meu trabalho	1	3	3
Mobilizar tomadores de decisões para a incorporação de inovações no serviço público	1	5	5
Envolver os usuários durante a avaliação da solução implementada	2	2	3
Incentivar outros servidores a experimentarem novas formas de resolver problemas públicos	1	4	6
Buscar compreender e gerenciar os riscos das minhas decisões	1	4	5

Escala Comportamental para Inovação Pública - Marcela	T1	T2	T3
Organizar as informações com evidências disponíveis em fontes documentais e na literatura da área	2	2	2
Analisar dados e informações reconhecendo a possibilidade de influência do meu viés pessoal	2	2	2
Definir a estratégia de comunicação mais acessível ao público alvo	2	3	6
Utilizar dados públicos para investigar o problema	2	2	2
Incorporar histórias reais de usuários em meus projetos/ações	2	3	6
Incluir profissionais com repertórios diferentes e complementares em meus projetos ou equipes	1	2	6
Buscar inspiração em soluções produzidas por outros agentes ou organizações públicas	1	1	1
Buscar soluções em rede para auxiliar em meus projetos (ex. parcerias)	1	1	1
Desenvolver modelos simples e testáveis de serviços/políticas públicas antes de implementá-los	2	2	2
Coletar informações sobre a experiência de usuários antes de formular soluções	2	2	2

Fonte: Elaboração própria.

Figura 5 – Respostas do Caio

Escala Comportamental para Inovação Pública - Caio	T1	T2	T3
Relatar acertos como forma de disseminar aprendizado	1	3	5
Realizar pesquisa de campo para mapear informações sobre as diferentes dimensões do problema	2	2	2
Utilizar dados para descrever e avaliar fenômenos sociais	2	2	2
Fazer aperfeiçoamentos progressivos em meus protótipos	2	3	6
Definir problemas com clareza	2	2	2
Relatar erros como forma de disseminar aprendizados	2	2	2
Fazer testes rápidos em pequenas escalas para o público-alvo interagir com o serviço ou produto em desenvolvimento	2	2	2
Buscar aprender novas abordagens e metodologias para desenvolver o meu trabalho	1	3	3
Mobilizar tomadores de decisões para a incorporação de inovações no serviço público	1	5	5
Envolver os usuários durante a avaliação da solução implementada	2	2	3
Incentivar outros servidores a experimentarem novas formas de resolver problemas públicos	1	4	6
Buscar compreender e gerenciar os riscos das minhas decisões	1	4	5
Organizar as informações com evidências disponíveis em fontes documentais e na literatura da área	2	2	2

Escala Comportamental para Inovação Pública - Caio	T1	T2	T3
Analisar dados e informações reconhecendo a possibilidade de influência do meu viés pessoal	2	2	2
Definir a estratégia de comunicação mais acessível ao público alvo	2	3	6
Utilizar dados públicos para investigar o problema	2	2	2
Incorporar histórias reais de usuários em meus projetos/ações	2	3	6
Incluir profissionais com repertórios diferentes e complementares em meus projetos ou equipes	1	2	6
Buscar inspiração em soluções produzidas por outros agentes ou organizações públicas	1	1	1
Buscar soluções em rede para auxiliar em meus projetos (ex. parcerias)	1	1	1
Desenvolver modelos simples e testáveis de serviços/políticas públicas antes de implementá-los	2	2	2
Coletar informações sobre a experiência de usuários antes de formular soluções	2	2	2

Fonte: Elaboração própria.

Legenda:

1. Ainda não pensei sobre isso.
2. Estou pensando em fazer isso.
3. Estou decidido e planejo fazer isso no próximo mês.
4. Comecei a fazer há pouco tempo.
5. Comecei a fazer, mas parei.
6. Já faço isso há bastante tempo – seis meses ou mais.

Durante esse processo, as equipes da Marcela e do Caio puderam ter acesso às competências atinentes à inovação, identificaram quais comportamentos eles manifestam de acordo com as circunstâncias e os efeitos de suas ações diante das demandas apresentadas e, ainda, identificaram os comportamentos que ainda precisam ser desenvolvidos para aperfeiçoar seus papéis como agentes de inovação.

Atenção! Embora o instrumento possa ser utilizado para medir comportamentos individuais e a medida seja respondida por cada pessoa, a metodologia que propomos tem como foco medir o comportamento das equipes. Você verá que os dados já aparecem de forma agrupada quando acessar a ferramenta.

Assim como Marcela e Caio, cada participante do programa de inovação responderá aos 22 itens da **Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP)** nos três tempos (T1, T2 e T3). Durante o processo, o (a) gestor (a) ou a instituição pode ter acesso ao diagnóstico inicial, ao comportamento da equipe ao final do projeto e à mudança ocorrida na equipe após seis meses do encerramento do projeto (T3). O *template* para análise, que iremos mostrar na sequência, irá gerar automaticamente o **gráfico de barras** com a pontuação média por competência e a pontuação média total.

