

Caderno de Casos

Relatos ilustrativos de protótipos



G'NOVA enap

Coordenação Geral

Bruno Rizardi

Carolina Alves Marra

Joselene Pereira Lemos

Márcia Knop

Pedro Marcante

Pesquisa e Curadoria de Casos

Rafi Teixeira de Oliveira

Análise e Sistematização

Bruno Rizardi

Rafi Teixeira de Oliveira

Revisão

Joselene Pereira Lemos

Márcia Knop

Projeto Gráfico e Diagramação

Guilherme Marini Loureiro de Sene

Rafi Teixeira de Oliveira

Ilustração

Rani Fraga

A equipe agradece às instituições e pessoas que compartilharam informações e materiais que contribuíram para a construção deste caderno.



Saiba mais:

Prototipagem em serviços públicos - um guia para experimentar, aprender e transformar. Bruno Rizardi. Brasília: Enap, 2026.

Acesse pelo link:

<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/10057>

Os casos reunidos neste caderno fazem parte de um conjunto mais amplo de experiências analisadas para a construção do livro *Prototipagem em serviços públicos - um guia para experimentar, aprender e transformar* (<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/10057>). A análise desse material permitiu identificar padrões que contribuíram para a construção dos arquétipos apresentados na publicação. **Os casos selecionados ilustram esses caminhos e mostram como diferentes formas de prototipar, experimentar e aprender podem acontecer no setor público.**

Sumário de navegação



Clique em um tópico para
acessar a seção desejada

➤ Siglas

➤ Introdução – Histórias de aprendizagem no setor público

Estudos de casos

➤ 01 Projeto Hidrologiquês

➤ 02 Redesenho de Fluxo de Atendimento em Joinville

➤ 03 MEUS | Melhorando a Experiência dos Usuários de Serviços Públicos

➤ 04 Montevideo Decide

➤ 05 Sistema Distrital de Cuidado

➤ Buses del Cuidado

➤ 06 Se Liga!

➤ 07 Bolsillo Familiar Electrónico

➤ Referências bibliográficas

Siglas

AGESIC — Agencia para la Administración Electrónica y la Sociedad de la Información y el Conocimiento (Agência para a Administração Eletrônica e a Sociedade da Informação e do Conhecimento)

ANA — Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico

ANP — Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

ANVISA — Agência Nacional de Vigilância Sanitária

APCC — Alianzas Público-Comunitarias para el Cuidado (Alianças Público-Comunitárias para o Cuidado)

BFE — Bolsillo Familiar Electrónico (Carteira Familiar Eletrônica)

BID — Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAPES — Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CDL — Câmara de Dirigentes Lojistas

CEPAL — Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe

CGU — Controladoria-Geral da União

HCPA — Hospital de Clínicas de Porto Alegre

IBAMA — Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

INCRA — Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

IPS — Instituto de Previsión Social (Instituto de Previdência Social)

IST — Infecções Sexualmente Transmissíveis

MDA — Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar

MDS — Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome

MEUS — Melhorando a Experiência dos Usuários de Serviços Públicos

MGI — Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

MIDR — Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional

MIR — Ministério da Igualdade Racial

MMA — Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima

MPA — Ministério da Pesca e Aquicultura

OGU — Ouvidoria-Geral da União

OuvSUS — Ouvidoria-Geral do Sistema Único de Saúde

PMSP — Prefeitura Municipal de São Paulo

PNUD — Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RME — Rede Municipal Especializada

RUT — Rol Único Tributario (Registro Único Tributário)

SAP — Secretaria de Administração e Planejamento

SENA — Servicio Nacional de Aprendizaje (Serviço Nacional de Aprendizagem)

SIDE — Secretaria de Integração e Desenvolvimento Econômico

SINGREH — Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos

SMS — Secretaria Municipal de Saúde

UFES — Universidade Federal do Espírito Santo

HIV — Vírus da Imunodeficiência Humana

Introdução

Histórias de aprendizagem no setor público

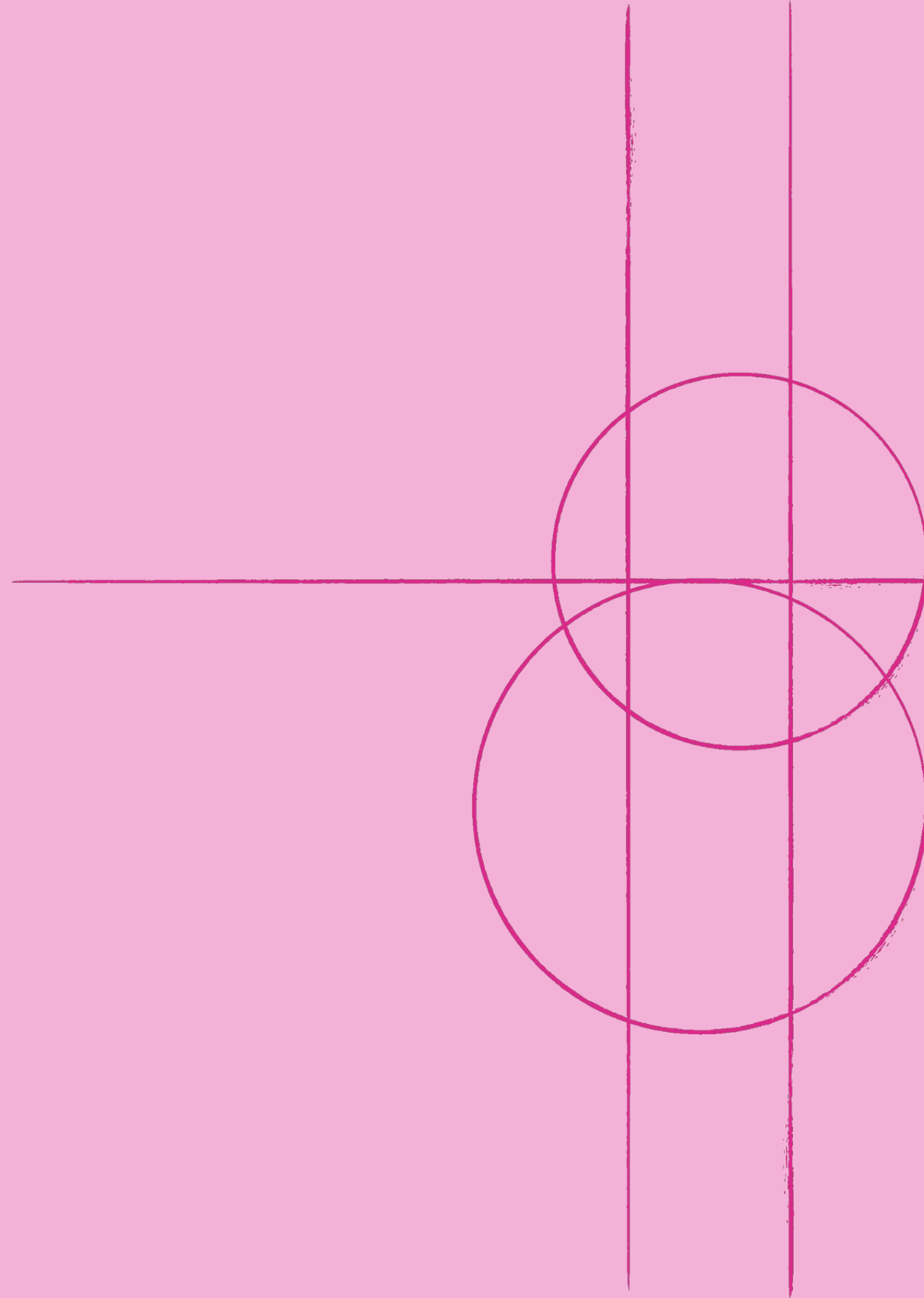
Uma solução pública já implementada ou em processo de construção é fruto de uma suposição inicial. O desenvolvimento de políticas, serviços e iniciativas públicas frequentemente envolve ciclos de experimentação, nos quais ideias são colocadas em contato com a realidade para gerar evidências, revelar limitações e orientar decisões por meio da prototipagem.

Este **Caderno de Casos** complementa o livro *Prototipagem em serviços públicos - um guia para experimentar, aprender e transformar* ([clique aqui para mais informações](#)) ao reunir os estudos de caso que embasaram a pesquisa apresentada na publicação. Embora relacionados, os dois materiais podem ser utilizados de forma independente: enquanto o livro apresenta os fundamentos, o *framework* analítico, os arquétipos e orientações para a prática da prototipagem no setor público, o caderno disponibiliza informações mais detalhadas sobre as experiências estudadas. Dessa forma, a pessoa leitora pode conhecer em maior profundidade os contextos, desafios, processos de experimentação, resultados e aprendizados que contribuíram para a construção dos referenciais apresentados no livro.

A partir da análise dessas experiências, foram identificados padrões, estratégias e formas recorrentes de conduzir processos de prototipagem e experimentação no setor público. Esses aprendizados deram origem ao *framework* e aos arquétipos apresentados no livro, que funcionam como ferramentas para compreender e interpretar diferentes abordagens de experimentação.

Como navegar pelo caderno de casos

Cada estudo de caso apresenta informações sobre o contexto e o problema enfrentado, o desenvolvimento da iniciativa, o processo de experimentação realizado e os principais resultados e aprendizados obtidos. O material pode ser lido de forma sequencial ou consultado conforme o interesse da pessoa leitora, permitindo explorar casos específicos, comparar abordagens e ampliar o repertório sobre práticas de experimentação no serviço público. Para apoiar essa navegação, cada caso está associado aos arquétipos identificados durante a pesquisa, facilitando a conexão entre as experiências apresentadas neste caderno e os referenciais desenvolvidos no livro.



ESTUDO DE CASO

Projeto Hidrologiquês

Simplificação e linguagem acessível nos atos de outorga da Agência Nacional de Águas (ANA)

Arquétipo 1 – Protótipos de comunicação pública

PAÍS

Brasil (Brasília)

INSTITUIÇÃO

Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA)

ÁREA TEMÁTICA

Regulação / Linguagem simples / Recursos hídricos

DIMENSÕES ANALÍTICAS

Natureza do desafio Estruturado	Objetivo da experimentação Avaliar	Foco operacional Informação e Comunicação	Nível de participação Validação ativa	Arranjo institucional Extragovernamental
---	--	---	---	--

Contexto e problema

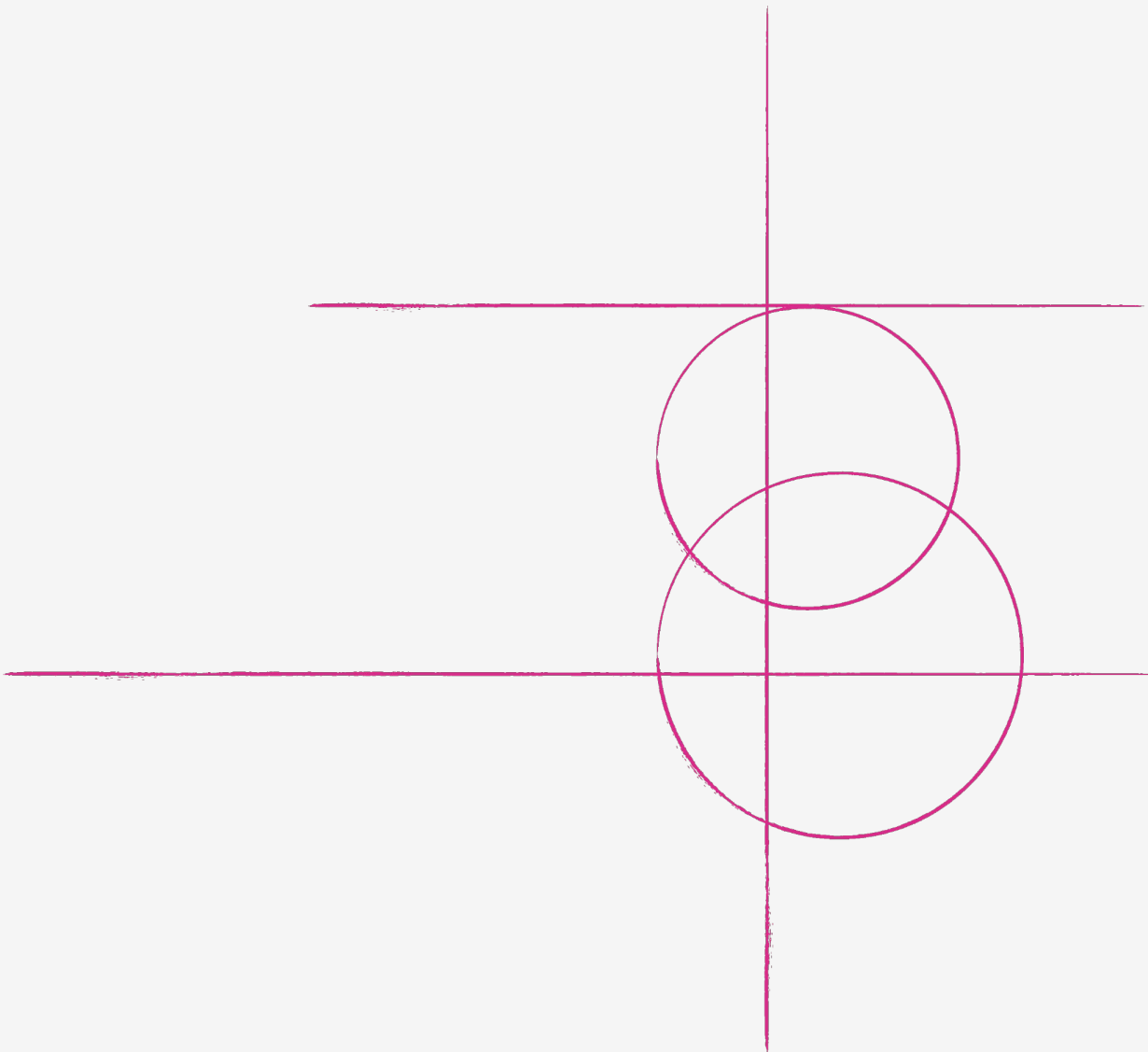
O **Projeto Hidrologiquês** foi desenvolvido, em 2020, por uma equipe da Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) com o suporte metodológico do Laboratório de Inovação em Governo GNova Lab/Enap, que viabilizou a contratação de uma consultoria especializada em metodologias de inovação.

A iniciativa surgiu da necessidade de tornar os **atos normativos da ANA** mais acessíveis aos **usuários de recursos hídricos**. A dificuldade de parte dos usuários em compreender as normas da Agência comprometia o entendimento sobre o uso dos recursos hídricos, favorecia o descumprimento das regras, aumentava a necessidade de fiscalização e contribuía para a geração de conflitos.

Partindo dessa necessidade, o projeto foi desenvolvido em dois ciclos de trabalho iterativos e experimentais, fundamentados na abordagem do *design thinking* e na metodologia de imersão ágil. Para desenvolver o projeto, foram realizadas oficinas com a equipe da ANA, pesquisa documental e entrevista com usuários de recursos hídricos, servidores públicos da própria agência e de órgãos parceiros do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídri-

cos, além de especialistas em linguagem simples e simplificação de documentos.

A solução desenvolvida foi baseada em projetos de simplificação de atos normativos, inspirada na Linguagem Simples, uma técnica de comunicação que torna os textos mais fáceis de ler e, por consequência, mais inclusivos e acessíveis aos diversos cidadãos. A clareza de textos e documentos tem se mostrado uma preocupação cada vez mais presente no serviço público. Quem é afetado por uma determinada regra legal precisa localizar facilmente a informação, entendê-la e usá-la. Isso economiza tempo e dinheiro, e fortalece as relações de confiança entre as instituições e os cidadãos.



Desenvolvimento da iniciativa

O Projeto Hidrologiquês foi estruturado como um processo de experimentação voltado à simplificação da comunicação dos atos normativos da ANA. Para testar a solução pensada - projetos de simplificação de atos normativos - a equipe desenvolveu 3 protótipos: (a) uma metodologia de simplificação para documentos da ANA, (b) versões alternativas de um documento de outorga da Agência e (c) uma trilha de formação em comunicação simples. Para cada protótipo, havia uma pergunta correspondente a ser respondida por meio do teste com usuários: (a) a metodologia de simplificação de documentos funcionava para os atos normativos da ANA?, (b) a versão simplificada do documento ficava mais compreensível sem perder sua finalidade técnica?, (c) quais capacidades a equipe da ANA precisava desenvolver para comunicar de forma simples e efetiva?

O projeto convergiu para três protótipos experimentais principais:

Metodologia de Simplificação de Documentos

A metodologia de simplificação de documentos foi adaptada da metodologia já utilizada pelo Lab11 - Laboratório de Inovação Pública da Prefeitura de São Paulo. Ela era constituída por 4 etapas: diagnóstico do documento -> ajustes no documento -> teste do documento ajustado com público-alvo -> elaboração de nova versão do documento.

Versão simplificada de um documento de outorga

Apresentação de um documento de outorga original e da versão simplificada para um outorgado. A versão simplificada apresenta a mesma informação, mas com linguagem e elementos visuais modificados para tornar os pontos principais do documento mais claros - decisões, prazos, valores etc.

Trilha de Formação em Comunicação Simples

Apresentação de uma trilha formativa no tema "comunicação simples e efetiva" para servidores da ANA. A trilha era constituída por dois eixos: "escrita simples" e "escuta ativa / fala clara". O intuito era perceber o interesse dos servidores da Agência pelo tema e por cada um dos eixos.

