



# RELATÓRIO

Projeto 2: LABORA! gov

*Produto da Etapa 3:*

## **Teste**

Este documento traz resultados da realização de testes, revisão da solução e priorização para implementação das mudanças.

**Isabella Brandalise**

Consultora em design

Setembro de 2020

Para voltar para esta →  
página de sumário,  
basta clicar no G ao  
lado, presente em  
todas as páginas do  
relatório!



## SUMÁRIO\*

pág. 3	<b>1. <u>Demanda apresentada</u></b>
pág. 4	<b>2. <u>Trabalho desenvolvido</u></b>
pág. 17	<b>3. <u>Resultados</u></b>
pág. 18	<b>4. <u>Anexos</u></b>

\*O documento conta com palavras sublinhadas, a exemplo deste sumário, que direcionam para outras páginas do próprio arquivo, facilitando a navegação, bem como para os materiais de trabalho utilizados ao longo do processo.

# 1. DEMANDA APRESENTADA

Esta demanda surge no contexto do programa Janela GNova, uma iniciativa do laboratório de inovação da Escola Nacional de Administração Pública em parceria com outros órgãos do governo federal.

O GNova trabalha, desde 2016, com projetos de inovação em políticas públicas de diversas áreas, com destaque para políticas sociais, desburocratização e governo digital. A missão do GNova é promover a inovação no setor público para melhor responder às demandas da sociedade pautando-se pelos seguintes princípios: foco no ser humano, cocriação de soluções e empatia.

Por meio do Janela GNova, foram selecionados quatro projetos em parceria com diferentes instituições. Os projetos foram conduzidos em paralelo, cada um contando com uma equipe dedicada do laboratório, além do acompanhamento de uma consultoria.

As duas consultorias contratadas trabalharam conjuntamente no planejamento de uma base metodológica comum, adaptada às particularidades e contexto de cada projeto acompanhado.

O projeto referente a este relatório diz respeito à parceria com a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia (SGP/ME), cujo objetivo inicial era aperfeiçoar a experiência de servidores para geração de valor público no âmbito do Poder Executivo federal. Além disso, por meio da participação no processo e experimentação de metodologias, o projeto visa a apoiar o desenvolvimento de competências da equipe do laboratório LA-BORA! gov.

O aperfeiçoamento da experiência de servidores em trabalho remoto para geração de valor público no âmbito do Poder Executivo federal contribui para o **ODS 16 – Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.**

Utilizando a abordagem do design thinking, o papel da presente consultoria foi prestar apoio metodológico ao desenvolvimento do projeto junto à equipe do GNova e da SGP.

O escopo da etapa do projeto aqui relatado consistiu na **realização de testes, revisão da solução e priorização para implementação das mudanças.**

Este relatório apresenta o **trabalho desenvolvido**, os **resultados** obtidos e os **anexos gerados.**

## 2. TRABALHO DESENVOLVIDO

### 2.1. INSPIRAÇÃO METODOLÓGICA

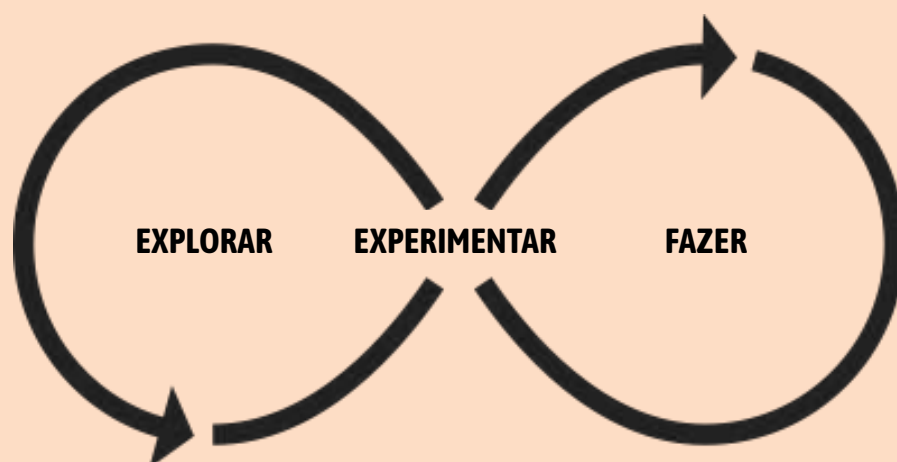
Diante da complexidade da condução de quatro projetos em paralelo, somada à condição de trabalho não presencial ocasionada pela pandemia da Covid-19, optamos por utilizar uma metodologia ágil de projetos, combinada à abordagem de design thinking.

Mais especificamente, desenhamos um processo de imersão ágil, adaptando um método já conduzido e sistematizado previamente pela equipe do GNova, por sua vez inspirado em um material desenvolvido pelo laboratório dinamarquês MindLab.

Dessa forma, o projeto todo se deu a partir de dois ciclos de imersão ágil: um mais focado em uma mentalidade de "explorar" e outro em "fazer", conforme a figura abaixo.



+



Publicação sobre o método, utilizada como inspiração, somada ao processo iterativo do laboratório, baseado em explorar e fazer.

**Ciclo 1:** foco em explorar

**1. Preparação:**  
*contexto do problema*

**2. Foco do projeto:** *recorte para o campo*

**3. Pesquisa** com pessoas impactadas

**4. Síntese** dos achados

**5. Apresentação de insights**

**Ciclo 2:** foco em fazer

**6. Preparação:**  
*inspirações e ideias iniciais*

**7. Foco:**  
*conceito e protótipos*

**8. Testes** com pessoas que importam

**9. Síntese:**  
*consolidação de resultados*

**10. Apresentação final e aprendizados**

Metáfora do mergulho aplicada aos dois ciclos de imersão ágil.

Com o objetivo de facilitar a comunicação entre equipes e gerar engajamento de participantes, foi utilizada a metáfora de um mergulho, associando suas atividades a cada um dos momentos do processo metodológico, conforme a imagem acima.

Além disso, no início de cada momento de projeto, utilizamos uma missão para apresentar de forma clara as entregas e o escopo de cada momento, mobilizando a equipe ao redor de um objetivo comum.

O presente relatório contempla as etapas 8, 9 e 10 do ciclo 2, focado em fazer.

## 2.2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para garantir a qualidade do trabalho, tanto em termos metodológicos quanto de conteúdo dos projetos, desenvolvemos um modelo de gestão de projetos adaptado às especificidades do Janela GNova.

Assim, cada etapa de projeto percorreu os seguintes tipos de reuniões e oficinas:

- *preparação metodológica*: reunião de preparação das duas consultorias;
- *alinhamento metodológico*: reunião periódica de compartilhamento das atividades a serem desenvolvidas em cada momento do projeto, conduzida pelas duas consultorias para as equipes de projetos do GNova;

- *preparação para oficinas e atividades*: momentos de planejamento e adaptação das atividades propostas pelas equipes de projeto do GNova junto à sua respectiva consultoria;

- *oficinas e atividades com equipe parceira*: execução do trabalho planejado, em conjunto com as equipes parceiras dos diferentes órgãos, de acordo com os objetivos de cada etapa de projeto;

- *acompanhamento com equipe parceira*: reuniões de alinhamento entre gerentes de projeto do GNova e pontos de contato da equipe parceira, para alinhar expectativas e auxiliar no desenvolvimento de eventuais atividades assíncronas.



Esquema que representa as diferentes reuniões e oficinas da gestão dos projetos.

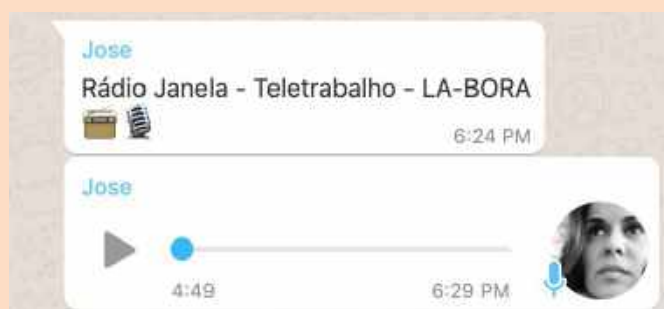
Além disso, foi preparado um **diário de bordo** – material de apoio para o registro de reflexões e aprendizados por cada equipe de projeto. Também foi proposto o uso de diários de bordo por cada membro da equipe parceira.

O diário de bordo foi o local em que a equipe documentou notas tanto de preparação quanto de debriefing de cada atividade.



Exemplo de páginas do diário de bordo.

Complementar ao diário de bordo enquanto instrumento de gestão do conhecimento e reflexão, tivemos a iniciativa da **Rádio Janela** com o objetivo de socializar os aprendizados de forma mais dinâmica. Trata-se da gravação e compartilhamento de um áudio curto após cada atividade, para que o restante da equipe do GNova – gerentes e membros dos outros três projetos do programa Janela – se inspire para suas atividades e aprendam com os colegas sobre o que deu certo e o que poderia ser aperfeiçoado em cada sessão com as equipes parceiras.



Exemplo de programa da Rádio Janela compartilhado no grupo interno de WhatsApp da equipe GNova.

## 2.3. ATIVIDADES

O trabalho foi desenvolvido a partir de cinco objetivos que guiaram a etapa, conforme quadro ao lado. Para cada um deles, foram planejadas e conduzidas diferentes oficinas e atividades colaborativas, ainda seguindo.

Em relação ao objetivo 1, as atividades foram voltadas para a **preparação do teste** dos protótipos desenvolvidos. Foi um momento de planejamento das atividades e organização do trabalho e papéis na equipe.

O objetivo 2 se voltou para a própria **aplicação do teste** e consistiu na coleta de aprendizados sobre o conceito de solução a partir da interação de pessoas selecionadas com os protótipos.

O objetivo 3 foi focado em **melhorar os protótipos** de baixa fidelidade e teve como principal atividade a identificação de pontos de aperfeiçoamento com base nos resultados do teste.

O objetivo 4 foi relacionado à **identificação das ações prioritárias** necessárias para implementação das mudanças, redigidas na forma de recomendações.

**OBJETIVO 1:** Preparação do teste dos protótipos desenvolvidos

**OBJETIVO 2:** Aplicação do teste

**OBJETIVO 3:** A partir dos resultados do teste, melhorar os protótipos de baixa fidelidade

**OBJETIVO 4:** Identificação das ações prioritárias necessárias para implementação das mudanças

**OBJETIVO 5:** Realização da Oficina de avaliação do processo

Por fim, o objetivo 5 foi de realizar oficina de **avaliação do processo**, para refletir sobre o projeto como um todo e seus diferentes momentos.

Em seguida, são descritos os métodos adotados nas sessões correspondentes a cada um dos objetivos, com conexão direta para os documentos de trabalho utilizados na preparação de cada entrega.



**OBJETIVO 1****Preparação do teste dos protótipos desenvolvidos***Atividade 1 – Preparação*

Dando continuidade à criação dos protótipos e perguntas críticas no momento anterior do projeto, foi feito o planejamento e a preparação para os testes.

Essa atividade envolveu a elaboração de roteiros de teste e o levantamento de pessoas participantes, seguido do agendamento das interações, conforme o caso. Os roteiros foram desdobramentos das perguntas críticas, adaptados a cada contexto e público envolvido.

O anexo 1 traz o alinhamento metodológico de orientação para essa atividade. Foi desenvolvido um material para auxiliar a equipe na aplicação dos testes, contendo dicas de condução e fichas para coleta de aprendizados.

## PREPARAÇÃO

Organização do trabalho antes do teste

### Criação

- Desenho dos protótipos – colocar *data e responsável*
- Elaboração de roteiros

### Planejamento

- Agendamento/recrutamento
- Divisão de papéis da equipe

### Orientação

- Dicas para condução de testes
- Dicas para coleta de aprendizados

Slide com pontos da preparação.

## OBJETIVO 2

### Aplicação do teste

#### Atividade 1 – Testes

Após a preparação, aconteceu a aplicação do teste propriamente dito.

No caso do projeto em questão, o teste se deu em dois formatos: uma oficina com especialistas e uma coleta de áudio com pessoas relevantes.

A oficina com especialistas foi orientada pela pergunta crítica *Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto?* e utilizou uma visualização da matriz de comportamentos, uma visualização de todos os perfis e o detalhamento do esqueleto de um perfil para coletar reações de pessoas com conhecimento em gestão de pessoas e trabalho não presencial.

Já a coleta de áudios partiu das perguntas *Chefes e equipes de servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?* e *As pessoas se reconhecem nas descrições?*. O teste foi feito com chefias e servidores em trabalho não presencial, para quem foram enviadas perguntas e imagens por

WhatsApp, com uma visão geral de todos os perfis, exemplos resumido de três perfis representativos e componentes da descrição de um perfil. As pessoas participantes enviaram áudios em resposta.

Depois de cada teste, foram preenchidas as fichas de protótipos com os principais aprendizados. (anexo 2)



Coleta de áudios

## MORFEU CHÁ

**Pergunta crítica 2:** Chefes veem valor nessa proposta para uso cotidiano?  
**Pergunta crítica 3:** Chefes se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

**“Acho elas (informações advindas do teste) positivas, mas será que estou pronto para lidar com essas informações?”**

**Perfil:** chefia em trabalho remoto

**A pessoa se reconhece na proposta?** (x) Sim ( ) Não ( ) Outra:

**Protótipo:** visualização de todos perfis; exemplo de 3 perfis representativos, detalhamento do esqueleto de um perfil

Captura de tela durante a oficina com especialistas e exemplo de página da ficha de protótipos.

**OBJETIVO 3****A partir dos resultados do teste, melhorar os protótipos de baixa fidelidade***Atividade 1 – Síntese*

A orientação para a atividade de síntese se encontra no anexo 3a.

Ao analisar as fichas de protótipos preenchidas, foram listados pontos de melhoria levantados pelas pessoas participantes. Os pontos foram organizados visualmente, com o agrupamento de questões similares e identificação de conexões entre elas. (anexo 3b)

Em seguida, as melhorias diretamente aplicáveis e factíveis foram incorporadas ao conceito (protótipo de baixa fidelidade). Outras melhorias, que necessitavam de recursos adicionais para incorporação, foram devidamente registradas como próximos passos para o projeto.

## OFICINA COM ESPECIALISTAS

**Pergunta crítica 1: Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto? [#funcionalidade]**

### O que funcionou na proposta?

- características-base
- finalidade do projeto

### O que surpreendeu durante a oficina?

- duas questões-chave: complexidade deve ser simplificada e natureza da língua e sua interpretação devem ser consideradas
- saber como é importante o contexto (natureza do trabalho, condições físicas, suporte organizacional etc)
- interesses e anseios/receios das pessoas devem ser considerados

### Pontos de atenção

- alguns termos que precisam ser lapidados, definição de conceitos
- montar escalas de perfis (e não extremos)
- no adaptável, extremos não estão adequados
- contexto/natureza do trabalho importam
- significado das palavras usadas importam
- atribuir pesos diferenciados para variáveis ou trabalhar como triângulo (todas importam)?

### Sugestões

- escrever/descrever a construção do teste (o que consideramos para montá-lo, como montamos, explicar as definições dos perfil etc) – palavras importam!
- incluir temas (motivacionais, tecnologia etc)
- considerar receios/medos e objetivos/interesses
- fechar para contexto remoto
- incluir link com sugestões de cursos/leituras

Coleta de áudios

## VALOR E IDENTIFICAÇÃO: chefias

**Pergunta crítica 2: Chefias veem valor nessa proposta para uso cotidiano? [#funcionalidade]**  
**Pergunta crítica 3: Chefias se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]**

G

### O que funcionou na proposta?

- Usos:
- adequação de atividades para as equipes
  - melhoria da relação equipe-gestores
  - desenho de trilhas de desenvolvimento e planos de desenvolvimento individual
  - composição de equipes, designação de tarefas
  - as pessoas se reconhecem nos perfis (mais de um)
  - as pessoas se adaptam, é normal que se transite entre esses perfis ainda que se mantenha um núcleo com as características principais

### O que surpreendeu nas respostas?

- não menção a trabalho remoto

### Pontos de atenção

- dificuldade de identificar como usar da melhor forma as informações dadas pela equipe após fazer o teste de perfil comportamental
- existência de perfis híbridos dentro desses
- a linha que separa esse trabalho, entre ser um trabalho sério e um teste do Buzzfeed é tênue
- o perfil é muito útil para ter uma visão inicial, mas para usar com mais profundidade, a análise tem que ser bem individualizada, de pessoa pra pessoa

### Sugestões

- mapeamento de perfis comportamentais seja feito com o apoio de profissionais da Psicologia, com todo o respaldo teórico para que se evite a "estigmatização do avaliado"

Trechos da síntese das fichas de aprendizados dos testes.



**OBJETIVO 4****Identificação das ações prioritárias necessárias para implementação das mudanças***Atividade 1 – Recomendações*

Além dos pontos de melhoria listados e incorporados ao conceito, também identificamos ações necessárias para implementação das mudanças, que redigimos no formato de recomendações, junto com outros aprendizados relevantes relacionados aos próximos passos de desenvolvimento do projeto.

Elaboramos a lista de recomendações a partir de grupos temáticos e assuntos prioritários indicados nos testes.

*Atividade 2 – Apresentação para dirigentes*

Por fim, preparamos uma apresentação para dirigentes, em que constaram informações tanto sobre o processo de trabalho e histórico do projeto quanto sobre o conceito desenvolvido e as recomendações de próximos passos. Também produzimos material com a síntese dos principais conteúdos gerados em cada uma das etapas do projeto. O alinhamento metodológico para a apresentação se encontra no anexo 4a, os slides finais de apresentação no anexo 4b e os slides com a síntese dos conteúdos de cada etapa no anexo 4c.

A narrativa da apresentação foi pensada de forma conjunta com a equipe parceira, com base nos objetivos pretendidos em relação ao apoio para continuidade dos próximos passos de desenvolvimento do projeto.

2

## Linguagem e representação



A gente precisa pensar na redação, sobre o que queremos dizer com cada palavra.

Especialista em trabalho remoto

As **palavras utilizadas** importam muito para se evitar interpretações equivocadas e estereótipos.



Acho também que a linha entre ser um trabalho sério e um teste do Buzzfeed é bem tênue.

Servidora em trabalho remoto

Por mais que seja desejável ser atrativo ao público, é importante tomar **cuidado para não ficar muito informal**, semelhante a materiais comuns da internet.

### Recomendações de próximos passos

Desenvolver a descrição e representação gráfica de cada perfil e realizar novos testes com o público para calibrar o tom da linguagem e a interpretação das informações.

Desenvolver e testar o requisito de interação: avatar customizável

Ilustração: MinúLash



## COMPONENTES PRINCIPAIS

A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

B. POSSIBILIDADES DE USO

Exemplo de página com recomendações e apresentação do conceito desenvolvido.



**OBJETIVO 5****Realização da Oficina de avaliação do processo***Atividade 1 – Avaliação do ciclo 1*

A avaliação foi realizada em duas atividades – primeiro sobre o ciclo 1 e depois sobre o ciclo 2 e o projeto como um todo. As duas atividades reuniram toda a equipe do GNova, discutindo sobre todos os projetos do Janela em paralelo.

A oficina sobre o ciclo 1 foi dedicada a entender os pontos de acerto e de melhoria das etapas iniciais do projeto, e foi dividida em atividades tanto de reflexão racional e objetiva quanto de reflexão de caráter mais emocional e subjetivo.

Começamos identificando 3 sinais de sucesso ao longo do ciclo. Depois, relembramos momentos marcantes do projeto – favorito, desespero, parceria e revelação. Em seguida, listamos o que funcionou e o que poderia ser melhor em relação a: relação com equipe parceira, gestão do projeto, metodologia e capacidades. Por fim, cada pessoa registrou o aprendizado de mais valor que levaria para o ciclo seguinte.

*Atividade 2 – Avaliação do ciclo 2 e do projeto como um todo*

A segunda parte da avaliação compreendeu tanto uma reflexão sobre o ciclo 2 quanto sobre o projeto como um todo.

Como preparação para a oficina, as pessoas gravaram áudios relatando 3 sinais de sucesso do ciclo 2, bem como 2 momentos marcantes (favorito e desespero).

A oficina, então, começou com o compartilhamento dos áudios enviados e uma breve discussão entre integrantes de diferentes projetos. Em seguida, a reflexão se voltou para a criação de sentido a respeito do projeto como um todo, novamente discutindo questões de relação com a equipe parceira, gestão do projeto, metodologia e capacidades. Por fim, refletimos sobre visões de futuro para o projeto, a partir de conversas sobre possibilidades de vínculos com a equipe parceira após o término do projeto.

As percepções e aprendizados coletados durante as oficinas estão sistematizados nos anexos 5a e 5b.