COMO INTERPRETAR OS RESULTADOS?

O método de análise que estamos propondo é chamado de tendências **intrassujeito**, ou seja, considera o participante como seu próprio controle, avalia a mudança de comportamento do sujeito com ele mesmo, ao longo de um tempo. Os dados, contudo, não são visualizados por pessoa e, sim, de forma agregada por equipe.

Vamos voltar ao exemplo anterior?

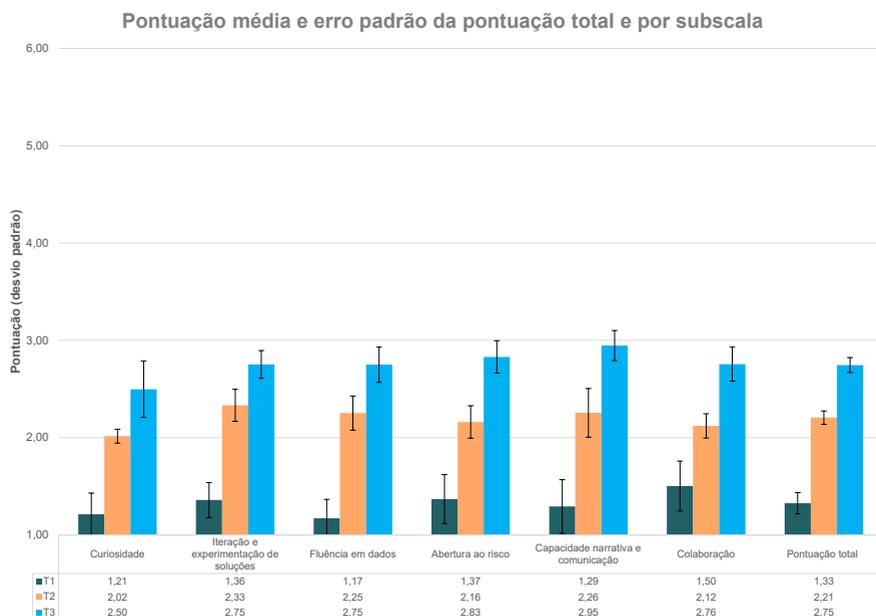
Depois que os dados da Marcela e do Caio estiverem na planilha, os resultados aparecerão automaticamente em formato de gráfico.

Inicialmente, é importante que entendamos que informações estão contidas no gráfico de barras. Observem que no **eixo X**, o eixo horizontal, temos as médias do grupo apresentadas por fator/competência⁸ nos três tempos, sendo que:

- T1 (azul escuro): refere-se à resposta antes de participar no programa da GNova.
- - T2 (laranja): refere-se à resposta ao concluir a participação no programa.
- - T3 (azul claro): refere-se à resposta a pelo menos seis meses após a conclusão na participação do programa.

8 Seis competências: 1.Curiosidade; 2.Iteração e experimentação de soluções; 3.Fluência em dados; 4.Abertura ao risco; 5.Capacidade narrativa e comunicação; e 6.Colaboração.

Figura 6 – Conjunto de respostas hipotéticas sobre mudança comportamental para a inovação pública



Fonte: Elaboração própria.

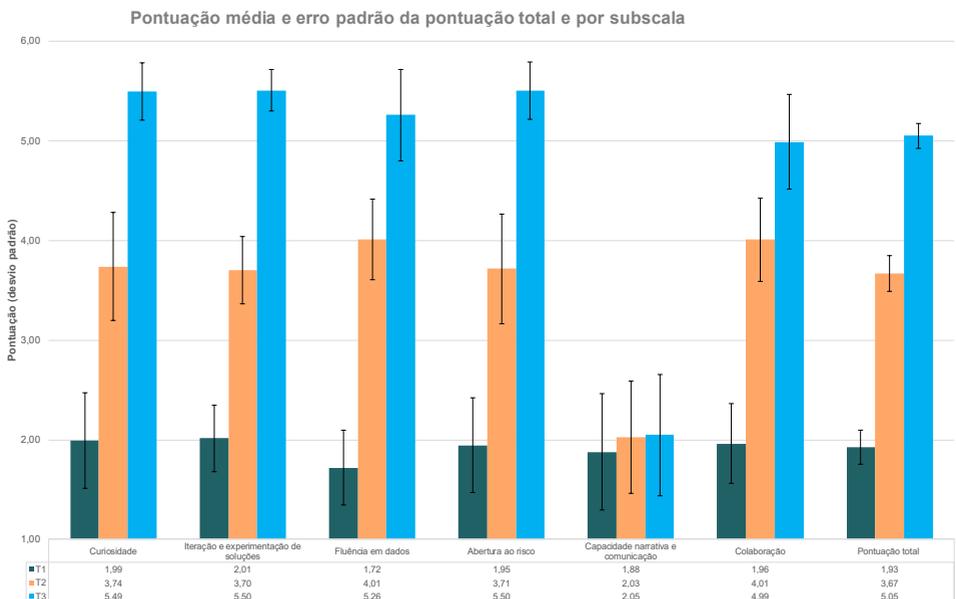
Para facilitar a compreensão, vamos relembrar os números referentes às seguintes categorias de respostas:

