



Escola Nacional de Administração Pública

**PERCEÇÃO DA EXPERIÊNCIA DOS USUÁRIOS NOS SERVIÇOS
DE UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO:
INSIGHTS E OPORTUNIDADES DE AÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Especialista em
Pessoas, Inovação e Resultados.
Autora: Luana Silveira de Faria
Orientador: Prof. Me. Henrique Dantas de
Santana

TCC avaliado

Brasília – DF
maio/2021



Escola Nacional de Administração Pública

PERCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA DOS USUÁRIOS NOS SERVIÇOS DE UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO: *INSIGHTS* E OPORTUNIDADES DE AÇÃO.

Luana Silveira de Faria
Ministério da Economia

Palavras-chave: inovação; experiência do servidor; mapa de *insights*.

Resumo

Laboratórios de inovação em governo têm emergido como ambientes de experimentação e aprendizado, pautados na empatia com os usuários e na criação de soluções para os desafios públicos. Nessa perspectiva, foi fundado, em janeiro de 2020, o LA-BORA! gov, laboratório de gestão inovadora de pessoas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), no Ministério da Economia (ME). Durante seu primeiro ano de atuação, servidores públicos de todo o Brasil, usuários dos serviços do laboratório, demandaram, participaram e avaliaram suas ações. Esse estudo analisou essas avaliações para mapear *insights* e idear oportunidades de ação. O método usado foi o *design* etnográfico, que contribuiu para transformar as realidades dos servidores envolvidos, ao inspirá-los a se (re)conectarem com o verdadeiro sentido de servir aos cidadãos. Por fim, os resultados possibilitaram entender necessidades e desejos dos servidores, no intuito de iterar, qualificar e criar serviços mais aderentes à realidade.

INTRODUÇÃO

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

Em 2020, o LA-BORA! gov realizou 44 ações, que foram sistematicamente avaliadas por 287 servidores, usuários dos serviços. Foi a partir desses *feedbacks* que se realizou a pesquisa, baseada no entendimento da percepção dos participantes sobre suas experiências nessas ações. Com isso, foi possível gerar *insights* relevantes e profundos sobre a realidade das pessoas e, por conseguinte, identificar oportunidades pelos agentes diretamente imbricados no estudo, e não em meras suposições da realidade.

O objetivo foi, acima de tudo, valorizar os *feedbacks* dos usuários sobre os serviços, colocando-os no centro das proposições do LA-BORA! gov. A metodologia usada, baseada no *design* etnográfico, contribuiu para dar agilidade e sentido à análise, não apenas focando em pessoas, mas construindo com elas.

Esse estudo é, então, um mergulho reflexivo em um ano extremamente desafiador, que transformou o trabalho e os modos de vida por causa da pandemia de covid-19. Acima de tudo, é um *feedback* aos mais de 700 servidores que participaram diretamente de ações do LA-BORA! gov em seu primeiro ano de atuação. O caminho percorrido foi trilhado pela primeira vez, explorado, muitas vezes arbustivo e impreciso. As pessoas que o percorreram saíram de suas zonas de conforto para desbravar e experimentar um ambiente desconhecido, instigante. Foram ousadas, corajosas e humildes ao expor suas

vulnerabilidades em prol da inovação. A pesquisa imergiu nessa realidade para refletir, aprender com os fracassos, celebrar as vitórias e criar o futuro.

1. LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO POR QUÊ?

O setor público conhece o desafio de acompanhar as mudanças rápidas e constantes do mundo e de aproximar os serviços dos usuários, tornando-os mais simples e eficientes. A recém publicada lei 14.129, de 29 de março de 2021, por exemplo, traz princípios, regras e instrumentos que promovem a desburocratização, a inovação, a transformação digital e a participação do cidadão (Brasil, 2021).

O artigo 44, inclusive, dá concretude legal aos laboratórios de inovação em Governo como unidades de apoio para enfrentar esse desafio, definindo-os como:

espaço aberto à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento de ideias, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública, a prestação de serviços públicos e a participação do cidadão para o exercício do controle sobre a administração pública.

Laboratórios de inovação estão em expansão nos últimos anos (SCHUURMAN e TÕNURIST, 2017) e o estudo sistemático da inovação no setor público, apesar de crescente, é bastante recente (CRIADO e outros, 2012). Segundo Criado e outros (2012), isso se deve ao fato de que a administração pública segue uma tradição burocrática e uma lógica organizacional mais rígida, insulada e hierarquizada. Por isso mesmo, conforme explica os autores, é imprescindível criar espaços que favoreçam a inovação.

Não obstante, há indicativos otimistas em relação à incorporação da inovação, de forma célere, no setor público brasileiro (CAVALCANTE e outros, 2017), com os laboratórios de inovação funcionando como catalizadores, uma vez que, segundo Schuurman e Tõnurist (2017), apresentam maior autonomia quanto as suas formas de trabalho e menor rigidez hierárquica. Igualmente, esses laboratórios, diversos em escopo de trabalho e arranjos institucionais, ao usar e propagar novos métodos e abordagens, influenciam para a incorporação dessas às práticas de governo (OECD, 2017).

Essa tendência de criação de laboratórios de inovação em governo (CAVALCANTE e outros, 2019) vem ao encontro desse problema ao reconhecer a necessidade de redesenhar as formas habituais dos processos e torná-los ágeis para responder à complexidade e à velocidade das mudanças (GNOVA, 2018).

Ressalta-se, porém, que muito mais do que passar por um período de adaptação, é necessário tornar essa mudança parte da cultura organizacional. Isso significa incorporar a mudança constante ao DNA dos órgãos (KOTTER, 1997). Esse momento de mudanças exponenciais, ou seja, aceleradas, não lineares e impulsionado pela internet (ISMAIL e outros, 2014) exige que o setor público se adapte e identifique os avanços, as falhas e entenda, não apenas em que ou como focar esforços, mas, principalmente, o motivo. Inclusive, segundo Sinek (2018), só é possível inspirar pessoas a agir, quando se tem clareza do porquê, ou seja, do propósito.

No entanto, ainda há um entendimento equivocado de que esse desafio complexo possa ser resolvido pela digitalização ou pela tecnologia. Segundo Magaldi e Neto (2019), apesar de a tecnologia ser um vetor importante para a adaptação das organizações ao novo, são as pessoas que devem ser o foco, pois “o sucesso está relacionado à maneira como as pessoas encaram essa nova perspectiva nas companhias e abraçam - ou não - essas transformações”. Portanto, é imprescindível considerar o fator humano para que essa transformação ocorra.

2. A EXPERIÊNCIA DO LA-BORA! gov

Nesse contexto, com o intuito de valorizar os colaboradores como a força transformadora da organização, foi criado, em janeiro de 2020, um laboratório de gestão inovadora de pessoas, o LA-BORA! gov, na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), no âmbito da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG), Ministério da Economia (ME). A SGP é o órgão central de gestão de pessoas do Poder Executivo Federal e suas políticas e diretrizes impactam na vida de todos os servidores atuantes nesse contexto (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021).

Segundo o art. 1º da Portaria n. 21.224, de 23 de setembro de 2020, o propósito do LA-BORA! gov é apoiar pessoas e organizações a “desenvolver soluções inovadoras em

gestão de pessoas para melhorar a experiência dos servidores e gerar valor público” (BRASIL, 2021). Os serviços incluem desenhar experiências estimulantes, que engajem os participantes das ações, criando ambientes de confiança criativa, aprendizagem e inovação para criação, prototipagem e experimentação de soluções.

O laboratório é um ambiente novo - com uma proposta que questiona a forma usual de pensar e fazer as coisas - e, pela própria natureza, pode causar estranhamento. Segundo Ismail e outros (2014), organizações grandes e complexas – como é o caso das instituições públicas -, têm um “sistema imunológico” que percebe mudanças como uma ameaça e as ataca. Por isso mesmo, entender a percepção dos servidores, usuários dos serviços, é um fator crucial para iterar, em um ciclo contínuo de avaliação e aprendizagem. Assim, aproxima-se o usuário do serviço e encoraja-se a aderência ao novo.

Um fator importante é que o escopo de atuação do LA-BORA! gov difere daquele de um departamento ou unidade de inovação. Trata-se de um ambiente experimental iterativo, em que é seguro criar, errar em baixa escala e aprender, antes de implementar uma solução. Esse espaço azeita e conecta ideias, levando-se em consideração que o impacto transformador dessas ideias não decorre simplesmente de causas intrínsecas, como o brilhantismo delas próprias ou da mente da pessoa que as inventou. O elemento chave na criação e na difusão das ideias é o ambiente e, quando ele se assemelha a redes líquidas e densas, em que a informação flui e se conecta, tanto melhor (JOHNSON, 2011).

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

Com vistas a aumentar as chances de desenvolver soluções que sejam implementadas, o LA-BORA! gov adota algumas medidas (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020), quais sejam:

- A área demandante precisa ter pessoas disponíveis e aptas a atuar com o LA-BORA! gov durante todo o projeto. Isso significa que as soluções são desenvolvidas em parceria com os demandantes e não de forma unilateral. A imagem a seguir demonstra o ciclo de vida de um projeto e a atuação das equipes do LA-BORA! gov e do demandante:

Figura 01 – Ciclo dos projetos de inovação e participação dos atores envolvidos



Fonte: LA-BORA! gov

- É imprescindível que exista patrocínio da alta gestão e garantia da presença das lideranças nas etapas de tomada de decisão ao longo do projeto.
- O desafio trazido precisa ter a temática alinhada ao planejamento estratégico do órgão demandante e ao propósito do LA-BORA! gov.
- Outra medida é a importância do entendimento do problema. O laboratório apoia a investigação, a realização de pesquisas e a imersão na realidade para identificar os desafios reais, na perspectiva dos usuários. Dessa forma, aumentam-se as chances de desenvolver soluções mais aderentes à realidade. As soluções devem ser, portanto, possíveis financeiramente, viáveis tecnicamente e desejáveis pelos usuários.

Além de projetos de inovação desenvolvidos a partir de demandas externas, o laboratório realiza ações de iniciativa própria para disseminar conhecimentos e boas práticas, visando à melhoria a experiência dos servidores em sua rotina de trabalho.

Nessas ações, a ideia é inspirar servidores a buscar novas maneiras de solucionar problemas, desafiando as formas usuais de fazer as coisas e a partir do desenvolvimento de novas competências, que permitam aos servidores, inclusive, adaptar e replicar as

iniciativas em suas unidades de trabalho. Ao mesmo tempo, as ações fortalecem redes para a mudança e democratizam o acesso aos serviços do LA-BORA! gov, engajando mais servidores a inovar em governo. Elas podem ser vídeos, cursos, podcasts, imersão na realidade (com entrevistas e observação), palestras, webinários e oficinas.

Em ambos os serviços, ou seja, tanto no desenvolvimento dos projetos sob demanda, quanto nas ações de iniciativa própria, o LA-BORA! gov desenha experiências para engajar os participantes e alcançar os resultados esperados.

Kleon (2014) afirma que existem duas interpretações de “trabalho”: uma relacionada ao processo criativo aplicado durante seu desenvolvimento e outra relacionada ao produto final do processo. É justamente o processo criativo para o alcance do resultado, ou seja, como o desenho das experiências foram percebidas pelos servidores, que foram consideradas para esse estudo.