O teste do protótipo da metodologia adaptada mostrou que ela era uma referência inicial adequada para organizar o trabalho de simplificação de documentos da ANA e estimar o tempo e o esforço necessários para isso. Já o teste da versão alternativa do documento mostrou que a simplificação pode ser conduzida de forma gradual, devendo ser testados diferentes recursos tanto para a adequação da linguagem quanto para a apresentação visual do documento (tabelas, pequeno glossário para termos técnicos, formato "bula de remédio" etc). O teste da trilha, feito com uma amostra reduzida de servidores da Agência, indicou pouco conhecimento dos servidores sobre o tema e um interesse inicial das pessoas pelo aprendizado, o que poderia orientar, além da formação, outras ações que ajudassem a diminuir resistências e fortalecer a agenda dentro da ANA, como prêmios, selo de simplificação e eventos relacionados ao tema.

Processo de experimentação

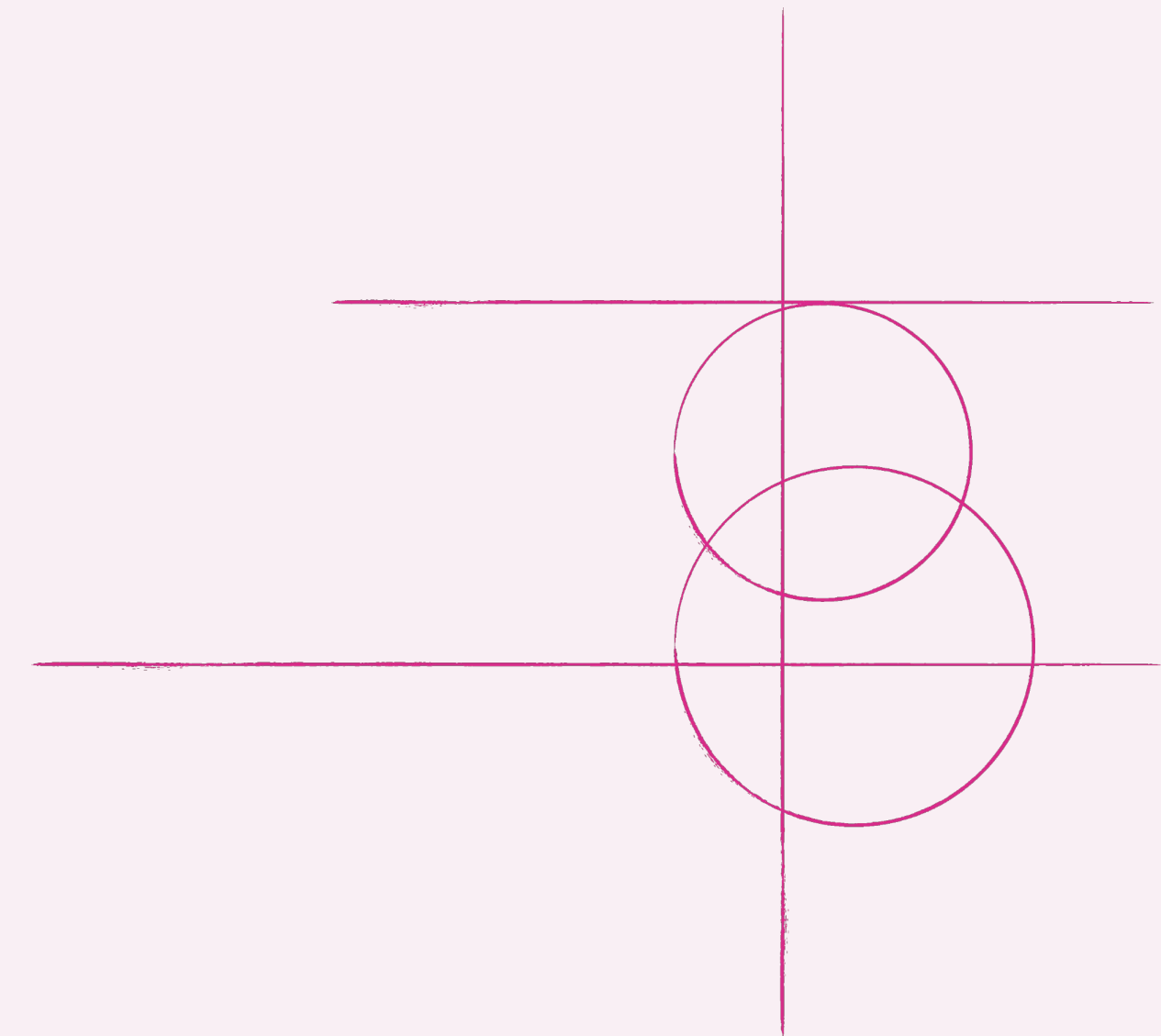
Parte 1 de 2

1 Ciclo de exploração (junho-julho/2020)

O foco dessa etapa era entender os usos e a elaboração dos atos regulatórios da ANA. Nesse momento, foram realizadas entrevistas com usuários de recursos hídricos, atores de instituições parceiras do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, servidores da própria agência que faziam atendimento ao público, bem como da área de comunicação e da coordenação de outorgas, além de especialistas em simplificação de documentos. O material levantado foi organizado e analisado, gerando como produto principal um "mapa de insights" - documento que reúne novos entendimentos sobre o problema em questão -, que foi apresentado para dirigentes da Agência.

2 Ciclo de criação (agosto-outubro/2020)

Com base no mapa de insights gerado no ciclo anterior, teve início a etapa de geração de ideias e criação de solução. As ideias mais promissoras foram transformadas em 3 protótipos: metodologia de simplificação de documentos, versão simplificada de um documento de outorga e trilha de formação em comunicação simples. Para cada protótipo havia uma pergunta a ser respondida durante o teste com as pessoas envolvidas no problema. Ao final dessa etapa, os aprendizados da prototipagem inspiraram a elaboração de um "mapa de possibilidades" - documento que reúne oportunidades de ação sobre determinado problema -, que foi apresentado aos dirigentes da Agência para tomada de decisão sobre os próximos passos.



Processo de experimentação

Parte 2 de 2

Equipe, participantes e organização institucional

A iniciativa foi coordenada pelo GNova Lab/Enap, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), tendo a ANA como instituição responsável pelo problema e uma consultoria especializada em metodologias inovadoras contratada. A pesquisa realizada para desenvolver o projeto contou com a colaboração de representantes de órgãos parceiros da ANA que fazem parte do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH) e de servidores do Lab11 da Prefeitura de São Paulo.

Resultados, Aprendizados e Desdobramentos

16 16 pessoas entrevistadas para entendimento do problema	3 3 protótipos desenvolvidos	22 22 pessoas consultadas durante teste dos protótipos	Plano de Ação em Linguagem Simples lançado pela ANA
---	--	--	--

Melhorar o entendimento dos atos regulatórios da ANA pelos seus usuários era o desafio desse projeto. Para atender a esse objetivo, o projeto utilizou a abordagem do design thinking e a metodologia de imersão ágil para entender o problema e propor soluções de forma experimental, testando entendimentos e protótipos com o público-alvo.

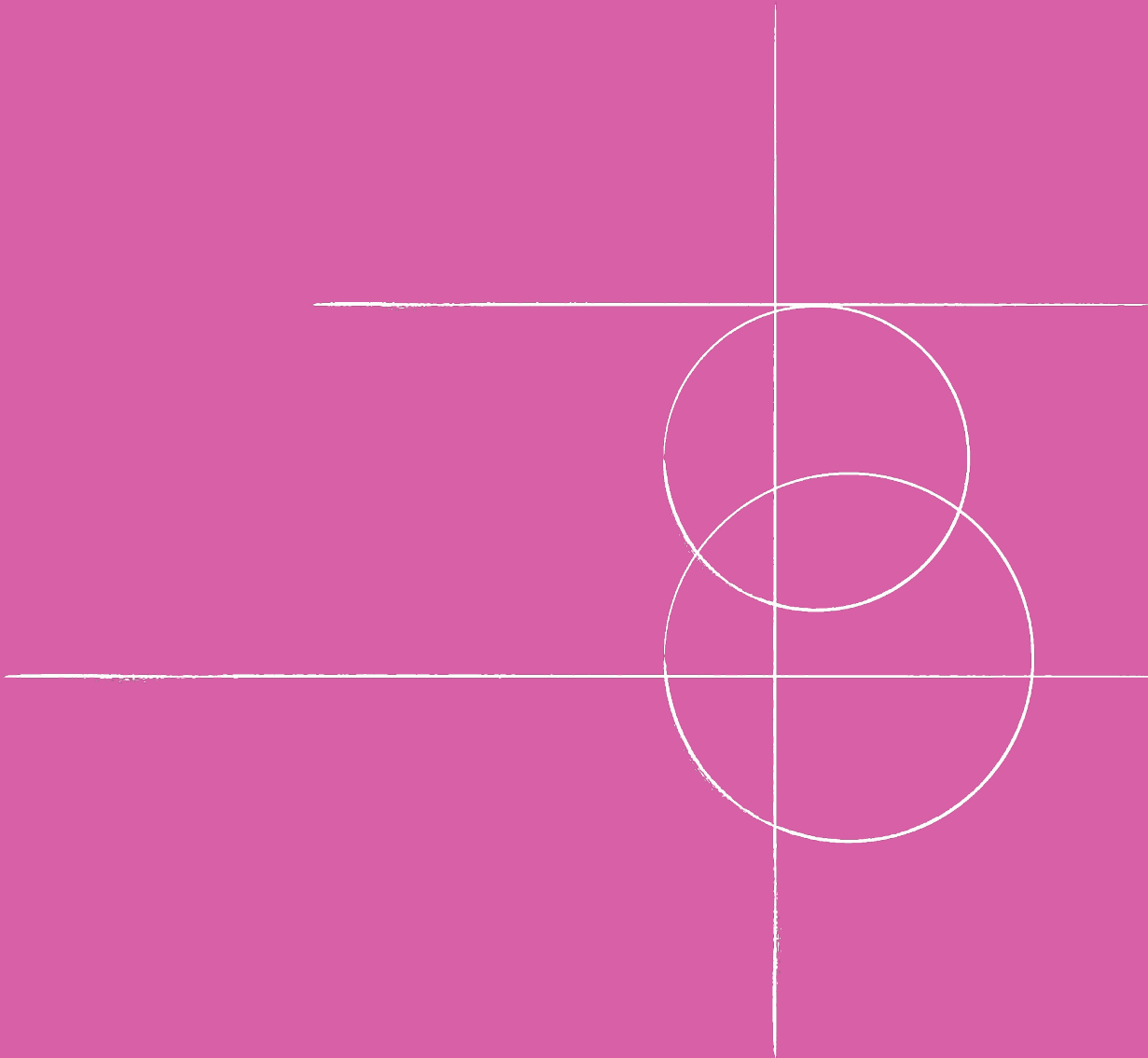
A partir dos protótipos testados, o projeto consolidou um "mapa de possibilidades" estruturado em três frentes de atuação: projetos de simplificação de atos normativos, ações de sensibilização e disseminação (ex.: prêmios, selo de simplificação) e desenvolvimento de capacidades por meio de oferta de formação em comunicação simples e efetiva.

A equipe da ANA avaliou que o projeto funcionou como um espaço de integração entre diferentes áreas da instituição, favorecendo a troca de conhecimentos, a geração de ideias e o fortalecimento de vínculos institucionais.

O envolvimento de usuários, servidores públicos e lideranças, em momentos distintos do projeto, contribuiu para ampliar a compreensão do problema e dar legitimidade à solução que estava sendo construída.

Um dos desafios do projeto foi sensibilizar algumas áreas técnicas da agência para a importância da adaptação dos documentos à linguagem simples.

Como desdobramento da iniciativa, o resultado mais concreto do projeto foi o Plano de Ação de Linguagem Simples da ANA, documento que consolida a adoção dessa agenda na Agência, reunindo um conjunto de ações que vão além do mapa de possibilidades construído no projeto.



ESTUDO DE CASO

Redesenho de Fluxo de Atendimento em Joinville

Design de serviços para desburocratizar a lei municipal de eventos

Arquétipo 2 – Protótipos de atendimento e experiência do usuário

PAÍS

Brasil (Joinville, SC)

INSTITUIÇÃO

Prefeitura de Joinville / SIDE

ÁREA TEMÁTICA

Design de serviços / Desburocratização

DIMENSÕES ANALÍTICAS

Natureza do desafio Estruturado	Objetivo da experimentação Avaliar	Foco operacional Processo interno	Nível de participação Validação consultiva	Arranjo institucional Extragovernamental
---	--	---	--	--

Contexto e problema

A iniciativa teve o objetivo de **Redesenhar a Lei de Liberação de Eventos (Lei Complementar nº 407/2014)** para rever o fluxo de atendimento para realização de eventos na cidade de Joinville (Santa Catarina) e foi desenvolvida pela Prefeitura de Joinville, por meio da Secretaria de Integração e Desenvolvimento Econômico (SIDE). Até a promulgação da nova lei de eventos, o problema persistia há cerca de doze anos.

A iniciativa surgiu em um contexto em que a administração pública municipal buscava transformar sua forma de prestar serviços, reconhecendo limitações de um modelo que tratava o cidadão predominantemente como contribuinte, sem considerar suas necessidades durante a formulação dos serviços públicos. A prefeitura também identificava que os problemas administrativos eram frequentemente enfrentados de maneira fragmentada, sem uma visão integrada do funcionamento do serviço, o que resultava na criação de novas dificuldades em vez da solução das existentes.

O problema mais crítico estava relacionado ao processo de liberação de eventos no município. Em entrevista com profissionais envolvidos no redesenho do fluxo, foi relatado que os organizadores precisavam reunir toda a documentação antes mesmo de saber se o local poderia receber o evento. **Produtores de eventos enfrentavam um procedimento considerado excessivamente burocrático para obtenção dos alvarás**, sustentado por um conjunto de legislações acumuladas que totalizava aproximadamente 200 páginas. Em uma gestão anterior, a solução adotada havia sido a criação de um *software* para automatizar esse fluxo, mas o processo permaneceu inalterado, uma vez que não houve análise das causas da ineficiência nem revisão das etapas existentes.

Além da complexidade normativa, o fluxo apresentava diversas dificuldades operacionais. O processo era considerado confuso e subjetivo, obrigando os produtores a percorrer diferentes órgãos públicos com horários de atendimento incompatíveis. Havia duplicidade de cobran-

ças, falta de clareza sobre as exigências legais e impossibilidade de tramitação simultânea de processos em órgãos distintos. Segundo os profissionais entrevistados, algumas exigências derivavam de procedimentos históricos ou repetiam verificações já realizadas pelo município. O receio de responsabilização futura também levava diferentes atores a solicitar mais documentos.

O procedimento possuía vinte etapas sucessivas, tornando, em alguns casos, mais vantajoso pagar multas do que realizar toda a regularização. Diante disso, o prefeito estabeleceu **trinta dias para que a SIDE resolvesse um problema que persistia havia doze anos** e propôs o uso de uma metodologia para redesenhar a legislação e o fluxo de atendimento.

A iniciativa buscou viabilizar a emissão dos alvarás dentro do prazo, construir uma nova legislação a partir das necessidades reais do município e reestruturar o processo com **abordagem sistêmica e centrada no cidadão**.

Desenvolvimento da iniciativa

A iniciativa consistiu na criação da **Lei de Liberação de Eventos (Lei Complementar nº 407, de 17 de março de 2014)** por meio da aplicação da metodologia de design thinking voltada ao desenho de serviços públicos. Em vez de adaptar normas existentes, o trabalho partiu da construção de uma nova legislação baseada nas necessidades identificadas durante o processo de redesenho. O conjunto normativo foi reorganizado de aproximadamente **200 páginas para seis páginas**, e o fluxo administrativo foi reduzido de **vinte para cinco etapas**.

A iniciativa foi estruturada em quatro componentes centrais:

Nova legislação (Lei Complementar nº 407, de 17 de março de 2014) Legislação consolidada em seis páginas (de ~200), fundamentada em quatro pilares — local, público, motivo e segurança — que funcionaram como critérios para avaliar quais exigências deveriam permanecer e quais poderiam ser eliminadas por não se enquadrarem nesses elementos.	Novo fluxo de atendimento Redução de 20 para 5 etapas com entrada e saída únicas para os pedidos. Os pontos de decisão determinantes foram concentrados nas etapas iniciais, permitindo ao produtor identificar antecipadamente a viabilidade da solicitação antes de percorrer as demais etapas.	Sistema visual de cores Sistema de orientação com cores — verde, preto e vermelho — para indicar ao produtor de eventos a documentação necessária e o estágio em que cada solicitação se encontrava, inspirado em uma analogia com o funcionamento de portos de navios¹.	Reorganização de responsabilidades A prefeitura deixou de exigir documentos que não eram de sua competência, concentrando-se na emissão dos alvarás municipais e na fiscalização posterior. Os demais órgãos passaram a desempenhar apenas as atribuições que lhes competiam, eliminando etapas e atividades duplicadas.
--	--	--	---

A entrevista com os profissionais envolvidos revelou uma etapa de prototipagem anterior à digitalização. **Por anos, o novo fluxo operou por meio de uma planilha Excel, na qual respostas atualizavam o requerimento e indicavam os documentos necessários para cada situação.** Assim, as regras e o funcionamento do processo foram validados antes da adoção de uma solução tecnológica definitiva.