1. Ainda não pensei sobre isso.
2. Estou pensando em fazer isso.
3. Estou decidido e planejo fazer isso no próximo mês.
4. Comecei a fazer há pouco tempo.
5. Comecei a fazer, mas parei.
6. Já faço isso há bastante tempo – seis meses ou mais

VOLTANDO AO CASO MARCELA E CAIO

As Figuras 7 e 8 representam conjuntos de respostas dos grupos aqui visualizados nos exemplos da Marcela e do Caio, nos três tempos de testagem, organizados por fatores/competências.

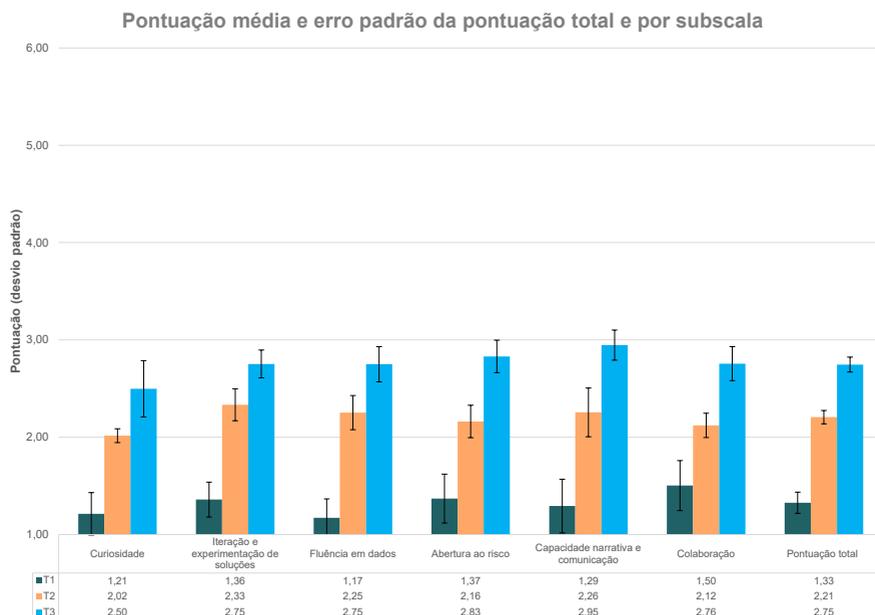
Figura 7 – Gráfico gerado pelas respostas do grupo da Marcela



Fonte: Elaboração própria.

O grupo da Marcela é um exemplo de respostas com progressos incrementais em quase todas as competências para inovação, exceto para capacidade narrativa e comunicação.

Figura 8 – Gráfico gerado pelas respostas do grupo do Caio



Fonte: Elaboração própria.

O grupo do Caio apresentam mudanças cognitivas (de estágio inicial 1 – ainda não pensei sobre isso e estágio 2 – estou pensando em fazer isso para o estágio 3 – estou decidido e planejo fazer isso no próximo mês), mas não nas mudanças em ação (pela baixa ocorrência de respostas nos estágios 4 – comecei a fazer há pouco tempo ou idealmente 6 – já faço isso há bastante tempo).

Os exemplos que trouxemos dos grupos da Marcela e do Caio levantam questões que precisam ser investigadas para entender porque alguns avanços foram prioritariamente cognitivos. Algumas perguntas podem ser feitas para exemplificar:

- Será que os grupos de servidores (as) em que estão Marcela e Caio têm suporte de seus (suas) gestores (as)/instituições? Se sim, que tipo de suporte?
- Será que houve diferença no engajamento entre os participantes de cada grupo durante o programa?
Será que há questões contextuais que dificultaram a participação no projeto e o desenvolvimento de competências?