3. A PERCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA DOS USUÁRIOS COMO ORIENTAÇÃO PARA DESENHAR OS SERVIÇOS

Ao longo de 2020, os usuários avaliaram sistematicamente 13 serviços, que se desdobraram em 44 oficinas colaborativas, as quais abarcaram desenvolvimento de habilidades sobre técnicas e ferramentas de inovação, realização de entrevistas, atividades assíncronas individuais e coletivas, dinâmicas, palestras com especialistas e webinários. (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021).

A figura abaixo mostra o balanço de resultados do LA-BORA! gov em seu primeiro ano de atuação como laboratório de inovação em governo.

Figura 02 – Balanço LA-BORA! gov - 2020.



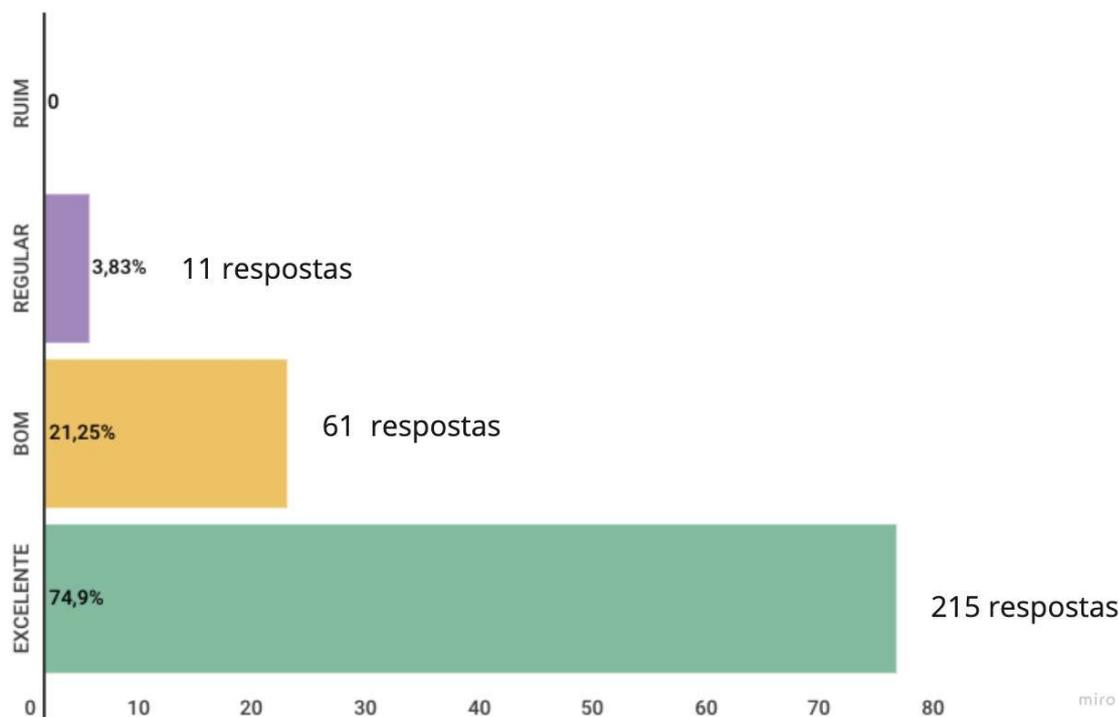
Fonte: LA-BORA! gov / SGP

As ações foram realizadas em formato presencial, virtual ou híbrido. As atividades presenciais, realizadas apenas em janeiro e fevereiro, aconteceram em Brasília/DF. Já as ações virtuais foram realizadas por meio de videoconferências e outras ferramentas de trabalho remoto e abrangeram participantes de diversas cidades do Brasil, em sua maioria, servidores públicos.

Para avaliar os serviços, foi utilizado um formulário não obrigatório e anônimo. 287 pessoas avaliaram os serviços de forma quantitativa. As opções foram: notas 1 (ruim), 2 (regular), 3 (bom) e 4 (excelente). Nenhuma pessoa avaliou o serviço como ruim; 11

peçoas avaliaram como regular (3,83%); 61 peçoas avaliaram como bom (21,25%) e 215 peçoas avaliaram como excelente (74,90%), conforme mostra a figura abaixo.

Figura 03 – Avaliação dos serviços realizados pelo LA-BORA! gov em 2020.



Fonte: LA-BORA! gov / SGP

Dessas 287 peçoas, 256 avaliaram também de forma descritiva, a partir da indagação sobre a percepção da experiência, considerando os aspectos do impacto para o desenvolvimento de novas competências que melhorem a experiência no trabalho e em que medida o trabalho desenvolvido tem potencial para gerar resultados institucionais. Foram essas as avaliações consideradas neste estudo.

4. POR QUE ESSA ANÁLISE IMPORTA?

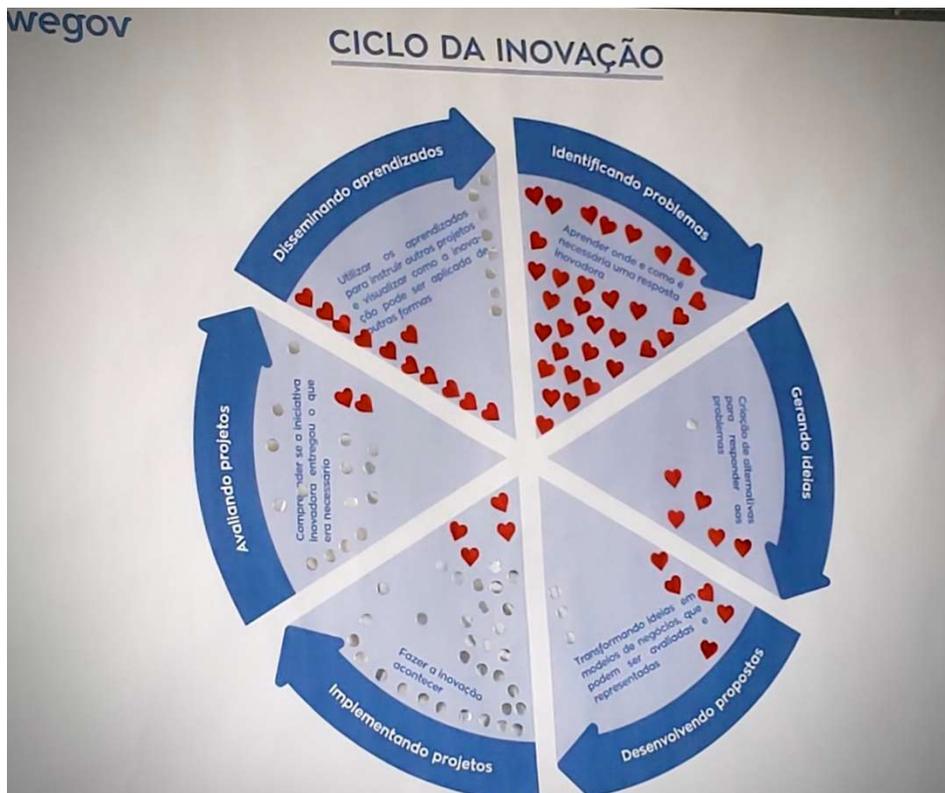
Em uma investigação de 181 artigos e livros sobre inovação no setor público, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) concluíram que a inovação é, muitas vezes, entendida como um valor por si só, independentemente do impacto gerado. Esse fato limita o conhecimento sobre os resultados e efeitos dos esforços para inovar em governo. Inversamente, o que se propôs no presente estudo foi jogar luz na percepção da experiência

dos usuários quanto aos serviços do LA-BORA! gov, justamente o que preconiza o propósito do laboratório (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Destaca-se que esse estudo faz jus à vontade dos próprios servidores. Na oficina de cocriação da carta de serviços do LA-BORA! gov, realizada em fevereiro de 2020, mais de 60 servidores de 20 instituições diferentes votaram nas etapas do ciclo da inovação em que o laboratório deveria focar seus serviços (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020). Esse ciclo é baseado no ciclo de vida da inovação desenvolvido pelo Observatório de Inovação no Setor público da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OPSI/OCDE, 2016).

O resultado, mostrado na figura 04, indica o desejo de que o foco seja, principalmente, em identificar problemas e disseminar aprendizados “para instruir outros projetos e visualizar como a inovação pode ser aplicada de outras formas”.

Figura 04 – Ciclo da inovação e votos dos servidores, com coração vermelho, nas etapas onde eles entendem que o foco dos serviços deve estar.



Fonte: WeGov

Entendendo a complexidade dos desafios públicos e a rapidez das mudanças do mundo, a natureza experimental e prospectiva dos laboratórios de inovação ganha impulso (OECD, 2017). Por isso mesmo, estes devem repensar e remodelar constantemente seus papéis, ou seja, não apenas ser capaz de gerir mudanças, mas também de mudar constantemente (BRANDALISE e outros, 2020). Portanto, iterar em um ciclo constante de aprendizado é necessário, inclusive, para a sustentabilidade do caráter inovador do laboratório.

A relevância cabe também em construir experiências que façam sentido para as pessoas a partir da empatia, princípio basilar do LA-BORA! gov, definida como o entendimento do ponto de vista dos outros para compreender as experiências, motivações e necessidades reais das pessoas (BRASIL, 2021).

Conforme Brown (2017), partindo-se da empatia, abandona-se a necessidade de validar suposições previamente estabelecidas para construir *insights* com base nas habilidades humanas da intuição, reconhecimento de padrões e desenvolvimento de ideias com significado emocional além de funcional. Para o autor, para entender profundamente as necessidades das pessoas, não basta usar técnicas tradicionais, como grupos focais e dados quantitativos, que medem exatamente o que já está posto e diz o que já é esperado.

Em contraste, os *insights* - “novos entendimentos que sinalizam possibilidades de intervenção no problema, agregando valor às experiências dos usuários (...)” (Metello, 2018, p. 17) - são a ponte para transformar essa percepção em soluções que melhorem a vida das pessoas. Isso significa, no contexto do estudo, construir *insights* que se convertam em serviços que atendam às reais necessidades das pessoas, ao invés de partir de soluções pré-concebidas.

Assim, o estudo apontou *insights* a partir da análise dos comentários dos usuários e do entendimento das dores, desejos e necessidades das pessoas. A necessidade de ter

insights dos funcionários provém do fato de que os executivos ou segmentos organizacionais não possuem o monopólio das novas ideias (KELLEY e KELLEY, 2013).

5. COMO A ANÁLISE ACONTECEU?

Utilizaram-se técnicas embasadas no *design* etnográfico, já que, segundo Metello (2018), essa abordagem permite, a partir da perspectiva do usuário, identificar pontos positivos e negativos da experiência, que podem se desdobrar em oportunidades de inovação para qualificá-la.

Conforme Ferrarezi e outros (2019), as principais técnicas usadas no *design* etnográfico são a entrevista de usuários e a observação. Porém, segundo os autores, o entendimento dos princípios gerais dessa abordagem possibilita a criação de diferentes formas de empregá-la. No caso deste estudo, utilizou-se os *feedbacks* anônimos dos usuários na avaliação dos serviços do LA-BORA! gov como base para a análise.