A iniciativa envolveu diretamente produtores de eventos e servidores de diferentes órgãos municipais, incluindo a SIDE, a Secretaria da Fazenda, a Vigilância Sanitária e outras instituições relacionadas ao processo de licenciamento. Até o encerramento da pesquisa, estava em andamento a **sistematização para realização do procedimento em ambiente digital**, com assinatura eletrônica e envio de documentos online.

¹São sistemas em que os navios que desejam aportar passam por uma entrada e saída única, usando cores para indicar se estão regularizados. Cf. HOBI et al., 2016.

Processo de experimentação

Parte 1 de 1

1 Formação da equipe interna e diagnóstico

O processo teve início quando o prefeito atribuiu à SIDE a missão de resolver, em trinta dias, um problema sem solução havia doze anos. A equipe utilizou a **metodologia de design thinking**. Foi formada uma equipe multidisciplinar interna com profissionais da Secretaria da Fazenda, Fundação Turística e coordenador de espaço público para eventos. A equipe constatou que a principal dificuldade estava na forma como a legislação havia sido construída ao longo do tempo, por **sobreposição de normas complementares**. Identificou-se a necessidade de estabelecer pilares estruturantes para orientar uma nova legislação.

2 Ampliação para atores externos e pesquisa

O processo foi ampliado para incluir atores externos: produtores de eventos, representantes da Vigilância Sanitária, CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas de Joinville), assessores de vereadores, Corpo de Bombeiros e Polícia Civil. Os participantes relataram problemas no fluxo existente: falta de clareza e subjetividade da legislação, descentralização dos atendimentos, duplicidade de cobranças e organização linear que impedia o encaminhamento simultâneo de solicitações. Segundo os profissionais entrevistados, o fluxo combinava regras municipais, estaduais e federais, e o receio de responsabilização futura estimulava solicitações excessivas de documentos. Essas contribuições consolidaram uma compreensão compartilhada das dificuldades enfrentadas pelos usuários.

3 Ideação e redesenho do processo

Os integrantes produziram representações visuais da situação existente e do cenário pretendido, utilizando desenhos para expressar diferentes percepções. Foram analisadas soluções de outros contextos, incluindo uma analogia com portos de navios que inspirou o sistema visual de cores. A ferramenta **Jornada do Usuário** revelou que pontos decisivos encontravam-se nas etapas finais, sendo realocados para o início do processo. Foram definidos os quatro pilares — local, público, motivo e segurança — como critérios para eliminar exigências desnecessárias.

| Equipe, participantes e organização institucional

A iniciativa foi organizada de forma transversal, tendo a SIDE como responsável pela coordenação, articulando a participação da Secretaria da Fazenda, da Fundação Turística, da Vigilância Sanitária, do Corpo de Bombeiros, da Polícia Civil, da equipe de assessores de vereadores, da CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas de Joinville), dos produtores de eventos e de consultoria especializada. Os entrevistados também destacaram que a implementação exigiu diálogo com associações, vereadores e outros atores externos para construir e aprovar as mudanças.

Resultados, Aprendizados e Desdobramentos

6	5	4	5
páginas de legislação (antes eram 200 páginas)	dias de tempo médio para conferência de documentos	pilares estruturantes: local, público, motivo e segurança	etapas no fluxo (antes eram 20 etapas)

A **implementação da Lei Complementar nº 407/2014** resultou em uma reestruturação significativa do processo. O conjunto normativo foi consolidado de aproximadamente **200 páginas para seis páginas**, enquanto o fluxo administrativo foi reduzido de **vinte para cinco etapas**. Foi instituído um modelo de entrada e saída única, acompanhado por um sistema visual de orientação. O tempo de espera relacionado à conferência da documentação passou de aproximadamente **cinco dias para aprovação imediata**, desde que os critérios fossem atendidos. A prefeitura simplificou suas atribuições ao eliminar atividades redundantes. A multa por funcionamento irregular passou de R\$ 230,00 para aproximadamente R\$ 10.000,00, levando os produtores a optarem pela regularização.

A utilização de ferramentas visuais — desenhos do fluxo, representações visuais e sistema de cores — contribuiu para ampliar o entendimento compartilhado do problema entre os participantes, permitindo **construir uma narrativa comum sobre o funcionamento do serviço e apoiar a tomada de decisões** durante o redesenho da legislação. A experiência também reforçou que **a aplicação do design favorece uma aproximação entre governo e cidadãos**, amplia o envolvimento de diferentes *stakeholders*, contribui para uma visão sistêmica dos serviços públicos, reduz burocracias e possibilita direcionar investimentos de forma mais assertiva.

A experiência mostrou o potencial da metodologia para enfrentar outros problemas complexos, levando à sua

adoção pela Secretaria de Assistência Social em um modelo de incubação. Esse processo ocorreu em um contexto no qual a Secretaria de Administração e Planejamento (SAP) já utilizava o design, desde 2013, para testar o funcionamento das subprefeituras. Em entrevista realizada em agosto de 2026 com profissionais envolvidos no processo, foi relatado que a iniciativa continuou evoluindo após sua implementação inicial. O processo deixou de ser físico, incorporou mecanismos autodeclaratórios em algumas situações e avançou no desenvolvimento de um **MVP²** voltado à integração dos canais e sistemas de licenciamento.

² MVP (*Minimum Viable Product* / Produto Mínimo Viável) é uma versão simplificada de um serviço público, lançada com o menor conjunto de funcionalidades possível, utilizada para testar sua viabilidade e coletar *feedbacks* reais dos cidadãos antes de sua implementação em larga escala.

ESTUDO DE CASO

MEUS | Melhorando a Experiência dos Usuários de Serviços Públicos

CoLabs 2023 · Mentoria para ouvidorias e áreas técnicas envolvidas na melhoria de serviços

Arquétipo 3 – Protótipos de processos internos e *backoffice*

PAÍS

Brasil

INSTITUIÇÃO

Ouvidoria-Geral da União, por meio da Coordenação-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos

ÁREA TEMÁTICA

Gestão pública / Ouvidorias / Serviços públicos

DIMENSÕES ANALÍTICAS

Natureza do desafio
Estruturado

Objetivo da experimentação
Avaliar

Foco operacional
Processo interno

Nível de participação
Validação consultiva

Arranjo institucional
Transversal

Contexto e problema

O programa de mentoria MEUS - Melhorando a Experiência dos Usuários de Serviços Públicos - foi desenvolvido pela Coordenação-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos da Ouvidoria-Geral da União (OGU) em parceria com equipes de ouvidorias setoriais e áreas técnicas responsáveis por prestação de serviços na Administração Direta federal.

O desenvolvimento do programa, realizado de fevereiro a dezembro de 2024, teve início com uma pesquisa de campo, que envolveu 9 entrevistas em profundidade com representantes de ouvidorias e áreas técnicas da ANVISA, INCRA, MGI, HCPA, OuvSUS e UFES. As evidências levantadas apontaram que as ouvidorias não exploravam o potencial das informações contidas nas manifestações recebidas para promover melhorias nos serviços públicos e adequá-los às necessidades de seus usuários.

Também percebeu-se que o desconhecimento de metodologias de avaliação de serviços resultava em análises superficiais ou inconsistentes, limitando a capacidade das ouvidorias de reconhecer falhas e propor mudanças.

A pesquisa evidenciou ainda que a participação das áreas técnicas seria primordial para que as oportunidades de melhorias de serviços identificadas pudessem ser implementadas.

Diante desse cenário, surgiu a ideia de estruturar o programa de mentoria para aplicação de um modelo de governança e avaliação de serviços públicos. O objetivo era apoiar as ouvidorias no desenvolvimento de capacidades para conduzir processos de proposição de melhorias nos serviços públicos, em parceria com áreas técnicas envolvidas, a partir da escuta ativa dos usuários.

Durante a prototipagem, os desafios passaram a incluir questões relacionadas à implementação da própria mentoria: replicabilidade do modelo, engajamento das áreas técnicas e da alta gestão, tempo total da mentoria. A partir disso, alguns ajustes foram realizados antes da realização do piloto com ouvidorias e áreas técnicas envolvidas na prestação de três serviços coordenados pelo MDS, MIDR e MGI.

Foram objetivos específicos do MEUS:

1. Difundir o tema avaliação e melhoria de serviços entre as ouvidorias setoriais.
2. Capacitar três equipes de ouvidorias em avaliação e melhoria de serviços, com base na escuta ativa dos usuários, até dezembro de 2024.
3. Apoiar a identificação de oportunidades de melhoria em três serviços públicos até dezembro de 2024.
4. Incentivar que as equipes capacitadas atuassem como multiplicadoras de conhecimentos, ajudando outras ouvidorias setoriais a promoverem melhoria de serviços partir da escuta ativa dos usuários.

Desenvolvimento da iniciativa

O MEUS foi concebido como um projeto de mentoria voltado às ouvidorias setoriais da Administração Direta para apoiar a aplicação de um modelo de governança e avaliação de serviços públicos, a partir da escuta ativa dos usuários. A iniciativa foi estruturada para combinar atividades de **capacitação, aplicação de metodologias de avaliação e melhoria de serviços e pesquisa de campo com usuários**, permitindo que as equipes trabalhassem sobre serviços públicos reais ao longo da jornada.

A realização do piloto da mentoria foi organizada a partir de quatro componentes principais:

Editais de chamada aberta Inscrição conjunta entre ouvidoria e área técnica responsável por um serviço público — requisito para assegurar atuação integrada desde o início. As inscrições ficaram abertas de 1º de julho a 4 de agosto de 2024.	8 oficinas colaborativas (2h cada) Encontros entre ouvidorias e áreas técnicas com discussão de conteúdos e prática de métodos para: analisar manifestações e compreender o serviço; ouvir os usuários e compreender suas necessidades; visualizar a jornada do serviço; identificar e priorizar as oportunidades de melhoria. Execução entre 16 de setembro e 22 de novembro de 2024.	Pesquisas de campo Entrevistas com usuários e observações em campo junto à população beneficiada pelos serviços analisados, como as comunidades atendidas pela Operação Carro-Pipa (MIDR).	Ferramentas Miro + materiais de apoio • Plataforma Miro para mapear processos e organizar informações sobre os serviços analisados. • Vídeo instrucional sobre como selecionar um serviço para avaliação e melhoria. • Apresentação-modelo para as ouvidorias dialogarem com as áreas técnicas e a alta gestão sobre a proposta de mentoria destinada à melhoria de serviços.
---	--	--	---

Três serviços selecionados para o piloto

Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social (MDS), Operação Carro-Pipa (MIDR) e Transferência de Titularidade de imóvel da União (MGI). Além das três equipes mentoradas, participaram três ouvidorias na condição de ouvintes.

Equipe mediadora

Coord.-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos, OGU. Atividades predominantemente virtuais, complementadas por pesquisas de campo presenciais nos territórios dos serviços analisados.

Processo de experimentação

Parte 1 de 2

1 Fev 2024: Ciclo de descoberta (pesquisa)

Pesquisas em profundidade com 9 participantes de ouvidorias e áreas técnicas da ANVISA, INCRA, MGI, HCPA, OuvSUS e UFES. Foram identificados três aspectos centrais: o desconhecimento das ouvidorias sobre metodologias de avaliação produzia análises de serviços superficiais; as ouvidorias não utilizavam os dados das manifestações para propor melhorias nos serviços; seria necessário uma articulação mais próxima com as áreas técnicas para implementar possíveis propostas de melhoria nos serviços. Essas evidências orientaram a concepção do programa.

2 Prototipagem e grupos focais de validação

Apresentação detalhada com todas as etapas das oito oficinas planejadas discutida em grupos focais com representantes de ouvidorias e áreas técnicas da CGU, INCRA, MDA, IBAMA, MIR e MGI. Participantes avaliaram positivamente a metodologia, mas manifestaram preocupações sobre replicabilidade, engajamento da alta gestão e duração das atividades.

3 Ajustes pré-piloto

Desenvolvido vídeo informativo de apoio à divulgação; disponibilizada apresentação-modelo para ouvidorias apresentarem o projeto às áreas técnicas e à alta gestão; processo seletivo reformulado de escolha centralizada para edital de chamada aberta com inscrição conjunta; e inclusão de três ouvidorias como ouvintes durante a mentoria.

4 1 Jul – 4 Ago 2024: Inscrições e seleção

Recebidas **56 inscrições**, das quais apenas seis atenderam aos requisitos do edital (incluindo inscrição conjunta ouvidoria + área técnica). Selecionadas três equipes: MDS (Certificação de Entidades Benéficas), MIDR (Operação Carro-Pipa) e MGI (Transferência de Titularidade de imóvel da União).

5 16 Set – 22 Nov 2024: Ciclo piloto (8 oficinas)

Execução das oito oficinas semanais com as três equipes selecionadas. Atividades colaborativas de mapeamento dos serviços na plataforma Miro, complementadas por pesquisas de campo junto à população beneficiada. A mediação ficou sob responsabilidade da Coord.-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos.

Aprendizados durante o piloto: área técnica deve apresentar detalhadamente o serviço no início; pesquisa de campo deve ser supervisionada pela OGU; necessidade de sensibilização das áreas técnicas para que as críticas ao serviço sejam acolhidas como oportunidades de melhoria, e não como avaliação da competência individual ou da área técnica.

Processo de experimentação

Parte 2 de 2

Equipe, participantes e organização institucional

Desenvolvido pela Coordenação-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos da Ouvidoria-Geral da União (OGU), no âmbito do Governo Federal, envolvendo ouvidorias setoriais da Administração Direta.

Dificuldades identificadas

Embora recebidas 56 inscrições, apenas seis atenderam aos requisitos do edital — incluindo a exigência de inscrição conjunta entre ouvidoria e área técnica. Preocupações das equipes com replicabilidade, engajamento da alta gestão e duração das atividades. Durante o piloto, identificou-se que o tempo destinado à pesquisa de campo e à análise de dados era insuficiente para a profundidade necessária.

Serviços e contexto territorial

MDS	Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social
MIDR	Operação Carro-Pipa: pesquisa de campo com comunidades
MGI	Transferência de Titularidade de imóvel da União

Resultados, Aprendizados e Desdobramentos

9	56	6	3	117
entrevistados na pesquisa inicial	inscrições recebidas no piloto	inscrições que atenderam os requisitos	equipes mentoradas durante o piloto (MDS, MIDR, MGI)	oportunidades de melhoria identificadas, sendo 14 priorizadas

A experiência do MEUS permitiu às equipes testar não só uma abordagem estruturada de avaliação de serviços baseada na escuta dos usuários, mas também um novo arranjo de trabalho entre ouvidorias setoriais e áreas técnicas, além de estimular o desenvolvimento de capacidades para que as próprias ouvidorias pudessem replicar os conhecimentos e aprendizados. O piloto envolveu a análise de três serviços: Certificação de Entidades Beneficentes (MDS), Operação Carro-Pipa (MIDR) e Transferência de Titularidade de imóvel da União (MGI). O processo de análise resultou na identificação de 117 oportunidades de melhoria, a partir de 40 entrevistas com usuários. Desse total, 14 oportunidades foram priorizadas para implementação.

Aprendizados registrados a partir do piloto: a área técnica deve ser envolvida desde o início para o correto mapeamento do serviço; a pesquisa de campo deve ser supervisionada pela OGU; é necessário prever etapa de sensibilização das áreas técnicas para recepção das críticas como oportunidades de melhoria e não como avaliação individual ou da equipe; é necessário dimensionar melhor o tempo para realização da pesquisa de campo e posterior análise dos dados coletados.

Embora recebidas 56 inscrições, apenas 6 cumpriram todos os requisitos — especialmente a exigência de inscrição conjunta entre ouvidoria e área técnica responsável pelo serviço.

Desdobramentos da iniciativa:

- Realização de nova turma de mentoria em 2025 com equipes de quatro instituições (ANP, CAPES, MMA e MPA). Durante 3 meses (abril a junho), as equipes participaram de 7 oficinas, realizaram 53 entrevistas e priorizaram 27 de 157 oportunidades de melhorias para quatro serviços analisados. Além disso, a edição 2025 contou com a participação de cinco mentores capacitados em 2024.
- Criação de uma comunidade de prática na Rede InovaGov voltada para Design de Serviços e Experiência do Usuário com disseminação do programa MEUS e troca de experiências entre as ouvidorias.

ESTUDO DE CASO

Montevideo Decide

Primeira plataforma digital de participação cidadã direta do Uruguai, construída a partir do software livre CONSUL

Arquétipo 4 – Protótipos de serviços públicos digitais

PAÍS

Uruguai

INSTITUIÇÃO

Governo de Montevideú

ÁREA TEMÁTICA

Participação cidadã / Governo digital

DIMENSÕES ANALÍTICAS

Natureza do desafio Complexo	Objetivo da experimentação Avaliar	Foco operacional Prestação de Serviço Digital	Nível de participação Validação ativa	Arranjo institucional Transversal
--	--	---	---	---

Contexto e problema

A iniciativa **Montevideo Decide** foi desenvolvida pelo **Governo de Montevideú**, por meio da Divisão de Assessoria para o Desenvolvimento Municipal e a Participação, em Montevideú, Uruguai. A concepção da iniciativa teve início em **março de 2017**, quando o Governo de Montevideo conheceu o modelo *Decide Madrid* durante um encontro internacional. O *Decide Madrid* é uma plataforma digital criada pelo governo de Madrid para promover a participação cidadã nas decisões públicas. Em novembro do mesmo ano foi firmado o protocolo de cooperação para utilização do *software* livre **CONSUL**³. A ativação inicial da plataforma ocorreu em janeiro de 2018 e o lançamento oficial foi realizado em abril de 2018.