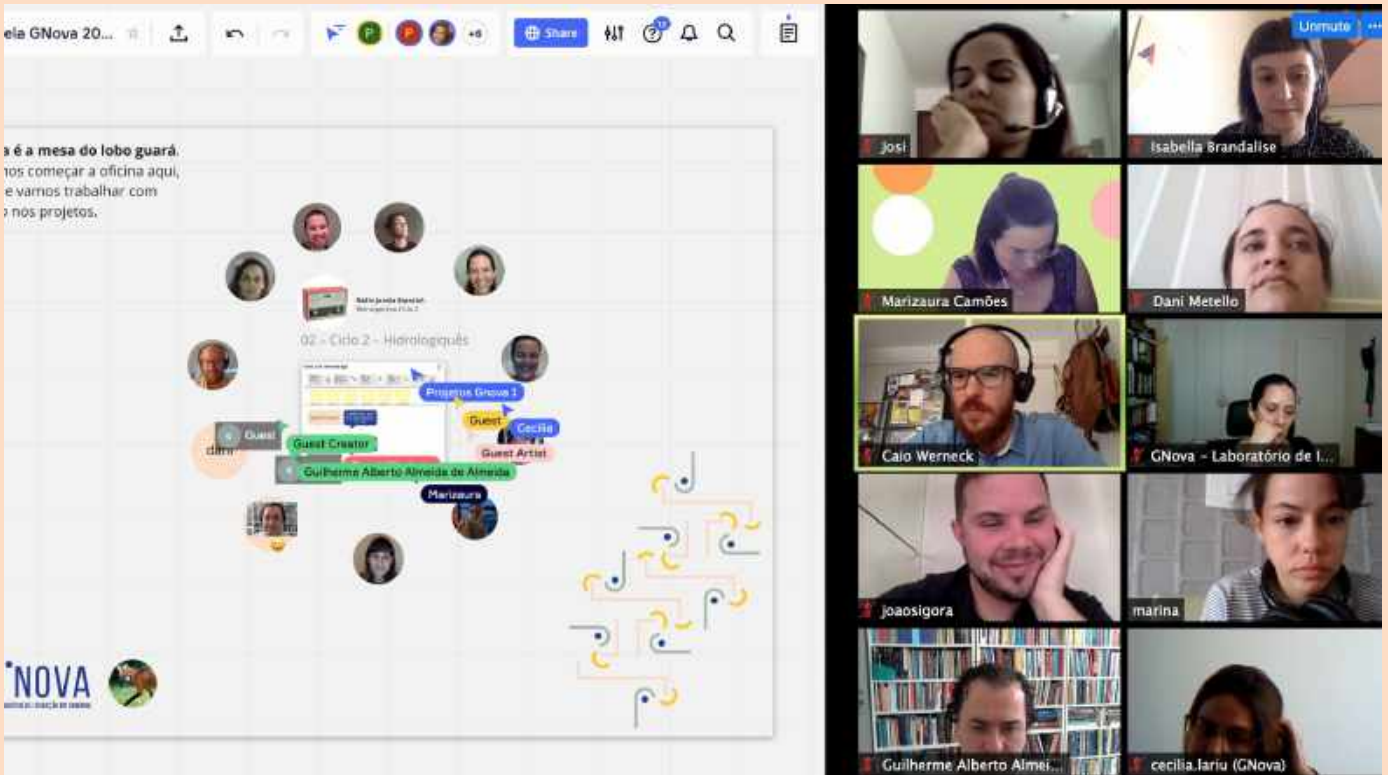
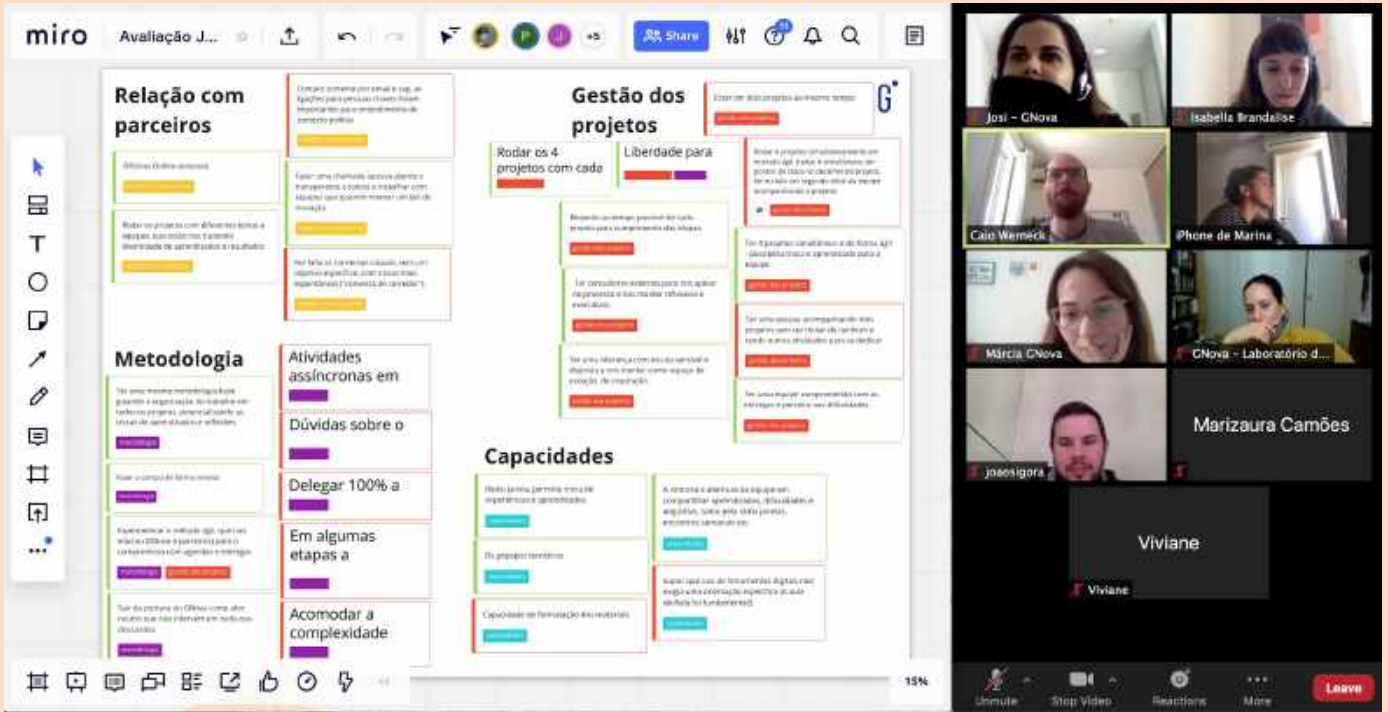


Imagem da oficina sobre o ciclo 1 e sobre o ciclo 2 e projeto como um todo.

## 3. RESULTADOS

As oficinas e atividades do objetivo 1 – *Preparação do teste dos protótipos desenvolvidos* – tiveram como principal resultado os roteiros dos testes e agendamento das atividades com as pessoas envolvidas.

Já as atividades do objetivo 2 – *Aplicação do teste* – tiveram como resultado principal o teste em si, cujos aprendizados foram sistematizados em fichas de protótipos.

O objetivo 3 – *A partir dos resultados do teste, melhorar os protótipos de baixa fidelidade* – resultou na consolidação de aprendizados e indicações de melhorias no conceito.

O objetivo 4 – *Identificação das ações prioritárias necessárias para implementação das mudanças* – teve como resultado recomendações de próximos passos e a narrativa do projeto consolidada em uma apresentação para dirigentes.

O objetivo 5 – *Realização da Oficina de avaliação do processo* – teve como resultados as duas oficinas conduzidas com a equipe do laboratório, discutindo os aprendizados de cada um dos ciclos e do projeto como um todo.

Para maiores detalhes, foram anexados os documentos produzidos em cada uma das oficinas, respeitando o conteúdo gerado pelos participantes.

Por fim, gostaríamos de reforçar que os resultados alcançados pelo projeto contribuem para o ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes, já que o desenvolvimento de instituições públicas eficazes, responsáveis, transparentes, inclusivas e humanizadas está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento e engajamento dos servidores públicos. Nesse sentido, o projeto teve o objetivo de desenvolver solução inovadora para melhorar a experiência dos servidores públicos em trabalho remoto, forma de trabalho mais alinhada com as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas que se apresentam, tendo grande potencial de reduzir custos e otimizar processos de trabalho no setor público. Além disso, a participação ativa da equipe do LA-BORA! gov/Ministério da Economia em todas as atividades desenvolvidas durante o projeto se configurou como aprendizado no trabalho, contribuindo assim para a construção de capacidades de inovação para enfrentamento de outros problemas públicos pelo Ministério da Economia.



Teste para identificação de **perfis comportamentais** destinado a apoiar processos de adaptação de chefias e equipes de servidores em **contextos de mudança**, em especial, no contexto de adaptação para o trabalho remoto.

G

## RECOMENDAÇÕES DE PRÓXIMOS PASSOS

G

### Usos possíveis

**Desenvolver e testar** as orientações sobre **usos** possíveis como um dos componentes do conceito da solução.

Nas orientações sobre usos, considerar a apresentação de exemplos com **aplicações práticas das informações** sobre os perfis.

### Linguagem e representações

Desenvolver a descrição e representação gráfica de cada perfil e realizar novos testes com o público para **calibrar o tom da linguagem** e a **interpretação** das informações.

**Desenvolver e testar** o requisito de interação: **avatar customizável**

### Jornada de aplicação

Nas orientações de uso, considerar também a jornada de aplicação:

Para o **ANTES**, sugerir **análise do contexto organizacional e de equipe**, além de outros aspectos individuais (trajetória, interesses profissionais e pessoais), como informações complementares aos perfis no planejamento das ações de adaptação no trabalho.

Para o **DEPOIS**, incentivar a proposição e **disseminação de novos usos** dos perfis.

### Construção do teste

Pesquisar **escalas já validadas** para cada comportamento e definir os conceitos.

Contar com o apoio de psicólogos e demais **especialistas em desenho de testes** dessa natureza.

Contar com o apoio de designers, programadores e demais **especialistas em requisitos de apresentação e disponibilização** do teste e dos resultados.

Para cada requisito desenvolvido, realizar **novos testes com o público**.

Imagem da apresentação do conceito e do resumo de recomendações.



## 4. ANEXOS

- 4.1 ANEXO 1 – Alinhamento metodológico: preparação para o teste
- 4.2 ANEXO 2 – Fichas de protótipos
- 4.3 ANEXO 3a – Alinhamento metodológico: síntese
- 4.4 ANEXO 3b – Síntese
- 4.5 ANEXO 4a – Alinhamento metodológico: apresentação
- 4.6 ANEXO 4b – Apresentação final
- 4.7 ANEXO 4c – Entrega final
- 4.8 ANEXO 5a – Oficina de avaliação do ciclo 1
- 4.9 ANEXO 5b – Oficina de avaliação do ciclo 2

## 4.1 ANEXO 1 - Alinhamento metodológico: preparação para o teste

Agosto de 2020

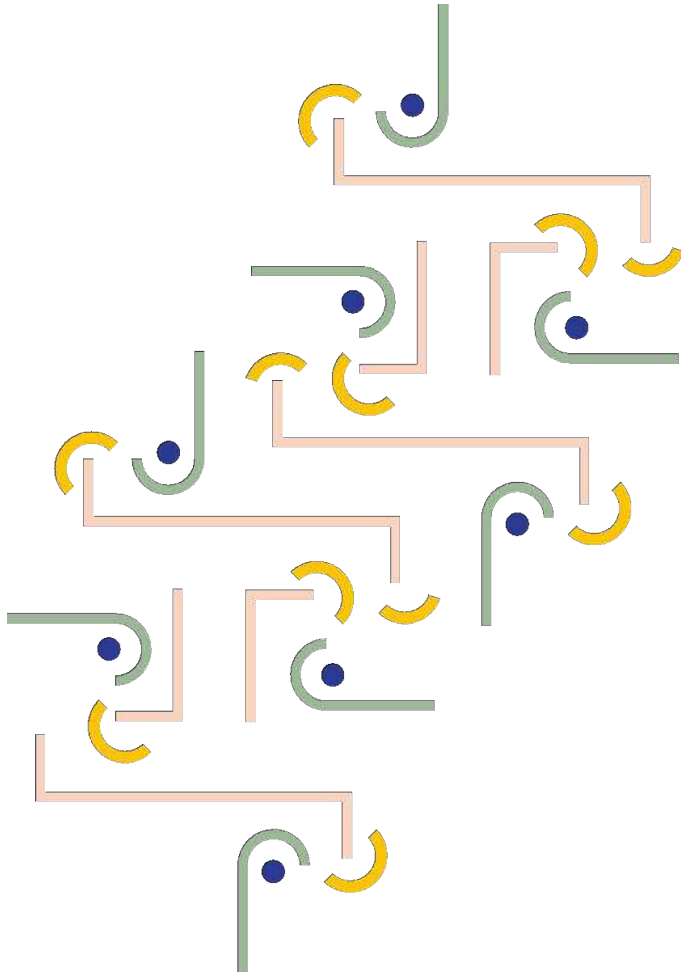
# ALINHAMENTO METODOLÓGICO

## Ciclo de imersão ágil 2 #8 Testes

Aqui estão orientações à equipe como preparação e execução dessa etapa.

Apoio metodológico  
**Caio Werneck**  
**Isabella Brandalise**

G'NOVA



# ALINHAMENTO METODOLÓGICO

## AGENDA

24/08,  
9h30–10h30

1. **O que aprendemos?**
2. **Sintonizando na mesma frequência**
3. **Etapa 8:** testes



## CICLO 2 (foco em fazer) – 27/07 a 04/09

**6. Preparação:**  
inspirações e  
ideias iniciais  
27/07 – 07/08

**7. Foco:** conceito,  
protótipos +  
preparação  
testes  
10 – 21/08

**8. Testes** com  
pessoas que  
importam  
24 – 02/09

**9. Síntese:**  
consolidação de  
resultados  
02/09 – 04/09

**10. Apresentação  
final**  
(a definir por  
equipe)



Mapa de  
possibilidades

Conceito + foco  
do mergulho

Ficha de  
protótipos

Consolidação de  
resultados

Recomendações

## CICLO 2 (foco em fazer) – 27/07 a 18/09

**6. Preparação:**  
*inspirações e ideias iniciais*  
27/07 – 07/08

**6.1 Busca de referências**  
27/07 – 31/07

**6.2 Geração de ideias**  
30/07 – 05/08

**6.3 Mapa de possibilidades**  
06/08 – 13/08

**7. Foco:** *conceito e protótipos*  
10 – 21/08

**7.1 Conceito**  
13–14/08

**7.2 Perguntas críticas**  
17–19/08

**7.3 Protótipos**  
20–21/08

**7.4 Preparação**

**8. Testes** com pessoas que importam  
24 – 02/09

**8.1 Roteiro de teste**

**8.2 Aplicação**

**8.3 Sistematização**

**9. Síntese:**  
*consolidação de resultados*  
02 – 04/09

**10. Apresentação final e aprendizados**  
(a definir por equipe)

## 8. TESTES com pessoas que importam

### MISSÃO

Vamos colocar nossos protótipos em contato com a realidade a partir de interações estruturadas com pessoas relacionadas com o problema.

Para isso, nossa equipe vai elaborar **roteiros** de teste, **aplicar com pessoas selecionadas** pela equipe e registrar e sistematizar os **aprendizados** até o dia 02/09.



Ficha de  
protótipos

24/08 – 02/09

## PASSO A PASSO (customizar por projeto)

Nessa etapa teremos **4 momentos** diferentes:

### PREPARAÇÃO

- Construção de protótipos
- Divisão de papéis da equipe
- Agendamento/ recrutamento
- Dicas para condução de testes e coleta de aprendizados

### ROTEIRO DE TESTE

- Elaboração de perguntas para cada interação
- e/ou*
- Elaboração de fio lógico para cada interação

### APLICAÇÃO

- Realização de testes
- Preenchimento de fichas de aprendizado

### SISTEMATIZAÇÃO

- Organização dos arquivos
- Consolidação das fichas (arquivo único)

## DICAS PARA A APLICAÇÃO DOS TESTES

- O objetivo do teste é aprender, valorize todas as reações manifestadas.
- Divida os papéis na equipe (ex: entrevistador, tomador de notas etc.).
- Introduza a conversa falando o seu nome, o objetivo da interação e como os dados serão utilizados depois.
- Se for o caso, peça autorização para gravar, assim a sua atenção fica livre para escutar e interagir.
- Não defenda o protótipo. Não é o momento de validar nossas ideias, mas sim responder nossas perguntas.
- Mantenha o foco nas perguntas críticas, mas abrace os desvios quando achar relevante.
- Aproveite a concretude do protótipo para conduzir a interação.
- Tente fazer a síntese logo depois da aplicação, quando as percepções ainda estão frescas.

# ROTEIRO: Preparação para o teste



Quais são os pontos críticos para que essa proposta seja factível na realidade dos estados?

[#implementação]

## O que podemos construir para responder essa pergunta?

Storyboard com detalhamento dos bastidores

## Com quem precisamos falar?

Pontos focais das Secretarias Estaduais de Segurança Pública p/ SENASP CONCP

## Em que situação conseguimos interagir com essas pessoas?

Coleta de áudios via WhatsApp

## Roteiro para envio de mensagens de WhatsApp – 24/08

Introdução sobre o projeto

Apresentação do protótipo: envio de vídeo e imagens

Instruções para envio da contribuição (formato e prazo)

P1: Quais dos passos dessa história já acontecem na realidade de seu estado?

P2: O que seria mais desafiador na implementação dessa proposta?

P3: De que você sente falta nessa proposta?

P4: Há algum comentário ou sugestão adicional que você gostaria de fazer?

Agradecimento pelo tempo e colaboração.

–

## FICHAS DE PROTÓTIPOS

Vamos utilizar os modelos de fichas a seguir para registrar os nossos aprendizados em cada interação.

As fichas trazem uma *capa-síntese*, um espaço para *anotações* durante a interação e um *quadro de aprendizados*.

Cóleta de áudios de zap (tipo de teste)  
**Nome de quem interagiu**

Pergunta crítica: Quais são os pontos críticos para que essa proposta seja factível na realidade dos estados? (Implementação)

**“Esta frase aqui é uma citação marcante que a pessoa disse e que deve ser lembrada”.**

Incluir uma foto do teste, quando relevante

Perfil: Protótipo:

---

Maio a Agosto, 2020 / Janela GNova  
Tipo de teste (entrevista, oficina, áudio de zap, etc)  
**Nome de quem interagiu**

Pergunta crítica: Quais são os pontos críticos para que essa proposta seja factível na realidade dos estados? (Implementação)

O que já acontece no seu Estado?	Desafios de implementação	Novos pontos	Comentários adicionais

## UTILIZE OS MODELOS A SEGUIR PARA SISTEMATIZAR CADA INTERAÇÃO

**Pergunta crítica:** Quais são os pontos críticos para que essa proposta seja factível na realidade dos estados?

[Entrevistas]

**Pergunta crítica:** ...

[Oficina com especialistas]

**Pergunta crítica:** ...

[Simulação de processo]



Coleta de áudios de zap [tipo de teste]

# Nome de quem interagiu

**“Esta frase aqui é uma citação marcante que a pessoa disse e que deve ser lembrada.”**

**Perfil:**

**Pergunta crítica:** Quais são os pontos críticos para que essa proposta seja factível na realidade dos estados? [#implementação]

G

Incluir uma foto do teste, quando relevante

**Protótipo:**

## Roteiro para envio de mensagens de WhatsApp – 24/08

Introdução sobre o projeto

Apresentação do protótipo

Instruções para envio da contribuição

Perguntas:

1. Quais dos passos dessa história já acontecem na realidade de seu estado?
2. O que seria mais desafiador na implementação dessa proposta?
3. De que você sente falta nessa proposta?
4. Há algum comentário ou sugestão adicional que você gostaria de fazer?

Preferencialmente, áudios de 2-3 minutos por pergunta

Enviar as respostas para quem entrou em contato

Anotações gerais

Tipo de teste [entrevista, oficina, áudio de zap, etc]

# Nome de quem interagiu

**Pergunta crítica:** Quais são os pontos críticos para que essa proposta seja factível na realidade dos estados? [#implementação]

G°

O que já acontece no estado da pessoa?

Desafios de implementação

Novos pontos

Comentários adicionais

# Nome de quem interagiu

**“Esta frase aqui é uma citação marcante que a pessoa disse e que deve ser lembrada.”**

**Perfil:** Especialista da ASCOM

**Pergunta crítica:** O documento gerado por esse processo fica mais simples sem perder sua finalidade técnica? [#funcionalidade]



Incluir uma foto do teste, quando relevante

**Protótipo:** Documento simplificado

## Roteiro para envio de mensagens de WhatsApp – 24/08

Introdução sobre o projeto

Apresentação do protótipo

Instruções para envio da contribuição

Perguntas:

1. Quais dos passos dessa história já acontecem na realidade de seu estado?
2. O que seria mais desafiador na implementação dessa proposta?
3. De que você sente falta nessa proposta?
4. Há algum comentário ou sugestão adicional que você gostaria de fazer?

Preferencialmente, áudios de 2-3 minutos por pergunta

Enviar as respostas para quem entrou em contato

Anotações gerais

# Nome de quem interagiu

**Pergunta crítica:** O documento gerado por esse processo fica mais simples sem perder sua finalidade técnica? [#funcionalidade]

O que funcionou?

O que surpreendeu?

O que não funcionou?

O que faria diferente?

Simulação do processo [tipo de teste]

# Nome da etapa

**“Esta frase aqui é uma citação marcante que a pessoa disse e que deve ser lembrada”.**

**Perfil de participantes:**  
Equipe ANA

**Pergunta crítica:** A aplicação das etapas de simplificação da metodologia do (011).lab funciona no contexto da ANA? [#implementação]

G

Incluir uma foto do teste, quando relevante

**Protótipo**

## Roteiro para envio de mensagens de WhatsApp – 24/08

Introdução sobre o projeto

Apresentação do protótipo

Instruções para envio da contribuição

Perguntas:

1. Quais dos passos dessa história já acontecem na realidade de seu estado?
2. O que seria mais desafiador na implementação dessa proposta?
3. De que você sente falta nessa proposta?
4. Há algum comentário ou sugestão adicional que você gostaria de fazer?

Preferencialmente, áudios de 2-3 minutos por pergunta

Enviar as respostas para quem entrou em contato

### Anotações gerais



# Nome da etapa

**Pergunta crítica:** A aplicação das etapas de simplificação da metodologia do (011).lab funciona no contexto da ANA? [#implementação]

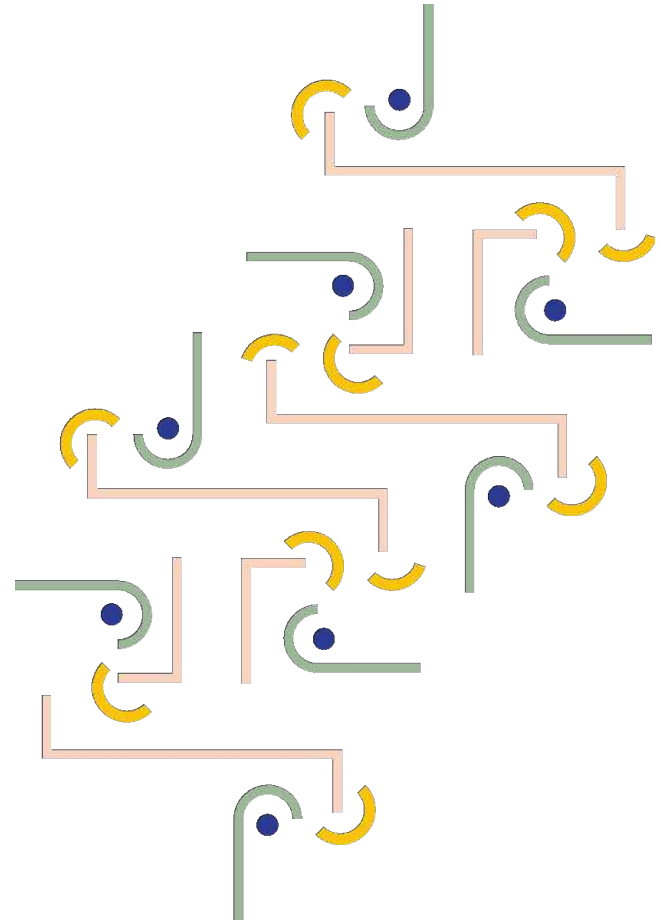
O que funcionou?

O que surpreendeu?

O que não funcionou?

O que faria diferente?