Outro fator metodológico considerado nesta pesquisa foi a premissa da descoberta, ou seja, não se fixar no que Brown (2013) chama de uma rota conhecida para encontrar evidências do que já se sabe ser verdadeiro. Isso significa abrir mão dos próprios interesses e ideias preconcebidas. A condução do trabalho focou no que realmente importa para os usuários, partindo do princípio de que “não há rota definida e de que, certamente, não há modo de saber o que se irá encontrar” (2013, p. 336).

Nesse mesmo caminho, Ferrarezi e outros (2019) afirmam que, ao utilizar o *design* etnográfico, oportuniza-se a descoberta de soluções geradas por pessoas diretamente envolvidas na situação pesquisada. Assim, não se parte de suposições da realidade, mas cria-se inovações mais aderentes à realidade. Para os autores, *design* etnográfico significa imergir em uma realidade a ser transformada e se refere a uma metodologia de pesquisa qualitativa.

Além disso, o que se busca, com essa abordagem, é ampliar o conhecimento e identificar oportunidades de ação (FERRAREZI e outros, 2019). Sendo assim, ao empregar o *design* etnográfico, este estudo gerou *insights*, utilizando-se de subsídios gerados pelos

próprios usuários, que apontaram soluções possíveis para qualificar os serviços do LA-BORA! gov.

6. OFICINAS COLABORATIVAS E ATIVIDADES ASSÍNCRONAS

No desenvolvimento da pesquisa, formou-se um grupo de 8 servidores¹ para apoiar no levantamento de *insights* e oportunidades de ação. O grupo foi composto de usuários, que já haviam participado de ações do LA-BORA! gov anteriormente.

Para Amabile (1998), a diversidade de origens profissionais e raciais pode, ocasionalmente, levar a dificuldades de comunicação, porém, com mais frequência, justamente essa variedade de perspectivas, conhecimentos e experiências gera novos *insights* e possibilita ao grupo pensar formas diferentes de cumprir um objetivo. Nesse sentido, a composição do grupo preconizou diversidade de gênero (5 mulheres e 3 homens), diversidade racial e uma pessoa com deficiência, além de procedência de órgãos de diversas esferas e poderes, quais sejam: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais (AGE-MG), Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Ministério da Saúde (MS).

Com participação do grupo, foram realizadas, de forma remota, duas oficinas colaborativas síncronas, além de atividades assíncronas individuais. Como ferramentas de colaboração virtual, foram utilizadas a plataforma MIRO (miro.com), em sua versão livre, para interação virtual escrita e a plataforma de videoconferência *Microsoft Teams*, versão paga, para interação virtual verbal. Na semana anterior, os participantes receberam um documento orientador com as instruções para realizar as atividades prévias, além de um minicurso, virtual e livre, sobre o MIRO, produzido pelo próprio LA-BORA! gov.

Durante as oficinas, os oito participantes foram divididos em dois grupos de trabalho com quatro pessoas em cada grupo. Em geral, a estrutura de atividades baseou-se na técnica “1-2-4-todos”, em que a análise se inicia individualmente, depois parte para o

¹ Os nomes dos (as) servidores (as) foram trocados para manter o anonimato.

trabalho coletivo no grupo menor para, então, levar a síntese do trabalho realizado ao grupo completo, ao final, com vistas a envolver a todos e criar chances para que todas as ideias sejam consideradas (BIERAUGEL, 2017).

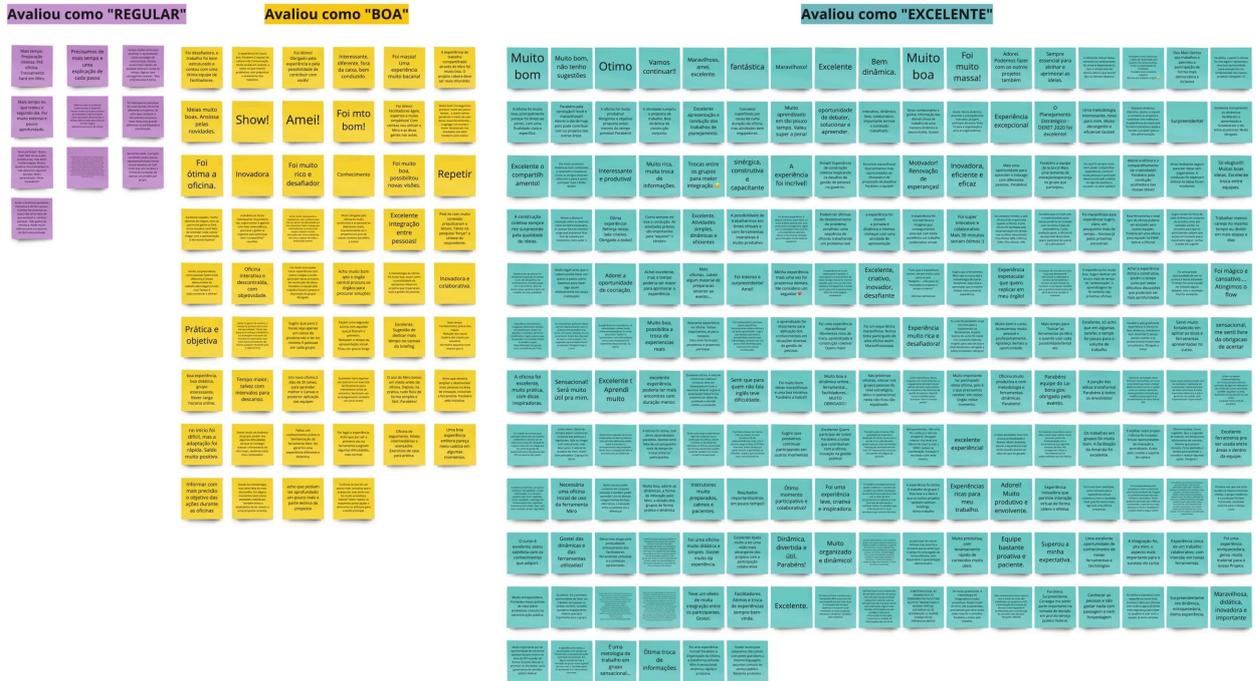
Sendo assim, as oficinas de cocriação, ou criatividade coletiva, ultrapassaram a abordagem centrada no usuário - quando o desenho do serviço, produto ou experiência é feito com foco no usuário - para o chamado *codesigning* (Sanders e Stappers, 2008) –, ao empoderar os usuários a desenharem as soluções que poderão impactar em seu próprio trabalho.

Antes das oficinas colaborativas, foi realizada uma análise prévia dos 256 comentários escritos pelos usuários dos serviços. Na primeira triagem, foram priorizadas as 132 avaliações mais propensas a gerar *insights*, principalmente, as críticas, já que, segundo afirma Halvorson (2019), enquanto o *feedback* positivo apenas corrobora o que já se sabe, o *feedback* crítico - quando aplicado a casos em que as pessoas já sabem como executar o trabalho (não são novatas) - pode ser percebido como um caminho para a progressão e amplia as chances de se elevar o desempenho rumo à excelência.

Sendo assim, foram desconsideradas as avaliações que continham apenas elogios sem o porquê ou continham informações repetidas em outros comentários, com vistas a tornar mais assertiva a análise. Apesar disso, os 256 comentários foram mantidos integralmente no ambiente de trabalho virtual, para eventual consulta conforme figura abaixo.

Figura 05 – Comentários dos usuários quanto a percepção da experiência nos serviços do LA-BORA! gov – 2020.

TODOS OS 256 COMENTÁRIOS



Fonte: Elaboração da autora.

Na sequência, realizou-se uma clusterização dos comentários por similaridade temática, em 23 blocos. A nomeação dos blocos temáticos, em geral, repetiu palavras dos próprios comentários para remover vieses de interpretação. São eles:

- Objetividade / clareza
- Medo / adaptação
- Preparação
- Virtual x presencial
- Flow / tempo voou
- Condução / facilitação
- Muita informação / caótica / intensa
- Simplicidade
- Perfis diferentes
- Esforço x valor gerado
- Aprofundamento
- Tempo como fator limitante

- Tempo como fator motivador
- Expectativa futura / seguimento
- Surpreendente / superou as expectativas
- Ampliar / escalar / disseminar
- Aplicação no trabalho
- Visão abrangente / novos pontos de vista
- Ruptura / novidade
- Construção conjunta
- Pertencimento
- Participação inclusiva / Esperança
- Ambiente seguro / livre de julgamentos

Depois dessa primeira análise, realizaram-se as oficinas, que se dividiram em 4 etapas com atividades em cada uma delas, conforme esquema abaixo:

1. Atividade assíncrona individual pré-oficina 1:
 - a. Os participantes foram instruídos a:
 - i. Realizar o minicurso sobre a plataforma MIRO;
 - ii. Ler o livro “*Design Etnográfico em Políticas Públicas*” (METELLO, 2018);
 - iii. Analisar os 132 comentários triados na primeira etapa;
 - iv. Realizar a segunda triagem, com escolha dos comentários mais propensos a gerar *insights*.
2. Oficina colaborativa - levantamento de *insights*:
 - a. Apresentação e quebra-gelo;
 - b. Entendimento sobre a pesquisa e os serviços do LA-BORA! gov;
 - c. Apresentação sobre os dados da pesquisa;
 - d. Uso de *cases*;
 - e. Divisão dos participantes em dois grupos de 4 pessoas para:
 - i. Criar uma persona e um mapa de empatia;
 - ii. Gerar *insights*;
 - iii. Votar;

- iv. Discutir e qualificar os *insights* gerados.
3. Atividade assíncrona individual pré-oficina 2:
 - a. Levantamento de impressões e lições aprendidas pelos 8 participantes;
 - b. Síntese da primeira etapa, com a concepção do mapa de *insights* e das perguntas orientadoras para ideação.
 4. Oficina colaborativa de ideação - oportunidades de ação:
 - a. Discussão e entendimento do mapa de *insights*;
 - b. Análise das perguntas orientadoras para ideação;
 - c. Divisão dos participantes em dois grupos de 4 pessoas para:
 - i. Idear oportunidades de ação com base no mapa de *insights*;
 - ii. Priorizar as oportunidades de ação com base nos critérios de possibilidade (econômica), viabilidade (técnica) e necessidade (desejável pelos usuários), usando a técnica do funil de ideias.
 - d. Apresentação do trabalho realizado pelos 8 participantes, agradecimentos e avaliação das oficinas.

7. ROTEIRO METODOLÓGICO

Na etapa 1, em que os 8 participantes realizaram a segunda triagem, foram escolhidos 78 comentários para análise, sendo que 29 foram selecionados por mais de um participante. Os comentários mais escolhidos foram:

- “Primeira vez que me sinto ouvida no mesmo nível das chefias.”, com 5 escolhas;
- “Acredito que o reconhecimento prévio do perfil da turma também é essencial.”, com 4 escolhas; e
- “A facilitação também foi bem assertiva e inclusiva o que minimizou e muito as perdas inerentes à distância.”; “Cocriar e roubar como um artista² realmente, torna possível a inovação que modifica os processos e os procedimentos do dia a dia da

² O comentário provavelmente se refere ao livro “Roube Como Um Artista - 10 Dicas Sobre Criatividade (2012)”, do autor Austin Kleon.