Montevideo Decide surgiu em um contexto marcado por elevados índices de acesso à internet e à tecnologia no Uruguai, resultado, entre outros fatores, de políticas públicas voltadas à inclusão digital. Paralelamente, Montevideú pos-

suía uma longa trajetória de participação cidadã, cuja continuidade passou a exigir novas formas de interação compatíveis com o ambiente digital.

O governo notou que os espaços presenciais nos bairros perderam força, pois as pessoas mudaram seu jeito de se mobilizar. Para resolver isso, o governo decidiu criar um novo canal digital. A meta era ampliar o acesso e atrair quem não costuma ir a essas reuniões físicas, construindo uma ligação direta entre a sociedade e a gestão da cidade.

Além do desafio de responder às mudanças nas formas de participação social, a implementação da iniciativa exigiu a criação do **primeiro canal digital de participação** da Intendência utilizando os recursos humanos já existentes. O processo também demandou articulação entre diferentes áreas da instituição e a construção de confiança em uma tecnologia ainda desconhecida internamente.

Desde sua concepção, a iniciativa buscou **ampliar a democracia participativa local** por meio da tecnologia. Entre seus objetivos estavam disponibilizar uma plataforma capaz de permitir que a cidadania influenciasse, modificasse ou contribuísse para a criação de políticas públicas em benefício da cidade; **democratizar o acesso** aos mecanismos de participação; melhorar a qualidade da tomada de decisões públicas; ampliar a participação de cidadãos não organizados; e promover níveis mais elevados de igualdade e diversidade na participação.

³ CONSUL é um software livre de código aberto, criado em Madri em 2015, que disponibiliza debates, propostas e votações para promover a participação cidadã.Cf. RODRÍGUEZ et al., 2019

Desenvolvimento da iniciativa

A plataforma foi estruturada em diferentes módulos de participação:

Debates O módulo <i>Debates</i> oferecia um espaço de intercâmbio de opiniões com moderação baseada no respeito entre os participantes.	Consultas públicas O módulo Consultas públicas reunia consultas formuladas pelo governo por meio de perguntas fechadas, cujos resultados poderiam orientar, total ou parcialmente, a execução de projetos públicos.	Ideias O módulo Ideias permitia que cidadãos publicassem propostas de melhoria para a cidade; aquelas que alcançassem 500 apoios eram submetidas a estudo técnico de viabilidade realizado pelo governo.	Votações O módulo Votações era utilizado tanto para a escolha das ideias consideradas viáveis quanto para processos relacionados ao Orçamento Participativo e outras votações promovidas pelo governo municipal.	Espaços de colaboração Já os Espaços de colaboração destinavam-se ao voluntariado cidadão e à realização conjunta de atividades, como apoio a ações específicas e limpeza de espaços públicos.
--	--	---	---	---

A participação na plataforma variava conforme o tipo de interação. Qualquer usuário cadastrado, inclusive por meio de redes sociais, podia participar dos debates e propor iniciativas. Já o apoio às ideias e a participação nas votações exigiam que o cidadão tivesse **mais de 16 anos** e estivesse registrado no sistema oficial de identificação digital do Estado uruguaio. Toda a iniciativa foi estruturada em ambiente digital, com acesso aberto e descentralizado via internet.

Processo de experimentação

Parte 1 de 2

O desenvolvimento da iniciativa **ocorreu de forma gradativa**, com diferentes etapas de testes, adaptações, implementação e expansão das funcionalidades da plataforma.

1 Mar–Nov 2017

O primeiro movimento ocorreu entre março e novembro de 2017, quando representantes do governo de Montevideu conheceram o modelo *Decide Madrid* durante um evento internacional. A partir desse contato foi firmado um protocolo de cooperação com o governo de Madrid para utilização do *software* livre CONSUL, que passou a servir de base tecnológica para a plataforma. Nesse período, Montevideu também passou a integrar a comunidade internacional CONSUL.

2 Jan–Fev 2018

Após a etapa de concepção institucional iniciada em 2017, entre janeiro e fevereiro de 2018 foi realizada a **ativação parcial da plataforma em uma versão reduzida, contendo apenas os módulos *Debates* e *Consultas Públicas***. Essa ativação inicial foi planejada para testar o funcionamento do sistema e identificar eventuais problemas antes da disponibilização completa da ferramenta. Durante essa etapa foram realizadas consultas relacionadas aos temas de Esportes e Carnaval.

3 Mar 2018

Em março de 2018, a equipe promoveu uma ação presencial durante o evento *Criollas del Prado*, instalando um **estande destinado a apresentar a plataforma à população**. O espaço permitiu realizar cadastros, observar o interesse dos participantes em utilizar a ferramenta e coletar retornos antes do lançamento oficial.

4 Abr–Out 2018

Entre abril e outubro de 2018, ocorreu o **lançamento oficial do ciclo completo da plataforma**, com a disponibilização de todos os módulos.

5 Jun–Set 2018

Nos meses de junho a setembro de 2018, **foram realizadas oficinas presenciais destinadas a apoiar os usuários na utilização da plataforma**. Inicialmente, esses encontros buscaram solucionar dificuldades relacionadas ao registro e à usabilidade da ferramenta. Posteriormente, as oficinas passaram também a oferecer um espaço de ajuda para ensinar os cidadãos a difundirem suas ideias, conectarem-se com pessoas de interesses comuns e trocarem experiências com outros proponentes, com o objetivo de conseguir a quantidade de apoios necessários para que suas propostas fossem avaliadas pelo governo de Montevideu. As adequações realizadas na plataforma foram baseadas nos retornos obtidos durante essas oficinas.

Processo de experimentação

Parte 2 de 2

6 Nov 2018

Em novembro de 2018, uma nova necessidade institucional levou a equipe a **adaptar o software para permitir a realização da votação eletrônica do Orçamento Participativo**. A plataforma foi modificada para atender às exigências de segurança do processo de votação, o que demandou vários meses de trabalho da equipe técnica e marcou uma nova etapa no desenvolvimento da iniciativa.

7 Dez 2018 – Mar 2019

Entre dezembro de 2018 e março de 2019, **uma das propostas desenvolvida e validada por meio da plataforma resultou na realização da experiência piloto** denominada Parque para cães, submetida à votação cidadã. A proposta consistia na implantação experimental de uma área de lazer segura para cães em parques públicos.

| Equipe, participantes e organização institucional

O projeto foi organizado de forma articulada entre o Departamento de Desenvolvimento Sustentável e Inteligente, a Divisão de Assessoria ao Desenvolvimento Municipal e Participação e a Divisão de Informação e Comunicação do Governo de Montevideú, reunindo atores responsáveis pela liderança política, pela gestão da participação cidadã, pela coordenação da iniciativa, pelo suporte tecnológico, pelo desenvolvimento e adaptação da plataforma e pelo planejamento da comunicação com os usuários.

A iniciativa estabeleceu cooperação com o governo de Madrid, responsável originalmente pelo CONSUL, passando a integrar uma comunidade de 33 países e diversas cidades, e articulou-se nacionalmente com a Agência de Governo Eletrônico e Sociedade da Informação e do Conhecimento (AGESIC), responsável pelo sistema de identificação digital utilizado na plataforma, além dos programas *Plano Ceibal* e *Plano Ibirapitá*, que ampliaram o alcance da iniciativa junto à população. Além da equipe do governo de Montevideú, participaram cidadãos que usaram a plataforma para propor projetos, votar, organizar campanhas e tomar parte nas oficinas de teste — entre eles, adolescentes da escola Liceu N° 31, cujo projeto foi implementado após conquistar o segundo lugar em um concurso realizado pela ferramenta.

Resultados, Aprendizados e Desdobramentos

215 mil visitas no 1º ano	15.496 usuários cadastrados	258 ideias submetidas	23 mil+ instituições de ensino parceiras	9.400+ votos computados	4 propostas aprovadas
---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	--	-------------------------------	-----------------------------

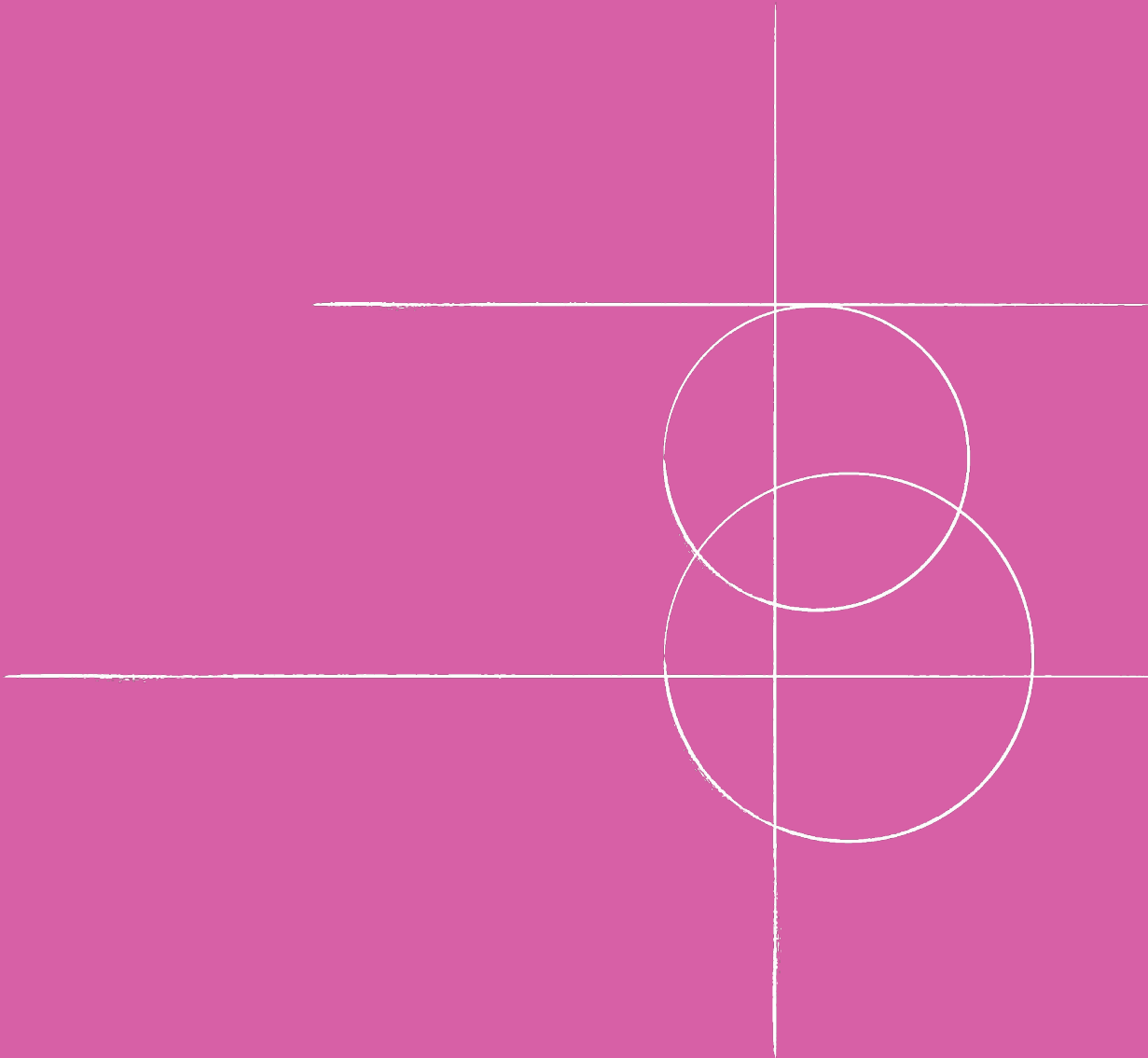
No primeiro ano de funcionamento, a plataforma registrou **215.000 visitas, 15.496 usuários cadastrados, 258 ideias submetidas, mais de 23.000 apoios às propostas e mais de 9.400 votos** que resultaram na **aprovação final de quatro políticas públicas**: hortas urbanas em espaços públicos, calçadão do Mercado Agrícola de Montevideú, parque para cães e castração em massa de cães e gatos.

Outro resultado registrado foi a adaptação técnica da plataforma para viabilizar a **primeira votação integralmente eletrônica do Orçamento Participativo**. Essa adequação demonstrou a flexibilidade da solução tecnológica ao incorporar uma nova funcionalidade ao processo democrático já existente.

Ao longo do desenvolvimento da iniciativa, foram diferentes aprendizados relacionados ao processo de implementação. Um deles foi a constatação de que a participação exclusivamente virtual alcança melhores resul-

tados quando **articulada com momentos presenciais**. As oficinas realizadas com usuários contribuíram para identificar problemas de registro e usabilidade, ajustar o funcionamento da plataforma, revisar decisões ao longo do projeto e apoiar cidadãos na formação de redes para fortalecer suas propostas.

Um outro aprendizado refere-se ao processo de análise das propostas apresentadas pelos cidadãos. A experiência de explicar aos participantes os motivos pelos quais determinadas ideias eram consideradas tecnicamente inviáveis foi registrada como parte do relacionamento entre equipe técnica e população durante o desenvolvimento da iniciativa. Isso significa que a equipe do governo deve analisar as propostas da população com maior antecedência para ajustá-las à realidade, garantindo que as pessoas não acabem votando em ideias que sejam tecnicamente impossíveis de serem executadas na prática.



Sistema Distrital de Cuidado

Abordagem territorial e intersetorial para redistribuir os cuidados

Arquétipo 5 – Protótipos sistêmicos e transversais

PAÍS

Colômbia

INSTITUIÇÃO

Secretaria Distrital da Mulher do
Governo de Bogotá

ÁREA TEMÁTICA

Políticas de cuidado / Gênero

Natureza do desafio
Complexo

Objetivo da experimentação
Avaliar

Foco operacional
Prestação de Serviço Presencial

Nível de participação
Validação consultiva

Arranjo institucional
Transversal

Contexto e problema

A iniciativa **Sistema Distrital de Cuidado** foi desenvolvida pelo governo de Bogotá, sob liderança transversal da Secretaria Distrital da Mulher, em Bogotá, Colômbia. Seu desenvolvimento teve início em 2020 e estende-se até 2026, abrangendo localidades urbanas e rurais como Usaquén, Engativá, San Cristóbal, Bosa e Ciudad Bolívar.

A iniciativa surgiu em um **contexto marcado pela distribuição desigual do trabalho de cuidado não remunerado entre homens e mulheres**. Em Bogotá, quatro em cada dez mulheres dedicam mais de uma hora diária ao trabalho de cuidado não remunerado, enquanto essa proporção correspondia a um em cada dez homens. Em média, as mulheres dedicavam oito horas por dia a essas atividades, em comparação com duas horas diárias entre os homens. Esse cenário produzia uma situação de **"pobreza de tempo"**, restringindo as possibilidades de desenvolvimento pessoal, autonomia e acesso a oportunidades pelas mulheres cuidadoras.

Ao mesmo tempo, **os serviços públicos voltados ao cuidado eram historicamente oferecidos de forma fragmen-**

tada, distribuídos em diferentes órgãos e localidades da cidade, exigindo longos deslocamentos e elevado investimento de tempo para seu acesso. Essa configuração limitava o impacto das políticas públicas, uma vez que muitas cuidadoras, apesar de necessitarem desses serviços, não conseguiam utilizá-los em razão da própria sobrecarga de cuidados.

Diante desse cenário, foi identificada a necessidade de reorganizar a infraestrutura urbana e a oferta de serviços públicos a partir das necessidades das pessoas cuidadoras, estruturando uma lógica territorial baseada na proximidade, na simultaneidade da prestação dos serviços e na integração entre diferentes políticas públicas. A proposta buscava colocar as necessidades das cuidadoras no centro do planejamento urbano, reorganizando territorialmente a cidade para reduzir os deslocamentos e otimizar o uso do tempo.

Durante sua implementação, a iniciativa enfrentou desafios relacionados à pandemia de COVID-19, que agravou a situação das cuidadoras, além da necessidade de superar trâmites legislativos, garantir orçamento específico

para sua execução e enfrentar barreiras atitudinais relacionadas aos padrões socioculturais de gênero. Ao longo do desenvolvimento do sistema, o problema envolveu tanto o acesso a serviços quanto a promoção de mudanças culturais frente à persistência de padrões patriarcais estruturantes das desigualdades de gênero.

A concepção foi orientada pelos objetivos de **reconhecer, redistribuir e reduzir** (modelo "3R") as cargas do trabalho de cuidado não remunerado, reduzindo o tempo dedicado pelas mulheres às atividades de cuidado.

Desenvolvimento da iniciativa

O **Sistema Distrital de Cuidado** foi concebido como uma política pública territorial voltada à reorganização da oferta de serviços de cuidado em Bogotá. Seu modelo de operação baseia-se em uma lógica de **proximidade geográfica, flexibilidade e simultaneidade dos serviços**, concentrando, em um mesmo território, diferentes ofertas públicas destinadas às pessoas cuidadoras e às pessoas sob seus cuidados.