Hipóteses: É possível que grupos de pessoas que já tenham experiência com inovação respondam ao T1 com altos escores (entre as categorias 4 e 6 da escala de respostas). Entretanto, ao fazer parte dos projetos/programas de inovação, os participantes aprofundem o seu conhecimento sobre o comportamento inovador e se deem conta que não tinham tais competências, gerando uma queda de escore no T2. Esse gráfico pode ficar bem peculiar, como se os participantes estivessem desaprendendo ao longo do projeto, mas essa queda indica o contrário: saber mais sobre inovação me permite tomar consciência de que ainda não coloco em prática as competências do comportamento inovador.

Outra hipótese possível é a estagnação nas respostas entre grupos de especialistas em inovação. Quando a seleção dos participantes é muito rigorosa é provável que os participantes sejam aqueles que já conhecem e praticam a inovação no setor público, e o projeto irá auxiliá-los a manter o comportamento ou fazer incrementos pontuais. Nesse caso, o instrumento aqui proposto pode não ser tão sensível e os gráficos de barra serão visualmente mais homogêneos.

PARTE 3

DISSEMINAÇÃO E FEEDBACK

Inovação começa pela mudança cognitiva – modelo mental – e, em seguida, pela mudança de comportamento. Para assegurar que o comportamento está acontecendo, precisamos de evidências. Com essa ferramenta, esperamos que os (as) agentes de inovação disseminem a concepção e a importância de avaliação da mudança comportamental como forma de produção dessas evidências. O uso da avaliação é um processo necessário para compreender sistematicamente os efeitos que os projetos/ programas podem produzir no pensar e agir daqueles (as) que trabalham na elaboração e desenvolvimento de serviços e políticas públicas.

As oportunidades de ação a partir da compreensão da influência dos projetos no comportamento inovador daqueles (as) que deles participam são inúmeras: podem subsidiar o planejamento dos órgãos e alimentar os seus indicadores; contribuem para a gestão das competências para inovação; legitimam os resultados dos laboratórios de inovação; retroalimentam os projetos de inovação; geram subsídios para o enfrentamento dos desafios públicos de forma colaborativa, criativa e com aprendizado constante; fornecem informações aos tomadores de decisão; promovem *insights* para ajustes na atuação dos órgãos e a sensibilização das lideranças da importância da inovação no governo.

Esperamos ter contribuído com uma metodologia útil para os seus projetos e queremos também ouvir a sua opinião sobre a ferramenta! Compartilhe conosco as suas impressões, sugestões, críticas e também o resultado da avaliação do seu projeto.

Em breve teremos uma plataforma digital da Escala Comportamental para Inovação Pública - ECIP com as instruções de sua aplicação, os questionários e *templates* de análise das respostas.

Acompanhe as nossa redes sociais!

<https://gnova.enap.gov.br/>



<https://www.instagram.com/enapgovbr/>



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armitage, C. J.; Arden, M. A. How useful are the stages of change for targeting interventions? Randomized test of a brief intervention to reduce smoking. *Health Psychology*, 27(6), p. 789–798, 2008. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.27.6.789>

BATISTA, M.; DOMINGOS, A. Mais que boas intenções: técnicas quantitativas e qualitativas na avaliação de impacto de políticas públicas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 32(94), 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.17666/329414/2017>>

BOATENG, G. O.; NEILANDS, T. B.; FRONGILLO, E. A.; MELGAR-QUIÑONEZ, H. R.; YOUNG, S. L. Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. *Frontiers in public health*, 6, 149, 2018.

JANNUZZI, P. de M. (Mitos do desenho quase-experimental na avaliação de programas. *NAU Social*, 9(16), 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.9771/ns.v9i16.31419>>.

LEANDRO-FRANÇA, C.; MURTA, S. G.; IGLESIAS, F. Planejamento da aposentadoria: uma escala de mudança de comportamento. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15 (1), 75-84, 2014.

Miller, W.; Rollnick, S. Entrevista motivacional: preparando as pessoas para mudança de comportamentos aditivos. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

Prochaska, J.; DiClemente, C.; Norcross, J. In search of how people change: applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47(9), p. 1002-1114, 1992.

Prochaska, J.; Velicer, W. The transtheoretical model of health behavior change. *American Journal of Health Promotion*, 12(1), p. 38-48, 1997.

Rapp-Paglicci, L.; Savon, A. How can treatment motivation enhance youth prevention programs? *Best Practice in Mental Health*, 5(1), p. 44-51, 2009.

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

Publicação impressa em *offset*
pela Imprensa Nacional.

SIG, Quadra 6, Lote 800
70610-460 / Brasília-DF

A coleção Inovação na Prática registra as experimentações e os aprendizados da equipe do GNova Lab – Laboratório de Inovação em Governo no desenvolvimento de projetos com instituições do governo federal.

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

Toolkit: Aplicação da Escala Comportamental para Inovação Pública traz um tema fundamental para todos (as) que trabalham com gestão pública e que buscam construir políticas e serviços com foco nas pessoas.