Administração Pública Federal.”; “A possibilidade de trabalharmos em times virtuais e com ferramentas interativas é muito produtivo.”; “Foi surpreendentemente proveitoso. Fazer a oficina foi uma forma excelente de integrar os profissionais que são mais tímidos e reservados. Todos puderam participar por vídeo ou escrevendo, o que tornou mais eficiente a oficina.”, com 3 escolhas.

Figura 06 – Triagem dos comentários mais propensos a gerar *insights*.



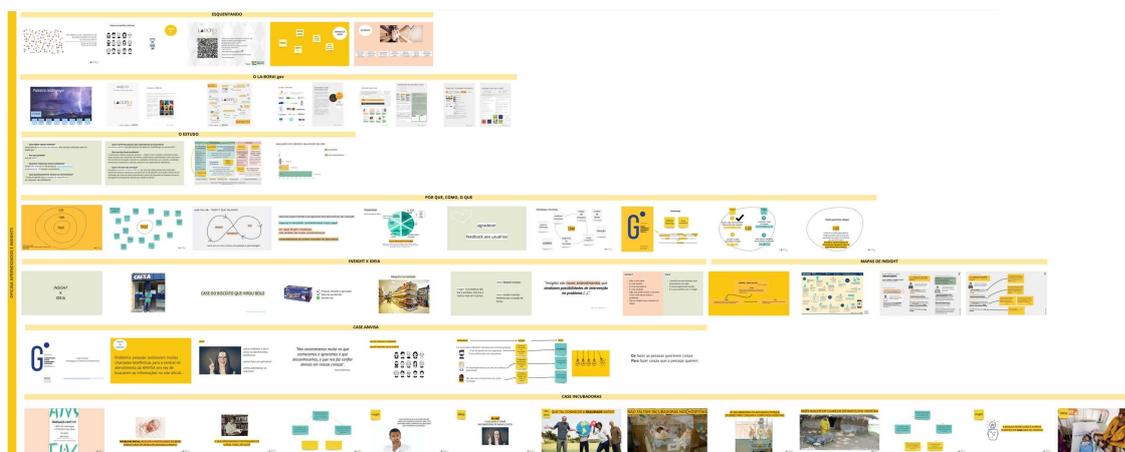
Fonte: Elaboração da autora.

7.1.LEVANTAMENTO DE *INSIGHTS*

Na etapa 2 - oficina colaborativa para levantamento de *insights* -, os participantes se apresentaram usando um cartão virtual customizado por cada um na etapa assíncrona, para ambientar, energizar os participantes e estimular a confiança criativa do grupo. Depois, os acordos para realização das oficinas foram pactuados. Na sequência, realizou-se uma apresentação sobre os resultados alcançados pelo LA-BORA! gov em 2020 e sobre os dados da pesquisa. Para entender melhor o desafio, utilizou-se a teoria do círculo de ouro (SINEK, 2018) para mostrar o porquê (propósito), o como (metodologia e etapas) e o

quê (onde pretende-se chegar) do trabalho a ser realizado. Por fim, antes de dividir os participantes em grupos para iniciar o trabalho colaborativo, demonstrou-se *cases* para diferenciar *insight* de ideia e exemplificar o uso de *insights* em políticas públicas, conforme figura abaixo.

Figura 07 – Etapa 2, atividades “a”, “b”, “c”, “d”.

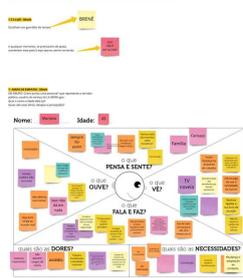


Fonte: Elaboração da autora.

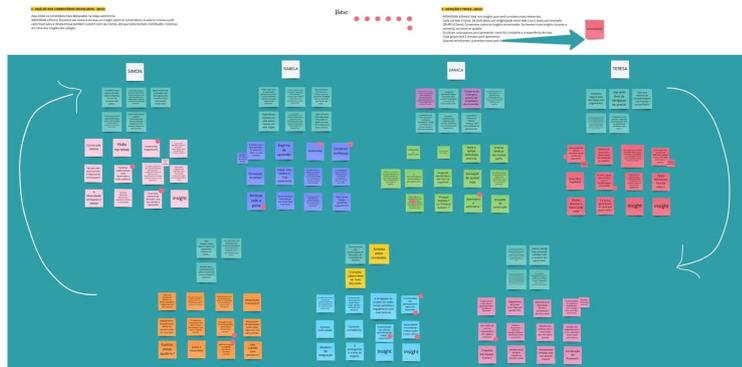
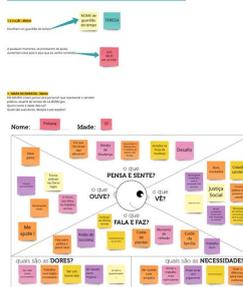
No trabalho colaborativo, relativo à etapa 2, atividade “e”, os dois grupos foram instruídos a criar uma *persona* que representasse o usuário dos serviços do LA-BORA! gov, e um mapa de empatia, com o objetivo de identificar e se conectar com os comportamentos, dores e necessidades do usuário. Na atividade seguinte, os grupos geraram *insights*, a partir dos comentários analisados e criaram um mapa de calor - a partir de votação nos *insights* mais relevantes – visando a facilitar a identificação dos *insights* mais relevantes, segundo a avaliação dos grupos. Ao final, houve uma discussão sobre os *insights* gerados que serviu para qualificá-los. A figura abaixo mostra a sequência de atividades realizadas pelos dois grupos.

Figura 08 – Etapa 2, atividade “e”.

GRUPO 1 - ETAPA 1 - 1h20min



GRUPO 2 - ETAPA 1 - 1h20min



Fonte: Elaboração da autora.

7.2. IMPRESSÕES E LIÇÕES APRENDIDAS

A etapa 3 foi realizada de forma assíncrona e individual, entre a primeira e a segunda oficina. Na atividade 3 “a”, os 8 servidores preencheram um quadro de impressões e lições aprendidas sobre a percepção da experiência relatadas pelos usuários dos serviços do laboratório, que compreendeu as perguntas: “o que funcionou?”; “o que poderia ser diferente?”; “o que surpreendeu?”, conforme figura abaixo.

Figura 09 – Etapa 3, atividade “a” - impressões e lições aprendidas.

ATIVIDADE ASSÍNCRONA INDIVIDUAL

APRENDIZADOS E IMPRESSÕES

INDIVIDUAL : Anotem nos post it suas **impressões e aprendizados** sobre a percepção da experiência relatadas pelos usuários dos serviços do laboratório (nos comentários que vocês avaliaram).

O que

- funcionou?
- poderia ser diferente?
- surpreendeu?



O QUE FUNCIONOU?			O QUE PODERIA SER DIFERENTE?			O QUE SURPREENDEU?		
Processo de facilitação remota	metodologia "mão na massa"	colaboração	Propósito do projeto (escopo)	treinamento rápido no Miro para familiarização com a ferramenta	alinhamento de expectativas	Operar a ferramenta do Miro	o resultado da atividade colaborativa	potência da colaboração
estimulo a participacao	a metodologia e a didática	integração entre participantes			discussão dos próximos passos pós oficina			conexão com as pessoas em um curto espaço de tempo
inclusão	organização das oficinas	utilização do miro	possibilidade de compartilhamento de contatos dos participantes	Plano de ação: curto, médio e longo prazo	Alinhamento de expectativas com os envolvidos.	riqueza da diversidade	Vontade de mudança	Capacidade de geração de ideias, escuta coletiva e sem hierarquias.
Engajamento	Escuta e reflexão com um processo criativo.	Inexistência de preocupação com o medo de errar	Descrição mais clara do propósito, resultados esperados e próximos passos.			o impacto da criação online	a produtividade no modelo online	
Criação de ambiente seguro para o engajamento	Segurança e engajamento com uma oficina realizada de forma remota (novidade)	O Ambiente seguro e controlado	Gestão do tempo e preparação para uso das ferramentas das oficinas	Maior segurança quanto à utilização das ferramentas (elaboração de tutoriais)	Tempo disponibilizado para realização das atividades	Algumas ideias boas saem do caos	O surgimento de ideias diversas e úteis	A efetividade de oficina realizada de forma remota
A oportunidade de trabalhar com atores diferentes trouxe significado e sentimento de pertencimento	Troca de experiências por meio de diferentes visões	Entendimento sobre o processo	O momento inicial estar dentro de algo maior. Um programa ?!	Continuidade e consistência		A força do desejo dos participantes na contribuição.	Satisfação em participar e colaborar para algo inovador dentro do serviço público	Segurança psicológica

Fonte: Elaboração da autora.

7.3.MAPA DE *INSIGHTS*

Já na etapa 3, atividade “b”, sintetizou-se os 175 *insights* encontrados na etapa 2 em um mapa com 34 *insights* principais, criando-se sentido coletivo para eles. O mapa mostra esses *insights*, divididos em 24 blocos temáticos, e alguns dos comentários mais relevantes, que os suscitaram.

Figura 10 – Etapa 3, atividade “b” – Mapa de *insights*.

MAPA DE INSIGHTS

GERAÇÃO DE INSIGHTS PARA MELHORAR A EXPERIÊNCIA DOS SERVIDORES NOS SERVIÇOS DO LA-BORAI GOV, GESTÃO INOVADORA DE PESSOAS

METODOLOGIA: Design etnográfico
Análise das 256 respostas, anônimas, ao formulário de avaliação dos serviços realizados pelo LA-BORAI gov, em 2020, sobre a percepção da experiência dos participantes.

Avaliação dos serviços realizados em 2020



LA-BORAI gov
Secretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal
SGP

TEMPO

A pressão do tempo e os desafios não são percebidos como estressantes quando há flexibilização logística e empacotamento lógico e estruturado das atividades.

Foi a primeira vez que participei em uma oficina remota e é incrível... e muito rápido! Foi muito interessante no sentido de conhecer a organização também de outra forma, e o tempo de tempo, e a sequência lógica das atividades, e a como foi o processo.

Foi desafiador, o trabalho foi bem estruturado e contou com uma ótima equipe de facilitadores.

...Iniciamos? Adrenalina sempre circulando para cumprir os objetivos e contribuir de forma colaborativa.

Há uma linha tênue entre usar o tempo de forma assertiva e ser superficial e fugir.

Conceito superficial por causa de curto tempo de oficina, mas considero bem empagotado.

Achei a experiência ótima e construtiva, porém o tempo curto por vezes afeta discussões que poderiam ser mais aprofundadas.

Muitos usuários avaliam o custo-benefício da participação pela relação tempo investido x esforço x resultado (aperfeiçoamento, ideias, ideias).

O tempo foi curto e não teve limitação alguma, mas o resultado foi ótimo.

Alguns objetivos propostos foram alcançados de forma surpreendente.

Experiências imersivas, "mão na massa", aumentam a sensação de produtividade.

O primeiro dia por ser mais longo não me cansou, foi mais construtivo. Hoje, com o mesmo tempo, já não me cansa mais.