**OBRIGADO!**



G·NOVA



## 4.2 ANEXO 2 – Fichas de protótipos

Agosto e setembro de 2020

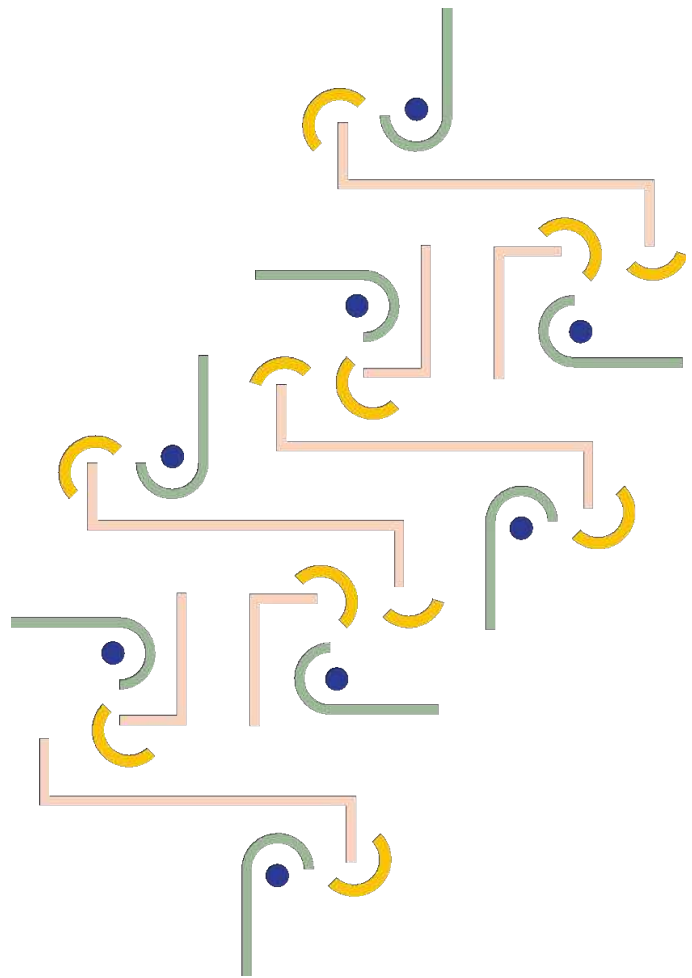
## Ciclo de imersão ágil 2

### #8 Testes

## Fichas de registro

Apoio metodológico  
**Isabella Brandalise**

G'NOVA



## FICHAS DE PROTÓTIPOS

Vamos utilizar os modelos de fichas a seguir para registrar os nossos aprendizados em cada interação.

As fichas trazem uma *capa-síntese*, um espaço para *anotações* durante a interação e um *quadro de aprendizados*.

Cóleta de áudios de zap (tipo de teste)  
**Nome de quem interagiu**

Pergunta crítica: Quais são os pontos críticos para que essa proposta seja factível na realidade dos estados? (Implementação)

**“Esta frase aqui é uma citação marcante que a pessoa disse e que deve ser lembrada”.**

Incluir uma foto do teste, quando relevante

Perfil: Protótipo:

---

Maio a Agosto, 2020 / Janela GNova  
Tipo de teste (entrevista, oficina, áudio de zap, etc)  
**Nome de quem interagiu**

Pergunta crítica: Quais são os pontos críticos para que essa proposta seja factível na realidade dos estados? (Implementação)

O que já acontece no seu Estado?	Desafios de implementação	Novos pontos	Comentários adicionais

# SISTEMATIZAÇÃO DOS TESTES

## **Pergunta crítica 1:**

Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto?

[Oficina com especialistas]

## **Perguntas críticas 2 e 3:**

**Chefes** veem valor nessa proposta para uso cotidiano?  
e **Se reconhecem nas descrições?**

[Entrevistas, coleta de áudios]

## **Perguntas críticas 2 e 3:**

**Servidores** veem valor nessa proposta para uso cotidiano?  
e **Se reconhecem nas descrições?**

[Entrevistas, coleta de áudios]

**Pergunta crítica 1:**

Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto?

*[Oficina com especialistas]*

# OFICINA COM ESPECIALISTAS

Temos que ter atenção para:

- contexto/natureza do trabalho
- significado das palavras usadas

**Perfil:** especialistas em inovação e gestão de pessoas

**Pergunta crítica 1:** Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto?  
[#funcionalidade]



**Protótipo:** visualização da matriz de perfis e detalhamento dos componentes de um perfil



# OFICINA COM ESPECIALISTAS

**Pergunta crítica 1: Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto? [#funcionalidade]**

## O que funcionou na proposta?

- características-base
- finalidade do projeto

## O que funcionou na oficina?

- apresentação rápida - equipe deu o tom
- histórico do projeto - tão claro que nem houve dúvida alguma dos participantes
- permitir sugestões/percepções de todos
- tempo foi adequado
- direcionamento claro
- material bem construído
- ter feito o teste da Adobe antes
- perfil dos participantes foram excelentes para a análise

## O que surpreendeu durante a oficina?

- variedade de ideias
- a colcha (de retalhos) ficou muito bonita
- diversidade de conhecimentos/experiências se juntam e formam um trabalho mais aprimorado/forte
- duas-chaves: complexidade deve ser simplificada e natureza da língua e sua interpretação devem ser consideradas
- saber como é importante: contexto (natureza do trabalho, condições físicas, suporte organizacional etc)
- interesses e anseios/receios das pessoas devem ser considerados

## O que não funcionou na proposta?

- alguns termos que precisam ser afunilados/lapidados/definição de conceitos
- montar escalas de perfis (e não extremos)
- no adaptável, extremos não estão adequados

## O que poderíamos fazer diferente?

- talvez pré-enviar o material para pensarem nas questões
- escrever/descrever a construção do teste (o que consideramos para montá-lo, como montamos, explicar as definições dos perfil etc) - palavras importam!
- incluir temas (motivacionais, tecnologia etc)
- considerar receios/medos e objetivos/interesses
- fechar para contexto remoto
- atribuir pesos diferenciados para variáveis ou trabalhar como triângulo (todas importam)
- incluir link com sugestões de cursos/leituras

**MATRIZ**

**DESCRIÇÃO DO PERFIL**

**1- comportamentos essenciais**

“Só esses (3)?”

Outros elementos estariam ligados mais ao contexto individual.

*Fernanda* - Em relação à Autonomia - Trabalho remoto exige mais **disciplina e adaptabilidade**. Se as duas características estiverem bem equilibradas, a autonomia seria menos impactante. Enfatiza que a adaptabilidade é importante para quem faz o acompanhamento das equipes (à distância, tem que abrir mão de **micro gerenciamentos** ou pequenas práticas que não necessariamente são produtivas)

*Sandro* - elegeu, por sua vez, a **autonomia** como característica mais importante que as demais. Afirma que provavelmente tem a ver com a natureza do trabalho. Noção de afastar o “senso de dependência” de hierarquia, subordinação, espera do que tem fazer. Destaca dois contextos de trabalho remoto distintos - **1; mais flexível**, com maior autonomia e **2; voltado ao baixo escalão**, que tem que bater ponto, prestar contas por processos cotidianos, atividades mais operacionais, menos criativas.

*Roberta* - Depende do tipo de atividade que a pessoa irá fazer. Pensou em um 4o elemento, o **Propósito** (profissional). Motivação, felicidade, relacionado ao propósito da pessoa.

**2-priorização dos comportamentos**

Sandro enfatiza a Autonomia como mais importante. Fernanda diz que é importante olhar para a natureza do trabalho. Ex. da fábrica de pães, onde o chefe não quer muita autonomia da equipe. Roberta concorda com a questão da natureza do trabalho.

**3-espectro de cada comportamento**

É necessário de avaliar o nível de responsabilidade. No trabalho à distância se corre mais o risco de alguém da equipe tomar decisões ou atitudes que não deveriam sem antes perguntar.

1-campos essenciais

2-elementos de contexto

trabalhar em casa, mas não tem condições.

Dificuldade de identificar grandes padrões sobre o ambiente de trabalho  
Outro elemento - sobrecarga no trabalho remoto devido a tarefas do lar, familiares etc.

Infraestrutura - as pessoas terão que ter um espaço dedicado ao trabalho, não poderá ser na mesa da sala improvisada

## MATRIZ

### 1- comportamentos essenciais

"essa construção e vivência dos novos rituais foi a grande adaptação que tivemos de fazer na transição para o remoto".

"tinha gente muito boa, mas que não queria ser monitorada, metrificar horas e metas. mesmo pessoas muito disciplinadas, **quando tiveram autonomia questionada, se sentiram controladas.**"

"Houve aumento de produtividade mas nem todos se adaptaram."

"Autonomia é chave."

**Eu posso ter muita autonomia e ainda assim prestar contas** com o que eu fiz com meu tempo. Eu tenho autonomia porque não há controle ou porque eu posso usar meios diversos para minhas entregas? Porque no serviço público, o problema é que não há autonomia de horas (isso é rígido).

**"O termo disciplina me incomoda porque pode ser interpretado como controle. a descrição (metódico/ametodico) está legal, mas a competencia nao."** sugestão: trocar para autogestão

**"no adaptável, os extremos não estão adequados"**

conservador é sinonimo de resistente?

### 2-priorização dos comportamentos

Adaptabilidade

Autonomia - autogestao

Disciplina

### 3-espectro de cada comportamento

"Autonomia não é não prestar contas". Autonomia ta confuso. pode trocar por dependencia.

**Conservador: nem todo conservador não é adaptável. trocar por resistente/reactivo.**

## DESCRIÇÃO DO PERFIL

### 1-campos essenciais

validada a ideia da ciranda / lógica relacional (e não de duplas - um apoia o outro).

### 2-elementos de contexto

senti falta de um ponto específico de relacionamento com a liderança.

exposição - privacidade - intimidade (o remoto colocou a vida privada pra jogo)

## MATRIZ

1- comportamentos essenciais: Autonomia (dependente), Disciplina (metódico), Adaptabilidade (conservador)

Ju: os 3 espectros fazem sentido, perfil indivíduo, a característica do trabalho influencia muito no trabalho (precisa ser pensado no remoto), ex: interdependência do trabalho. Não tem a ver com o indivíduo, mas com as tarefas.

Análise prévia - o conceito de autonomia é multifacetado. Autonomia para quê? (planejar, fazer...?). Deixar claro qual conceito de autonomia quer adotar?

Adaptabilidade-setor público têm atividades rotineiras (natureza do trabalho continua igual no remoto). **Dependerá da mudança do trabalho de contexto entre presencial e remoto.**

Cris: autonomia (período de adaptabilidade, tutoriais e disciplina).

Uma coisa é no trabalho remoto e ferramentas. Pessoa muda seu comportamento de um ambiente para outro. Não pode ver de forma monolítica. Características mais gerais do que só contexto do trabalho remoto. **Fechar para contexto do trabalho remoto.**

Josi: explicação dos conceitos, relacionar matriz com contexto.

2-priorização dos comportamentos

Ju **Não atribuiria o mesmo peso.** A disciplina é a principal, dela derivam outras características importantes (mais independente do contexto, mais ligada ao indivíduo). Adaptabilidade a última (depende do suporte org/pares). No remoto, algumas coisas vêm a tona de forma diferente (pode ter autonomia no presencial, mas no remoto não consegue ter essa autonomia, dinâmicas/elementos).

Cris: dificuldade de ver as 3 separadas, estão interligadas. Não sei se vale a pena segmentar os fatores que formam o todo. Importa o **triângulo como um todo**..

## DESCRIÇÃO DO PERFIL

1-campos essenciais

**Frase lema**

**Breve descrição**

**Habilidades**

**Desafios**

**Quem esse perfil apoia**

**Por quem esse perfil pode ser apoiado**

**Dicas para desenvolvimento**

Ju: alterar de - para:

Quem esse perfil apoia - **quem eu posso apoiar**

Por quem esse perfil pode ser apoiado - **quem poderia me apoiar**

**Na devolutiva, oferecer dicas gerais** (competências que podem ser desenvolvidas) e sugerir alguns treinamentos (que Enap tenha no portfólio), dicas de leituras que fosse clicável (para acesso rápido)..

Ex.: no teste do Adobe, me identifiquei com o perfil, se tivesse um link para cursos, eu faria de forma consciente.

Desenho do trabalho (modelo de 1970 - 3 fatores): autonomia, identidade da tarefa (completar ciclo sem depender de terceiros), significado da tarefa (importância para os outros). 2 nortes: vontade de crescer e suporte que recebe para isso (influenciarão nos resultados, no trabalho).

Autonomia é a chave para trabalho remoto (pesquisas no mundo). Se percepção de autonomia for baixa, não vai conseguir propor as mudanças. Trabalhar na raiz: quanto estamos engessando o trabalho remoto?

Cris: coisas mais psicológicas - quais são seus **medos**/receios (ex: como pessoa da área de inovação, tenho receio de ficar obsoleto na ferramenta. Outro colega pode ter receio de se expor com essa ferramenta). Quais seus **interesses** (hobby, se realizar, coisas legais)?

2-elementos de contexto

**MATRIZ**

3-espectro de cada comportamento

**Ambos: Ter visão matizada/escala/não polarizar/níveis:** ex- evitar ‘Ou é dependente ou é independente’. Ter cuidado com visões sobre comportamentos de extremos.

Ju: trabalhar com pontos, por meio da pesquisa, definir um perfil que mais se aproxima da autopercepção do indivíduo. Ex: escala de concordância de 5 ou 7 pontos e fazer análises, cruzar uma informação com outra, para entender e conhecer mais o perfil.

**DESCRIÇÃO DO PERFIL**

2-elementos de contexto

**Organização e realização do trabalho** (olhar, pensar, numerar, entender, executar - desdobrar desafio em atividades)

**Entrega do trabalho** (pontualidade, qualidade...?)

**Aprendizado/desenvolvimento no trabalho** (como apreendem/aprendem no contexto de trabalho mesmo e não só em cursos)

**Comunicação** (mais objetiva, empática, dificuldade em expressar ideia em meio oral/escrito)

**Relacionamento com a equipe** (com chefe e membros da equipe)

Ju: a gente precisa pensar na redação. “Entregar no trabalho”: o que queremos dizer com isso? Periodicidade na entrega? O que é crítico? Para o gestor, o monitoramento é a base e é crítico.

Quando olho tenho entendimento macro. Mas devemos comunicar depois: será que estamos coletando o que realmente queremos coletar?

-Contexto: não é sim/não. Usar escala: ex-consigo entregar o resultado com a qualidade acordada (escala de concordância).

Não podemos ignorar o ambiente: sujeito a distrações (distratores). Excetuando o ambiente de pandemia.

Contexto em trabalho parcial é diferente do totalmente remoto (conflito trabalho x família, entre pares). Ampliar contexto.

**Variáveis a serem adicionadas:** “Frequência do trabalho remoto” importa, “Suporte de informática” (sistemas, ferramentas), “Regras de trabalho assíncrono”, “Mobiliários ergonômicos (mesa, cadeira)”. Suporte: do gestor e da organização. Feedback (**característica social**)- subtópico- demanda de aprendizagem Trabalhar nuances de horário (local, horário- preditora de resultados ligado ao resultado)..

**Investir na variável contexto.**

Cris: Josi explicar cada um dos pontos. Variável a ser adicionada: “Infraestrutura física individual/doméstica” (rede wi fi, apartamento pequeno). **A natureza do trabalho importa muito (abordar mais isso)**

**Perguntas críticas 2 e 3:**

**Chefes** veem valor nessa proposta para uso cotidiano?

e Se reconhecem nas descrições?

*[Entrevistas, coleta de áudios]*

Morfeu Chá

Jhonas Charles

Luiz Pep

# VALOR E IDENTIFICAÇÃO: chefias

**Pergunta crítica 2:** Chefias veem valor nessa proposta para uso cotidiano? [#funcionalidade]

**Pergunta crítica 3:** Chefias se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

## O que funcionou na proposta?

- podemos adequar várias atividades para determinadas pessoas
- melhoria da relação equipe-gestores
- montar trilhas de desenvolvimento e planos de desenvolvimento individual
- composição da equipe, na designação das tarefas
  
- as pessoas se reconhecem nos perfis (mais de um)
- é normal que transite entre esses perfis ainda que se mantenha um núcleo com as características principais

## O que surpreendeu nas respostas?

- não menção a trabalho remoto

## Pontos de atenção

- dificuldade de identificar como usar da melhor forma as informações dadas pela equipe após fazer o teste de perfil comportamental
- existência de perfis híbridos dentro desses
- a linha que separa esse trabalho, entre ser um trabalho sério e um teste do BuzzFeed é tênue
- o perfil é muito útil para ter uma visão inicial, mas para usar com mais profundidade, a análise tem que ser bem individualizada, de pessoa pra pessoa

## Sugestões

- mapeamento de perfis comportamentais seja feito com o apoio de profissionais da psicologia, com todo o respaldo teórico para que evite a “estigmatização do avaliado”

Coleta de áudios

# MORFEU CHÁ

**Pergunta crítica 2:** Chefes veem valor nessa proposta para uso cotidiano?

**Pergunta crítica 3:** Chefes se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

**“Acho elas (informações advindas do teste) positivas, mas será que estou pronto para lidar com essas informações?”**

**Perfil:** chefia em trabalho remoto

**A pessoa se reconhece na proposta?** ( x ) Sim ( ) Não  
( ) Outra:

**Protótipo:** visualização de todos perfis; exemplo de 3 perfis representativos, detalhamento do esqueleto de um perfil



## Coleta de áudios de WhatsApp

Como você vê a utilização dessa ferramenta no seu contexto de trabalho?  
Você poderia dar exemplos de usos possíveis?

Como vê:

- dificuldade de identificar como usar da melhor forma as informações dadas pela equipe após fazer o teste de perfil comportamental
- confusão de como lidar com essas informações - tenho condições para gerenciá-las?
- passo importante para me desenvolver como gestor de pessoas

Uso:

- claro
- podemos adequar várias atividades para determinadas pessoas
- de acordo com as respostas, posso atuar com as pessoas e as outras informações que tenho
- extrair/desenvolver melhor as competências

Você se reconhece em algum dos perfis? Ou reconhece alguém do seu contexto de trabalho?

- sim para as duas (ver um pouco de si e do outro em cada perfil)
- percepção de si: se fosse escolher 1: maestro (vamos manter a harmonia)
- da equipe: vê alguns que mais têm relação com cada membro da equipe

Coleta de áudios

# JHONAS CHARLES

**Pergunta crítica 2:** Chefes veem valor nessa proposta para uso cotidiano?

**Pergunta crítica 3:** Chefes se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

“Eu me enxergo em mais de um perfil e enxergo pessoas que apresentam características em dois e três perfis (maestro e relógio suíço por exemplo)”

**Perfil:** chefia em trabalho remoto

**A pessoa se reconhece na proposta?** ( x ) Sim ( ) Não  
( ) Outra:

**Protótipo:** visualização de todos perfis; exemplo de 3 perfis representativos, detalhamento do esqueleto de um perfil

## Coleta de áudios de WhatsApp

Como você vê a utilização dessa ferramenta no seu contexto de trabalho? Você poderia dar exemplos de usos possíveis?

- multitude de utilizações, todas relativas à melhoria da relação equipe-gestores
- você tem mais facilidade de desenvolver as equipes e melhorar o desempenho delas
- você consegue montar trilhas de desenvolvimento e planos de desenvolvimento individual
- ponto de atenção: existência de perfis híbridos dentro desses. Por isso o uso da ferramenta deve ser bem individualizada.

Você se reconhece em algum dos perfis? Ou reconhece alguém do seu contexto de trabalho?

- *eu me enxergo em mais de um perfil e enxergo pessoas que apresentam características em dois e três perfis (maestro e relógio suíço por exemplo)*
- *o perfil é muito útil para ter uma visão inicial, mas para usar com mais profundidade, a análise tem que ser bem individualizada, de pessoa pra pessoa.*

Coleta de áudios

# LUIZ PEP

**Pergunta crítica 2:** Chefes veem valor nessa proposta para uso cotidiano?

**Pergunta crítica 3:** Chefes se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

“Vendo os perfis, eu consigo me identificar com um ou dois (...). Obviamente não é muito fácil se inserir em apenas uma descrição. (...). Então eu acho normal que a gente vá transitando entre esses perfis ainda que se mantenha um núcleo com as características principais”.

**Perfil:** chefia em trabalho remoto

**A pessoa se reconhece na proposta?** ( X ) Sim ( ) Não  
( ) Outra:

**Protótipo:** visualização de todos perfis; exemplo de 3 perfis representativos, detalhamento do esqueleto de um perfil

## Coleta de áudios de WhatsApp

Como você vê a utilização dessa ferramenta no seu contexto de trabalho? Você poderia dar exemplos de usos possíveis?

**VÊ:** como uma jornada de autoconhecimento para o aprimoramento pessoal do servidor e até mesmo do gestor.

**USO:** acredita que possa ser uma ferramenta interessante para auxiliar na composição da equipe, na designação das tarefas, na indicação para curso de aprimoramento; trazer luz a pontos de atenção ao gestor; e - tentar equacionar um pouco o pensar e agir, que às vezes não caminham juntos.

**RESSALVAS:** 1- Que o mapeamento de perfis comportamentais seja feito com o apoio de profissionais da psicologia, com todo o respaldo teórico para que evite a “estigmatização do avaliado”; e 2- e que a linha que separa esse trabalho, entre ser um trabalho sério e um teste do BuzzFeed (<https://www.buzzfeed.com/br>), é bem tênue. Não perder isso de vista.

Você se reconhece em algum dos perfis? Ou reconhece alguém do seu contexto de trabalho?

Consegue se identificar com um ou dois e também reconhecer pessoas da equipe nos demais. Não se vê em apenas uma descrição. As pessoas tem a como principal características a capacidade de se adaptar. Então é normal que transite entre esses perfis ainda que se mantenha um núcleo com as características principais.

Características comuns nas equipes, mesmo em diferentes gerações (Baby boomers, geração X, Y): é a capacidade de se adaptar e de enfrentar certas dificuldades quando você sente engajado, acolhido, ouvido. Essa é uma coisa que tem que levar em consideração.

**Perguntas críticas 2 e 3:**

**Servidores** veem valor nessa proposta para uso cotidiano? e Se reconhecem nas descrições?

*[Entrevistas, coleta de áudios]*

Ines Cristina

Pedro Barbosa

Maria Rosa

Aline Brasil

Roberto Marman

Vitor Barba Ruiva

# VALOR E IDENTIFICAÇÃO: servidores

**Pergunta crítica 2:** Servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano? [#funcionalidade]

**Pergunta crítica 3:** Servidores se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

## O que funcionou na proposta?

- usos: alocação em grupos de trabalho; seleções internas (não com o sentido eliminatório); se relacionar com os servidores; conduzir o trabalho dentro da equipe
- oportunidade para servidores verem seus pontos de melhoria
- a gente tem uma tendência predominante mas me encaixei em outros grupos
- fortalecer as redes de apoio nos rodízios

## O que surpreendeu nas respostas?

- facilitar o relacionamento entre os membros de cada núcleo no trabalho

## Pontos de atenção

- imagina que ainda não haveria uma maturidade bacana para esse uso na sua instituição
- “Para esse uso é importante deixar claro que é um norte e que não vem com uma conotação de rotular, de dizer que é isso e pronto.”
- não sei como seria sua aplicação na prática
- tem outros testes de perfis mais completos e que ajudam a pessoa no seu auto conhecimento (ex: eneagrama)
- considerar o que as pessoas precisam e o que elas desejam
- flexibilidade e não se restringir a um modelo
- mobilidade dentro do serviço público

## Sugestões

- considerar papéis desempenhados / contexto / local de trabalho

Coleta de áudios

# INES CRISTINA

**Pergunta crítica 2:** Servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?

**Pergunta crítica 3:** Servidores se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

“Acho que não é todo mundo que está pronto para ver, ouvir, ler que talvez não está tão bacana e o que poderia ser melhorado, mas acho uma excelente oportunidade para nós como servidores conseguirmos perceber isso”.