O sistema opera por meio de três modalidades complementares e uma iniciativa pedagógica adicional:

1 Manzanas del Cuidado Estruturas físicas implantadas em áreas de aproximadamente 500 a 800 m², organizadas a partir de equipamentos públicos existentes como centros comunitários. Distribuídas para serem acessíveis em 15 a 20 minutos de caminhada.	2 Buses del Cuidado Versões móveis das <i>Manzanas</i>, concebidas para atender áreas rurais e regiões de baixa densidade populacional, ampliando a cobertura territorial da política para localidades sem unidades físicas permanentes.	3 Programa de Assistência Domiciliar Destinado a oferecer serviços domiciliares às pessoas cuidadoras de indivíduos com dependência severa que não podem se deslocar até as unidades presenciais do sistema.	 Formação "Cuidar é algo que se aprende!" Voltada à transformação cultural, com reflexões sobre cuidado, autocuidado e relações de gênero, integrando a dimensão de mudança de comportamento e valores ao modelo de serviços.
--	---	---	---

A oferta de serviços reúne diferentes políticas públicas em um mesmo ambiente: cursos de educação flexível, capacitações para empreendedorismo, alfabetização digital, atividades físicas, *Escuela de la Bici*⁴, lavanderias comunitárias, orientação jurídica e atendimento psicossocial. O público atendido compreende principalmente mulheres cuidadoras, crianças, adolescentes, pessoas idosas e pessoas com deficiência física ou mental.

⁴ A *Escuela de la Bici* é uma atividade do Instituto Distrital de Lazer e Esporte de Bogotá que incentiva o esporte e a consciência ambiental em cuidadoras, oferecendo cuidado simultâneo aos dependentes das cuidadoras durante as aulas. Cf. RIVERA et al., 2023.

Processo de experimentação

Parte 1 de 2

O desenvolvimento do Sistema Distrital de Cuidado ocorreu por meio de um processo contínuo de aprendizagem, caracterizado por ciclos sucessivos de experimentação, ajustes e validações realizados ao longo de mais de três anos. Em vez de seguir uma implementação linear, **a estratégia baseou-se no lançamento de versões piloto acompanhadas por processos participativos.**

1 Ciclo 1 (2020): Mapeamento e pilotos iniciais

O primeiro ciclo concentrou-se no mapeamento georreferenciado das necessidades de cuidado existentes na cidade em comparação com a oferta disponível de serviços públicos. Concebido em alinhamento às recomendações da CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe), esse processo permitiu identificar áreas prioritárias para implantação das primeiras *Manzanas del Cuidado* e realocar recursos públicos anteriormente subutilizados. Paralelamente, foram implantadas versões piloto da iniciativa em localidades selecionadas, acompanhadas de processos de escuta e coleta de *feedback* junto às mulheres cuidadoras e agrupamentos locais. As informações obtidas subsidiaram decisões sobre a localização das primeiras unidades e orientaram ajustes no funcionamento do sistema antes de sua expansão. Em 2021 ocorreram as primeiras inaugurações de infraestruturas permanentes, entre elas a ***Manzana del Cuidado de Usaquéen.***

2 Ciclo 2 (2022–2023): Ciência cidadã e realidade virtual

Entre 2022 e 2023 foi conduzido um segundo ciclo de experimentação voltado à avaliação das condições de acesso às *Manzanas del Cuidado* em *Ciudad Bolívar*, por meio de uma abordagem de **ciência cidadã** associada ao uso de tecnologias de realidade virtual, em parceria com a *Stanford Medicine* e a *Universidad de los Andes*.

A pesquisa envolveu **21 mulheres cuidadoras**, que atuaram como pesquisadoras cidadãs na análise das condições de acesso aos locais estudados. Durante auditorias realizadas a pé, elas registraram fotografias e áudios sobre os trajetos percorridos, totalizando **257 registros**. Em uma etapa posterior, **19 participantes analisaram coletivamente** esse material para identificar padrões e aspectos recorrentes. Nove delas também utilizaram óculos de realidade virtual para revisitar e explorar os ambientes documentados. A análise revelou **79 fatores que facilitavam o acesso e 178 barreiras**, entre elas a baixa qualidade das calçadas, a percepção de insegurança, a ocorrência de roubos e a iluminação pública insuficiente.

Processo de experimentação

Parte 2 de 2

3 Ciclo 3 (2025): Estratégia de Cuidados Comunitários e do Cuidado Itinerante

Em 2025, teve início o terceiro ciclo. O processo de formulação e implementação do **piloto da Estratégia de Cuidados Comunitários e do Cuidado Itinerante**, fundamentado em estudos realizados entre 2023 e 2025, teve como objetivo fortalecer organizações comunitárias urbanas e rurais. A iniciativa foi estruturada em diferentes fases e contou com uma parceria com a organização *Acción Pública*. Entre as etapas desenvolvidas estiveram a **análise de contexto — com revisão de literatura, referências e experiências bem-sucedidas de parcerias público-comunitárias na Colômbia e em outros países —, o desenho da estratégia, a elaboração de uma linha de base junto às organizações e a construção das Alianzas Público-Comunitarias para el Cuidado (APCC)**.

O ciclo envolveu diagnósticos e pilotos em áreas rurais apoiados pela Fundação Barco e pela *GROW Género y Trabajo*, abrangendo organizações comunitárias de 5 localidades-base: *Barrios Unidos*, *Antonio Nariño*, *Puente Aranda*, *Usme* e *Kennedy*. Entre os aprendizados registrados destacaram-se a constatação de que **o cuidado não pode ser tratado de forma homogênea em diferentes territórios**, a necessidade de processos prolongados de fortalecimento institucional e a identificação de exaustão provocada pelos longos deslocamentos em áreas rurais.

Equipe, participantes e organização institucional

A prefeita de Bogotá assegurou a decisão política inicial e a priorização orçamentária, enquanto a Secretaria Distrital da Mulher liderou todas as etapas de desenho, formulação, implementação, coordenação, monitoramento e avaliação do sistema. Diversas secretarias distritais — Integração Social, Saúde, Habitação, Cultura, Educação, Esporte e Jardim Botânico — passaram a operar conjuntamente a oferta de serviços nas *Manzanas*, ajustando horários, equipes e espaços; mulheres cuidadoras participaram desde a cocriação até a avaliação territorial, e instituições acadêmicas e organismos internacionais forneceram assistência técnica, metodologias, diagnósticos e financiamento de iniciativas específicas. A consolidação dos ciclos permitiu institucionalizar progressivamente o modelo por meio do Plano de Ordenamiento Territorial 2022–2035, do *Acuerdo de Ciudad* nº 893 e da criação da Comissão Intersetorial do Sistema de Cuidados, da Unidade Técnica de Apoio e de mecanismos formais de participação, com governança articulada entre mais de seis secretarias distritais e financiamento combinando orçamento distrital, investimentos específicos e recursos de cooperação internacional, empregados no sistema de georreferenciamento e na implantação dos primeiros *Buses del Cuidado*.

Resultados, Aprendizados e Desdobramentos

20 Manzanas del Cuidado (set. 2023)	2 Buses del Cuidado em operação	70%+ avaliação positiva na Manzana Usaquén	257 registros de auditoria de caminhada
---	---------------------------------------	--	---

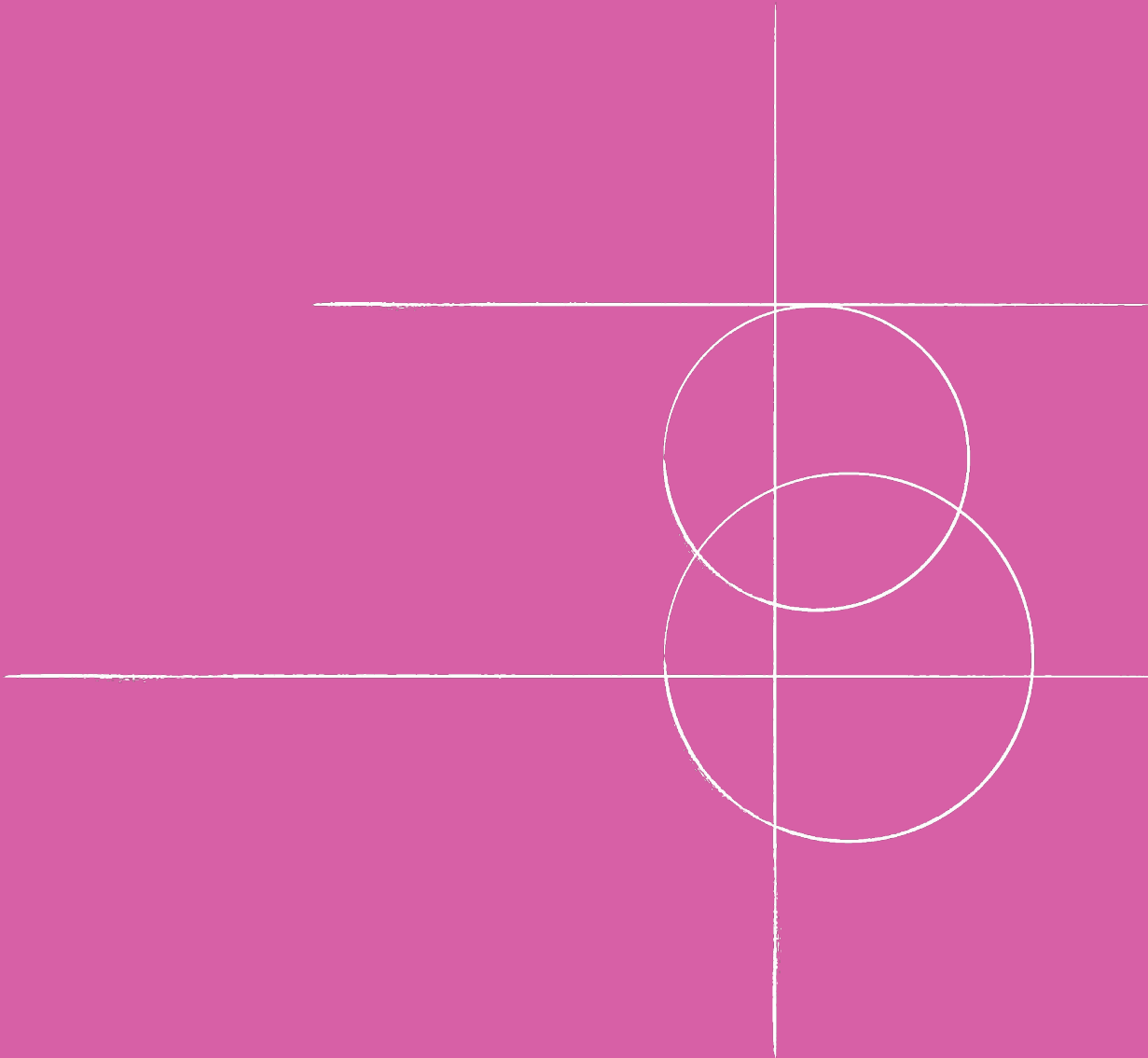
A implementação progressiva do Sistema Distrital de Cuidado resultou na expansão contínua da rede. Até setembro de 2023, a iniciativa contava com **20 Manzanas del Cuidado e 2 Buses del Cuidado** em operação. As evidências disponíveis apontam resultados positivos na percepção das usuárias: em estudo na *Manzana de Usaquén*, mais de 70% das beneficiárias avaliaram o tratamento recebido como bom (37%) ou muito bom (33,7%). Também foram registrados relatos de mulheres que conseguiram concluir seus estudos ou passaram a dispor de tempo para descanso, autocuidado e recuperação física e emocional.

Ao longo do desenvolvimento da iniciativa, foram registrados aprendizados relacionados ao desenho do serviço e à estratégia de implementação. Um deles foi o reconhecimento de que **políticas de cuidado não devem limitar-se à redistribuição das tarefas**, mas também enfrentar dimensões relacionadas ao esgotamento físico e emocional, sentimentos de culpa, construção da empatia e fortalecimento de vínculos solidários. Outro aprendizado refere-se à necessidade de adaptar continuamente o modelo

às características específicas de cada território, reconhecendo que o cuidado comunitário exige processos prolongados de fortalecimento institucional. As *Alianzas Público-Comunitarias para el Cuidado* passaram a ser compreendidas como estratégia capaz de ampliar a sustentabilidade da gestão territorial.

Entre os desafios destacam-se problemas de infraestrutura e insuficiência de investimento. Nas auditorias realizadas durante o ciclo 2 (Ciência cidadã e realidade virtual), das 178 barreiras identificadas, registraram-se 64 por baixa qualidade ou ausência de calçadas e 41 por percepção de insegurança nas rotas. Em áreas rurais, evidenciou-se que mulheres campesinas dedicam de 4 a mais de 12 horas semanais ao cuidado comunitário em condições de baixa presença institucional.

Como desdobramento, o processo contribuiu para consolidar institucionalmente o Sistema como política pública permanente, com criação da Comissão Intersectorial, Unidade Técnica de Apoio, *Alianzas Público-Comunitarias* e formalização destas parcerias.



Buses del Cuidado

Serviços itinerantes e fixos para apoiar mulheres cuidadoras em zonas rurais

PAÍS

Colômbia

INSTITUIÇÃO

Secretaria Distrital da Mulher do Governo de Bogotá

ÁREA TEMÁTICA

Políticas de cuidado / Serviços Públicos

DIMENSÕES ANALÍTICAS

Natureza do desafio Estruturado	Objetivo da experimentação Avaliar	Foco operacional Equipamento + Espaço Físico	Nível de participação Validação consultiva	Arranjo institucional Transversal
---	--	--	--	---

Contexto e problema

A iniciativa **Buses del Cuidado** corresponde à versão itinerante do *Manzanas del Cuidado* (Sistema Distrital de Cuidado), desenvolvida pela Administração Distrital de Bogotá, por meio da Secretaria da Mulher, na cidade de Bogotá, Colômbia. A implementação teve início em março de 2021, permanecendo em operação ao longo dos ciclos seguintes, com o ciclo V estendido até 30 de abril de 2024. O modelo foi **concebido para atender localidades rurais e urbanas de difícil acesso**, incluindo territórios como Sumapaz, Usme, Ciudad Bolívar, Kennedy, Suba, Engativá, Santa Fe, Usaquén, Barrios Unidos e Antonio Nariño.

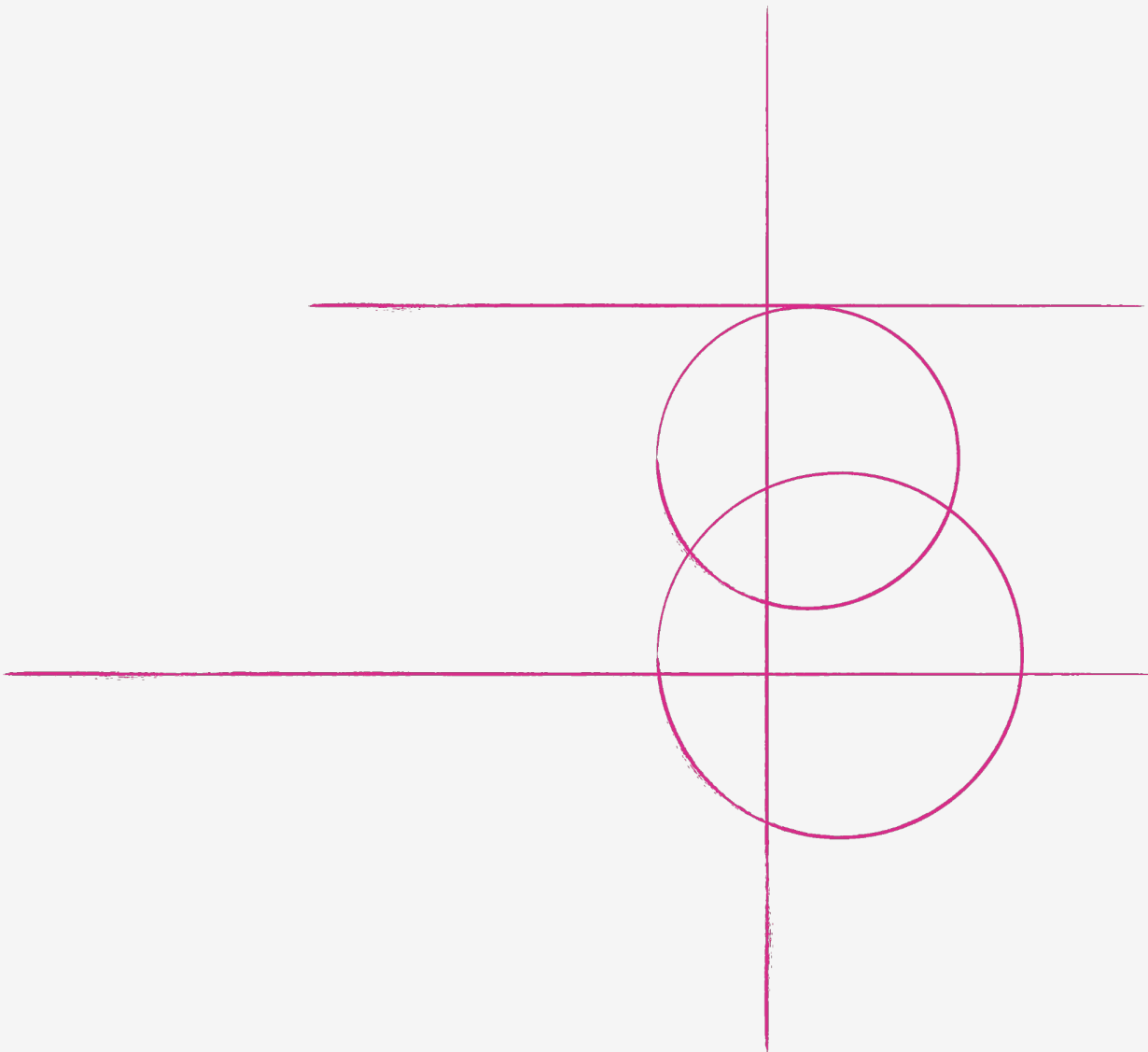
A iniciativa surgiu em um contexto marcado pela distribuição desigual da oferta de serviços públicos na cidade. Aproximadamente 75% da área de Bogotá corresponde a zonas rurais localizadas nas periferias do limite municipal, caracterizadas pela insuficiência de serviços públicos e por dificuldades de acessibilidade.