Foi rápido e construtivo... Alguém é feliz.

Eu me surpreendi, foram dois dias que eu não havia passado o tempo passando vontade e os conteúdos foram bem interessantes.

Exatamente! Permite pra ser usado entre áreas e dentro do próprio.

Uma excelente oportunidade de conhecimento de novos conhecimentos e habilidades.

Experiência enriquecedora que quero replicar em meus projetos.

Saber muito fortalecido em relação aos dias e ferramentas...

As ferramentas e métodos permitem inovar as hierarquias e o poder decisório.

Primeira vez que me sinto ouvido no mesmo nível dos chefes.

Deu mais atenção aos trabalhos e permitiu a participação de forma mais democrática e inclusiva.

A participação e envolvimento de todos foi algo bastante interessante, que como eu já não costumo ser introvertido.

Foi surpreendentemente produtivo. Foi a oficina que eu mais gostei e recomendo.

Todos puderam participar por meio de comentários, o que tornou mais eficiente a oficina.

SIMPLICIDADE

O verdadeiro desafio não é desenhando experiências criativas e chamativas, mas sim torná-las simples para os usuários e com sentido coletivo para as vias.

A dinâmica hoje ficou um pouco diferente e "impulsada". Uma boa experiência embora sempre mais rápida em alguns momentos.

Exatamente. Atividades simples, dinâmicas e eficientes.

A construção coletiva encoraja as participações e remove as próprias limitações de vida e o empacotamento das propostas.

Ajudou muito a ter uma visão mais abrangente dos projetos com a participação colaborativa.

Achei ótimo trabalhar de forma colaborativa, foi bem produtivo, pois permitiu diferentes visões sobre o assunto e o encaminhamento das propostas.

Formosa nessa parte de lidar sobre problemas comuns na administração pública.

O trabalho interdepartamental ajudou a melhorar o conceito de projetos que dentro do próprio departamento estão, mas com o olhar de fora encontramos um cenário a mais.

Quando a participação é mandatória, o engajamento fica comprometido.

Para todo a Secretaria para repetir tudo e que já sabemos, não compensa. Não praticaríamos tanto, é melhor ideias sobre as coisas e mudar o jeito de comunicação que já vem sendo feita, na minha visão de forma mais consistente e eficaz.

Não basta ser uma experiência interessante. Precisa ter um propósito claro e associado entre os participantes.

Uma coisa resolveu: uma falta de entender que os outros chegaram com a experiência e a Secretaria Especial.

Muito divertido, divertido e enriquecedor, mas também difícil quando se quer dar o melhor de si.

A oficina foi muito boa, principalmente porque foi direcionada para quem trabalha com o público.

Realizar atividades relacionadas de preparação para o trabalho e familiarização com as ferramentas ajuda a criar o comprometimento e potencializa o trabalho durante as oficinas.

...ajuda a fazer melhor o nosso processo de familiarização com as ferramentas, já que algumas áreas, de fato, não conseguem utilizar as ferramentas com os potenciais que elas oferecem.

As atividades práticas são importantes para "tocar" o conteúdo.

A percepção da experiência depende de conseguir aproveitar as potencialidades dos diferentes perfis.

Muito bom, ajudou a entender o que são os problemas, sem prejudicar o andamento dos trabalhos.

Acredito que a realidade é diferente da que está sendo apresentada.

Percebo não mudar em nenhum momento e comportamentos automáticos, mas essas experiências podem inspirar e acelerar a transformação.

O "passar para o outro" sempre que podemos. Foi uma das coisas que mais gostei de fazer.

Melhor! Aproveitar de experiências!

OPORTUNIDADE

Os usuários percebem a participação como uma oportunidade e se sentem valorizados por estarem ali.

Que tenhamos mais oportunidades de atuação e de proposição de ideias!

Existe uma expectativa de continuidade, de participação sempre de porta a porta.

Nossa, fiquei impressionado com os resultados. Quero participar de todas com isso.

Siguro que podemos continuar participando em outros momentos.

Me considero um seguidor.

Curiosidade e busca por novas experiências são características comuns dos usuários dos serviços.

Foi interessante participar de uma reunião de forma diferente e moderna.

Muito importante ter participação dentro do dia a dia dos participantes.

Muito importante ter participação dentro do dia a dia dos participantes.

Criar e mudar como um ambiente, realmente, tanto pessoal e inovador que mudou os processos e os procedimentos de atuação de ABR.

As pessoas sentem falta de mostrar seu trabalho, conhecer o trabalho dos outros e opinar sobre eles.

Essa tipo de ação ajuda a conhecer melhor os projetos que a Secretaria tem e isso é importante para quem não tem acesso.

Além de a ideia de hoje, pode contribuir com os projetos das outras áreas.

Também, a oficina nos proporcionou conhecer novas pessoas e estabelecer mais sobre o trabalho desenvolvido na Secretaria Especial como um todo.

O interesse das pessoas em aprender supera a falta de habilidades prévias.

Conseguiu produzir muito em pouco tempo... e assim vamos aprendendo o modo de usar essas novas ferramentas...

Participar da criação de soluções inovadoras é uma forma de amenizar o medo das mudanças trazidas por elas.

Oficina interativa e descontraída, com objetividade.

Alguns pontos de outras oficinas mas esse foi o primeiro que eu achei que o tempo foi empregado de forma eficiente, sem desperdício e oportunidade de crescimento.

Gerar conhecimento e ganhar informações dos demais dentro de trabalho de uma maneira dinâmica e descontraída.

SENTIR-SE PARTE

O órgão central, é, muitas vezes, percebido como uma autoridade distante e unilateral.

... e a participação com equipes de decisão é uma oportunidade de poder participar do processo.

Deixa ser sempre assim: construção conjunta das políticas e legislações. Não só chegar com tudo pronto, mas fazer junto.

Conseguir me sentir parte importante no tamanho de decisão em prol do serviço público federal.

Acho muito bom quando o órgão central procura se integrar para promover ideias.

Gostei demais de estar mais próximo do ministério e dos diretores de gestão de pessoas. Aprendi muito e também quero contribuir.

Amostras empagotadas, que dão sentido ao trabalho e promovem inovação com foco em pessoas, são vitais de transformação na administração pública.

Participar dessa oficina foi um privilégio pois tive o contato direto com os funcionários de nível técnico humano competente... Sinto uma enorme facilidade em servir público sobre essas ferramentas e entendi que a LARAI está fazendo a diferença, oferecendo possibilidades de ação ministerial novas e de valor, criando o ambiente de trabalho dentro do contexto de trabalho nos dias de hoje.

Fui minha primeira oficina e participar de algo tão relevante e ver o vídeo de outros servidores também atuando no dia a dia, realmente me fez sentir parte de tudo.

Muito interessante e isso significa com o modo de como são trabalhados os projetos na ABR.

O projeto LARAI deve ser mais eficiente.

Muito interessante, é um esforço e não me arrependo. Obrigada mesmo. Vou levar pra "casa" de casa...

É importante construir a "base de dados" e deixar as coisas mais claras para quem não sabe muito sobre o que é a oficina.

Conhecer os processos e não gerar mais com engarrafamento e não hospedar.

Muito importante por ter oportunidade de encontrar pessoas de outros níveis...

Alguns serviços foram potencializados no modelo de trabalho virtual.

...achei interessante que a experiência virtual acabou com o resultado final, pois foi muito mais rápido que uma oficina presencial.

Muito interessante que conseguimos encontrar com tanta facilidade um trabalho colaborativo virtual.

No trabalho remoto colaborativo eletrônico, as atividades são compartilhadas e podem ser feitas por intermédio de ferramentas de participação dos usuários.

Achei muito interessante e enriquecedor, mas confesso que tive um pouco de dificuldade em me concentrar todo o tempo por intermédio das ferramentas de participação dos usuários.

Existem muitos benefícios em não trabalhar em sala de aula e preparar de tudo a preparação prévia.

Ambiente seguro para dar ideias sem julgamentos.

Me senti livre de obrigação de ouvir.

Experiências remotas inclusivas trazem a sensação de não estar isolado e distanciado da prática social e culturalmente impostas pelo paradigma.

As dinâmicas, facilitaram e estimularam o conhecimento e a troca de ideias.

A facilidade também foi bem assertiva e motivou a quem participava e melhorou a interação e o conhecimento em sala de aula.

Fonte: Elaboração da autora.

7.4. IDEIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE AÇÃO

A etapa 4 corresponde à segunda oficina, realizada coletivamente de forma síncrona, e que focou na ideação de oportunidades de ação com base nos insights gerados.

Para incitar a ideação, utilizou-se 24 perguntas mote, uma para cada bloco temático de *insights*, conforme figura abaixo:

Figura 11 – Perguntas orientadoras para ideação.

MAPA DE INSIGHTS

GERAÇÃO DE INSIGHTS PARA MELHORAR A EXPERIÊNCIA DOS SERVIDORES NOS SERVIÇOS DO LA-BORAI GOV, GESTÃO INOVADORA DE PESSOAS

METODOLOGIA:
Design etnográfico

Análise das 256 respostas, anônimas, ao formulário de avaliação dos serviços realizados pelo LA-BORAI gov, em 2020, sobre a percepção da experiência dos participantes.

Avaliação dos serviços realizada em 2020

287 avaliações, 256 com comentários

LABORAI gov

Secretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas SGP

INSIGHTS

A essência do tempo e os desafios não são percebidos como entraves quando há facilitação inclusiva e sequenciamento lógico e estruturado das atividades.

Foi a primeira vez que participei de uma oficina presencial e é incrível, e muito agradável. Desde quando comecei nos cursos de extensão a organização também foi muito boa, o ambiente do tempo, a sequência lógica das atividades, o clima favorável e acolhedor.

Foi agradável, e acabou foi bem estruturado e contou com uma ótima equipe de facilitadores.

...insight: Adotamos sempre exercícios para manter os ânimos e conduzir de forma colaborativa.

SINCRONIA

COMO PODEMOS DESENHAR EXPERIÊNCIAS SIMPLES PARA RESOLVER DESAFIOS COMPLEXOS?

O trabalho não precisa ser muito complexo e complicado. O trabalho precisa ser simples e direto ao ponto.

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS CRIAR MAIS OPORTUNIDADES DE PARTICIPAÇÃO NOS SERVIÇOS PARA OS SERVIDORES?

Como podemos criar mais oportunidades de participação nos serviços para os servidores?

SENTIDOS

COMO PODEMOS FOMENTAR A APROXIMAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS QUE LHE SÃO INERENTES?

Como podemos aproximar os usuários dos serviços que são inerentes a eles?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS GERENCIAR MELHOR O TEMPO?

Como podemos gerenciar melhor o tempo?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS EXPLORAR MELHOR A DIVERSIDADE DE PERSPECTIVAS?

Como podemos explorar melhor a diversidade de perspectivas?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS CONTINUAR INOVANDO E SURPREENDENDO NO DESENHO DAS EXPERIÊNCIAS?

Como podemos continuar inovando e surpreendendo no design das experiências?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS FORTALECER A TROCA E A CRIAÇÃO DE REDES NOS SERVIÇOS?