**Perfil:** servidora da DGP em trabalho remoto

**A pessoa se reconhece na proposta?**

Sim ( ) Não  
( ) Outra:

**Protótipo:** visualização de todos perfis; exemplo de 3 perfis representativos, detalhamento do esqueleto de um perfil



## Coleta de áudios de WhatsApp

Como você vê a utilização dessa ferramenta no seu contexto de trabalho? Você poderia dar exemplos de usos possíveis?

Entende que a ferramenta poderia ser bem aproveitada sim na Administração Pública, mas imagina que ainda não haveria uma maturidade bacana para esse uso na sua instituição.

Apesar disso, identifica como usos possíveis:

- a alocação em grupos de trabalho: a escolha de servidores para esses grupos, pensando além do perfil técnico, a avaliação desse perfil comportamental;
- as seleções internas, não com o sentido eliminatório, mas para alocação realmente;
- a gestão das equipes: para se relacionar com os servidores, como conduzir o trabalho dentro da equipe.

Você se reconhece em algum dos perfis? Ou reconhece alguém do seu contexto de trabalho?

Conseguiu se ver num perfil, mas como a descrição ainda está muito resumida, não tem certeza se seria realmente aquilo. E conseguiu perceber que outros colegas também estavam ali em alguns perfis. Achou bacana.

“Para esse uso é importante deixar claro que é um norte e que não vem com uma conotação de rotular, de dizer que é isso e pronto.”

Gostou dos aspectos que foram sugeridos nas habilidades e pontos de melhorias.

“Acho que não é todo mundo que está pronto para ver, ouvir, ler que talvez não está tão bacana e o que poderia ser melhorado, mas acho uma excelente oportunidade para nós como servidores conseguirmos perceber isso.”

# PEDRO BARBOSA

“Acho válido o teste/ferramenta, mas não sei como seria sua aplicação na prática. Tem outros testes de perfis mais completos.”

**Perfil:** servidor da área meio em trabalho remoto

**A pessoa se reconhece na proposta?**

- Sim  Não  
 Outra:

**Pergunta crítica 2:** Servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?

**Pergunta crítica 3:** Servidores se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

## Qual animal BR você seria nessa pandemia?



**Onça-Pintada**

- Está totalmente isolado
- Só sai pra conseguir comida
- Briga com todos que não respeitam o isolamento, em especial, a capivara.



**Capivara**

- Está isolado... com mais 50 pessoas
- Está isolado... mas adora se exercitar, nadar e sair com outras pessoas
- Está isolado... mas fura às vezes para encontrar pessoas além das outras 50, para manter a sanidade mental



**Arma**

- Acredita que o vírus não exista
- Visita as pessoas que estão mais isoladas sem avisar
- Acha que máscara e isolamento são meios de combater a população



**Bicho-Freguça**

- A rotina de vida não mudou tanto
- TU-DUM... já tentou da Netflix, né minha filha?
- O sofá e a cama já possuem o formato do seu corpo



**Sucuri**

- O apetite é o único consolo
- Come um bai por dia
- Está isolada e ansiosa, mas diferente da onça, raramente briga e só quer comer
- Já conheceu todos os restaurantes da região no flood



**Mico-Leão-Dourado**

- Fez TikTok
- Assiste toda live que aparece
- Faz trabalhos online
- Está se exercitando sempre, mesmo em "obiviro"
- O papulão - adora postar nas redes sociais e está sempre alegre

Obs: O entrevistado associou aos perfis da imagem com o protótipo.

**Protótipo:** visualização de todos perfis; exemplo de 3 perfis representativos, detalhamento do esqueleto de um perfil

## Coleta de áudios de WhatsApp

Como você vê a utilização dessa ferramenta no seu contexto de trabalho? Você poderia dar exemplos de usos possíveis?

Acho válido o teste/ferramenta, mas não sei como seria sua aplicação na prática. Tem outros testes de perfis mais completos e que ajudam a pessoa no seu auto conhecimento, como o Eneagrama. Mas tb não sei como seria a aplicação na prática.

Obs: O entrevistado enviou por escrito mesmo que a solicitação foi enviar áudio.

Você se reconhece em algum dos perfis? Ou reconhece alguém do seu contexto de trabalho?

Me vejo no perfil de boas, feito melhor que perfeito. Não me sinto à vontade de classificar os colegas do trabalho

Coleta de áudios

# MARIA ROSA

**Pergunta crítica 2:** Servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?

**Pergunta crítica 3:** Servidores se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

“Me reconheci em 4 perfis porque a gente tem uma tendência predominante mas me encaixei em outros grupos”.

**Perfil:** chefia ou servidor em trabalho remoto

**A pessoa se reconhece na proposta?**

Sim  Não  
 Outra:

**Protótipo:** visualização de todos perfis; exemplo de 3 perfis representativos, detalhamento do esqueleto de um perfil

## Coleta de áudios de WhatsApp

Como você vê a utilização dessa ferramenta no seu contexto de trabalho?  
Você poderia dar exemplos de usos possíveis?

acredito que seja muito válido para auxiliar gestores na gestão das equipes nesse novo modelo do trabalho faz super sentido pra usar essa ferramenta (perfis comportamentais)  
o que as pessoas precisam e o que elas desejam

Você se reconhece em algum dos perfis? Ou reconhece alguém do seu contexto de trabalho?

me reconheci em 4 perfis porque a gente tem uma tendência predominante mas me encaixei em outros grupos  
isso vai ser essencial para fortalecer as redes de apoio nos rodízios

Coleta de áudios

# ALINE BRASIL

**Pergunta crítica 2:** Servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?

**Pergunta crítica 3:** Servidores se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

“Havia pessoas muito metódicas, querendo implementar novas ferramentas, mas como não eram utilizadas previamente no dia a dia, gerou problemas de adaptação, mesmo que a intenção fosse boa”



**Perfil:** servidor da área fim em trabalho remoto

**A pessoa se reconhece na proposta?**

Sim  Não  
 Outra:

**Protótipo:** visualização de todos perfis; exemplo de 3 perfis representativos, detalhamento do esqueleto de um perfil

## Coleta de áudios de WhatsApp

Como você vê a utilização dessa ferramenta no seu contexto de trabalho? Você poderia dar exemplos de usos possíveis?

Muito importante a aplicação do teste de perfis no meu ambiente de trabalho. Eu trabalhei por muito tempo num setor que é organizado em grupos menores com divisão por tarefas, em que foi dada a escolha de decidir onde trabalhar, e o relato dos meus colegas era que presencialmente fluía tudo muito bem. No entanto, quando tivemos que trabalhar de casa por conta da pandemia, os comentários foram mudando nas reuniões coletivas de coordenação. Surgiram comentários sobre dificuldades específicas do trabalho em casa em alguns núcleos, desde coisas simples como reunir todos os colaboradores do núcleo no mesmo horário. Em determinados grupos, havia pessoas muito metódicas, querendo implementar novas ferramentas, mas como não eram utilizadas previamente no dia a dia, gerou problemas de adaptação, mesmo que a intenção fosse boa. Problemas de comunicação, que não fluía bem no remoto. Pessoas que não estavam conseguindo entregar o trabalho de casa e na devida qualidade. Caso os perfis fossem definidos previamente, poderia ter facilitado o relacionamento entre os membros de cada núcleo no trabalho de casa.

Você se reconhece em algum dos perfis? Ou reconhece alguém do seu contexto de trabalho?

Eu acredito que me enquadraria ali no perfil “parça”, eu sempre tive a facilidade em me relacionar com todos os colegas no ambiente de trabalho e sempre me coloquei à disposição para auxiliar no que fosse necessário, não só no meu grupo determinado, mas em outros grupos que precisassem da minha ajuda. Sempre me senti muito bem com isso, até porque é uma oportunidade de aprender com o colega e sobre aquela atividade que ele desenvolve. Mas ao mesmo tempo me enquadro no perfil “relógio suíço”, porque me considero uma pessoa um pouco metódica, procuro me atender sempre aos comandos das tarefas delegadas, então caso as orientações não estejam claras, tenho dificuldades para realizá-la e sempre procuro entregar o produto final com muita qualidade. Agradeço a oportunidade de contribuir neste projeto com a minha experiência.

Coleta de áudios

# ROBERTO MARMAN

**Pergunta crítica 2:** Servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?

**Pergunta crítica 3:** Servidores se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

“Acharia interessante que o 'perfil' tivesse flexibilidade e não se restringisse a um modelo como os mencionados.”

**Perfil:** Servidor de área finalística de ministério

**A pessoa se reconhece na proposta?**

Sim ( ) Não  
( ) Outra:

**Protótipo:** visualização de todos perfis; exemplo de 3 perfis representativos, detalhamento do esqueleto de um perfil



## Coleta de áudios de WhatsApp

Como você vê a utilização dessa ferramenta no seu contexto de trabalho? Você poderia dar exemplos de usos possíveis?

“No âmbito a geração de perfis de trabalho, concordo com a ideia, mas não me restringiria às descrições mencionadas nas imagens, pois um servidor pode possuir características de um ou mais perfis. Acharia interessante que o "perfil" tivesse flexibilidade e não se restringisse a um modelo como os mencionados”.

Você se reconhece em algum dos perfis? Ou reconhece alguém do seu contexto de trabalho?

“Dado o mencionado na minha resposta anterior, meu perfil possui características do "abre alas", pois tendo a comunicar minhas ideias e opiniões e forma autêntica; e do "de boas", pois muitas vezes acredito que a entrega do trabalho é importante, ainda que não seja perfeito. É uma questão de relevância e prioridade, que a vivência no serviço público ensina”

Coleta de áudios

# VITOR BARBA RUIVA

**Pergunta crítica 2:** Servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?

**Pergunta crítica 3:** Servidores se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

“Sobre o modelo, o perfil de cada um talvez mude conforme o local de trabalho e até conforme a composição da própria equipe. Se formos pensar de uma forma sistêmica, tanto quanto perfis, há também certos papéis.”

**Perfil:** Servidor de área finalística de ministério

**A pessoa se reconhece na proposta?**

Sim ( ) Não  
( ) Outra:

**Protótipo:** visualização de todos perfis; exemplo de 3 perfis representativos, detalhamento do esqueleto de um perfil

## Coleta de áudios de WhatsApp

Como você vê a utilização dessa ferramenta no seu contexto de trabalho? Você poderia dar exemplos de usos possíveis?

“Me parece interessante no sentido de adequar os perfis dos agentes à realidade do local de trabalho. Para ter abrangências, entendo que tem que partir de generalidades. Se fosse levar em conta questões específicas de cada local o uso seria mais limitado. Mas, justamente por isso, surgem certos limites. Vejo esses limites como sendo relacionados às possibilidades dos perfis serem adequados às tarefas dos locais de trabalho. Nem todos os perfis encontrariam tarefas em alguns locais de trabalho”. Cita o exemplo da área onde trabalha há 7 anos e onde vários colegas que passaram tinham perfis que não era correlatos ao tipo de atividades possíveis no local. “Outro limite que vejo na ideia é a dificuldade que todos sabemos existir na mobilidade dentro do serviço público”

Você se reconhece em algum dos perfis? Ou reconhece alguém do seu contexto de trabalho?

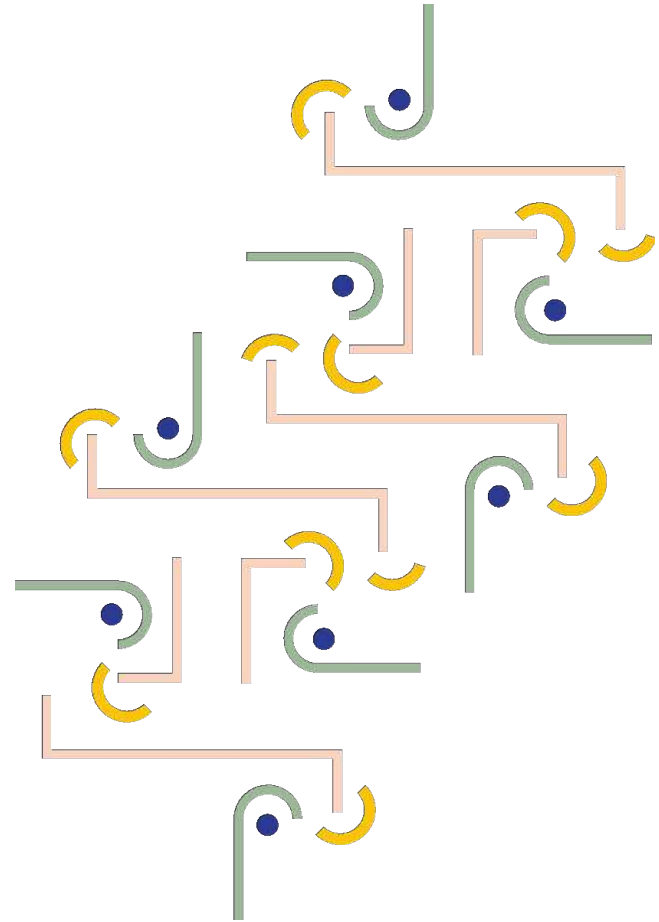
“Dentro desses perfis me vejo mais no Parça / Conta Comigo. Por mais que eu prefira trabalhar de uma forma mais individual, eu não tenho problemas de trabalhar em conjunto e sou sempre solícito aos colegas. Tento ver o que a equipe precisa. Até por conta da minha própria formação [Direito] eu tendo a ajudar. As próprias atividades que eu acabo fazendo têm uma complexidade nesse sentido. Muitas vezes tarefas passadas para mim não são o ponto principal do meu trabalho. Acabam que tarefas mais complexas são passadas a mim porque ninguém consegue lidar”. “Sobre o modelo, o perfil de cada um talvez mude conforme o local de trabalho e até conforme a composição da própria equipe. Se formos pensar de uma forma sistêmica, tanto quanto perfis, há também certos papéis”. De acordo com a composição da equipe cada um dos perfis pode ser forçado a assumir determinado papel na equipe.

# OBRIGADA!

**Joselene Lemos** – [joselene.lemos@enap.gov.br](mailto:joselene.lemos@enap.gov.br)

**Cecília Lariú** – [cecilia.lariu@enap.gov.br](mailto:cecilia.lariu@enap.gov.br)

[gnova.enap.gov.br](http://gnova.enap.gov.br)



G·NOVA



### 4.3 ANEXO 3a - Alinhamento metodológico: síntese

Agosto de 2020

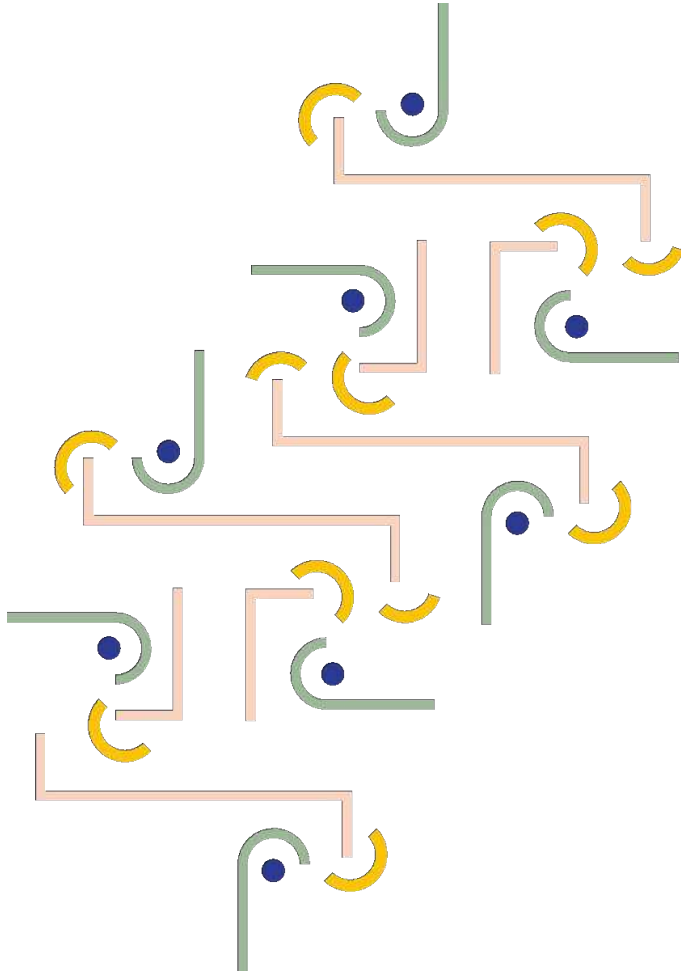
# ALINHAMENTO METODOLÓGICO

## Ciclo de imersão ágil 2 **#9 Síntese**

Aqui estão orientações à equipe como preparação e execução dessa etapa.

Apoio metodológico  
**Caio Werneck**  
**Isabella Brandalise**

G'NOVA



# ALINHAMENTO METODOLÓGICO

## AGENDA

08/09,  
9h30-10h30

1. **O que aprendemos?**
2. **Reflexões sobre o portfólio do Janela**
3. **Sintonizando na mesma frequência**
4. **Etapa 9 e 10: síntese e apresentação**

*Reflexões estratégicas*

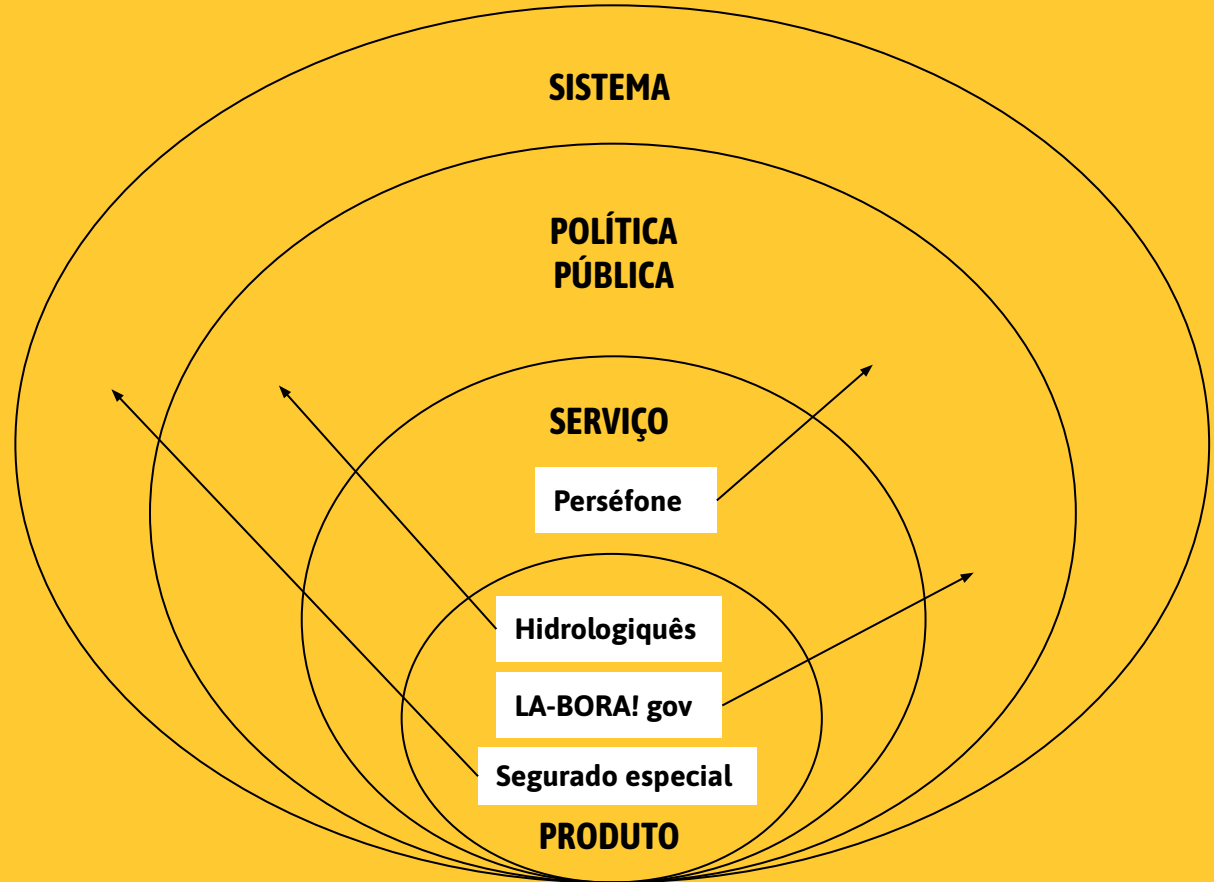
## **PORTIFÓLIO JANELA**

### **Por que isso de novo?**

- Calibragem estratégica dos projetos para **entrega final**
- **Preparar estratégia de saída dos projetos**
- Para pensarmos ao longo da semana – preparação para a oficina de aprendizados



# PORTIFÓLIO JANELA



**Ponto de intervenção**



desdobramentos

## ESTRUTURA DA ENTREGA FINAL

1. O que criamos? – **Conceito** detalhado (ficha do conceito em narrativa mais elaborada)
  2. Por que fizemos isso? – Contexto do **problema** (mapa de insights + mapa do contexto)
  3. Como chegamos até aqui – **Processo** de trabalho (diagrama do mergulho + todos slides do projeto)
  4. O que aprendemos até aqui? – **Aprendizados** (em produção)
  5. Quais são os desdobramentos? – **Recomendações** (em produção)
- + One pager / sumário executivo (1 + 2 + 5)
  - + Slides sobre o GNova / quem participou

## CICLO 2 (foco em fazer) – 27/07 a 18/09

**6. Preparação:**  
inspirações e  
ideias iniciais  
27/07 – 07/08

**7. Foco:** conceito,  
protótipos +  
preparação  
testes  
10 – 21/08

**8. Testes** com  
pessoas que  
importam  
24 – 02/09

**9. Síntese:**  
consolidação de  
resultados  
02/09 – 11/09

**10. Apresentação  
final**  
14/09 – 18/09



Mapa de  
possibilidades

Conceito + foco  
do mergulho

Ficha de  
protótipos

Consolidação de  
resultados

Recomendações

## CICLO 2 (foco em fazer) – 27/07 a 18/09

**6. Preparação:**  
*inspirações e ideias iniciais*  
27/07 – 07/08

**6.1 Busca de referências**  
27/07 – 31/07

**6.2 Geração de ideias**  
30/07 – 05/08

**6.3 Mapa de possibilidades**  
06/08 – 13/08

**7. Foco:** *conceito e protótipos*  
10 – 21/08

**7.1 Conceito**  
13–14/08

**7.2 Perguntas críticas**  
17–19/08

**7.3 Protótipos**  
20–21/08

**7.4 Preparação**

**8. Testes** com pessoas que importam  
24 – 02/09

**8.1 Roteiro de teste**

**8.2 Aplicação**

**8.3 Sistematização**

**9. Síntese:**  
*consolidação de resultados*  
02 – 11/09

**9.1 Análise dos dados**

**9.2 Consolidação**

**9.3 Incorporação das melhorias**

**10. Apresentação final e aprendizados**  
14 – 18/09

**10.1 Recomendações**

**10.2 Apresentação**

## 9. SÍNTESE: consolidação de resultados MISSÃO

A etapa de síntese será crucial para visualizar os **aprendizados** gerados a partir dos testes e orientar os próximos passos.

Até o dia 11 de setembro, vamos **analisar as fichas de protótipos, consolidar os aprendizados** e, a partir disso, **indicar melhorias** para refinar o nosso conceito.