Grande parte dos serviços do governo distrital estava concentrada em poucas áreas centrais, dificultando o acesso da população que vivia em regiões mais afastadas.

Esse cenário afetava especialmente as mulheres cuidadoras, que dedicam parcela significativa do seu tempo às atividades de cuidado no domicílio e, frequentemente, não conseguem se deslocar para locais distantes a fim de acessar serviços voltados às suas necessidades pessoais, profissionais ou de formação. Diversas áreas de difícil acesso ainda não contavam com unidades físicas das *Manzanas del Cuidado*, tornando necessária uma alternativa capaz de levar os serviços diretamente aos territórios.

Desde sua concepção, os *Buses del Cuidado* tiveram como objetivo **ampliar o alcance das Manzanas del Cuidado por meio de uma estratégia itinerante**, levando serviços gratuitos de educação, bem-estar e cuidado às mulheres cui-

dadoras, às pessoas sob seus cuidados — crianças, idosos e pessoas com deficiência — e à cidadania em geral. A iniciativa também buscou promover a autonomia econômica das mulheres por meio da oferta de rotas de emprego, empreendedorismo e formalização de negócios, aproximando oportunidades de geração de renda das populações residentes em territórios de difícil acesso.



Desenvolvimento da iniciativa

Os **Buses del Cuidado** foram concebidos como a primeira versão itinerante do Sistema Distrital de Cuidado, levando aos territórios uma oferta descentralizada de serviços destinada principalmente às mulheres cuidadoras e às pessoas sob seus cuidados. O modelo reproduz, por meio de **ônibus adaptados e duas tendas infláveis**, os princípios de simultaneidade, proximidade e flexibilidade que orientam as *Manzanas del Cuidado*. O funcionamento é estruturado em **ciclos de cinco meses**, em que os ônibus permanecem em seis pontos da cidade — três em áreas urbanas e três em áreas rurais — antes de serem deslocados para novos territórios. À época das fontes consultadas, Bogotá contava com dois *Buses del Cuidado*. Embora as mulheres cuidadoras constituam o público prioritário, os serviços também contemplam crianças, idosos, pessoas com deficiência e demais cidadãos presentes nos territórios atendidos.

A oferta de serviços reúne quatro eixos temáticos gratuitos:

Educação e qualificação profissional Oportunidades para conclusão do ensino fundamental e médio, além de cursos de formação profissional oferecidos em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem (SENA).	Rotas de emprego e empreendedorismo Rotas de emprego e rotas de empreendedorismo e formalização de negócios, desenvolvidas em conjunto com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, para ampliar a inserção produtiva e a geração de renda das mulheres participantes.	Orientação jurídica e psicossocial Serviços de orientação jurídica e psicossocial disponibilizados diretamente nos territórios atendidos pelos ônibus, aproximando o suporte especializado das mulheres cuidadoras.	Saúde e atividades físicas Ações de prevenção e promoção da saúde e atividades físicas para as mulheres cuidadoras e as pessoas sob seus cuidados, integrando bem-estar e autocuidado à oferta itinerante.
--	--	---	--

Processo de experimentação

Parte 1 de 1

1 Formulação do modelo (antes de Março de 2021)

A concepção dos *Buses del Cuidado* como versão itinerante das *Manzanas* foi precedida por um processo estruturado de formulação do modelo de serviço, que combinou referências internacionais, *benchmarking*, pesquisa com atores, grupos focais com mulheres cuidadoras, mapeamento territorial, construção de um índice de priorização baseado em dados e oficinas internas de ideação conduzidas pela Secretaria da Mulher. Esses insumos subsidiaram a elaboração de um protótipo conceitual, que evoluiu para o conceito das *Manzanas del Cuidado* e foi posteriormente adaptado à modalidade itinerante.

2 Fase piloto: Ciclos I e II (Março de 2021)

A primeira etapa da iniciativa itinerante teve início em março de 2021, quando começou a circulação dos *Buses del Cuidado* em Bogotá. **Os Ciclos I e II foram implementados como um piloto destinado a testar a primeira versão móvel do Sistema Distrital de Cuidado em áreas rurais e urbanas de difícil acesso.** Essa fase inicial foi financiada pela *Open Society* e pela Fundação Barco.

3 Contratualização e expansão: Ciclos III, IV e V

Concluída a fase piloto, a continuidade da iniciativa foi viabilizada por meio da assinatura de um contrato fundamentado na normativa do Sistema Distrital de Cuidado, permitindo a execução dos Ciclos III, IV e V. A expansão em ciclos sucessivos possibilitou ampliar gradualmente a cobertura territorial, alcançando localidades como Sumapaz, Usme, Ciudad Bolívar, Kennedy, Suba e Engativá. **O Ciclo V permaneceu em operação até 30 de abril de 2024.**

Equipe, participantes e organização institucional

A implementação envolveu articulação intersetorial entre diferentes órgãos do governo distrital: a Administração Distrital de Bogotá assumiu a responsabilidade geral, a Secretaria da Mulher coordenou as atividades do programa, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico integrou a operação com as rotas de emprego e empreendedorismo, e o Serviço Nacional de Aprendizagem (SENA) participou com cursos de formação profissional. Durante a fase piloto, a *Open Society* e a Fundação Barco atuaram como financiadoras da iniciativa.

Cronologia

Mar 2021	Início da circulação dos <i>Buses del Cuidado</i> em Bogotá
2021	Realização dos Ciclos I e II como fase piloto (<i>Open Society</i> + Fundação Barco)
Posterior	Assinatura de contrato e execução dos Ciclos III, IV e V (normativa do Sistema Distrital)
30 abr 2024	Término do período de extensão do Ciclo V

Resultados, Aprendizados e Desdobramentos

11.988 mulheres e dependentes no 1º ano	23.405+ atendimentos realizados	5 ciclos de operação	2 <i>Buses del Cuidado</i> em operação	6 pontos por ciclo (3 urbanos + 3 rurais)
--	--	-----------------------------------	---	---

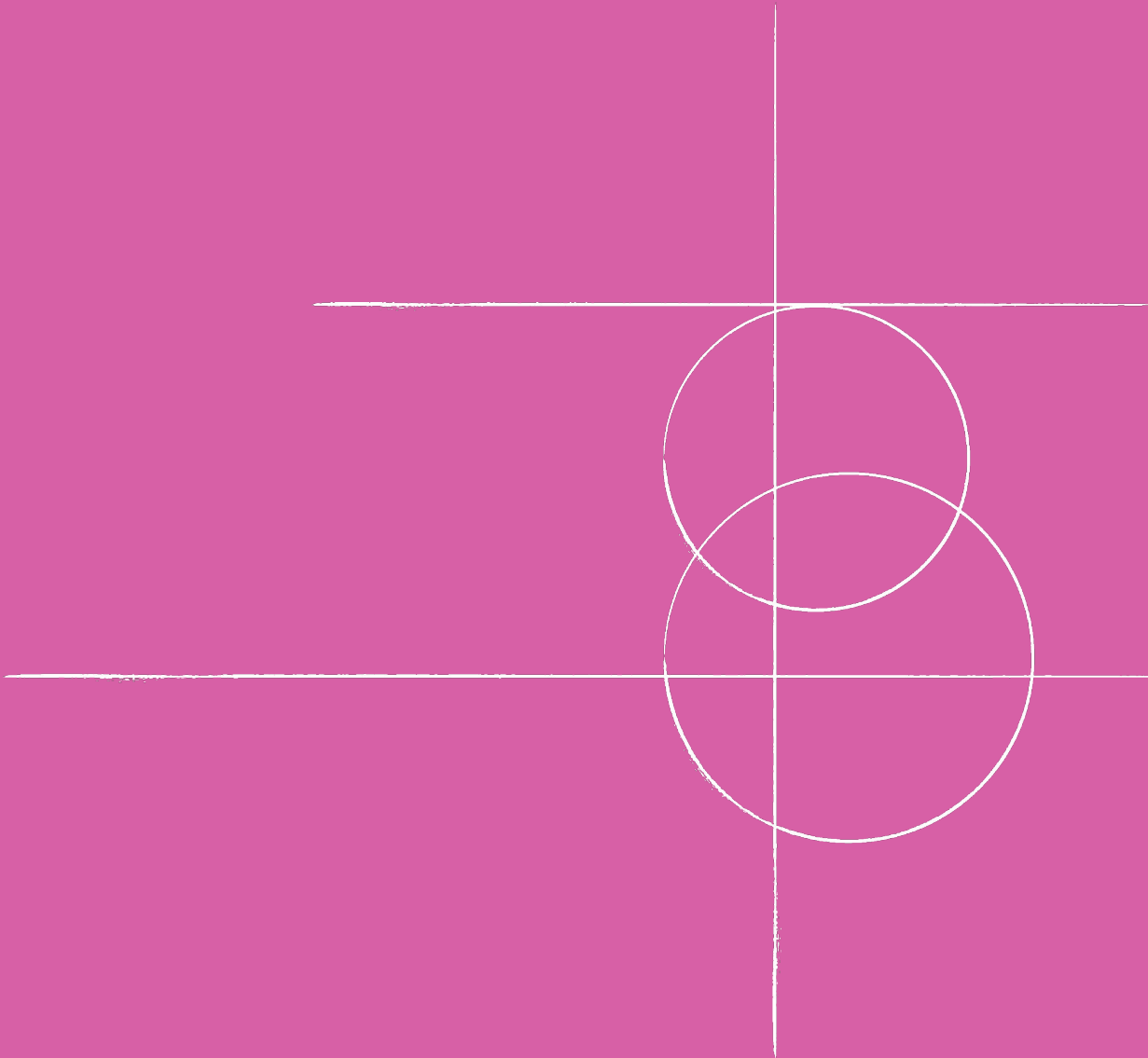
Os *Buses del Cuidado* registraram, principalmente, resultados relacionados à ampliação do acesso aos serviços do Sistema Distrital de Cuidado em territórios rurais e urbanos de difícil acesso. No primeiro ano de funcionamento, a iniciativa alcançou **11.988 mulheres e as pessoas sob seus cuidados**. Desde o início de sua operação, em março de 2021, até a data de publicação das fontes consultadas, os ônibus haviam realizado **mais de 23.405 atendimentos**, beneficiando milhares de mulheres cuidadoras e moradores de regiões com limitações de acesso aos serviços públicos.

Outro resultado observado foi a continuidade do modelo itinerante como um dos mecanismos de serviço do Sistema Distrital de Cuidado. Após a implementação inicial, por meio de um piloto financiado por parceiros externos, a iniciativa teve sua continuidade garantida mediante contratação em conformidade com a normativa do Sistema Nacional de Cuidados, permitindo a operação durante os Ci-

clos III, IV e V. A extensão do quinto ciclo até 30 de abril de 2024 também ampliou a presença dos ônibus em diferentes localidades.

A iniciativa foi organizada por meio de um **arranjo transversal** envolvendo diferentes órgãos do governo distrital. A articulação entre a Secretaria da Mulher, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e o SENA possibilitou reunir, em uma mesma operação itinerante, serviços relacionados ao cuidado, à educação, à qualificação profissional, ao emprego e ao empreendedorismo, aproximando essas oportunidades da população atendida.

A iniciativa demonstrou a viabilidade de reproduzir os princípios de simultaneidade, proximidade e flexibilidade das *Manzanas del Cuidado* em uma modalidade móvel, alcançando localidades que ainda não dispunham de unidades físicas permanentes do Sistema Distrital de Cuidado.



ESTUDO DE CASO

Se Liga!

Testagem extramuros para levar a prevenção do HIV aos territórios

Arquétipo 6 – Protótipos participativos e de cocriação pública

PAÍS

Brasil (São Paulo)

INSTITUIÇÃO

Prefeitura de São Paulo com
Secretaria
Municipal da Saúde (SMS)

ÁREA TEMÁTICA

Saúde pública / Inovação em serviços

DIMENSÕES ANALÍTICAS

Natureza do desafio

Complexo

Objetivo da experimentação

Explorar

Foco operacional

Prestação de serviço presencial

Nível de participação

Cocriação

Arranjo institucional

Transversal

Contexto e problema

A iniciativa **Se Liga!** foi desenvolvida pela Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP), por meio da Secretaria Municipal da Saúde (SMS), na Coordenadoria de IST/Aids, no município de São Paulo (SP), entre 2018 e fevereiro de 2020.

A iniciativa surgiu em um contexto em que a cidade contava com uma Rede Municipal Especializada (RME) composta de **equipamentos de saúde voltados ao atendimento das IST (infecções sexualmente transmissíveis) e do HIV (vírus da imunodeficiência humana), mas as ações de testagem extramuros realizadas até 2018 concentravam-se principalmente em grandes eventos**, em regiões centrais da cidade e durante o horário comercial. Embora estudos epidemiológicos indicassem redução do número de casos de HIV no município na última década, determinados grupos continuavam apresentando elevada incidência da infecção, especialmente jovens entre 15 e 24 anos, com destaque para a população jovem gay masculina, além de pessoas em situação de rua, pessoas que fazem uso de drogas, profissionais do sexo, pessoas trans e travestis.

Identificou-se a dificuldade de alcançar e engajar essas populações nos serviços de prevenção. A temática das IST, do HIV e da aids permanecia fortemente marcada pelo estigma social, criando barreiras simbólicas para a busca por informações e serviços de saúde. A linguagem utilizada na área da saúde era caracterizada por um caráter técnico e normativo, dificultando a compreensão das estratégias de prevenção.

A necessidade que motivou a iniciativa consistiu em **aproximar as estratégias de prevenção dos espaços efetivamente frequentados pelos grupos prioritários**, tornando os serviços de testagem e prevenção mais acessíveis e adequados às suas formas de sociabilidade. Entre os principais desafios iniciais estavam: compreender como estabelecer aproximação com grupos que historicamente mantinham pouco vínculo com os serviços tradicionais, superar o estigma, adaptar a comunicação sem comprometer o rigor técnico e desenvolver estratégias aderentes às práticas culturais dos diferentes públicos.

Desde sua concepção, **a iniciativa buscou ampliar o acesso das populações mais vulneráveis** à testagem para HIV e aos demais serviços de prevenção e tratamento por meio de **estratégias de aproximação com os territórios** e com a sociedade civil. Também teve como objetivos reduzir as barreiras de acesso, promover a incorporação das medidas de prevenção ao cotidiano da população, contribuir para o controle epidemiológico e fomentar a apropriação cultural do tema, naturalizando o debate sobre IST, HIV e aids para além dos espaços institucionais de saúde e educação.

Desenvolvimento da iniciativa

O **Se Liga!** foi estruturado como uma estratégia de realização de ações comunitárias de testagem para HIV em espaços de sociabilidade e lazer frequentados pelos públicos prioritários. Em vez de concentrar a oferta nas unidades de saúde, a iniciativa utilizava **unidades móveis e equipes técnicas** que se deslocavam até festas, coletivos, centros culturais e outros espaços frequentados pelas populações de interesse, predominantemente em períodos noturnos e nos finais de semana. O fluxo de atendimento compreendia as etapas de acolhimento, coleta do exame, processamento e leitura do laudo, entrega do resultado e aconselhamento.

O serviço articulava quatro componentes principais:

Unidades móveis de testagem Testagem extramuros em espaços fechados (centros culturais) e abertos de grande circulação, nos territórios frequentados pelos grupos prioritários em horários noturnos e fins de semana, deslocando o serviço até a população.	Agentes de prevenção Oriundos dos próprios grupos de interesse, remunerados por ajuda de custo. Realizavam o mapeamento dos territórios e atuavam na abordagem entre pares durante os eventos, circulando entre os participantes e convidando o público para participar da testagem.	Articuladores de prevenção Mediadores entre a Secretaria Municipal da Saúde (SMS) e as comunidades. Exerciam interlocução política com os coletivos, avaliando a viabilidade das ações e mediando o diálogo para organização colaborativa de cada evento com os responsáveis pelos espaços.	Prevenção combinada Além da testagem, as ações contemplavam oferta de PrEP ⁵ , PEP ⁶ , preservativos, redução de danos e aconselhamento em saúde, ampliando o escopo da intervenção além do diagnóstico para incluir estratégias preventivas integradas.
---	--	---	--

O público prioritário incluía jovens entre 15 e 24 anos (especialmente jovens gays), pessoas em situação de rua, pessoas que fazem uso de drogas, profissionais do sexo, pessoas trans e travestis. Os coletivos culturais **permaneciam responsáveis pela organização autônoma de sua programação**, enquanto a Secretaria Municipal de Saúde disponibilizava a estrutura para testagem e prevenção.