Como podemos fortalecer a troca e a criação de redes nos serviços?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS EVITAR QUE ACONTEÇAM PARTICIPAÇÕES MANDATÓRIAS?

Como podemos evitar que aconteçam participações mandatórias?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS MELHORAR O DIA A DIA DOS USUÁRIOS COM OS SERVIÇOS?

Como podemos melhorar o dia a dia dos usuários com os serviços?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS DEIXAR CLARO ONDE QUEREMOS CHEGAR E ALINHAR EXPECTATIVAS?

Como podemos deixar claro onde queremos chegar e alinhar expectativas?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS NIVELAR O CONHECIMENTO SEM SOBRECARGA DE ATIVIDADES PRÉVIAS?

Como podemos nivelar o conhecimento sem sobrecarga de atividades prévias?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS AUMENTAR A PERCEÇÃO DE IMERSÃO CRIATIVA NOS SERVIÇOS?

Como podemos aumentar a percepção de imersão criativa nos serviços?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS DESEMPENHAR PESSOAS PARA DISSEMINAR OS APRENDIZADOS?

Como podemos desempenhar pessoas para disseminar os aprendizados?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS FORTALECER A TROCA E A CRIAÇÃO DE REDES NOS SERVIÇOS?

Como podemos fortalecer a troca e a criação de redes nos serviços?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS EXPANDIR AS POSSIBILIDADES DO MODELO VIRTUAL EM PLO DAS PESSOAS?

Como podemos expandir as possibilidades do modelo virtual em plo das pessoas?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS HORIZONTALIZAR A HIERARQUIA NOS SERVIÇOS?

Como podemos horizontalizar a hierarquia nos serviços?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS TRANSPORTAR A BARREIRA DO MEDO DO NOVO E DO DESCONHECIDO NOS SERVIÇOS?

Como podemos transportar a barreira do medo do novo e do desconhecido nos serviços?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS ACOLHER OS SENTIMENTOS DAS PESSOAS ACENTUADOS PELA PANDEMIA?

Como podemos acolher os sentimentos das pessoas acentuados pela pandemia?

CONTINUIDADE

COMO PODEMOS MINIMIZAR AS PERDAS INERENTES À DISTÂNCIA NO TRABALHO VIRTUAL?

Como podemos minimizar as perdas inerentes à distância no trabalho virtual?

Primeiramente, focou-se no entendimento do mapa de *insights* pelos participantes. Depois disso, eles foram divididos em dois grupos para idear oportunidades de ação com base nesse mapa e nas perguntas orientadoras.

O trabalho em grupo serviu, principalmente, para conectar as ideias e transformá-las em soluções viáveis. Sobre isso, vale mencionar que as ideias não nascem prontas, pois, inicialmente são meros palpites. Porém, são justamente as interconexões que podem transformar essas ideias em revelações verdadeiras (JOHNSON, 2011).

7.5.PRIORIZAÇÃO DAS IDEIAS

Por fim, os participantes usaram uma técnica para priorizar as oportunidades de ação com base nos critérios de possibilidade (econômica), viabilidade (técnica) e necessidade (desejável pelos usuários).

Figura 12 – Priorização de ideias segundo critérios de possibilidade, viabilidade e necessidade.

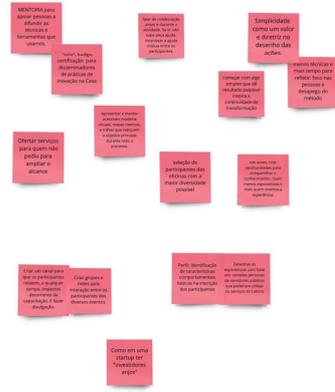
O QUE PODEMOS FAZER?
POSSÍVEL E VIÁVEL



O QUE DEVEMOS FAZER?
DESEJÁVEL PELOS USUÁRIOS



O QUE PRECISAMOS?
IMPRESCINDÍVEL



Fonte: Elaboração da autora.

8. ANÁLISE DOS *INSIGHTS* E OPORTUNIDADES DE AÇÃO

8.1. TEMPO

As avaliações quanto ao “tempo” evidenciaram que a facilitação inclusiva e o sequenciamento lógico e estruturado das atividades nas oficinas, auxiliam para que a pressão do tempo e os desafios não sejam percebidos como entraves, mas sim como fatores

instigantes do trabalho. Consonante esse tema, George e Zhou (2007) asseveram que as pessoas são capazes de fazer um trabalho criativo sob o estresse do tempo, quando o ambiente de trabalho é acolhedor e propício à inovação.

Além disso, as avaliações mostraram que a limitação de alguns debates por conta do tempo não é percebida negativamente quando o resultado final é alcançado. Porém, demonstrou-se também que há uma linha tênue entre usar o tempo de forma assertiva e ser superficial e fugaz, já que alguns usuários comentaram sobre a falta de aprofundamento das discussões e dos conceitos, por causa da curta duração das oficinas.

Esses insights reportam à necessidade de assertividade e foco, acentuada nas experiências virtuais, ao mesmo tempo em que aponta para a oportunidade de usar atividades assíncronas, prévias, como meio para aprofundar em conceitos. Além disso, fica clara a importância de ter mais espaço para discussão e fala dos participantes, com atendimento ao tempo estipulado, inclusive usando *chats* ou ferramentas virtuais para registro de opiniões.

8.2.FLOW

Um achado importante diz respeito ao fato de a sensação de produtividade aumentar quando há experiências imersivas, "mão na massa", em que as pessoas dizem não sentir o tempo passar. Para explicar essa sensação, Csikszentmihalyi (2008, p. 205) diz que a pessoa cuja atenção está imersa no ambiente torna-se parte dele, o que, por sua vez, possibilita que ela entenda o sistema e encontre melhores maneiras de se adaptar a uma situação problema.

Isso indica que a alta produção e o cansaço gerado por ela são percebidos de forma positiva quando há sensação de imersão. O desafio, então, é desenhar experiências que conectem pessoas ao trabalho e aos outros participantes.

8.3.APRENDIZADO

O valor do aprendizado foi um tema comum nas avaliações. Por exemplo, para os usuários, aprender novas ferramentas e técnicas inovadoras, às vezes, sobressai o próprio

alcance do resultado esperado no serviço. Além disso, o interesse das pessoas em aprender supera, inclusive, a falta de habilidades prévias. Isso significa que os usuários relataram capacidade de adaptação rápida relacionada ao interesse em aprender novas abordagens de inovação.

Mais ainda, constatou-se que a percepção da experiência do usuário influencia na sua vontade em disseminar o que foi aprendido, ou seja, quanto melhor for a experiência no serviço, mais impelidos os usuários se sentem para replicar em seus órgãos as práticas vivenciadas.

Uma oportunidade levantada na oficina foi apoiar servidores a se desenvolver e certificá-los com uma habilitação LA-BORA! gov, formando uma rede de disseminadores dos aprendizados e experiências.

8.4.O QUE REALMENTE IMPORTA

Os relatos também ratificaram a relevância de se usar ferramentas e métodos que permitam nivelar as hierarquias e o poder decisório. Além disso, a análise das avaliações apontou que, ao trabalhar de forma descontraída, assertiva e interativa, há mais propensão a alcançar resultados verdadeiramente significativos, desencadeando o *insight* de que ao remover a formalidade e a hierarquia, as pessoas conseguem focar no que realmente importa.

Destaca-se que os incentivos informais, imbricados na cultura organizacional, são muito relevantes para incentivar a inovação, como, por exemplo, a forma como pessoas de diferentes hierarquias se relaciona, o modelo de trabalho em equipe, a forma como a organização lida com a experimentação e a tolerância ao erro (OECD, 2017).

Assim, oportuniza-se o desenho de experiências descontraídas, porém com orientação a resultados, sem formalidades desnecessárias, como mesas de abertura, apresentações de autoridades ou separação de grupos por hierarquias. Na oficina de oportunidades de ação, uma ideia interessante que coaduna com essa proposta foi “ouvir menos especialistas e mais quem vivencia a experiência”.

8.5.PERFIL INTROSPECTIVO

Uma descoberta interessante no mapeamento de *insights* diz respeito à percepção positiva da experiência por conta do uso de ferramentas e técnicas que incluam pessoas com perfil mais introspectivo ou tímido e que reverberem as suas vozes, sem as expor. Esse fato é corroborado por Susan Cain (2012), ao afirmar que pessoas com perfil introvertido tendem a expressar-se virtualmente e acolher oportunidades de comunicar-se digitalmente mais do que os extrovertidos. Segundo a autora, “a mesma pessoa que acha difícil falar na frente de estranhos pode estabelecer uma presença virtual e a partir daí estender esses relacionamentos para o mundo real” (2012, p. 58).

Sendo assim, uma ação condizente com esse insight é a construção de ambientes e uso de ferramentas e técnicas inclusivas e diversas, que possibilitem que pessoas de perfis diferentes possam participar e colaborar entre si sem se sentirem expostas ou inseguras.

8.6.SIMPLICIDADE

Outros comentários sugeriram que o verdadeiro desafio não é desenhar experiências criativas e chamativas, mas sim torná-las simples para os usuários e criar sentido coletivo para elas. Ariely (2007, p. 120) chega a afirmar que “a simplificação é a marca do verdadeiro gênio”.

Isso exprime o desejo das pessoas em ter experiências interessantes e desafiadoras, mas não complicadas. Conforme Thaler e Sunstein (2012), quanto mais escolhas você der às pessoas, mais apoio você precisará prover. Ademais, os autores afirmam que, com muitas opções, o processo pode se tornar mais confuso e difícil, o que pode desencadear em recusa das pessoas em participar.

Ter a simplicidade para o usuário como uma diretriz no desenho das experiências colaborativas foi uma proposta criada na oficina de ideação. Com isso, levanta-se a oportunidade de usar os subsídios dos serviços realizados para transformá-los em experiências mais simples e intuitivas para os participantes, visando a engajar pessoas a realizar as atividades.

8.7.PROPÓSITO

Mais ainda, não basta ser uma experiência interessante: precisa ter um propósito claro e acordado entre os participantes. Por conta da natureza do desenho das experiências, em que as pessoas têm mais autonomia, liberdade criativa e adaptativa, o resultado pode ser inesperado ou diferente daquele almejado pelos demandantes das ações ou dos próprios participantes.

Por isso, indica-se a necessidade de alinhar e realinhar expectativas, conferir sentimentos e percepções, não apenas ao final, mas durante todo o processo do serviço. Além disso, é necessário deixar claro o objetivo e saber orientar o trabalho, sem enviesá-lo ou microgerencia-lo. Para isso, oportuniza-se o uso de tutoriais e orientativos para o trabalho, deixando sempre claro para que o trabalho está sendo realizado, mas deixando espaço criativo para como as pessoas chegarão no resultado almejado.

8.8.VISÃO AMPLIADA

Outra constatação foi o *insight* de que a construção coletiva encoraja os participantes a removerem as próprias limitações de visão e de entendimento dos problemas. Diversos usuários relataram que o trabalho colaborativo ajudou a ter uma visão mais abrangente dos projetos, não apenas com perspectivas divergentes, mas também com novos pontos de vista sobre os desafios trabalhados.