Consolidação de  
resultados

02/09 – 11/09

## PASSO A PASSO (customizar por projeto)

Nessa etapa teremos **3 momentos** diferentes:

### ANÁLISE DOS DADOS

- Leitura das fichas de protótipos
- Identificar o que aprendemos a partir das perguntas críticas
- Agrupamento de aprendizados

### CONSOLIDAÇÃO DE APRENDIZADOS

- Visualizar síntese dos aprendizados
- Identificar conexões entre aprendizados

### IDENTIFICAÇÃO DE MELHORIAS

- Lista de melhorias
- Implementação das prioritárias factíveis

# ANÁLISE DOS DADOS

## 1. Leitura das fichas

Individualmente, vamos ler todas as fichas de protótipos e marcar de **verde** 1-2 pontos mais significativos de cada ficha **em relação às perguntas críticas**.

Vamos marcar em **rosa** os outros aprendizados que surgiram **para além das perguntas** e são importantes para o desenvolvimento do conceito.

Cóleta de áudios de zap (tipo de teste)

**Nome de quem interagiu**

Pergunta crítica: Quais são os pontos críticos para que essa proposta seja factível na realidade dos estados? (Implementação)

**“Esta frase aqui é uma citação marcante que a pessoa disse e que deve ser lembrada”.**

Incluir uma foto do teste, quando relevante

Perfil: Protótipo:

---

Maio a Agosto, 2020 / Janela GNova

Tipo de teste (entrevista, oficina, áudio de zap, etc)

**Nome de quem interagiu**

Pergunta crítica: Quais são os pontos críticos para que essa proposta seja factível na realidade dos estados? (Implementação)

O que já acontece no seu Estado?	Desafios de implementação	Novos pontos	Comentários adicionais

# ANÁLISE DOS DADOS

## 2. Identificação e agrupamento de aprendizados

A partir das marcações da equipe nas fichas, vamos fazer uma organização prévia com agrupamentos de aprendizados dos testes.



"Na prática, não existe uma disposição do MS em implementar alguma forma de trabalho não presencial, inclusive dos consultores são expostos ao horário. Não há normativo e nem incentivos, só barreiras do órgão."  
**"Acho que por cultura.** Já temos a visão de que em órgão público não funciona. Para colocar as pessoas em casa, tem que ter normativo, legislação, infraestrutura, móveis."

"Todo cenário de desastre traz algum benefício. Numa situação dessa de pandemia, vamos sair fortalecidos com o rompimento das barreiras culturais e tecnológicas."

"Foi bem transitório esse início do teletrabalho, porque a gente vinha do trabalho presencial e não foi planejado. Foi uma imposição." - a partir de amanhã é teletrabalho". Isso trouxe algumas ansiedades e estresse"  
 "Sou super favorável ao trabalho remoto, mas não é o momento de avaliar a qualidade do trabalho remoto. É um momento de tensão coletiva e abalo emocional. Quem está em casa é porque tá em situação de risco e pressão psicológica".  
 "É pra não se previr uma forma ideal de trabalho remoto, mas **diretrizes são importantes**".  
 "É uma experiência boa (trabalho remoto), mas **precisa de limites**".

Áreas com **natureza de trabalho** mais sensíveis para acompanhamento remoto: atendimento a públicos com restrições tecnológicas (população indígena, CRAS, CREAS), dirigentes estratégicos e assessores em situações de crise  
 "É super factível porque a gente trabalha com muitas rotinas, muita análise e tal".  
 Consegue vislumbrar o trabalho remoto em outras áreas e que pode funcionar:  
**ambiente controlado (em casa x na organização)**  
 "Para o trabalho intelectual seria melhor (o trabalho remoto), pois precisa de mais concentração e trabalhamos em salas".  
 "Têm algumas atividades que são melhores no ambiente de trabalho, sistemas com instalação de token, ou porque o filho não deixa trabalhar."

Tem que verificar a natureza do trabalho e em função do uso de tecnologias, mas tem os elementos da convivência presencial que são positivas que é perdido no remoto. Mas depende de **analisar o perfil individual e caso a caso**.  
 "Não pode ser uma única forma de trabalho. Tem que ter respeito às individualidades. A produção é maior."  
**"A gente tinha que trabalhar para se adequar à fisiologia de cada pessoa. (...) porque a produtividade é maior."**

**Infraestrutura/TI (hardware e software)**  
 "Ai quando vai para o remoto a internet não funciona, o áudio tá ruim, um cai, um não atende"  
 "Se órgão não tem condições de fornecer equipamentos com software, com máquina homologada (igual iniciativa privada) expõe a **segurança da informação**. É uma dificuldade, uma barreira."

**monitoramento/controle do trabalho e das pessoas**  
 "Eu suponho que a pessoa está trabalhando em casa, porque é diferente de vê-la aqui do meu lado, mas tendo como monitorar a entrega..."  
 - Sensação maior de cobrança e de produtividade por estar em trabalho remoto.  
 "Não temos que ficar lúx na frente do computador".  
 Aumentou muito e afetou a produtividade da equipe.  
 "No nosso caso, conseguimos gerar atividades para um a para outro e enviar. No presencial, isso não é possível."  
 "Há menos tempo para gerenciar quem está em home office"  
 "Antes, no presencial, a gente controlava mais né? Mesmo sem precisar"  
 "No trabalho remoto você precisa de uma relação de maior **confiança**".  
 Os gestores não acreditam que quem está em casa esteja trabalhando igualmente. Há desconfiança e preconceito. (resgatar frase "tá em teletrabalho, tem que produzir mais")

**conciliar maternidade com o trabalho**  
 "Tentei falar com uma técnica e não consegui porque os filhos estavam gritando"  
 "Em casa é mãe, não é profissional."  
 "Eu não acho que o teletrabalho me permitia ficar mais com o meu filho. Para trabalhar, eu preciso de uma estrutura para cuidar dos meus filhos."  
 "A maternidade é algo que impacta muito, apesar de ser uma possibilidade de ficar mais tempo com filho, na verdade foi pior, tem que separar."  
 "Prioridade é o trabalho. Mas não é uma situação normal, cada um tem uma realidade, mas a produtividade é afetada por estar sozinho em casa com o filho."  
 "Relações distorcidas em relação às exigências e interferindo no horário familiar", (cobrança de assinatura às 22h em processo que já havia sido despachado)  
 (adicinar citações da equipe em caso com os filhos)

**horários**  
 "Eu tinha (...) melhor"  
 "Agora me coloco em (...) como v"



# CONSOLIDAÇÃO DOS APRENDIZADOS

Criação de sentido coletivo

Vamos gerar uma primeira visualização que nos ajude a ter uma visão panorâmica e identificar conexões entre aprendizados.

Juntos, vamos conversar sobre a melhor maneira de ilustrar e comunicar os resultados (ex: citações, perfis, jornadas).



## PAINEL DE INSIGHTS GERADOS

Há muita **incerteza** porque o edital ainda não foi publicado.

Todos demonstraram **interesse em participar de um evento promovido pela Enap**, dando credibilidade à iniciativa por ser uma instituição do governo e com imagem de seriedade.

O público entrevistado, em sua maioria, tem alguma **familiaridade com processos de inovação**.

Há uma expectativa de **moderação/atuação "institucional"** mais presente na comunidade do Slack.

Identificamos necessidades principalmente relacionadas à **qualificação de ideias e oferta organizada de insumos** para o desenvolvimento das soluções a serem submetidas.

Os participantes apresentaram **estágios diferentes da ideia**

- solução já pensada (em geral já com equipe formada)
- sem ideia definida (levantando dados e formando equipes)
- aguardando edital (para ver se tem condições de participar)

## 10. APRESENTAÇÃO FINAL

### MISSÃO

Para concluir o segundo ciclo do projeto, vamos construir uma apresentação que comunique a síntese gerada, além de recomendações para os próximos passos da equipe do projeto.

A narrativa a ser criada será direcionada aos dirigentes e outros atores estratégicos para orientar desdobramentos.

A equipe deve elaborar slides apresentando o conceito, destacando **aprendizados** e **recomendações** para o desenvolvimento do projeto.



Recomendações

14/09 – 18/09

## PASSO A PASSO (customizar por projeto)

Nessa etapa teremos **2 momentos** diferentes:

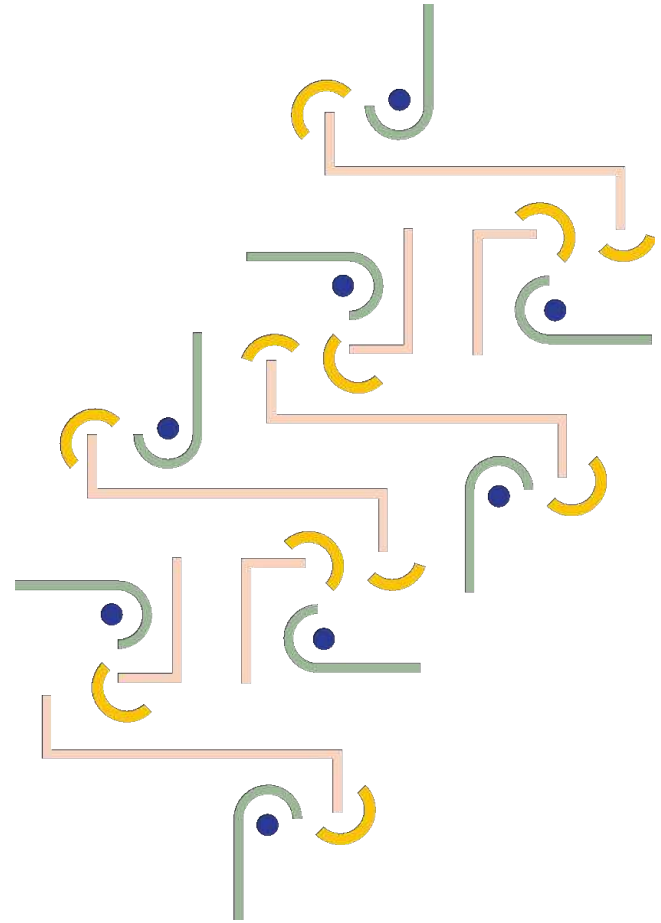
### RECOMENDAÇÕES

- **Gerar recomendações** a partir dos aprendizados
- **Criar narrativa** da apresentação
- **Preparar material** a ser apresentado

### APRESENTAÇÃO

- **Desenhar reunião/oficina** em que o material será apresentado
- **Ensaiai narrativa**
- **Apresentar** para dirigentes e atores estratégicos

**OBRIGADO!**



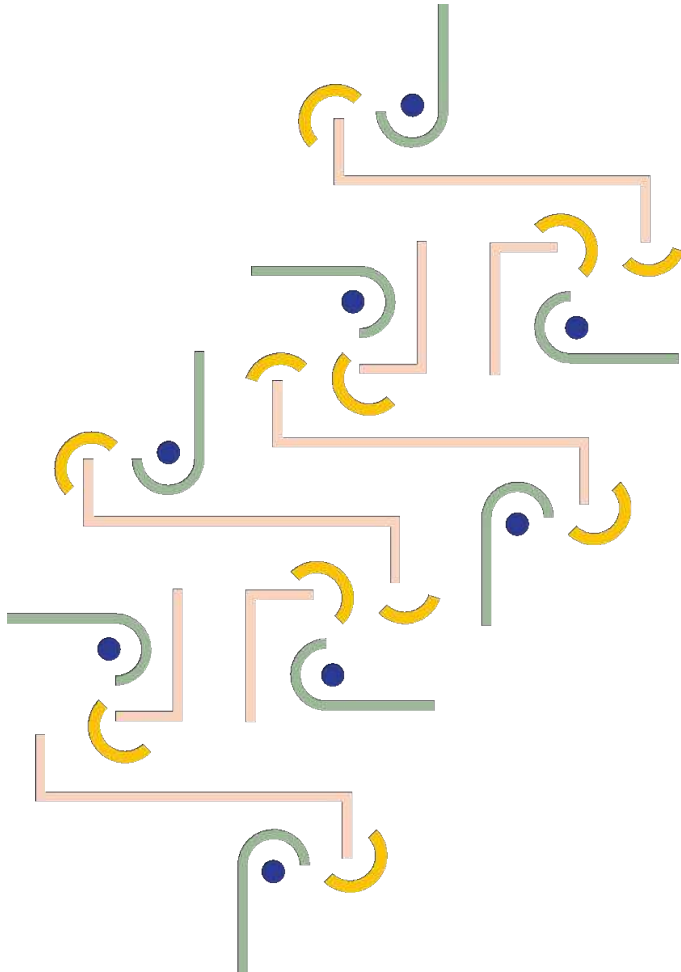
#### 4.4 ANEXO 3b - Síntese

10 de setembro de 2020

# JANELA GNOVA

## Ciclo de imersão ágil 2 #9 Síntese dos testes

Apoio metodológico  
**Isabella Brandalise**



## **AGENDA**

10/09,  
14h00-16h00

- 1. Síntese dos resultados dos testes**
- 2. Planejamento da apresentação do projeto**
- 3. Próximos passos**

# OFICINA COM ESPECIALISTAS

**Pergunta crítica 1: Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto? [#funcionalidade]**

## O que funcionou na proposta?

- características-base
- finalidade do projeto

## O que surpreendeu durante a oficina?

- duas questões-chave: complexidade deve ser simplificada e natureza da língua e sua interpretação devem ser consideradas
- saber como é importante o contexto (natureza do trabalho, condições físicas, suporte organizacional etc)
- interesses e anseios/receios das pessoas devem ser considerados

## Pontos de atenção

- alguns termos que precisam ser lapidados, definição de conceitos
- montar escalas de perfis (e não extremos)
- no adaptável, extremos não estão adequados
- contexto/natureza do trabalho importam
- significado das palavras usadas importam
- atribuir pesos diferenciados para variáveis ou trabalhar como triângulo (todas importam)?

## Sugestões

- escrever/descrever a construção do teste (o que consideramos para montá-lo, como montamos, explicar as definições dos perfil etc) – palavras importam!
- incluir temas (motivacionais, tecnologia etc)
- considerar receios/medos e objetivos/interesses
- fechar para contexto remoto
- incluir link com sugestões de cursos/leituras



# VALOR E IDENTIFICAÇÃO: chefias

**Pergunta crítica 2:** Chefias veem valor nessa proposta para uso cotidiano? [#funcionalidade]  
**Pergunta crítica 3:** Chefias se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

## O que funcionou na proposta?

Usos:

- adequação de atividades para as equipes
- melhoria da relação equipe-gestores
- desenho de trilhas de desenvolvimento e planos de desenvolvimento individual
- composição de equipes, designação de tarefas
  
- as pessoas se reconhecem nos perfis (mais de um)
- as pessoas se adaptam, é normal que se transite entre esses perfis ainda que se mantenha um núcleo com as características principais

## O que surpreendeu nas respostas?

- não menção a trabalho remoto

## Pontos de atenção

- dificuldade de identificar como usar da melhor forma as informações dadas pela equipe após fazer o teste de perfil comportamental
- existência de perfis híbridos dentro desses
- a linha que separa esse trabalho, entre ser um trabalho sério e um teste do BuzzFeed é tênue
- o perfil é muito útil para ter uma visão inicial, mas para usar com mais profundidade, a análise tem que ser bem individualizada, de pessoa pra pessoa

## Sugestões

- mapeamento de perfis comportamentais seja feito com o apoio de profissionais da Psicologia, com todo o respaldo teórico para que se evite a “estigmatização do avaliado”

# VALOR E IDENTIFICAÇÃO: servidores

**Pergunta crítica 2:** Servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano? [#funcionalidade]

**Pergunta crítica 3:** Servidores se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

## O que funcionou na proposta?

- usos: alocação em grupos de trabalho; seleções internas (não com o sentido eliminatório); se relacionar com os servidores; conduzir o trabalho dentro da equipe
- oportunidade para servidores verem seus pontos de melhoria
- a gente tem uma tendência predominante mas me encaixei em outros grupos
- fortalecer as redes de apoio nos rodízios

## O que surpreendeu nas respostas?

- facilitar o relacionamento entre os membros de cada núcleo no trabalho

## Pontos de atenção

- imagina que ainda não haveria uma maturidade bacana para esse uso na sua instituição
- “Para esse uso é importante deixar claro que é um norte e que não vem com uma conotação de rotular, de dizer que é isso e pronto.”
- não sei como seria sua aplicação na prática
- tem outros testes de perfis mais completos e que ajudam a pessoa no seu autoconhecimento (ex: eneagrama)
- considerar o que as pessoas precisam e o que elas desejam
- flexibilidade e não se restringir a um modelo
- mobilidade dentro do serviço público

## Sugestões

- considerar papéis desempenhados / contexto / local de trabalho

# O QUE FOI VALIDADO

- Finalidade do projeto
- Matriz de comportamentos
- Rede de colaboração entre perfis
- Chefias e equipes se reconheceram nos perfis
- Chefias e equipes apontaram usos possíveis

# APRENDIZADOS

## Contexto do projeto

- não menção a trabalho remoto pelas chefias
- fechar para contexto remoto?
- existem outros testes de perfis mais completos e que ajudam a pessoa no seu autoconhecimento

## Questões estruturais

- maturidade de algumas instituições
- mobilidade no serviço público

## Linguagem

- linguagem utilizada e suas interpretações devem ser consideradas
- alguns termos precisam ser lapidados, trabalhar a definição de conceitos

## Reconhecimento em mais de um perfil

- as pessoas se reconhecem nos perfis (mais de um)
- as pessoas se adaptam, é normal que se transite entre esses perfis ainda que se mantenha um núcleo com as características principais
- deixar claro que é um norte e não um rótulo

## Teste não é isolado

- interesses e anseios/receios das pessoas devem ser considerados
- a análise tem que ser bem individualizada, de pessoa para pessoa

## Natureza/contexto trabalho

- contexto é importante (natureza do trabalho, condições físicas, suporte organizacional etc)
- considerar papéis desempenhados, contexto/local de trabalho

## Tom, apresentação

- a linha que separa esse trabalho, entre ser um trabalho sério e um teste do BuzzFeed é tênue

## Possíveis usos

- composição da equipe
- seleções internas e alocações
- designação/adequação de atividades para as equipes
- condução do trabalho dentro da equipe
- oportunidade para servidores verem seus pontos de melhoria
- desenho de trilhas de desenvolvimento e planos de desenvolvimento individual
- melhoria da relação equipe-gestores
- melhoria do relacionamento entre os membros de cada núcleo no trabalho
- fortalecimento das redes de apoio nos rodízios

## "Como" usar

- dificuldade de identificar como usar da melhor forma as informações dadas pela equipe após fazer o teste de perfil comportamental

# APRENDIZADOS

## Contexto do projeto

- não menção a trabalho remoto pelas chefias
- fechar para contexto remoto?
- existem outros testes de perfis mais completos e que ajudam a pessoa no seu autoconhecimento

Os perfis podem ser utilizados para adequação a outros contextos de mudança no setor público, e não apenas para adaptação ao trabalho não presencial.

(incorporar no conceito, narrativa do projeto)

## Questões estruturais

- maturidade de algumas instituições
- mobilidade no serviço público

É importante reconhecer que questões estruturais do setor público, como diferença de maturidade das instituições e baixa mobilidade, podem ser desafiadoras para o uso da ferramenta.

(recomendações para o desenvolvimento, diferenças a serem consideradas)

# APRENDIZADOS

## Linguagem

- linguagem utilizada e suas interpretações devem ser consideradas
- alguns termos precisam ser lapidados, trabalhar definição de conceitos

## Tom, "cara da coisa"

- a linha que separa esse trabalho, entre ser um trabalho sério e um teste do BuzzFeed é tênue

As palavras utilizadas importam muito para se evitar interpretações equivocadas e estereótipos.

Por mais que seja desejável ser atrativo ao público, é importante tomar cuidado para não ficar muito informal, semelhante a materiais comuns da internet (ex: BuzzFeed).

Desenvolver e realizar novos testes com o público para calibrar o tom e as interpretações das informações.  
(recomendação para desenvolvimento)

# APRENDIZADOS

## **Reconhecimento em mais de um perfil**

- as pessoas se reconhecem nos perfis (mais de um)
- é normal que transite entre esses perfis ainda que se mantenha um núcleo com as características principais
- deixar claro que é um norte e não um rótulo

## **Teste não é isolado**

- interesses e anseios/receios das pessoas devem ser considerados
- a análise tem que ser bem individualizada, de pessoa para pessoa

## **Natureza/contexto trabalho**

- contexto é importante (natureza do trabalho, condições físicas, suporte organizacional etc)
- considerar papéis desempenhados, contexto/local de trabalho

É normal que as pessoas se reconheçam em mais de um perfil, mas há características predominantes e o objetivo não é rotular.

Os perfis devem ser entendidos como apenas um aspecto das pessoas, que também têm interesses, receios, sonhos, histórias a serem considerados em contextos de mudança.

É importante combinar as informações dos perfis com o contexto e a natureza do trabalho desempenhado pela pessoa, para que se tenha uma adaptação mais efetiva.

O teste deve ser acompanhado de uma breve apresentação explicativa.. (incorporação no conceito)

Informações para as orientações sobre possíveis usos dos perfis (incorporar no conceito e recomendações para desenvolvimento)

# APRENDIZADOS

## Possíveis usos

- composição da equipe
- seleções internas e alocações
- designação/adequação de atividades para as equipes
- condução do trabalho dentro da equipe
- oportunidade para servidores verem seus pontos de melhoria
- desenho de trilhas de desenvolvimento e planos de desenvolvimento individual
- melhoria da relação equipe-gestores
- melhoria do relacionamento entre os membros de cada núcleo no trabalho
- fortalecimento das redes de apoio nos rodízios

## "Como" usar

- dificuldade de identificar como usar da melhor forma as informações dadas pela equipe após fazer o teste de perfil comportamental

Há diversas possibilidades de usos identificadas, entre elas: organização do trabalho, planos de desenvolvimento, composição da equipe e de grupos de trabalho, formação de rede de apoio, melhoria da comunicação e do relacionamento.

Não é óbvio como utilizar as informações dos perfis no dia a dia.

Desenvolver orientações para usos possíveis como um dos componentes dos perfis (incorporar no conceito)

—

Desenvolver possibilidades de uso mais concretas (recomendações de desenvolvimento). Exemplo: desafios de desenvolvimento



# APRENDIZADOS

## Próximos passos

- Contar com o apoio de psicólogos no desenho dos perfis comportamentais a fim de garantir o respaldo teórico e evitar a “estigmatização do avaliado”
- Pesquisar escalas de perfis já validadas para cada comportamento (autonomia, disciplina, adaptabilidade) e definir os conceitos
- Montar escalas com vários pontos e não somente os extremos
- Testar apresentação, "cara" e tom da linguagem

(incorporar nas recomendações de desenvolvimento)

# APRESENTAÇÃO FINAL

## Objetivo(s)

- Apresentar o conceito de solução testado
- Ganhar patrocínio e parceria para desenvolvimento e implementação da solução

## Participantes

- Equipe LA-BORA (Amanda, Juliana, Luana, Pedro, Raquel, Yuka)
- Equipe GNova (Ceci, Isa, Josi, Mari)
- Secretária-Adjunta da SGP (Flávia Goulart)
- Chefe de Gabinete da SGP (Roberta Gavioli)

## Conteúdo

- Conceito da solução
- Contexto do problema e do projeto
- Processo e etapas do projeto (apropriação da metodologia)
- Recomendações de ajustes e próximos passos

## Data:

15/09 - 10h às 11h ??