⁵ Medicamento tomado antes de uma possível exposição ao HIV para evitar a infecção.
⁶ Medicamento tomado após uma possível exposição ao HIV para reduzir o risco de infecção.

Processo de experimentação

Parte 1 de 2

O desenvolvimento ocorreu por meio de ciclos sucessivos de diagnóstico, exploração de campo, articulação com diferentes atores e implementação gradual de novos formatos para as ações de prevenção e testagem.

1 Diagnóstico e mapeamento territorial

A primeira etapa consistiu no diagnóstico das lacunas das políticas de prevenção e no mapeamento dos territórios prioritários. Foram utilizados formulários preenchidos pelas unidades de saúde denominados **Mapa de Percepção de Vulnerabilidade**, análise de dados epidemiológicos e informações das redes sociais. Além disso, foram constituídos dois **Comitês Consultivos** com participação da sociedade civil. Em 2019, os agentes de prevenção acessaram e identificaram **1.323 locais** na cidade de São Paulo, construindo um panorama sobre o alcance das políticas e subsidiando a definição dos territórios prioritários. Nessa etapa, experimentou-se o uso sistemático de dados para redirecionar as estratégias de abordagem.

2 2018 — Aproximação com territórios e primeiras ações

Com base no diagnóstico, as equipes da Coordenadoria de IST/Aids passaram a frequentar equipamentos culturais e espaços de sociabilidade da juventude em bairros periféricos para observar práticas, compreender comportamentos e estabelecer diálogo em uma comunicação menos técnica. Essa aproximação ocorreu por meio de articulações com a Secretaria Municipal de Cultura e por contatos diretos com equipamentos culturais das periferias. O trabalho resultou nas **primeiras ações de testagem do Se Liga!** em espaços culturais realizadas em 2018, nos territórios do **Grajaú, Cidade Tiradentes e Brasilândia**. A experiência demonstrou que partir da escuta dos próprios espaços culturais para construir conjuntamente cada ação favorecia sua realização, aprendizado que passou a orientar o desenvolvimento das iniciativas posteriores.

Processo de experimentação

Parte 2 de 2

3 Criação dos articuladores de prevenção

À medida que as equipes aprofundaram sua presença nos territórios, a SMS reconheceu lideranças informais entre os frequentadores dos espaços e formalizou a criação da função de **articuladores de prevenção**. Enquanto os agentes realizavam o mapeamento e atuavam na abordagem entre pares, os articuladores passaram a exercer a interlocução política entre a SMS e as comunidades. Essa mudança decorreu da experimentação da estratégia de **educação entre pares**, baseada no reconhecimento de que pessoas pertencentes aos próprios grupos dominavam seus códigos culturais, tornando a abordagem mais aderente aos territórios.

4 2018–2020 — Modelo colaborativo consolidado

Consolidou-se um modelo de construção colaborativa para organização das ações externas. Antes de cada atividade eram realizadas visitas presenciais e reuniões de planejamento conjunto com os responsáveis pelos eventos. Os coletivos culturais permaneciam responsáveis pela organização autônoma de sua programação, enquanto a SMS disponibilizava a estrutura de testagem e prevenção. O desenho de cada intervenção variava conforme os aprendizados acumulados e as sugestões dos organizadores, adaptando continuamente estratégias de comunicação, espaços, horários e formas de abordagem. Entre 2018 e fevereiro de 2020, foram realizadas **25 ações**, totalizando **4.058 testes**.

Equipe, participantes e organização institucional

A SMS, por meio da Coordenadoria de IST/Aids, participou desde o diagnóstico até a implementação em campo. Os agentes de prevenção, oriundos dos grupos de interesse e remunerados por ajuda de custo, realizaram mapeamento territorial e abordagens entre pares. Os articuladores fizeram a medição entre a SMS e as comunidades. Os coletivos culturais disponibilizaram os espaços e construíram a programação. A população de interesse participou dos Comitês Consultivos e das ações de testagem. O Laboratório de Inovação Pública da Prefeitura de São Paulo (Lab11), vinculado à Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, documentou essa experiência por meio do programa CopiCola, que faz o registro e a disseminação de práticas inovadoras nos serviços públicos.

Cronologia

Antes de 2018	ações extramuros concentradas em regiões centrais
2018	redirecionamento para populações prioritárias
2019	mapeamento de 1.323 locais e Comitês Consultivos
2018–fev. 2020	25 ações, 4.058 testes, 50+ agentes e 8 articuladores. A governança articulou SMS, Secretaria Municipal de Cultura, equipamentos culturais e lideranças comunitárias

Resultados, Aprendizados e Desdobramentos

25 ações de testagem extramuros	4.058 testes executados	1.323 locais mapeados em São Paulo (2019)	50+ agentes de prevenção incorporados	1,9% positividade em populações prioritárias (2020)	8 articuladores de prevenção
---------------------------------------	-------------------------------	---	---	---	------------------------------------

Entre 2018 e fevereiro de 2020, a iniciativa realizou **25 ações de testagem extramuros**, totalizando **4.058 testes**. Foi estabelecido um cronograma mensal de ações em áreas periféricas, ampliando a presença da política pública em territórios anteriormente pouco alcançados. Foram incorporados **mais de 50 agentes de prevenção e 8 articuladores**. A iniciativa passou a receber convites e demandas espontâneas para realização de ações em eventos organizados pela sociedade civil. Em 2020, as testagens junto às populações prioritárias registraram **incidência de positividade de 1,9%**, enquanto a população geral apresentou 1%, evidenciando a capacidade da estratégia de alcançar públicos com maior vulnerabilidade.

A construção de uma **linguagem menos técnica** e mais aderente às práticas culturais dos grupos de interesse foi fundamental para ampliar o diálogo e facilitar o acesso. A estratégia de **educação entre pares** fortaleceu a comunicação entre a política pública e os territórios, uma vez que agentes e articuladores utilizavam o conhecimento prévio sobre os códigos culturais e dinâmicas dos grupos para exercer funções de mediação.

A presença das equipes em espaços de sociabilidade permitiu compreender dinâmicas não previamente conhecidas pela gestão pública. Os registro que documentaram essa iniciativa associam as ações em espaços culturais à promoção de uma cultura de prevenção e à redução do estigma em torno das IST, do HIV e da aids.

A ampliação das ações exigiu maior capacidade de manutenção dos equipamentos e gerenciamento de equipes em horários noturnos e aos finais de semana. A dinâmica de ocupação dos territórios mostrou-se bastante variável, tornando necessário manter um processo contínuo de mapeamento. Outro desafio foi a vinculação das pessoas com resultado positivo para HIV à Rede Municipal Especializada. A continuidade foi posteriormente limitada pela pandemia de COVID-19, que inviabilizou temporariamente as atividades presenciais. A documentação registra que a necessidade de ampliar o número de ações implicaria maior disponibilidade de recursos para a manutenção da infraestrutura utilizada.

ESTUDO DE CASO

Bolsillo Familiar Electrónico

Pesquisa com usuários e ciclos ágeis para transferências sociais

Arquétipo 7 – Pilotos para decisão de implementação em escala

PAÍS

Chile

INSTITUIÇÃO

Ministério da Fazenda do Chile
com *Laboratorio de Gobierno*
(LabGob) e outros

ÁREA TEMÁTICA

Proteção social / Inovação pública

DIMENSÕES ANALÍTICAS

Natureza do desafio Estruturado	Objetivo da experimentação Avaliar	Foco operacional Prestação de Serviço Digital	Nível de participação Validação ativa	Arranjo institucional Transversal
---	--	---	---	---

Contexto e problema

O **Bolsillo Familiar Electrónico (BFE)** foi desenvolvido pelo Ministério da Fazenda do Chile, em trabalho colaborativo com o Instituto de Previdência Social (IPS), BancoEstado, *Laboratorio de Gobierno*, Ministério da Economia, Fomento e Turismo, Ministério de Desenvolvimento Social e Família e SuperIntendência de Seguridad Social. A iniciativa foi lançada em maio de 2023 como parte de um conjunto de medidas de segurança econômica adotadas pelo governo chileno **para apoiar famílias em situação de vulnerabilidade diante da alta dos preços da cesta básica de alimentos e da crise econômica agravada pelo contexto internacional**. Em agosto do mesmo ano, sua lógica de funcionamento foi adaptada para a criação do *Bolsillo de Emergencia (Emergency Wallet)*⁷, destinado ao apoio às famílias afetadas por enchentes.

A iniciativa surgiu da necessidade de aperfeiçoar a entrega de subsídios públicos destinados à alimentação por meio de um mecanismo que assegurasse que os recursos

fossem utilizados exclusivamente para esse fim. Ao mesmo tempo, buscava-se automatizar a transferência dos benefícios utilizando a elevada penetração bancária existente no país e os avanços na digitalização dos serviços públicos impulsionados durante a pandemia.

Como o BFE introduzia uma nova forma de acesso e utilização de benefícios sociais, **um dos principais desafios iniciais consistiu em compreender as diferentes necessidades e expectativas dos usuários, bem como as barreiras relacionadas à bancarização e ao uso de cartões para compras de alimentos**. Os estudos realizados também evidenciaram dificuldades de parte da população em compreender o mecanismo inicialmente proposto para utilização do benefício, especialmente no cálculo do aporte automático correspondente a 20% do valor das compras.

Durante os primeiros meses de implementação, verificou-se que parte dos beneficiários ainda apresentava dificuldades para compreender o funcionamento do serviço

indicando a necessidade de disponibilizar informações mais claras e objetivas para reduzir a curva de aprendizado. As redes sociais passaram a desempenhar papel importante no esclarecimento de dúvidas sobre o funcionamento do benefício. Com a consolidação da experiência, o mecanismo desenvolvido para o BFE foi posteriormente adaptado para atender outra necessidade pública, sendo utilizado como base para o *Bolsillo de Emergencia (Emergency Wallet)*.

Desde sua concepção, a iniciativa buscou melhorar a entrega de subsídios destinados à compra de alimentos por meio de um mecanismo direto e eficaz que reduzisse o desvio da finalidade dos recursos públicos. Entre seus objetivos estavam: reforçar o uso de transferências eletrônicas não presenciais realizadas pelo Instituto de Previdência Social; promover a bancarização, estimular a digitalização; testar e desenhar a experiência dos usuários; e elaborar os documentos normativos e administrativos necessários para operacionalizar a Lei 21.550⁸.

⁷ O *Bolsillo de Emergencia (Emergency Wallet)* é um subsídio digital chileno adaptado do BFE para a compra de materiais de construção por famílias afetadas por enchentes. Cf. OECD-OPSI, 2024.

⁸ A Lei 21.550 é a norma chilena cuja análise serviu de base para elaborar o regulamento do Bolsillo Familiar Electrónico. Cf. MINISTERIO DE HACIENDA, 2023.

Desenvolvimento da iniciativa

O **Bolsillo Familiar Electrónico (BFE)** foi concebido como um meio de pagamento eletrônico associado à **CuentaRUT do BancoEstado** (uma conta bancária básica vinculada ao número de identificação da pessoa [RUT]) para facilitar a entrega e a utilização de um benefício monetário mensal destinado exclusivamente à compra de alimentos. O benefício correspondia a um aporte mensal de **13.500 pesos chilenos por dependente** e, desde seu lançamento em maio de 2023, passou a atender mais de 1,4 milhão de pessoas. Entre os beneficiários, cerca de 85% eram mulheres chefes de família. Ao realizar uma compra em um comércio habilitado, o sistema identifica automaticamente a operação e aplica o benefício disponível, podendo corresponder a 20% do valor da compra ou à utilização integral do saldo disponível.

A iniciativa foi estruturada a partir de diferentes componentes integrados:

CuentaRUT (Infraestrutura bancária) O BFE utiliza a CuentaRUT do BancoEstado como instrumento de pagamento, aproveitando a infraestrutura bancária existente e os terminais eletrônicos dos comércios participantes, sem exigir novos meios de pagamento.	Aplicativo BancoEstado O aplicativo permite acompanhar o saldo disponível, escolher a modalidade de utilização do benefício (20% por compra ou saldo integral), receber notificações sobre as transações e ativar ou desativar o uso do benefício.	Estabelecimentos habilitados e selo visual Supermercados, mercados e mercearias formais habilitados para pagamentos eletrônicos em todo o território chileno. Um selo visual foi desenvolvido para identificar os estabelecimentos aptos a aceitar o benefício.	Bolsillo de Emergencia (adaptação) Em agosto de 2023, a lógica de funcionamento do BFE foi adaptada para criar o <i>Bolsillo de Emergencia (Emergency Wallet)</i>, destinado à transferência de subsídios para famílias afetadas por enchentes, voltado a estabelecimentos do setor de construção.
--	---	--	---

O ambiente de utilização do benefício compreende estabelecimentos formais do setor alimentício em todo o território chileno. A iniciativa foi concebida para utilizar a **infraestrutura bancária existente**, automatizando a transferência dos recursos públicos sem exigir a criação de novos meios de pagamento ou de uma rede própria de estabelecimentos credenciados.

Processo de experimentação

Parte 1 de 2

O desenvolvimento do *Bolsillo Familiar Electrónico* foi conduzido por meio de um processo de cocriação baseado em uma **abordagem ágil**, estruturado em 4 ciclos de trabalho que combinaram experimentação, desenho do serviço, regulamentação e implementação. O processo foi concluído em aproximadamente **cinco meses**, desde a etapa de concepção até o lançamento da iniciativa em maio de 2023.

1 Ciclo 1: Análise e experimentação conceitual

O primeiro ciclo concentrou-se na análise da operação e na experimentação conceitual da forma de entrega do benefício. Nessa etapa, **foi testada a proposta de disponibilizar o benefício** como uma conta de aporte estatal destinada à aquisição de bens alimentícios.

2 Ciclo 2: Pesquisa com usuários e desenho da experiência

O segundo ciclo foi **dedicado à pesquisa com pessoas usuárias e ao desenho da experiência de utilização do benefício**. Foram realizados **grupos focais e entrevistas** com pessoas usuárias bancarizadas e não bancarizadas das regiões de Valparaíso, Metropolitana e Biobío — as que concentravam o maior número de beneficiários potenciais; indicando a participação de 135 pessoas. Durante os testes foram utilizados **roteiros ilustrados (storyboards) para representar a jornada proposta**, além de avaliações das telas do aplicativo, da navegabilidade da interface e dos textos das notificações.

Os testes evidenciaram que a proposta originalmente concebida apresentava limitações: o desenho inicial previa a utilização automática do benefício como um aporte de 20% do valor de todas as compras, mas muitos usuários tinham dificuldade para compreender esse mecanismo e calcular o percentual aplicado. Também foi identificada a necessidade de maior flexibilidade. Com base nesses resultados, o aplicativo passou a permitir que os beneficiários ativassem ou desativassem o uso do *Bolsillo* e escolhessem a forma de utilização do saldo. Os textos das notificações foram reformulados com linguagem simples e foi desenvolvido um selo visual para identificar estabelecimentos habilitados.

Processo de experimentação

Parte 2 de 2

3 Ciclo 3: Elaboração normativa

O terceiro ciclo concentrou-se na elaboração das disposições necessárias para a plena **aplicação da Lei 21.550**. Os resultados obtidos durante os testes de experiência do usuário foram utilizados em conjunto com a análise da legislação para construir um corpo normativo considerado claro, flexível e alinhado à experiência do usuário desejada. A colaboração interinstitucional com enfoque ágil foi apontada como fundamental para a rápida implementação tecnológica e regulamentar.

4 Ciclo 4: Implementação e acompanhamento

Em 1º de maio de 2023, o *Bolsillo Familiar Electrónico* foi lançado para aproximadamente 1,4 milhão de beneficiários. Após os três primeiros meses de funcionamento, o programa passou por uma avaliação composta por duas frentes: uma análise quantitativa baseada em dados operacionais, conduzida pelo **Banco Mundial**, e uma avaliação qualitativa da experiência dos usuários realizada pelo **Laboratorio de Gobierno**. Os resultados dessa etapa subsidiaram a continuidade da iniciativa e sua apresentação ao Parlamento para prorrogação ao longo de 2024.

Equipe, participantes e organização institucional

O processo envolveu um arranjo interinstitucional liderado pelo Ministério da Fazenda, com o Instituto de Previdência Social, o BancoEstado, o *Laboratorio de Gobierno*, o Ministério da Economia, Fomento e Turismo, o Ministério de Desenvolvimento Social e Família e a SuperIntendência de Seguridade Social, reunindo ao todo 38 servidores distribuídos entre as 7 instituições. O BancoEstado disponibilizou a infraestrutura tecnológica da *CuentaRUT* e do aplicativo utilizado pelos beneficiários, enquanto o Instituto de Previdência Social coordenou a transferência dos recursos; acordos de colaboração prévios entre as instituições e uma abordagem ágil, com sessões permanentes de trabalho conjunto sobre os componentes legais, tecnológicos e de desenho do serviço, permitiram conceber, testar e implementar a iniciativa em cerca de cinco meses.