Isso demonstra a desconstrução do mito de que é melhor quando não há conflitos entre opiniões, quando, na verdade, o ideal é vislumbrar a vantagem de se explorar novos pontos de vista para tomar decisões mais embasadas, sem que as pessoas se sintam agredidas (ECKSCHMIDT, 2021).

Nesse contexto, surgiu, na oficina de ideação, a proposta de criar um prêmio LABOR! gov, com foco em gestão de pessoas, em que servidores e unidades submetem cases para avaliação, com o intuito de valorizar iniciativas inovadoras e ampliar o campo de visão dos servidores, disseminando experiências e conhecimentos em gestão de pessoas.

8.9.PERFIS DIVERSOS

A análise evidenciou ainda que a percepção da experiência depende de conseguir aproveitar as potencialidades dos diferentes perfis. Uma oportunidade de ação identificada é usar a diversidade de perfis como critério de seleção de participantes das ações do laboratório. A tensão dinâmica entre diferentes perfis e perspectivas é o que torna o terreno fértil para a criatividade (KELLEY e KELLEY, 2013), mas pode ser desafiadora quanto a falta de nivelamento sobre conhecimento de ferramentas e técnicas, principalmente no ambiente virtual.

Inclusive, criar espaços perenes de experimentação, especialmente quanto as ferramentas desconhecidas, foi uma oportunidade de ação identificada na oficina. Mesmo porque, outro *insight* levantado demonstra que realizar atividades assíncronas de preparação para o trabalho - com familiarização das ferramentas a serem usadas, para nivelar o conhecimento - pode potencializar o trabalho durante as oficinas.

8.10. QUERER PARTICIPAR

Um importante *insight* mostrou que, quando a participação nas ações é mandatória, ou seja, quando uma pessoa não participa dos serviços por escolha própria, o engajamento fica comprometido. Isso é bastante relevante porque os eventos que minam o engajamento - contratempos no trabalho, inibidores (eventos que dificultam diretamente o trabalho do projeto), e toxinas (eventos interpessoais que prejudicam as pessoas) - são ainda mais poderosos do que os eventos positivos (AMABILE e KRAMER, 2013).

Isso indica a oportunidade de ter como premissa a participação voluntária, além do uso de estratégias sensibilizadoras previamente às oficinas, visando a acolher perfis mais resistentes.

8.11. INSPIRAÇÃO

Alguns comentários expuseram a importância de se ter espaços como aqueles criados nos serviços do LA-BORA! gov, que fomentam o pensamento não convencional sobre os desafios públicos, para inspirar pessoas a mudar a forma usual de fazer as coisas e inovar no trabalho. Sobre isso, apontou-se para o *insight* de que, apesar de as pessoas não

mudarem seus modelos mentais e comportamentais automaticamente, essas experiências podem inspirar e acelerar essa transformação.

Além disso, diversos usuários comentaram sobre a utilidade do serviço mesmo depois de findado, demonstrando que o trabalho não fica restrito às oficinas, mas repercute no dia a dia dos participantes.

Ambos os *insights* podem embasar ações no sentido de avaliar e monitorar a repercussão do trabalho desenvolvido no LA-BORA! gov nas unidades de atuação dos servidores participantes. Exemplo disso, é a criação de um projeto de mentoria para apoiar pessoas a difundir as técnicas e ferramentas em seus ambientes de trabalho, oportunidade identificada na oficina de ideação.

8.12. OPORTUNIDADE

Muitos usuários usaram a palavra “oportunidade” ao descrever sua percepção da experiência, levando a crer que percebem a participação como uma chance singular e se sentem valorizados por estarem ali. Um *insight* que se conecta com isso é que ambientes engajadores, que dão sentido ao trabalho e promovem inovação com foco em pessoas, são oásis de transformação na administração pública. Isso indica a dificuldade dos usuários em encontrar oportunidades em que realmente encontram relevância e se conectam com o trabalho, inclusive ressaltando a característica disruptiva desse tipo de ação na Administração Pública Federal.

Uma preocupação identificada foi sobre a importância de estourar a "bolha da inovação" e alcançar usuários que acham que isso não é para eles. Esse desafio é asseverado pelo fato de que as pessoas são condicionadas a sempre corrigir o que está ruim e focar naquilo que não funciona, nas pendências, já que nossa inclinação é concentrar tempo e recurso para lidar com o fracasso (MAGALDI e NETO, 2019). Assim, muitos servidores ainda acreditam que essas abordagens, ferramentas e tecnologias não se encaixam em suas rotinas, quando, na verdade, é justamente esse novo modelo que pode transformar e melhorar suas experiências no trabalho.

Esses *insights* insinuam a oportunidade de ultrapassar a fronteira da inovação, realizando ações abertas a todos os servidores para expandir a rede de conhecimento e alcançar pessoas que acham que inovar não faz parte de sua rotina ou não é necessário no serviço público. Realizar um *hackathon* de inovação em gestão de pessoas foi uma oportunidade de ação levantada na oficina e que pode vir ao encontro desse desafio.

Muitas avaliações expressaram a expectativa dos usuários quanto a continuidade de participação em outras ações do LA-BORA! gov. Quanto a essa expectativa, é importante mencionar que a felicidade é algo menos dependente de condições objetivas e mais dependente das próprias expectativas, ou seja, daquilo que se espera obter. Por isso, mesmo quando há melhorias, a percepção pode ser negativa, por conta das expectativas infladas (HARARI, 2018). A oportunidade enxergada é animar redes de servidores parceiros do LA-BORA! gov e empoderá-los para que possam, eles mesmos, se tornarem disseminadores das ações em suas unidades.

8.13. SE SENTIR PARTE

Um entendimento foi de que o órgão central é, muitas vezes, percebido como uma autoridade distante e unilateral. Isso ficou claro com avaliações que destacam a importância dessas experiências colaborativas, em que os usuários participam da construção conjunta das políticas que irão impactar, inclusive, em suas próprias vidas funcionais.

Assim, diversos comentários celebraram a aproximação com o órgão central e o sentimento de pertencimento ao participar da tomada de decisão nessas vivências desenhadas pelo LA-BORA! gov. A oportunidade de ação, clara a partir desses *insights*, é transformar a forma com que os órgãos estabelecem políticas e serviços, tornando parte da construção os servidores, como atores chave do processo.

8.14. MEDO

Outro importante *insight* que conversa com essa afirmação é que participar da criação de soluções inovadoras é uma forma de amenizar o medo das mudanças trazidas por elas. Harari (2018) corrobora esse entendimento ao mencionar que muitas pessoas têm medo do desconhecido e querem respostas definidas para cada pergunta, mas que é preciso

coragem para se aventurar no desconhecido e não ter medo de questionar as próprias opiniões.

A curiosidade e a busca por novas experiências, inclusive, parecem ser características comuns dos usuários dos serviços. Mais ainda, a descoberta de que a novidade passa de gatilho para a ansiedade para fator de engajamento quando há ambiente seguro para errar e aprender, vai ao encontro das proposições de Kelley e Kelley (2013). Para os autores, “apegamo-nos aos nossos medos sempre que encontramos um território desconhecido” (2013, p. 145). Porém, o maior obstáculo reside na primeira tentativa, ou seja, depois da primeira vez, ao emergir com segurança do outro lado, há entusiasmo e animação com a nova habilidade, com a nova ferramenta descoberta, e isso depende de haver ambiência para arriscar e aprender com os erros (KELLEY e KELLEY, 2013).

8.15. TROCA

Observou-se, ademais, que as pessoas sentem falta de mostrar seu trabalho e conhecer o trabalho dos outros. Alguns comentários sugeriram a estima dos usuários em opinar sobre os projetos e contribuir com o todo, ao trabalhar colaborativamente com diferentes áreas ou pessoas, mesmo que provenientes da mesma unidade institucional.

Portanto, uma ação coerente é criar espaços ou momentos de troca durante os serviços, não apenas focados em trabalho, mas também em criação ou fortalecimento de vínculos entre os servidores, já que criar vínculos e se conectar uns com os outros, são características humanas essenciais (BROWN, 2013).

8.16. VIRTUAL X PRESENCIAL

Um fato que chamou a atenção dos usuários foi o quanto as possibilidades se expandiram com o uso de ferramentas de colaboração virtual nos serviços do laboratório. Diversas pessoas comentaram quanto as vantagens do modelo virtual em comparação ao presencial, principalmente quanto a agilidade, assertividade e excelência dos serviços.

Outra vantagem do modelo virtual, mencionada pelos usuários, refere-se à criação e à expansão de redes de relacionamento, com participação de pessoas de cidades e órgãos

diversos, inclusive sem gastos adicionais, com passagens, por exemplo. Essa vantagem é reforçada pela tendência de revalorização das relações pessoais com o modelo virtual, em que a rede de relacionamentos funciona não apenas como fonte de ideias, mas também como suporte para viabilizá-las (MAGALDI e NETO, 2019). Apoiando esse entendimento, Kleon (2017) afirma que, quando se compartilha ideias e conhecimentos, elas podem ganhar uma audiência potencialmente útil para eventual suporte, opiniões e, até mesmo, patrocínio.

Ainda sobre o trabalho remoto, diversos comentários apontaram para o *insight* de que esse modelo, imposto pela pandemia do Covid 19, acentuou a necessidade de haver momentos reconfortantes e seguros. Muitos usuários exaltaram as experiências vividas pelo fato de se sentirem amparados para expor suas ideias, sem a obrigação de acertar, e suas vulnerabilidades e sentimentos, sem julgamentos.

Esse tema, reiterado nos comentários dos usuários, pode ser explicado levando-se em conta que, no ambiente de trabalho, expor sentimentos e vulnerabilidades pode ser erroneamente interpretado como fraqueza, amadorismo e informalidade, como explica Brown (2013). Nesse ambiente, o mais comum é vestir a armadura profissional e proteger-se de riscos e de críticas. Contrariamente, a autora exprime que:

“Vulnerabilidade não é fraqueza; e a incerteza, os riscos e a exposição emocional que enfrentamos todos os dias não são opcionais. Nossa única escolha tem a ver com o compromisso. A vontade de assumir os riscos e de se comprometer com a nossa vulnerabilidade determina o alcance de nossa coragem e a clareza de nosso propósito. Por outro lado, o nível em que nos protegemos de ficar vulneráveis é uma medida de nosso medo e de nosso isolamento em relação à vida.” (BROWN, 2013, p 13)

Ao mesmo tempo, houve relatos de dificuldades quanto a interferências e distrações justamente por conta de estar em trabalho remoto, em casa. Assim, entendeu-se que, no trabalho remoto colaborativo síncrono, as atividades domésticas podem ser fatores intervenientes na efetividade da participação dos usuários.

8.17. FACILITAÇÃO INCLUSIVA

Outras avaliações mencionaram a facilitação inclusiva e acolhedora, que confluíu na criação de uma ambiência colaborativa e no fortalecimento do elo entre as pessoas. Segundo Sinek (2018), ambientes de confiança criativa, incentivam pessoas a assumir riscos e fazer um esforço extra para avançar e, no fim, beneficiar o grupo inteiro.