## Papeis:

## PRÓXIMOS PASSOS

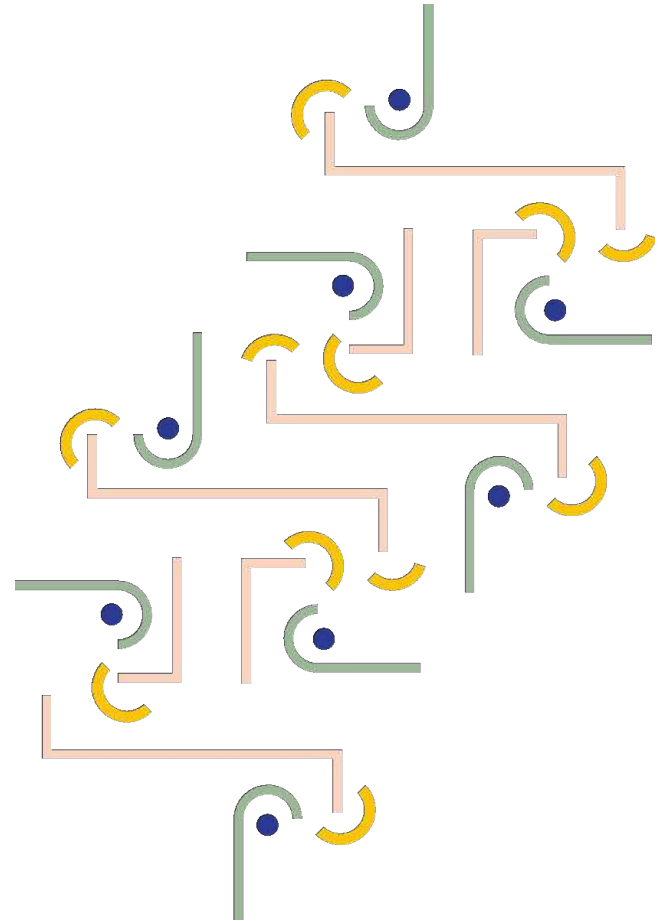
- Preparar a apresentação
- Elaborar recomendações de desenvolvimento e incorporar ajustes
- Realizar avaliação do processo/projeto
- Apresentação dos projetos da Janela GNova

# OBRIGADA!

**Joselene Lemos** – [joselene.lemos@enap.gov.br](mailto:joselene.lemos@enap.gov.br)

**Cecília Lariú** – [cecilia.lariu@enap.gov.br](mailto:cecilia.lariu@enap.gov.br)

[gnova.enap.gov.br](http://gnova.enap.gov.br)



#### 4.5 ANEXO 4a - Alinhamento metodológico: apresentação

Setembro de 2020

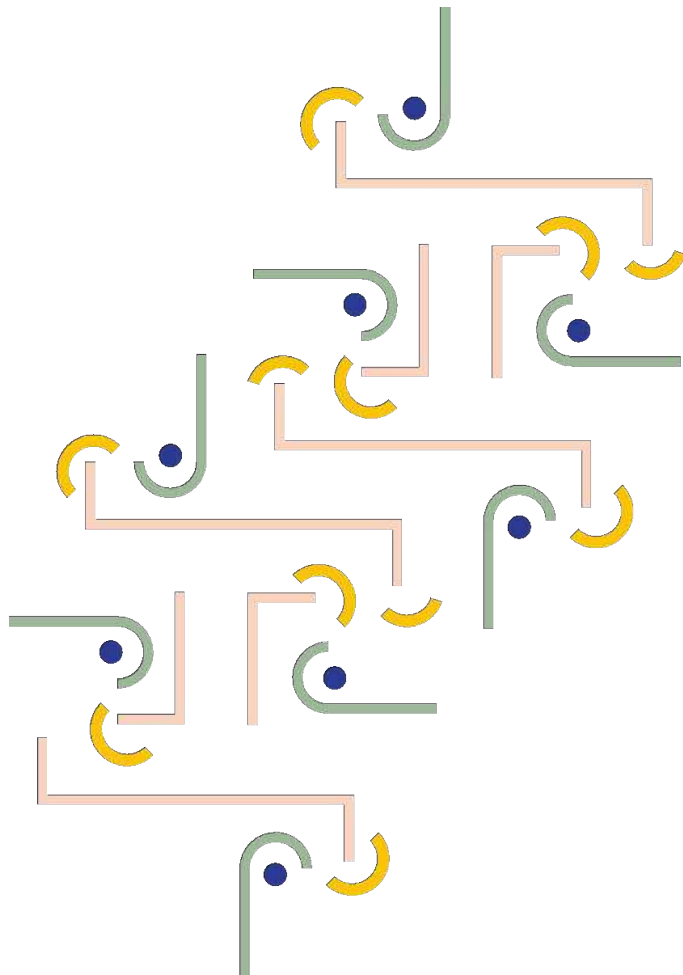
# ALINHAMENTO METODOLÓGICO

## Ciclo de imersão ágil 2 #10 Apresentação

Aqui estão orientações à equipe como preparação e execução dessa etapa.

Apoio metodológico  
**Caio Werneck**  
**Isabella Brandalise**

G'NOVA



# ALINHAMENTO METODOLÓGICO

## AGENDA

14/09,  
9h30-10h30

1. **O que aprendemos?**
2. **Sintonizando na mesma frequência**
3. **Etapa 10:** apresentação

## CICLO 2 (foco em fazer) – 27/07 a 18/09

**6. Preparação:**  
inspirações e  
ideias iniciais  
27/07 – 07/08

**7. Foco:** conceito,  
protótipos +  
preparação  
testes  
10 – 21/08

**8. Testes** com  
pessoas que  
importam  
24 – 02/09

**9. Síntese:**  
consolidação de  
resultados  
02/09 – 11/09

**10. Apresentação  
e avaliação**  
14/09 – 18/09



Mapa de  
possibilidades

Conceito + foco  
do mergulho

Ficha de  
protótipos

Consolidação de  
resultados

Recomendações



## CICLO 2 (foco em fazer) – 27/07 a 18/09

**6. Preparação:**  
*inspirações e ideias iniciais*  
27/07 – 07/08

**6.1 Busca de referências**  
27/07 – 31/07

**6.2 Geração de ideias**  
30/07 – 05/08

**6.3 Mapa de possibilidades**  
06/08 – 13/08

**7. Foco:** *conceito e protótipos*  
10 – 21/08

**7.1 Conceito**  
13–14/08

**7.2 Perguntas críticas**  
17–19/08

**7.3 Protótipos**  
20–21/08

**7.4 Preparação**

**8. Testes** com pessoas que importam  
24 – 02/09

**8.1 Roteiro de teste**

**8.2 Aplicação**

**8.3 Sistematização**

**9. Síntese:**  
*consolidação de resultados*  
02 – 11/09

**9.1 Análise dos dados**

**9.2 Consolidação**

**9.3 Incorporação das melhorias**

**10. Apresentação e avaliação**  
14 – 18/09

**10.1 Recomendações**

**10.2 Apresentação**

**10.3 Avaliação**

## 10. APRESENTAÇÃO FINAL

### MISSÃO

Para concluir o segundo ciclo do projeto, vamos construir uma apresentação que comunique a síntese gerada, além de recomendações para os próximos passos da equipe do projeto.

A narrativa a ser criada será direcionada aos dirigentes e outros atores estratégicos para orientar desdobramentos.

A equipe deve elaborar slides apresentando o conceito, destacando **aprendizados** e **recomendações** para o desenvolvimento do projeto.



Recomendações

14/09 – 18/09

## PASSO A PASSO (customizar por projeto)

Nessa etapa teremos **2 momentos** diferentes:

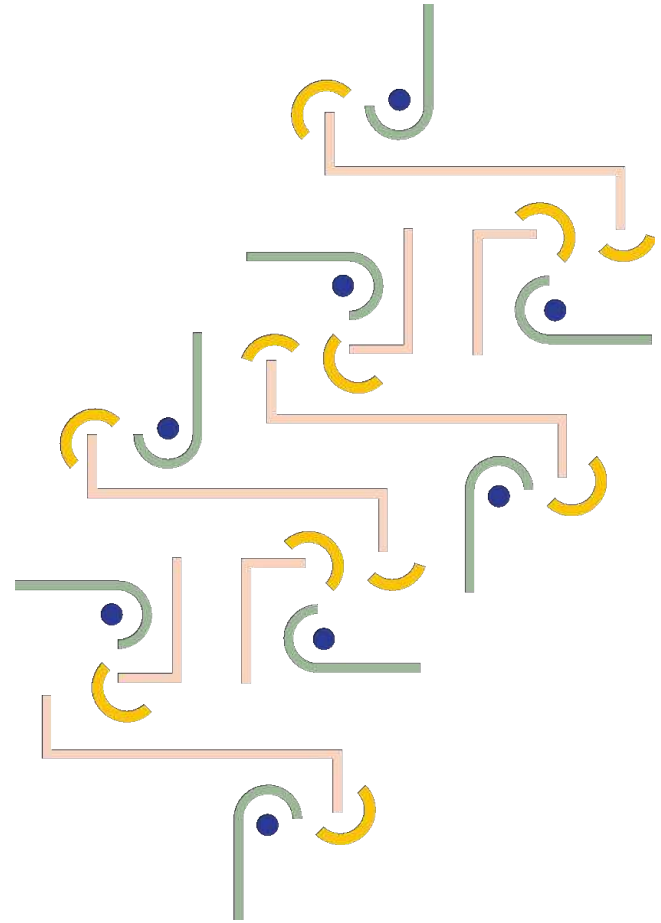
### RECOMENDAÇÕES

- **Gerar recomendações** a partir dos aprendizados
- **Criar narrativa** da apresentação
- **Preparar material** a ser apresentado

### APRESENTAÇÃO

- **Desenhar reunião/oficina** em que o material será apresentado
- **Ensaiai narrativa**
- **Apresentar** para dirigentes e atores estratégicos

**OBRIGADO!**

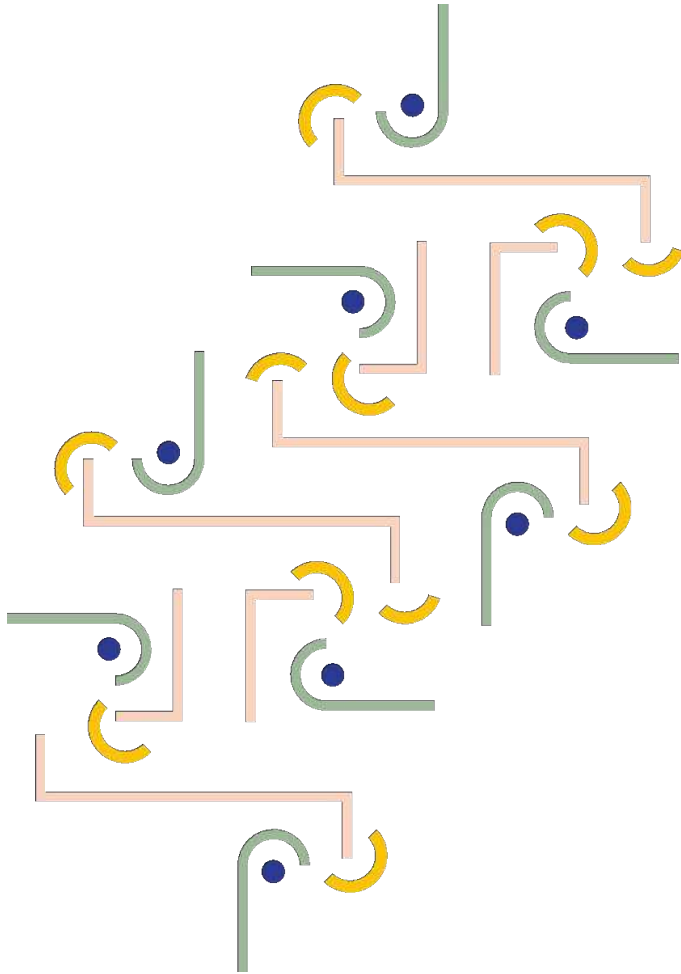


#### 4.6 ANEXO 4b - Apresentação final

24 de setembro de 2020

# INOVAÇÃO EM TRABALHO REMOTO NO SETOR PÚBLICO

Apoio metodológico  
**Isabella Brandalise**



## OBJETIVOS

- Apresentar o conceito de solução desenvolvido para apoiar chefias e equipes de servidores na adaptação ao trabalho remoto.
- Compartilhar aprendizados, recomendações e perguntas para o desenvolvimento e implementação da solução.

## **AGENDA**

24/09,  
15h00-16h00

1. **GNova e projetos de experimentação**
2. **Resultados do projeto**
3. **Contexto do problema e etapas do projeto**
4. **Recomendações para próximos passos**
5. **Encaminhamentos**

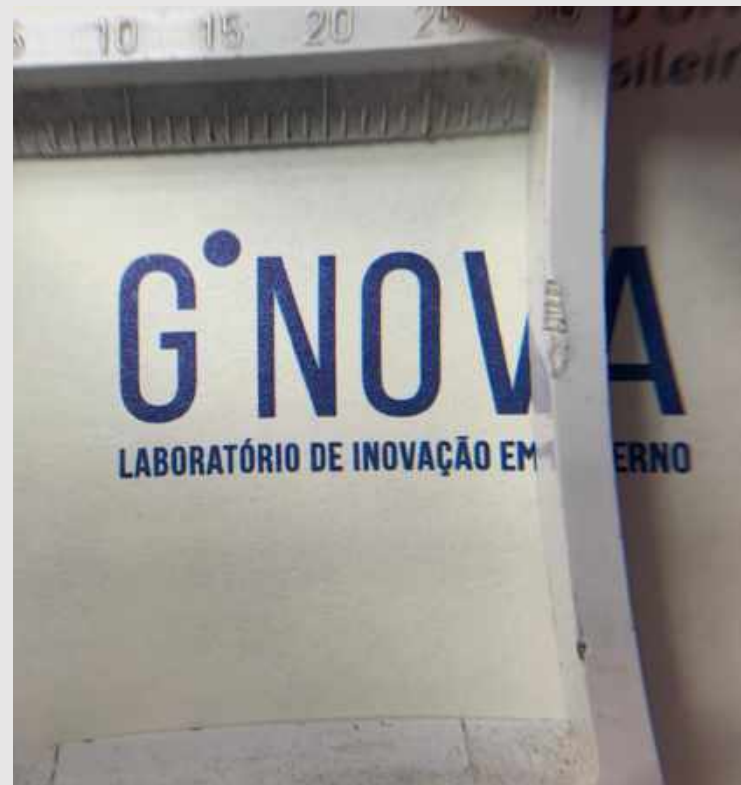


## **GNova** – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO (Enap)

Foi criado em parceria com o governo da Dinamarca (MindLab) em 2016

Tem como missão desenvolver soluções criativas para problemas públicos

Desenvolve projetos de experimentação em parceria com instituições públicas



## JANELA GNOVA 2020

Primeira chamada aberta de projetos

Desenvolvida em parceria com o PNUD  
para apoiar projetos voltados aos ODS

Com os objetivos de desenvolver projetos  
de experimentação e capacitar equipes

34 projetos recebidos

5 projetos selecionados

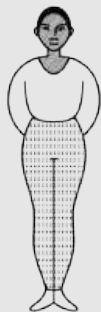


# RESULTADOS DO PROJETO

# APRENDIZADOS DA EQUIPE LA-BORA! GOV



## APRENDIZADOS DA EQUIPE



Trouxe diversidade de conhecimentos, experiências e ideias, chegando a resultados, às vezes, surpreendentes.

**Colaboração**



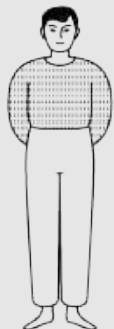
Gerou mais clareza sobre a estruturação de projetos futuros, uso de métodos e documentação dos processos.

**Organização do trabalho**



O cuidado com conteúdo e forma, facilita a compreensão, estimula a geração de insights e a criatividade.

**Síntese e apresentação**



O processo é dinâmico, uma coisa serve de insumo para outra, e gera muitas possibilidades de continuidade.

**Agilidade e iteração**



É possível ser focado, assertivo e leve.

**Facilitação**



O convívio, as trocas, a escuta ativa permitiram não só um aprimoramento profissional, mas também pessoal.

**Convívio e trocas**

# CONCEITO DE SOLUÇÃO DESENVOLVIDO



Teste para identificação de **perfis comportamentais** destinado a apoiar processos de adaptação de chefias e equipes de servidores em **contextos de mudança**, em especial, no contexto de adaptação para o trabalho remoto.

# PERFIS COMPORTAMENTAIS PARA CONTEXTOS DE MUDANÇA

## **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

## **De boas**

*Feito é melhor  
do que perfeito*

## **Da hora**

*Preservo o legado*

## **Mão na massa**

*Métodos variáveis,  
entregas em dia*

## **Maestro**

*Vamos manter  
a harmonia*

## **Parça**

*Conta comigo*

## **Relógio suíço**

*Qualidade e pontualidade  
em primeiro lugar*

## **Trem bala**

*Monotonia não é comigo*

**Elaborados com base  
em escalas de:**

Autonomia

Disciplina

Adaptabilidade



Perfis elaborados com base  
na combinação de escalas  
de comportamento

### Autonomia



### Disciplina



### Adaptabilidade



## COMPONENTES PRINCIPAIS

A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

B. POSSIBILIDADES DE USO



## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

### **Breve descrição**

Tem clareza do seu potencial de realização e adaptação no trabalho. Comunica suas ideias e opiniões de forma autêntica. Ser solidário às necessidades e ao ritmo da equipe pode ser um desafio.

**Habilidades:** pontos fortes

**Desafios:** pontos a serem desenvolvidos

### **Dicas para desenvolvimento:**

recomendações de práticas para enfrentamento dos desafios

**Quem pode apoiar:** perfil complementar que poderá ajudar

**De quem pode receber apoio:** perfil complementar de quem receberá ajuda

## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

### **Breve descrição**

### **Habilidades**

### **Desafios**

### **Dicas para desenvolvimento**

### **Quem pode apoiar**

### **De quem pode receber apoio**

### **Avatar customizável**

Possibilidades de os próprios servidores incluírem elementos visuais na representação de seus perfis para revelar talentos, interesses não identificados pelo teste

## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

### **Breve descrição**

### **Habilidades**

### **Desafios**

### **Dicas para desenvolvimento**

### **Quem pode apoiar**

### **De quem pode receber apoio**

### **Elementos a serem considerados na descrição de cada aspecto:**

- organização do trabalho
- entrega do trabalho
- aprendizado no trabalho
- comunicação
- relacionamento com a equipe

## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

**Habilidades**

**Desafios**

### **Breve descrição**

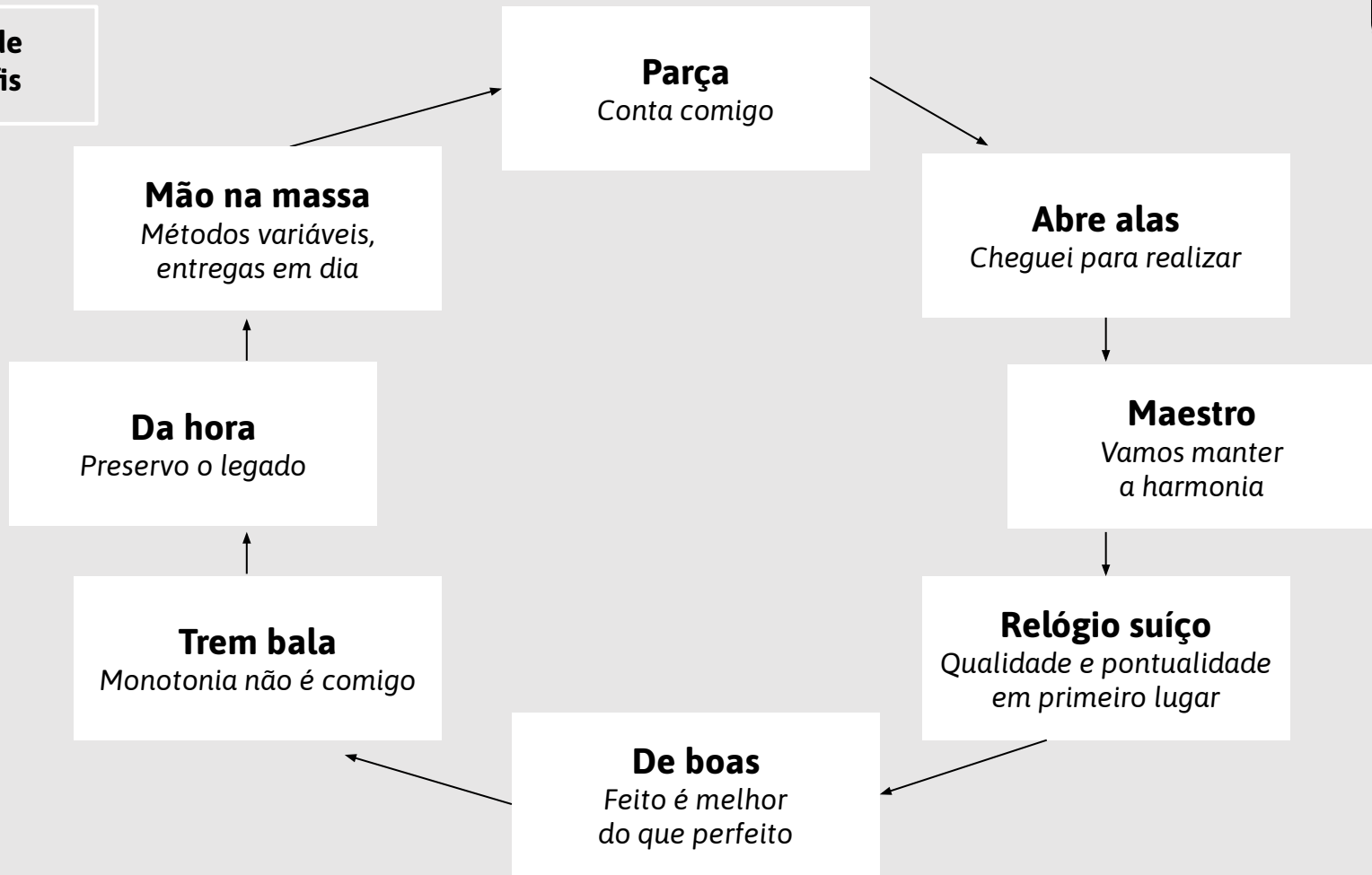
**Dicas para desenvolvimento**

**Quem pode apoiar**

**De quem pode receber apoio**

**Elaborados com base em  
lógica circular de apoio  
entre perfis (a seguir)**

Lógica circular de  
apoio entre perfis



## B. POSSIBILIDADES DE USO PARA CHEFIAS E EQUIPES EM ADAPTAÇÃO AO TRABALHO REMOTO

<b>Para quê?</b>	<b>Como? (exemplos)</b>
<b>Autodesenvolvimento</b>	→ Utilizar as dicas de desenvolvimento como desafios pessoais ou metas periódicas para reforço da dimensão atitudinal (autoconfiança, autogestão, iniciativa...)
<b>Colaboração e trabalho em equipe</b>	→ Estimular e realizar atividades conjuntas entre perfis complementares; designar servidores como tutores de acordo com suas habilidades
<b>Composição de equipes</b>	→ Identificar os perfis mais aderentes às necessidades organizacionais a fim de preencher lacunas, compor equipes transversais/temporárias
<b>Organização e distribuição do trabalho</b>	→ Delegar atividades e prover orientações observando as habilidades e desafios de cada perfil



# GESTÃO DA MUDANÇA



Importância de se considerar a **mudança de comportamento** para adaptação ao novo contexto

# **CONTEXTO DO PROBLEMA E ETAPAS DO PROJETO**

# PROBLEMA INICIAL

**Como podemos viabilizar o trabalho remoto para os servidores?**

## CONTEXTO DO PROBLEMA

Desconexão entre setor público (enrijecido) e o privado (adaptado)

Menor engajamento e produtividade pela falta de flexibilidade quanto a outras formas de trabalho (presencial, semipresencial, remoto)

Maiores custos para os órgãos (aluguel, luz, água) e para os servidores (transporte, estacionamento, refeição, tempo)

### Consequências

## Como podemos viabilizar o trabalho remoto para os servidores?

### Causas

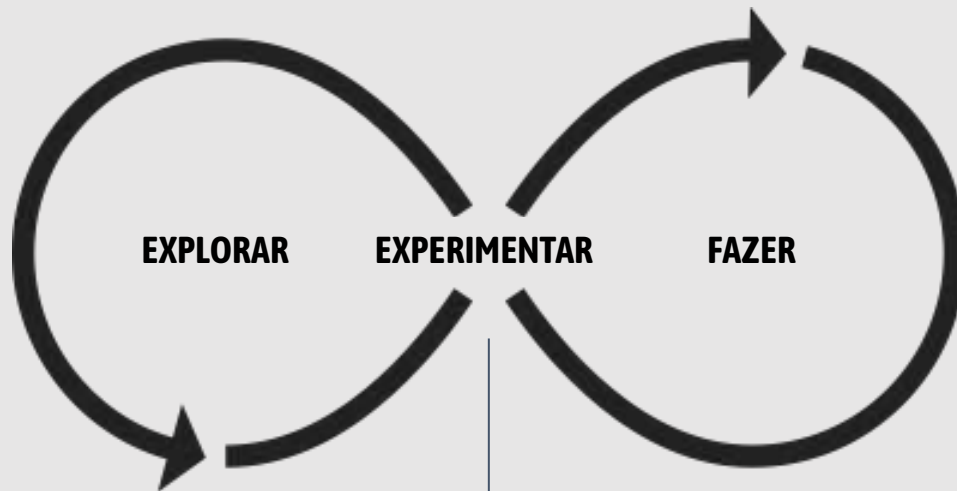
Resistência dos gestores pelo despreparo e desorganização com gestão de equipes e atividades de forma remota.