Resultados, Aprendizados e Desdobramentos

1,4M+ beneficiários alcançados	96% utilizaram o serviço	93% modificaram a modalidade de uso pelo app	0,1% reclamações bancárias	5 meses do conceito ao lançamento	38 servidores e 7 instituições parceiras
-----------------------------------	-----------------------------	---	-------------------------------	--------------------------------------	---

Nos primeiros meses de funcionamento, o *Bolsillo Familiar Electrónico* alcançou ampla adesão entre o público beneficiário. Até agosto de 2023, mais de 1,4 milhão de pessoas haviam recebido o benefício e **96% desse público já havia utilizado o serviço**, correspondendo a mais de 1,3 milhão de usuários. Também foi registrado que 93% dos usuários modificaram ativamente a modalidade de utilização do benefício por meio do aplicativo, enquanto apenas 0,1% apresentou reclamações bancárias. A iniciativa recebeu o **Prêmio Nacional de Inovação Avonni 2023**, na categoria Inovação Pública–BID.

Os resultados da experimentação evidenciaram que o envolvimento dos usuários durante a etapa de desenvolvimento **modificou de forma significativa o desenho original da política pública**. Os testes demonstraram que um modelo único de utilização do benefício não atendia adequadamente às diferentes formas

de organização do orçamento familiar. A partir das contribuições obtidas durante grupos focais, entrevistas e testes de interface, o serviço passou a permitir que cada beneficiário decidisse quando utilizar o benefício e qual proporção do saldo desejava empregar em cada compra. Esse processo permitiu transformar a proposta inicial em um serviço mais útil para seus usuários.

Outro aprendizado refere-se à forma de organização institucional adotada. O trabalho colaborativo entre 7 instituições, estruturado por meio de uma abordagem ágil e de sessões permanentes, possibilitou o desenvolvimento simultâneo dos componentes tecnológicos, jurídicos e de experiência do usuário em aproximadamente cinco meses.

Apesar dos resultados alcançados, nos primeiros meses de operação, parte dos usuários ainda apresentava dificuldades para compreender o funcionamento do benefício, indicando a necessidade de informações mais di-

dáticas para reduzir a curva de aprendizado. As redes sociais tornaram-se um importante canal para esclarecimento de dúvidas.

Como desdobramentos, em agosto de 2023 o mecanismo foi adaptado para criar o *Bolsillo de Emergencia* (*Emergency Wallet*), destinado à reconstrução de moradias afetadas por enchentes. A avaliação do Banco Mundial destacou o potencial de replicação em outros países no âmbito do programa *Government to Person* (G2Px). Os resultados obtidos durante a implementação subsidiaram também sua apresentação ao Parlamento chileno para prorrogação da política ao longo de 2024.

Referências bibliográficas

BLOOMBERG CITIES NETWORK. **Bogotá breaks new ground in city innovation (again):** here's how. Baltimore: Johns Hopkins University, 2023. Disponível em: <https://bloombergcities.jhu.edu/news/bogota-breaks-new-ground-city-innovation-again-heres-how>. Acesso em: 12 jun. 2026.

BOGOTÁ (Colômbia). Alcaldía Mayor. Unidad Técnica de Apoyo del Sistema Distrital de Cuidado. **Acta nº 70, de 28 de noviembre de 2025:** [y anexos]. Bogotá: Sistema Distrital de Cuidado, 2025. Disponível em: <https://sistemadecuidado.gov.co/wp-content/uploads/2026/01/ACTA-No.-70-de-2025-28112025-pdf-y-anexos.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2026.

BOGOTÁ (Colômbia). Alcaldía Mayor de Bogota. Secretaría Distrital de la Mujer. **Modelos de Operación - Buses del Cuidado.** Bogotá: Sistema Distrital de Cuidado. Disponível em: <https://sistemadecuidado.gov.co/modelos-de-operacion-buses-del-cuidado/>. Acesso em: 12 jun. 2026.

BRASIL. Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA). **Projeto inovação nos atos normativos:** projeto de experimentação: entrega final. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: https://bibliotecadigital.enap.gov.br/bitstream/1/6041/6/Projeto_ANA_sintese.pdf. Acesso em: 12 jun. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Coordenação-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos. **Relatório final – Colabs.** Brasília: CGU, 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4068>. Acesso em: 20 ago. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ouvidoria-Geral da União. **Programa MEUS 2024 - Mentoria para Ouvidorias.** Brasília: CGU, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/avaliacao-de-servicos-publicos/programa-meus-2024-mentoria-para-ouvidorias>. Acesso em: 21 ago. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ouvidoria-Geral da União. **Programa MEUS - Mentoria para Ouvidorias.** Brasília: CGU, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/avaliacao-de-servicos-publicos/programa-meus-mentoria-para-ouvidorias/>. Acesso em: 21 ago. 2026.

CASTIBLANCO HERRERA, Cindy. **Más de 10 servicios gratis en Usme y otras localidades con los Buses del Cuidado.** Bogotá: Portal Alcaldía de Bogotá, 2023. Disponível em: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/mujer/que-son-como-funcionan-y-cifras-de-atencion-de-buses-del-cuidado-2023>. Acesso em: 12 jun. 2026.

CHILE. Laboratorio de Gobierno. **Bolsillo Familiar Electrónico: experiencia usuaria.** Santiago: Laboratorio de Gobierno. Disponível em: <https://www.lab.gob.cl/proyectos/bolsillo-familiar>. Acesso em: 12 jun. 2026.

CHILE. Laboratorio de Gobierno. **Innovando en la experiencia usuaria de nuevos beneficios sociales: Bolsillo Familiar Electrónico.** Santiago: Laboratorio de Gobierno; OECD, 2024. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2024/06/caso-bolsillo-familiar-electronico-1.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2026.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). Sistema Distrital de Cuidado en Bogotá: diseño y puesta en marcha de un pacto político, social y fiscal. **Boletín Igualdad de Género,** Santiago, n. 2, 2024. Disponível em: https://oig.cepal.org/sites/default/files/boletin_igualdad_de_genero_-_ndeg2._sistema_distrital_de_cuidado_en_bogota_diseno_y_puesta_en_marcha_de_un_pacto_politico_social_y_fiscal.pdf. Acesso em: 12 jun. 2026.

HOBİ, G.; RAULIK-MURPHY, G.; CHRISTIANO, S. S. Design de serviços no setor público: estudo de caso da lei de liberação de eventos da Prefeitura de Joinville - SC, p. 1079-1090. In: **Anais do 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design [Blucher Design Proceedings, v. 9, n. 2].** São Paulo: Blucher, 2016. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/design-de-servios-no-setor-pblico-estudo-d-e-caso-da-lei-de-liberao-de-eventos-da-prefeitura-de-joinville-sc-24328>. Acesso em: 12 jun. 2026.

INTERNATIONAL OBSERVATORY ON PARTICIPATORY DEMOCRACY (OIDP). **Montevideo Decide.** Barcelona: OIDP. Disponível em: <https://oidp.net/en/practice.php?id=1218>. Acesso em: 12 jun. 2026.

MONTEVIDEO (Uruguai). Intendencia de Montevideo. **La experiencia de Montevideo Decide:** construyendo la ciudad que queremos. Montevideo: Intendencia de Montevideo, 2019. Disponível em: <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/imlaexperienciademontevideodecide1.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2026.

MONTEVIDEO (Uruguai). Intendencia de Montevideo. Montevideo Decide. In: INTERNATIONAL OBSERVATORY ON PARTICIPATORY DEMOCRACY (OIDP). **12th “Best Practice in Citizens’ Participation” Award:** award application form. Disponível em: <https://www.oidp.net/docs/repo/doc602.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2026.

MOORE, G. W. et al. **A city that cares**: cross-agency innovation to support caregivers in Bogotá. Boston: President and Fellows of Harvard College, 2026. (Bloomberg Harvard City Leadership Initiative: HKS Case No. 2312.0). Disponível em: https://www.cityleadership.harvard.edu/wp-content/uploads/2026/03/BHCLI_TeachingCase_A-City-That-Cares.pdf. Acesso em: 12 jun. 2026.

OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION (OPSI). **Bogotá care blocks**. OECD, 2022. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/innovations/bogota-care-blocks/>. Acesso em: 12 jun. 2026.

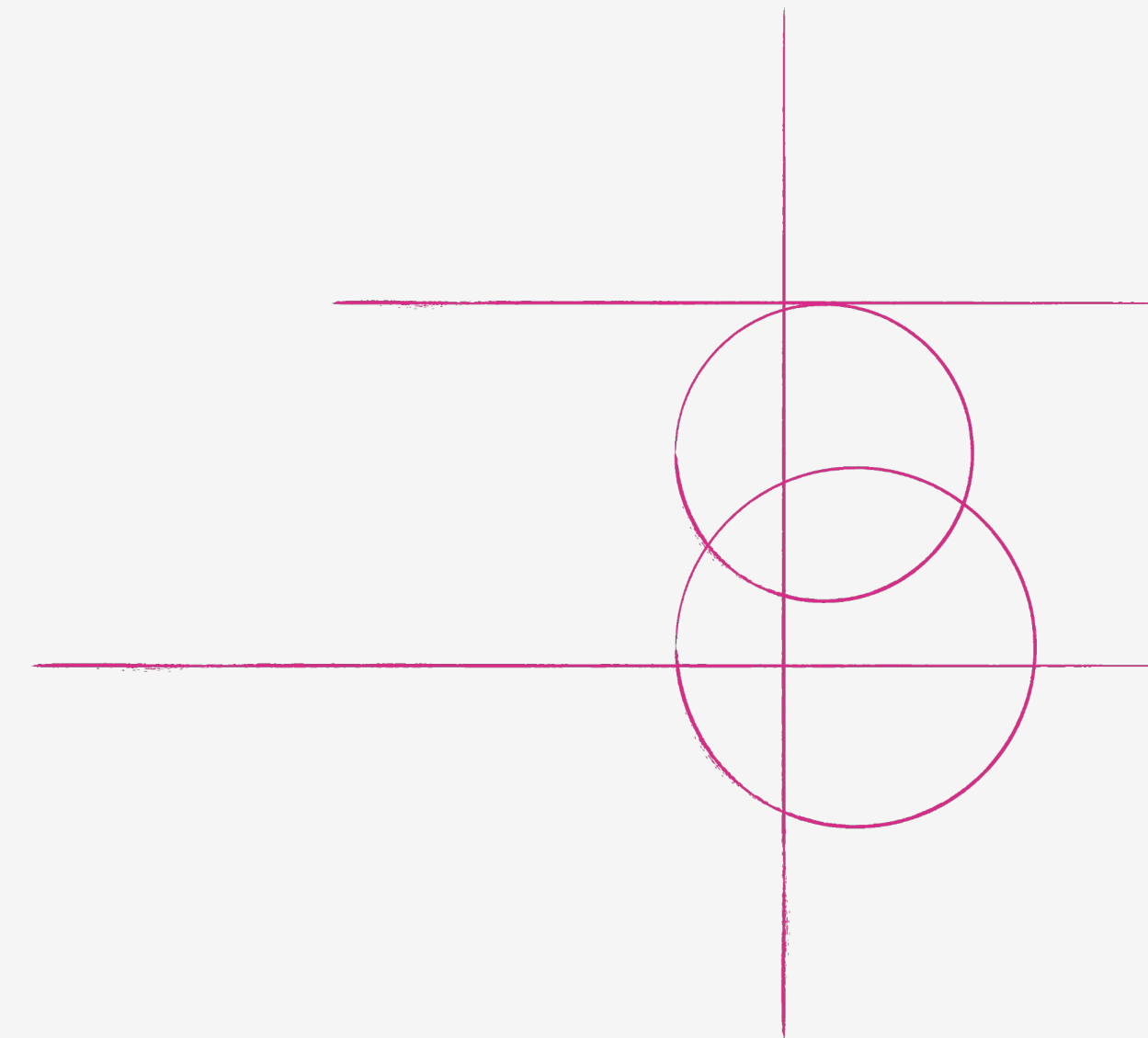
OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION (OPSI). **Electronic family wallet**. OECD, 2024. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/innovations/electronic-family-pocket/>. Acesso em: 12 jun. 2026.

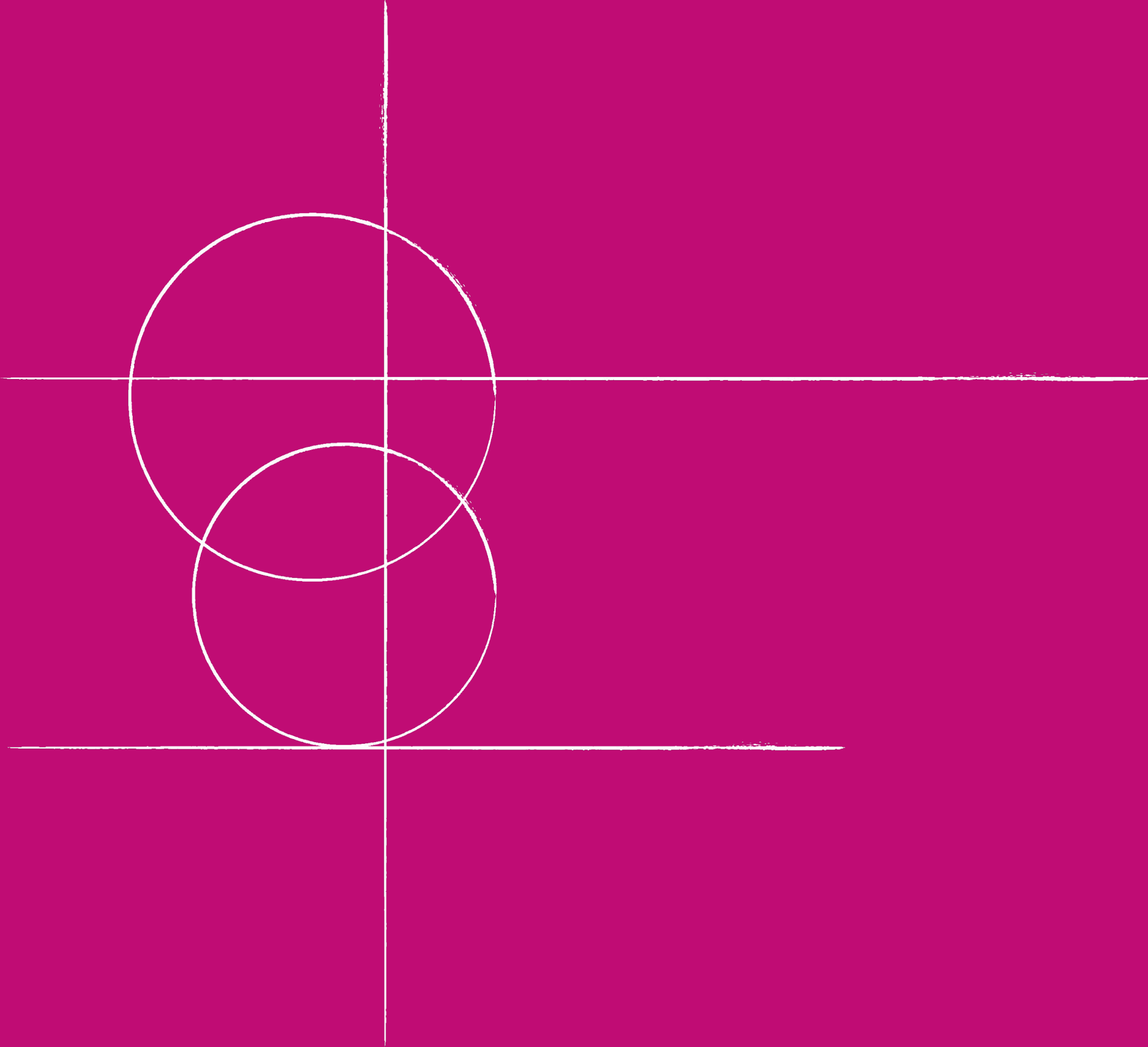
PÉREZ RIVERA, C.; QUINTERO ENRÍQUEZ, N. R.; RUIZ MUÑOZ, A. M. **Evaluación etnográfica de la política pública del “Sistema Distrital de Cuidado” en la Manzana del Cuidado de Usaquén**. Universidad El Bosque, Bogotá, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/c26bad66-0e7a-44a4-957a-ef23c71629e2/content>. Acesso em: 12 jun. 2026.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. Laboratório de Inovação Pública – Lab11. **Como promover a aproximação dos serviços públicos à população de interesse?: o caso do Se Liga!**. Parceria técnica: Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP). São Paulo: Prefeitura do Município de São Paulo, 2021. (Guia CopiCola, 16). Disponível em: <https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2024/04/Como-promover-a-aproximacao-dos-servicos-publicos-a-populacao-de-interesse.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2026.

STANFORD MEDICINE. Our Voice: Citizen Science Promoting Health for All. **Manzanas del Cuidado (Care Blocks): Bogotá, Colombia (2022-2023)**. Stanford: Stanford University. Disponível em: <https://med.stanford.edu/ourvoice/our-projects/Colombia/Manzanas-del-Cuidado.html>. Acesso em: 12 jun. 2026.

VIANA, I. A. V.; OLIVEIRA, N. P. D.; SOUZA, A. F. C.; SANTOS, R. L. A. Fortalecendo a governança de serviços nas ouvidorias: avaliação de serviços públicos utilizando metodologia de experiência do usuário. **Cadernos Técnicos da CGU**: Coletânea de Artigos – Inovando na Prática, Brasília, v. 6, p. 29-36, 2025.





 MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA Y COOPERACIÓN	 aecid	Com apoio de:  fiap
--	---	---

G•NOVA 