Assim, ficou claro que experiências remotas inclusivas trazem a sensação de não estar sozinho e diminuem as perdas sociais e o distanciamento impostos pela pandemia. Nesse sentido, uma ideia criada na oficina de oportunidades de ação foi a de apoiar unidades de gestão de pessoas a investir em estratégias que cultivem segurança psicológica aos servidores, principalmente em momentos de crise e mudanças exponenciais, como o atual.

CONCLUSÃO

Esse estudo só foi possível por conta das avaliações dos usuários, que mesmo de forma anônima e não obrigatória, responderam ao formulário, demonstrando, inclusive uma atitude de respeito pelos serviços prestados. Segundo Brown (2013), quando não há *feedback* sincero sobre as forças e as oportunidades de crescimento é que se questiona a real contribuição e o comprometimento. Sendo assim, acima de tudo, esse estudo é um *feedback* aos servidores que se engajaram e tornaram possíveis a qualificação dos serviços do LA-BORA! gov.

Os *insights* gerados pela avaliação dos *feedbacks* dos participantes quanto à experiência deles nas ações do LA-BORA! gov permitiram enxergar o valor gerado pelo processo adotado pelo laboratório no desenho das experiências. Isso representou pensar sobre as abordagens de inovação e metodologias ágeis usadas, os ambientes de cocriação desenhados, os métodos de entrevista de usuários e as dinâmicas de construção de confiança criativa utilizadas no laboratório. Mais ainda, permitiu ressignificar a trajetória e imprimir nela o “DNA do usuário”.

As oportunidades de ação criadas apontaram diversos caminhos e tendências para melhorar a experiência dos servidores, principalmente no âmbito da gestão de pessoas. Ficou claro o papel fundamental que o LA-BORA! gov como promotor de espaços de

aprendizagem contínua, com segurança psicológica, gerando precedentes para questionar a maneira usual de pensar a gestão de pessoas e, talvez, a própria concepção desta.

Um diagnóstico importante, apontado pela análise dos *insights*, é de que não faltam competências e não falta interesse dos servidores em aprender e compartilhar. Faltam espaços de confiança criativa e ambiência para colaborar e para se (re)conectar com o verdadeiro sentido de servir aos cidadãos. Assim, o estudo evidenciou a relevância e o valor do trabalho do LA-BORA! gov para os servidores, principalmente ao facilitar a inovação e apoiar órgãos na adaptação constante aos desafios públicos e às mudanças insurgentes impostos pela volatilidade do mundo digital.

A metodologia utilizada, de imersão no cotidiano da organização, extraiu dele as mensagens estratégicas, sem se abstrair, na análise, dos detalhes (MINTZBERG e outros, 2009). Assim, para a construção do caminho futuro, o estudo pode auxiliar no planejamento estratégico e na priorização dos projetos do laboratório, já que se baseia nos *feedbacks* dos próprios usuários e, por isso mesmo, tem mais potencial de encontrar respaldo na realidade.

Para os participantes das oficinas realizadas para o presente estudo, outros ganhos foram suscitados, como o entendimento da realidade dos usuários a partir de diversos pontos de vista; maior engajamento gerado pelo trabalho colaborativo e imersivo; desmistificação de técnicas e ferramentas de inovação; conhecimento de uma nova abordagem e metodologia para pesquisa e desenvolvimento de competências aplicáveis em outras realidades no serviço público.

Sendo assim, buscou-se compartilhar os resultados e *insights* desse primeiro ano de atuação do LA-BORA! gov como laboratório de gestão inovadora de pessoas no governo. Com as análises dos *feedbacks* dos usuários, foi possível levantar oportunidades para melhorar o desenho das experiências nas ações do laboratório, com vistas a engajar cada vez mais servidores e escalar a cultura da inovação e aprendizagem em gestão de pessoas no setor público.

BIBLIOGRAFIA

AMABILE, Teresa. **How to kill creativity**. Harvard Business Review, USA, p. 77-87, set. 1998.

AMABILE, Teresa; KRAMER, Steven. **O princípio do progresso**: Como usar pequenas vitórias para estimular satisfação, empenho e criatividade no trabalho. Editora Rocco, v. 3, f. 128, 2013. 256 p.

ARIELY, Dan. **Previsivelmente Irracional**. Elsevier Brasil, f. 110, 2007. 220 p.

BIERAUGEL, Mark. Never be bored at a meeting again! Using Liberating Structures in academic libraries for increased productivity, employee engagement, and inclusion. **College & Research Libraries News**, [S.l.], v. 78, n. 8, p. 426, set. 2017. ISSN 2150-6698. Disponível em: <https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/16751>. Acesso em: 10 de janeiro de 2021.

BRANDALISE, I. VAQUEIRO, L. PINTO, M. (Orgs). (011).lab: **Inovação pública para transformar o governo com as pessoas**. São Paulo: Prefeitura Municipal, 2020.

BRASIL. **Lei nº 14.129 de 29 de março de 2021**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14129.htm. Acesso em: 13 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Portaria n. 21.224, de 23 de setembro de 2020**. Institui o Laboratório de Gestão Inovadora de Pessoas - LA-BORA! gov no âmbito da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/09/2020&jornal=515&pagina=62>. Acesso em: 14 abr. 2021.

BROWN, Brené. **A coragem de ser imperfeito**. Sextante, v. 3, f. 104, 2013. 208 p.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias / Tim Brown com Barry Katz ; tradução Cristina Yamagami. - Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CAIN, Susan. **O poder dos quietos**. Sextante, v. 3, f. 168, 2019. 336 p.

CAVALCANTE, P. CAMÕES, M. CUNHA, B. SEVERO, W. **Inovação o Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. 2017. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 13 mar. 2021.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. R. S. **Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores**. In: CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap/Ipea, 2017a. p. 119-143.

CAVALCANTE, P. GOELLNER, I. A. MAGALHÃES, A. G. **Inovação e Políticas Públicas: Superando o mito da ideia**. Brasília: Ipea, 2019.

CAVALCANTE, P.; GOELLNER, I.; MAGALHÃES, A. **Perfis e características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil**. In: P. Cavalcante (org.). *Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. Brasília: Ipea, 2019.

CRIADO, J. I.; ROJAS-MARTÍN, F.; SILVÁN, A. **Laboratorios de innovación para cambiar la Gestión pública: análisis del caso novagob.lab**. *Revista de Gestión Pública*, v. 4, n. 1, p. 19-42, 2017.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: The Psychology of Optimal Experience**. New York, NY: Harper Collins, 2008.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. **Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda**. *Public Administration*, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

ECKSCHMIDT, T. **Segurança psicológica, a base do alto desempenho**. Brasil: MIT Sloan Review Brasil, 2021. Disponível em https://mitsloanreview.com.br/post/seguranca-psicologica-a-base-do-alto-desempenho?utm_campaign=reviewer_05_-_2021&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 23 de mar. de 2021.

FERRAREZI, E.; MENDONÇA, L. K.; METELLO, D. G.; BONDUKI, M.. *Design etnográfico e imersão ágil: experimentos em projetos do laboratório de inovação em governo*. In: CAVALCANTE, P. (Org.). **Inovação e políticas públicas: superando o mito**

da ideia. Brasília: IPEA, 2019. p. 137-156. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190530_livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf. Acesso em: 04 de abr. 2021.

GEORGE, J. M. e ZHOU, J. **Dual Tuning in Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity.** *Academy of Management Journal* 50 NO. 3 (2007): 05–622. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525934>. Acesso em: 01 de fev. de 2021.

GNOVA. **Laboratório de inovação em governo.** 2020. Disponível em: <https://gnova.enap.gov.br/pt/sobre/quem-somos>. Acesso em: 01 de fev. de 2021.

HALVORSON, Heidi, G. **A arte de dar *feedback*.** Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

HARARI, Y. N. **21 lições para o século 21.** Editora Companhia das Letras, v. 3, f. 216, 2018. 432 p.

ISMAIL, Salim; MALONE, Michael; GEEST, Yuri. **Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it).** Nova Iorque: Diversion Books, 2014.

JOHNSON, Steven. **De onde vem as boas ideias: uma história natural da inovação.** Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

KELLEY, Tom; KELLEY, David. **Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All.** Currency, v. 2, f. 152, 2013. 304 p.

KLEON, Austin. **Mostre seu trabalho!: 10 maneiras de compartilhar sua criatividade e ser descoberto.** Nova Iorque: Rocco, 2017.

KOTTER, Jhon, P. **Liderando mudanças.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAGALDI, Sandro; NETO, José, S. **O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial.** São Paulo: Editora Gente, 2019.

METELLO, Daniela, G. **Design Etnográfico em Políticas Públicas.** Brasília: Enap, 2018.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Carta de serviços LA-BORA! gov.** Disponível em <https://www.servidor.gov.br/noticias/2020/maio/la-bora-gov-lanca-carta-de-servicos>.

Acesso em: 23 de jan de 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Portal do Servidor.** Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2021/fevereiro/la-bora-gov-mostra-foco-em-pessoas-para-maior-engajamento-e-geracao-de-valor-publico>.

Acesso em: 14 de mar. 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Portal do Servidor.** Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/quem-e-o-la-bora-gov>. Acesso em: 15 de abr. 2021.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari da estratégia.**

Bookman Editora, f. 196, 2009. 392 p.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **The innovation imperative in the public sector: setting an agenda for action.** Paris: OECD Publishing, 2015.

OPSI / OECD - OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION – ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **What's the problem?** Learning to identify and understand the need for innovation. 2016.

Disponível em: https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPPI_LearningForInnovationStudy_Alpha.pdf. Acesso em: 10 de janeiro de 2021.

SANDERS, E. B. N.; STAPPERS, P. J. **Co-creation and the new landscapes of design,** *Co-Design*, v. 4, n.1, p. 5-18, 2008. Disponível em

<https://www.tandfonline.com/doi/ref/10.1080/15710880701875068?scroll=top> Acesso em: 23 de mar. de 2021.

SCHUURMAN, D.; TÖNURIST, P. **Innovation in the public sector:** exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. *Technology Innovation Management Review*, v. 7, n. 1, p. 7-14, 2017.

SINEK, S. **Comece pelo porquê.** São Paulo: Sextante, 2018.



Escola Nacional de Administração Pública

THALER, R.; SUNSTEIN, H; CASS, R. **Nudge**: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. Penguin UK, v. 2, f. 160, 2012. 320 p.

TÕNURIST, P. KATTEL, R. LEMBER, V. **Discovering innovation labs in the public sector**. In: SOCIAL INNOVATION RESEARCH CONFERENCE (SIRC), Shanghai, China, 21-22 Maio, 2015. Social Innovation Research Conference (SIRC), Shanghai, 2015.

Luana Faria tem graduação em psicóloga e é servidora pública federal na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), Ministério da Economia, onde fundou e lidera o LA-BORA! gov, Gestão Inovadora de Pessoas. Atua nas áreas de Ciência da Felicidade; Gestão de Pessoas e Design de experiências. Facilita a inovação, com foco em pessoas e utiliza métodos ágeis para apoiar organizações a transformarem seus modelos de negócios. Seu objetivo é desenhar experiências que façam sentido para as pessoas e as engajem no propósito de gerar valor público. Mãe de dois meninos; kitesurfista; brasiliense apaixonada.

luanafaria@gmail.com