Poucos indicadores e métricas para medir produtividade remota.  
A natureza de algumas atividades é difícil de ser mapeada/mensurada

Falta de autonomia dos servidores para gerirem seu próprio trabalho.

# PROCESSO DE TRABALHO

Ciclos iterativos e experimentais, com foco na realidade



Experimentar é aprender, testando *hipóteses* e checando se a *realidade* reage da forma esperada.

## CICLO 1 (foco em *explorar*)

### 1. Preparação:

contexto do  
problema  
01 - 12/06



### 2. Foco do projeto:

recorte  
para o campo  
15 - 19/06



### 3. Pesquisa:

entrevistas com  
chefias e equipes  
22/06 - 03/07



### 4. Síntese dos achados

06 - 15/07



### 5. Apresentação de insights

16/07



## MAPA DE INSIGHTS

### Como viabilizar o trabalho remoto?

Foco: há receio das chefias?

#### ENTENDIMENTO VIGENTE

O trabalho não presencial, muitas vezes, é **visto como benéfico** e não como mais uma forma de trabalho.



A pessoa está em casa, produzir o que faria aqui é o mínimo esperado.

Trabalhar remotamente **não significa estar disponível o tempo todo**, essa forma de trabalho é potencialmente assíncrona.

#### PROBLEMAS EXISTENTES

Muitos **problemas do serviço público** foram evidenciados no trabalho não presencial.



Talvez nosso trabalho não dependa mais de métricas que nunca funcionaram.

O **valor do trabalho** não está na métrica, mas na efetividade das entregas.

No trabalho remoto imposto, o **controle assumiu novas formas**: excesso de reuniões, relatórios diários.

As pessoas não querem perder tempo com **comunicação** formal improdutiva, querem investir tempo em **trocias informais e aprendizagens coletivas**.

Para mães e pais, a dinâmica do trabalho remoto depende da **rede de apoio**.

#### ADAPTAÇÃO A PESSOAS E ÓRGÃOS

**Diretrizes** para a regulamentação do trabalho não presencial são importantes, mas devem ser adaptáveis às diferentes realidades das pessoas e dos órgãos.



É presunçoso prever uma forma ideal de trabalho remoto, mas diretrizes são importantes.

O **campo de possibilidades para o trabalho não presencial** se expandiu depois da imposição decorrente da pandemia. Atividades impensáveis nesse formato se mostraram possíveis.

**Pessoas não mudam de perfil** automaticamente ao migrarem para outra forma de trabalho.

Conhecer os **diferentes perfis individuais** existentes nas equipes facilita a escolha organizacional pela forma de trabalho mais adequada, bem como eventuais processos de adaptação.

## OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

Qual seria o foco mais estratégico e inovador para um laboratório em gestão de pessoas de um órgão central?

### ENTENDIMENTO VIGENTE

O trabalho não presencial, muitas vezes, é **visto como benéfico** e não como mais uma forma de trabalho.



### Qual é a oportunidade aqui?

Como podemos ressignificar o trabalho não presencial no setor público?

#### Exemplos de projetos relacionados:

- Construção de novas narrativas abordando conteúdos e comportamentos para o trabalho não presencial

### PROBLEMAS EXISTENTES

Muitos **problemas do serviço público** foram evidenciados no trabalho não presencial.



### Qual é a oportunidade aqui?

Como podemos estimular reflexões sobre o futuro do trabalho no setor público a partir de temas essenciais?

#### Exemplos de projetos relacionados:

- Novos projetos em cada grande tema
- Sistematização, disseminação de conteúdo sobre temas essenciais para o trabalho

### ADAPTAÇÃO A PESSOAS E ÓRGÃOS

**Diretrizes** para a regulamentação do trabalho não presencial são importantes, mas devem ser adaptáveis às diferentes realidades das pessoas e dos órgãos.



### Qual é a oportunidade aqui?

Como podemos acolher as especificidades individuais no contexto de trabalho não presencial?

#### Exemplo de projeto relacionado:

- Mapeamento de perfis de servidores para gestão de mudança (implementação de novos modelos)



## OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

Qual seria o foco mais estratégico e inovador para um laboratório em gestão de pessoas de um órgão central?

### ADAPTAÇÃO A PESSOAS E ÓRGÃOS

**Diretrizes** para a regulamentação do trabalho não presencial são importantes, mas devem ser adaptáveis às diferentes realidades das pessoas e dos órgãos.



#### **Qual é a oportunidade aqui?**

Como podemos acolher as especificidades individuais no contexto de trabalho não presencial?

#### **Exemplo de projeto relacionado:**

- Mapeamento de perfis de servidores para gestão de mudança (implementação de novos modelos)



## CICLO 2 (foco em fazer)

**6. Preparação:**  
*inspirações e ideias iniciais*  
27/07 - 07/08

**7. Foco:** *conceito, protótipos + preparação*  
10 - 21/08

**8. Testes** com pessoas que importam  
24/08 - 03/09

**9. Síntese:** *consolidação de resultados*  
04 - 18/09

**10. Apresentação final**  
24/09

# CONCEITO INICIAL

## DESCRIÇÃO

Teste para identificação de perfis comportamentais, com avatar customizável, a fim de aumentar a sinergia das equipes e fomentar a formação de redes de apoio no trabalho remoto.

## EFEITOS ESPERADOS

- Estimular o autodesenvolvimento
- Fortalecer, construir redes de apoio
- Integrar habilidades para desenvolvimento de trabalhos conjuntos
- Estimular ações preditivas para manter as pessoas engajadas e produtivas

## PÚBLICO-ALVO

Chefias e equipes de servidores em adaptação para o trabalho remoto

## VALOR PARA O PÚBLICO-ALVO

Desenvolver novo olhar sob as potencialidades e desafios técnicos e humanos de forma leve e interativa

## PREMISSAS

- Sem perfis negativos
- Perfis são retratos, pessoas são dinâmicas
- Cuidar para não gerar estereótipos
- Admitir várias possibilidades de uso
- Ser de uso voluntário
- Ser customizado para o setor público e contexto de trabalho remoto

## PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

[Teste de perfis criativos da Adobe](#)



[Perfis comportamentais para implementação do SEI - \(011\).lab](#)



# PROTÓTIPOS E TESTES

**1. Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto?**

Oficina com especialistas em gestão de pessoas e trabalho remoto

**2. Chefes e equipes de servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?**

Coleta de áudios com chefias e servidores

**3. Chefes e equipes se reconhecem nas descrições?**

Coleta de áudios com chefias e servidores

# O QUE FOI VALIDADO

Finalidade do projeto ✓

Matriz de comportamentos ✓

Rede de colaboração entre perfis ✓

Chefias e equipes se reconheceram nos perfis ✓

Chefias e equipes apontaram usos possíveis ✓

# RECOMENDAÇÕES

## 1

## Usos possíveis



Eu vejo múltiplos usos, todos eles relativos à melhoria da relação gestor-equipe.

*Servidor de unidade de gestão de pessoas*

Há diversas **possibilidades de uso** identificadas, entre elas: organização e distribuição do trabalho, composição de equipes fixas e temporárias, formação de rede de apoio, planos de desenvolvimento, melhoria da comunicação e do relacionamento interpessoal.



Acho válida a ferramenta, mas queria saber mais sobre como seria sua aplicação na prática.

*Servidora em trabalho remoto*

Não é óbvio **como utilizar** as informações dos perfis no dia a dia.

## Recomendações de próximos passos

Desenvolver e testar as orientações sobre usos possíveis como um dos componentes do conceito da solução.

Nas orientações sobre usos, considerar a apresentação de exemplos com aplicações práticas das informações sobre os perfis.

## 2

## Linguagem e representação



A gente precisa pensar na redação, sobre o que queremos dizer com cada palavra.

*Especialista em trabalho remoto*

As **palavras utilizadas** importam muito para se evitar interpretações equivocadas e estereótipos.



Acho também que a linha entre ser um trabalho sério e um teste do BuzzFeed é bem tênue.

*Servidora em trabalho remoto*

Por mais que seja desejável ser atrativo ao público, é importante tomar **cuidado para não ficar muito informal**, semelhante a materiais comuns da internet

### Recomendações de próximos passos

Desenvolver a descrição e representação gráfica de cada perfil e realizar novos testes com o público para calibrar o tom da linguagem e a interpretação das informações.

Desenvolver e testar o requisito de interação: avatar customizável



## 3

## Jornada de aplicação (antes, durante, depois)



*Chefia em trabalho remoto*

Não podemos ignorar o contexto. Frequência do trabalho remoto, natureza do trabalho, suporte organizacional também influenciam na adaptação.

É importante **combinar** as informações dos perfis **com o contexto organizacional e a natureza do trabalho** desempenhado pela pessoa, para que se tenha uma adaptação mais efetiva.



*Servidora em trabalho remoto*

Uma das nossas principais características é se adaptar, enfrentar dificuldades, e isso é potencializado quando nos sentimos engajados, acolhidos, ouvidos.

Os perfis devem ser entendidos como **mais um dos vários aspectos das pessoas**, que também têm interesses, receios, histórias, sonhos a serem considerados em contextos de mudança.

### Recomendações de próximos passos

Nas orientações de uso, considerar também a jornada de aplicação:

Para o ANTES, sugerir análise do contexto organizacional e de equipe, além de outros aspectos individuais (trajetória, interesses profissionais e pessoais), como informações complementares aos perfis no planejamento das ações de adaptação no trabalho.

Para o DEPOIS, incentivar a proposição e disseminação de novos usos dos perfis.

## 4

## Construção do teste



O ideal é que seja feito com respaldo teórico para se evitar estigmatização.

*Servidor de unidade de gestão de pessoas*

Na **dimensão teórica**, é importante que o desenvolvimento da solução seja acompanhado por **profissionais aptos** a assegurar a validade científica de seu conteúdo.



O diferencial seria fazer de forma divertida.

*Servidora de unidade de inovação*

Nas **dimensões estética e funcional**, é importante que o desenvolvimento e a implementação da solução sejam acompanhados por **profissionais aptos** a assegurar a apresentação e a funcionalidade das suas interfaces.

## Recomendações de próximos passos

Pesquisar escalas já validadas para cada comportamento (autonomia, disciplina e adaptabilidade) e definir os conceitos.

Contar com o apoio de psicólogos e demais especialistas em desenho de testes dessa natureza.

Contar com o apoio de designers, programadores e demais especialistas em requisitos de apresentação e disponibilização do teste e dos resultados.

Para cada requisito desenvolvido, realizar novos testes com usuários ou especialistas

# RECOMENDAÇÕES DE PRÓXIMOS PASSOS

## Usos possíveis

**Desenvolver e testar** as orientações sobre **usos** possíveis como um dos componentes do conceito da solução.

Nas orientações sobre usos, considerar a apresentação de exemplos com **aplicações práticas das informações** sobre os perfis.

## Linguagem e representações

Desenvolver a descrição e representação gráfica de cada perfil e realizar novos testes com o público para **calibrar o tom da linguagem** e a **interpretação** das informações.

**Desenvolver e testar** o requisito de interação: **avatar customizável**

## Jornada de aplicação

Nas orientações de uso, considerar também a jornada de aplicação:

Para o **ANTES**, sugerir **análise do contexto organizacional e de equipe**, além de outros aspectos individuais (trajetória, interesses profissionais e pessoais), como informações complementares aos perfis no planejamento das ações de adaptação no trabalho.

Para o **DEPOIS**, incentivar a proposição e **disseminação de novos usos** dos perfis.

## Construção do teste

Pesquisar **escalas já validadas** para cada comportamento e definir os conceitos.

Contar com o apoio de psicólogos e demais **especialistas em desenho de testes** dessa natureza.

Contar com o apoio de designers, programadores e demais **especialistas em requisitos de apresentação e disponibilização** do teste e dos resultados.

Para cada requisito desenvolvido, realizar **novos testes com o público**.

Finalizado o ciclo com o GNova...

Como a proposta de solução pode fortalecer as **diretrizes e iniciativas da SGP** para o trabalho remoto?

Como **viabilizar as condições** para que a proposta vire realidade?

# OBRIGADA!

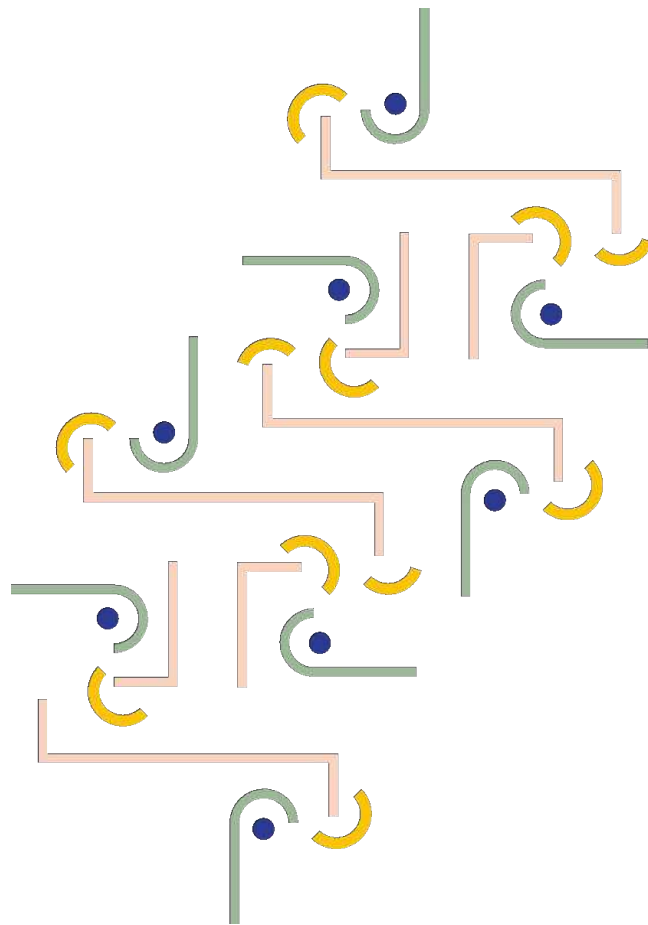
Cecília Lariú – [cecilia.lariu@enap.gov.br](mailto:cecilia.lariu@enap.gov.br)

Joselene Lemos – [joselene.lemos@enap.gov.br](mailto:joselene.lemos@enap.gov.br)

## Apoio metodológico

Isabella Brandalise – [isabrandalise@gmail.com](mailto:isabrandalise@gmail.com)

[gnova.enap.gov.br](http://gnova.enap.gov.br)

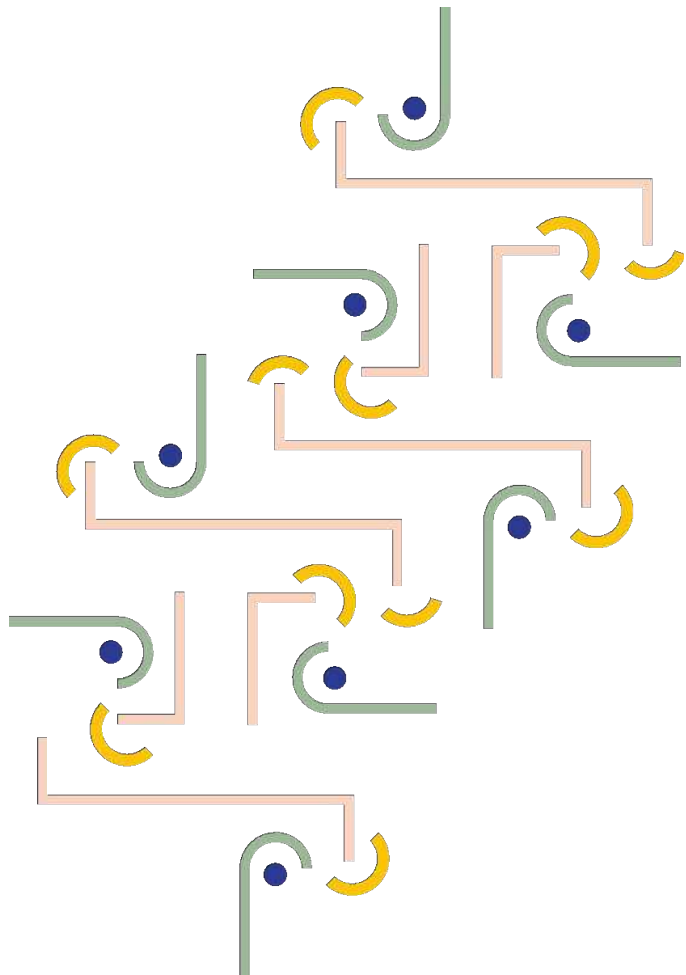


## 4.7 ANEXO 4c - Entrega final

25 de setembro de 2020

# INOVAÇÃO EM TRABALHO REMOTO NO SETOR PÚBLICO

Projeto de experimentação  
Entrega final





# SUMÁRIO

1. **Contexto do projeto**
2. **Problema inicial**
3. **Etapas e entregas intermediárias**
4. **Conceito de solução entregue**
5. **Recomendações**
6. **Avaliação do processo**
7. **Para saber mais**



# CONTEXTO DO PROJETO

# GNOVA E PROJETOS DE EXPERIMENTAÇÃO

O **projeto inovação em trabalho remoto no setor público** fez parte do programa **Janela GNOVA 2020**. Tal ação foi realizada pelo GNova – Laboratório de Inovação em Governo da Enap, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com o objetivo de apoiar equipes na geração de soluções para problemas públicos relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e também ampliar capacidades de inovação no setor público.

A chamada contou com 34 inscrições de projetos de instituições públicas federais. O projeto submetido pelo LA-BORA! gov ficou entre os cinco selecionados no processo, tendo por objetivo **aperfeiçoar a experiência de servidores em trabalho remoto para a geração de valor público** no âmbito do Poder Executivo federal.

O trabalho foi desenvolvido em **dois ciclos iterativos e experimentais**, de maio a setembro de 2020, fundamentados na abordagem do design thinking e na metodologia de imersão ágil e realizados integralmente de forma remota. **O ciclo 1** esteve focado em entender **o problema** do trabalho remoto no setor público e o **ciclo 2** em criar um **conceito de solução** para apoiar o enfrentamento desse problema.

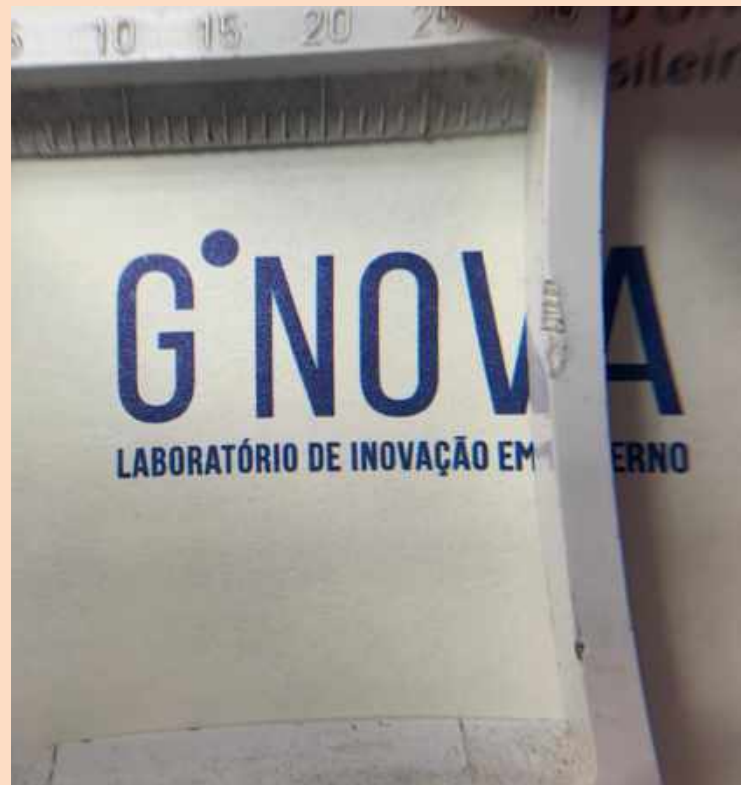
Sendo um **projeto de experimentação**, tanto o entendimento do problema quanto a criação do conceito foram desenvolvidos a partir do **teste de hipóteses com o público-alvo**, chefias e equipes de servidores públicos, **e com especialistas** em gestão de pessoas, em desenvolvimento no trabalho e em inovação pública.

## **GNova** – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO (Enap)

Foi criado em parceria com o governo da Dinamarca (MindLab) em 2016

Tem como missão desenvolver soluções criativas para problemas públicos

Desenvolve projetos de experimentação em parceria com instituições públicas



## JANELA GNOVA 2020

Primeira chamada aberta de projetos

Desenvolvida em parceria com o PNUD para apoiar projetos voltados aos ODS

Com os objetivos de desenvolver projetos de experimentação e capacitar equipes

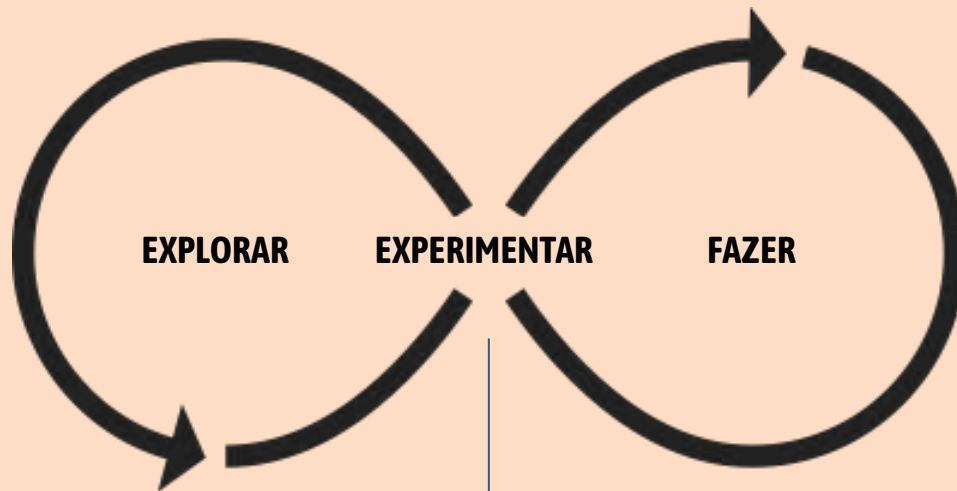
34 projetos recebidos

5 projetos selecionados, entre eles, o projeto inscrito pelo LA-BORA!gov



# PROCESSO DE TRABALHO

Ciclos iterativos e experimentais, com foco na realidade



Experimentar é aprender, testando *hipóteses* e checando se a *realidade* reage da forma esperada.

# PRINCÍPIOS DE TRABALHO

1. Preparar, preparar... preparação é tudo
2. Envolver público-alvo e atores relevantes no processo
3. Promover ambiente participativo
4. Focar no efeito
5. Testar ideias
6. Ser concreto
7. Trabalhar com insights



## ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O PROJETO

### **PESQUISAS**

Atividades de coleta de dados ou validação de hipóteses. Podem envolver dados secundários e análise de similares, além da pesquisa com as pessoas impactadas pelo problema e especialistas.

### **OFICINAS**

Encontros on-line com um fio condutor para criação de entregas intermediárias. Também podem envolver tarefas assíncronas, pré e pós oficina, que contribuem para a evolução do projeto.

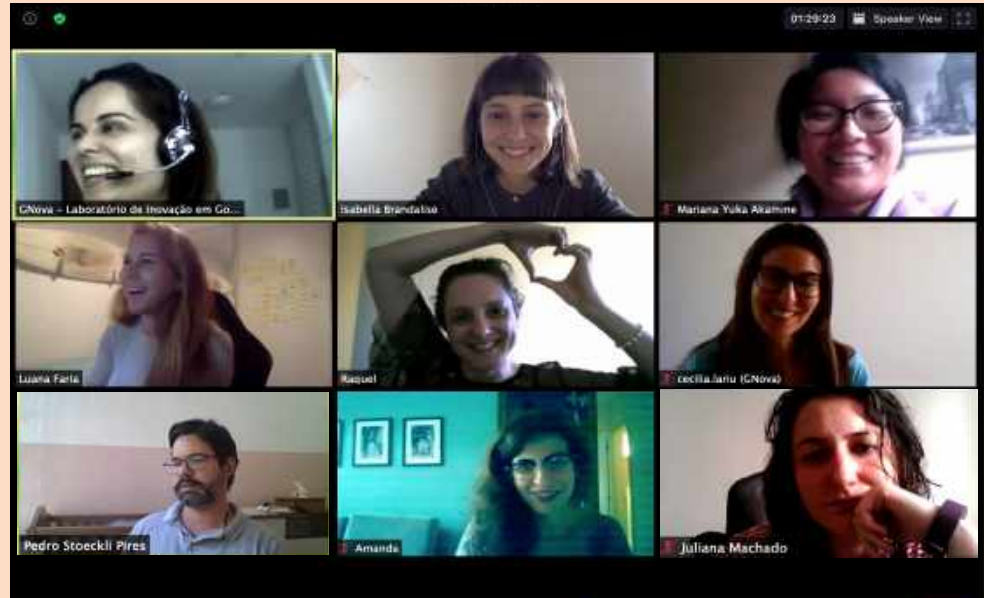
### **ACOMPANHAMENTO ON-LINE**

Encontros on-line da equipe parceira com a equipe do GNova para resolver demandas ou dúvidas específicas sobre as atividades e entregas do projeto.

### **GNPAPOS**

Eventos de sensibilização no início de cada etapa para as equipes dos projetos, mas abertos para a rede de inovação. Podem envolver troca de conhecimento entre as equipes e atividades práticas.

# A EQUIPE





## EQUIPE DO PROJETO

Participação em todas as etapas



**GNova**  
(+ consultoria PNUD)



**Equipe LA-BORA! gov**  
(responsável pelo projeto na SGP/ME)

## EQUIPE EXPANDIDA

Participação em momentos específicos



**Dirigentes da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia (SGP/ME)**



**Free-las LA-BORA! gov**

GNova  
Cecília Lariú  
Joselene Lemos

Consultoria PNUD  
Isabella Brandalise

Amanda Menezes  
Juliana Machado  
Luana Faria  
Pedro Pires  
Raquel Stacciarini  
Yuka Akamine

Wagner Lenhart  
*Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal*  
Flávia Goulart  
*Secretária-Adjunta*  
Roberta Gavioli  
*Chefe de Gabinete*

Bruno Moreno  
Caroline Lorenção  
Felipe Cavalcante  
Kátia Simões  
Pedro Diehl  
Ramana Soares

# PROBLEMA INICIAL

# PROBLEMA INICIAL

**Como podemos viabilizar o trabalho remoto para os servidores?**

# ETAPAS E ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS

## CICLO 1 (foco em explorar)

**1. Preparação:**  
contexto do  
problema  
1 - 12/06



**2. Foco:** recorte  
para o campo  
15 - 19/06



**3. Pesquisa:**  
entrevistas com  
chefias e equipes  
22/06 - 03/07



**4. Síntese** dos  
achados  
06 - 15/07



**5. Apresentação  
de insights**  
16/07



## CICLO 2 (foco em fazer)

**6. Preparação:**  
inspirações e  
ideias iniciais  
27/07 - 07/08

**7. Foco:** conceito,  
protótipos +  
preparação  
10 - 21/08

**8. Testes** com  
pessoas que  
importam  
24/08 - 03/09

**9. Síntese:**  
consolidação de  
resultados  
04 - 18/09

**10. Apresentação  
final**  
24/09

# 1. PREPARAÇÃO: MAPA DO CONTEXTO

# CAUSAS DO PROBLEMA

Estigma: se você quer trabalhar em casa é porque não tem o que fazer ou quer trabalhar menos. Falta de confiança (das chefias) em dar autonomia para os servidores.

Falta de alinhamento e clareza entre OKR (“objectives and key results”) do planejamento estratégico e as atividades e entregas específicas desenvolvidas pelos servidores

Medo de judicialização (servidores entrarem com causas trabalhistas)

Maior produtividade verificada no sistema de teletrabalho na equipe

Modelo de trabalho por carga horária e não produtividade pressão política (servidor “não trabalha” no local de trabalho, imagina em casa)

Problema  
**Como podemos viabilizar o trabalho remoto para os servidores?**

Falta de autonomia dos servidores para gerirem seu próprio trabalho. Servidores não dominam ferramentas de trabalho remoto em equipe e individual

Falta de mapeamento do fluxo do trabalho, de pactuação de metas e entregas, sistema ainda baseado em controle e não em resultados.

Poucos indicadores e métricas para medir produtividade remota. A natureza de algumas atividades não é passível de ser mapeada/mensurada

Necessidade de realizar teletrabalho no órgão (por determinação legal ou adesão voluntária)

Resistência dos gestores pelo despreparo e desorganização com gestão de equipes e atividades de forma remota e desconhecimento de ferramentas tecnológicas para auxiliá-los.

# CONSEQUÊNCIAS GERADAS PELO PROBLEMA

## 1. Consequências para a pessoa

### Consequências do trabalho remoto:

- trabalhar no conforto de casa;
- ter mais tempo para se exercitar;
- ter mais tempo sobrando (do deslocamento);
- ter maior qualidade de vida (tempo) com a família;
- maior envolvimento com o trabalho (mais ânimo);
- excesso de cobrança/prestação de contas e pressão por resultados;
- dificuldade de equilibrar vida pessoal e profissional;
- dificuldade com os limites de horário de trabalho
- probabilidade de alienação dos servidores em suas atividades individuais, perda da visão do todo
- incerteza quanto à forma de trabalho

### Consequências do trabalho presencial:

- frustração por não poder trabalhar em casa;
- custo, tempo, cansaço com deslocamento e busca por estacionamento;
- custo com refeição;
- desânimo;
- desengajamento pela falta de flexibilidade quanto a outras formas de trabalho (presencial, semipresencial, remoto);
- diminuição da produtividade
- incerteza quanto à forma de trabalho

## 2. Consequências para o órgão

### Consequências do trabalho remoto:

- economia de recursos (luz, café, água, papel, vigias);
- diminuição do número de limpezas no escritório (talvez);
- necessidade de normatização do teletrabalho (regras, requisitos);
- falta de confiança entre as pessoas que querem trabalhar remoto e as chefias e lideranças
- falta de parâmetros comuns para realização do trabalho remoto, falta isonomia
- possíveis perdas no engajamento e integração das equipes no 100% remoto

### Consequências do trabalho presencial:

- altos custos com estrutura física ( energia, água, café)
- normas antiquadas, burocráticas, enrijecimento
- menos resultados
- menor engajamento das pessoas
- absenteísmo/licenças médicas (próprias/familiares)

## 3. Consequências para o sistema

### Consequências do trabalho remoto:

- maior produtividade nas entregas;
- maior uso de ferramentas tecnológicas, especialmente, de reunião e construção coletiva a distância;
- investimento na saúde físico-emocional dos colaboradores (mesmo que a distância)

### Consequências do trabalho presencial:

- custos de trânsito, poluição;
- entregas menos qualificadas;
- baixa produtividade;
- atração por órgãos que tenham o trabalho remoto como possibilidade
- desconexão entre setor público (enrijecido) e privado (adaptado);
- perda de oportunidades de produtividade e inovação;
- falta de possibilidade de premiar as pessoas que trabalhem bem remotamente, tendo em vista a adoção do modelo de trabalho por horas e não por produtividade



# MATRIZ HCD

## Hipóteses

- As equipes não são organizadas para trabalhar por entrega de produtos, somente por cumprimento de horário.
- Os gestores não confiam nas suas equipes.
- Os líderes são despreparados para mudar a mentalidade para gestão por produtividade.
- Falta melhor aproveitamento de ferramentas tecnológicas para auxiliar a gerir equipes e as entregas.
- Há melhora na QV
- Trabalho remoto reduz o absenteísmo e o número de licenças para tratar da própria saúde e de pessoas da família.
- Será necessário sistema de revezamento ou 1x por semana presencial

## Certezas

- Muitas pessoas querem fazer trabalho remoto, total ou parcial (pesquisas nos órgãos)
- Em alguns casos, houve ganho de produtividade (ANELL, Judiciário)
- Há economia de recursos (gastos diretos e indiretos) para o órgão e sociedade com a implantação do trabalho remoto (reportagem ANEEL)
- Teremos redução dos gastos indiretos com pessoal (papel higiênico, café...)
- Melhora o trânsito, otimiza o tempo
- Muitas pessoas, mesmo as que desejam trabalhar de forma remota, não têm estrutura necessária ou adequada (TIC, mobiliário, espaço físico, etc)
- A produtividade exigida da equipe em teletrabalho deve ser superior à da equipe presencial (Caso exista)
- Necessidade de critérios objetivos de medição de desempenho
- Elaboração periódica de relatório de entregas

## Dúvidas

- Porcentagem estimada de pessoas que no cenário do Executivo federal se adaptariam bem ao trabalho remoto.
- Se a sociedade vê com os mesmos olhos o trabalho remoto do setor público e setor privado
- Pessoas mais velhas têm mais dificuldade em trabalhar de forma remota (há uma questão geracional?)
- Corte de algum auxílio (transporte, alimentação)
- Sé é possível implementar 100% de trabalho remoto por longos períodos mantendo o engajamento e a produtividade?

## **2. FOCO: RECORTE PARA O CAMPO**

## PROBLEMA

**Como podemos viabilizar o trabalho remoto para os servidores?**

## FOCO DA PESQUISA DE CAMPO

Receio das chefias de perder o controle

## QUEM VIVE ISSO NA PELE?



Chefias em  
trabalho  
presencial  
(MS)



Equipes em  
trabalho  
presencial  
(MS)



Chefias  
obrigadas a  
implementar  
o teletrabalho  
(MS/MCidadania)

### **3. PESQUISA: ENTREVISTAS COM CHEFIAS E EQUIPES**

## Proposta de roteiro para:

- Chefias de equipes numerosas do MS que não estão em teletrabalho

- Equipes do MS que não estão em teletrabalho

- Chefias que foram obrigadas a implementar o teletrabalho no MS e MCiudadania

**Duração estimada:** 30 a 40min

### Apresentar a entrevista (e pessoas)

Essa pesquisa faz parte de um projeto de inovação sobre possibilidades de trabalho não presencial. O objetivo dessa conversa é conhecer mais de perto as vivências de chefias e equipes de servidores sobre alguns aspectos envolvidos nessa questão. As informações serão tratadas de forma agregada para fins de desenvolvimento do projeto.

#### Criar conexão

1 - De forma breve, 3 ou 4 frases: o que a sua unidade faz? (explorar a área de atuação: fim, meio)

2 - Qual é o tamanho e a composição da sua equipe?

#### Introduzir o assunto

3 - A equipe já trabalhou ou está trabalhando em regime não presencial?

4 - Em termos de fluxo, como o trabalho é realizado na sua unidade? (explorar o recebimento e distribuição das demandas, a natureza e o gerenciamento das atividades e das entregas)

5 - Quais são as principais dificuldades enfrentadas na realização desse trabalho?

#### Buscar histórias

6 - Você poderia contar uma situação que ilustre alguma dessas dificuldades?

7 - Considerando o contexto organizacional e da sua equipe, seria possível adotar alguma forma de trabalho não presencial na sua unidade? Por quê? (explorar incentivos/barreiras; vantagens/desvantagens para o órgão, a unidade, a equipe; existência de normativos)

8 - Considerando o contexto organizacional e da sua equipe, como foi adotar o trabalho não presencial? (explorar incentivos/barreiras; vantagens/desvantagens para o órgão, a unidade, a equipe; existência de normativos) **somente para quem está em teletrabalho**

#### Explorar emoções e opiniões

9 - Daqui a 10 anos, como você imagina que o trabalho será realizado na sua unidade? E sobre possibilidades de trabalho não presencial na sua organização?

10 - Você poderia fotografar ou gravar um vídeo do seu ambiente de trabalho?

## 4. SÍNTESE DOS ACHADOS DO CAMPO

**10 entrevistas:** chefias e equipes de servidores dos ministérios da Saúde e da Cidadania

**Áreas entrevistadas:** gestão de pessoas ; gestão de contratos e licitações; gestão documental; gestão e segurança da informação; doenças crônicas; saúde da criança; saúde da população indígena

**Perfil das equipes:** grandes equipes com diferentes vínculos (efetivos, terceirizados, consultores, bolsistas, estagiários)

### **Percepções gerais**

- maioria teve experiência com trabalho remoto somente na pandemia
- maioria percebeu aumento da produtividade com o trabalho remoto
- maioria admitiu ser possível alguma forma de trabalho não presencial

"Na prática, não existe uma disposição do MS em implementar alguma forma de trabalho não presencial, inclusive dos consultores são exigidos o horário. Não há normativo e nem incentivos, só barreiras do órgão."

"Acho que por **cultura. Já temos a visão de que em órgão público não funciona**. Para colocar as pessoas em casa, tem que ter normativo, legislação, infraestrutura, métricas."

"Todo cenário de desastre traz algum benefício. Numa situação dessa de pandemia, vamos sair fortalecidos com o rompimento das barreiras cultural e tecnológica."

"Foi bem traumático esse início do teletrabalho, porque a gente vinha do trabalho presencial e **não foi planejado. Foi uma imposição** - 'a partir de amanhã é teletrabalho'. Isso trouxe algumas ansiedades e estresse."

"Sou super favorável ao trabalho remoto, mas não é o momento de avaliar a qualidade do trabalho remoto. É um momento de tensão coletivo e abalo emocional. Quem está em casa é porque tá em situação de risco e pressão psicológica."

"É presunçoso prever uma forma ideal de trabalho remoto, mas **diretrizes são importantes**."

"É uma experiência boa (trabalho remoto), mas **precisa de limites**."

Áreas com **natureza de trabalho** mais sensíveis para acompanhamento remoto: atendimento a públicos com restrições tecnológicas (população indígena, CRAS, CREAS), dirigentes estratégicos e assessores em situações de crise  
"É super factível porque a gente trabalha com muitas rotinas, muita análise e tal".

Consigue vislumbrar o trabalho remoto em outras áreas e que pode funcionar.

**ambiente controlado (em casa x na organização)**

"Para o trabalho intelectual seria melhor (o trabalho remoto), pois precisa de mais concentração e trabalhamos em baias."

"Têm algumas atividades que são melhores no ambiente de trabalho, sistemas com instalação de token, ou porque o filho não deixa trabalhar."

Tem que verificar a natureza do trabalho e em função do uso de tecnologias, mas tem os elementos da convivência presencial que são positivas que é perdido no remoto. Mas depende de **analisar o perfil individual e caso a caso**.

"Não pode ser uma única forma de trabalho. Tem que ter respeito às individualidades. A produção é maior."

"A gente tinha que trabalhar para se **adequar à fisiologia de cada pessoa**, (...) porque a produtividade é maior."

**Infraestrutura/TI (hardware e software)**

"Ai quando vai para o remoto: a internet não funciona, o áudio tá ruim, um cai, um não atende."

"Se órgão não tem condições de fornecer equipamentos com software, com máquina homologada (igual iniciativa privada).Expõe a **segurança da informação**. É uma dificuldade, uma barreira."

**monitoramento/controle do trabalho e das pessoas**

"Eu suponho que a pessoa está trabalhando em casa, porque é diferente de vê-la aqui do meu lado, mas tendo como monitorar a entrega...".

- Sensação maior de cobrança e de produtividade por estar em trabalho remoto.

"Não temos que ficar 8h na frente do computador."

Aumentou muito e aferido a produtividade da equipe.

"No nosso caso, conseguimos gerar atividades para um e para outro e enviar. No presencial isso não é possível."

#há menos tempo para gerenciar quem está em home office

"Antes, no presencial, a gente controlava mais né? Mesmo sem precisar".

"No trabalho remoto você precisa de uma relação de maior de **confiança**."

Os gestores não acreditam que quem está em casa esteja trabalhando igualmente. Há desconfiança e preconceito.  
*(resgatar frase "tá em teletrabalho, tem que produzir mais")*

#conciliar **maternidade** com o trabalho

"Tentei falar com uma técnica e não consegui porque os filhos estavam gritando."

"Em casa é mãe, não é profissional."

"Eu não acho que o teletrabalho me permita ficar mais com o meu filho. Para trabalhar, eu preciso de uma estrutura para cuidar dos meus filhos."

#A maternidade é algo que impacta muito, apesar de ser uma possibilidade de ficar mais tempo com filho, na verdade foi pior, tem que separar.

- Prioridade é o trabalho. Mas não é uma situação normal, cada um tem uma realidade, mas a produtividade é afetada por estar sozinha em casa com o filho."

"-Relações dissolvidas em relação às exigências e interferindo no horário familiar" (cobrança de assinatura às 22h em processo que já havia sido despachado)

*(adicionar citações da equipe em casa com os filhos)*

**indicadores de efetividade do trabalho**

"Impossível trabalhar por metas."(demandas imprevisíveis)  
"Não temos que ficar 8h na frente do computador."

"No remoto seu compromisso é com o resultado, não com o horário, mas não os resultados que você faz x% presencial e 30% a mais no remoto. O ganho de produtividade pode ser um resultado, mas não um pressuposto."

"Talvez nosso trabalho não dependa mais de métricas que nunca funcionaram. O trabalho da minha equipe nunca dependeu de estarem 40h lá."

Conflito entre gestão por horário e gestão por produto.

"O serviço público focado na entrega é o melhor que a gente pode fazer".

**comunicação (frequente, objetiva x desalinhada, distante)**

"A comunicação melhora porque precisa ser mais objetiva, evitamos as reuniões desnecessárias."

#o volume das atividades aumentou e o prazo diminuiu até mesmo por conta da **informalidade** na comunicação com as áreas demandantes

-Líderes hierárquicos superiores com uma piora na comunicação por questões de desconfiança.

*(mais gente falou, incluir mais depois)*

**mais foco x menos trocas sociais casuais**

"Eu acho que é mais focado. No teletrabalho você vai direto ao ponto"

"Uma perda são as interações naturais do cotidiano (...) existe um aprendizado coletivo que é feito durante o trabalho."

**horários (pontualidade x disponibilidade ilimitada)**

"Eu tinha uma colega que tinha muita dificuldade de cumprir horário (...) melhorou para ela, em casa é mais tranquilo."

"Agora no Teams todo mundo chega no horário, e se atrasam, a gente coloca em stand by e continua trabalhando."

"Como você está em casa, dá a impressão que está sempre disponível."

**Opiniões favoráveis**

É favorável ao teletrabalho no serviço público.

"O trabalho remoto é o futuro! Vejo todo mundo trabalhando remoto."



## 5. APRESENTAÇÃO DOS INSIGHTS PARA DIRIGENTES

### CONVIDADOS

Flávia Goulart  
*Secretária-Adjunta da SGP/ME*

Roberta Gavioli  
*Chefe de Gabinete da SGP/ME*



## MAPA DE INSIGHTS

### Como viabilizar o trabalho remoto?

Foco: há receio das chefias?

#### ENTENDIMENTO VIGENTE

O trabalho não presencial, muitas vezes, é **visto como benéfico** e não como mais uma forma de trabalho.



A pessoa está em casa, produzir o que faria aqui é o mínimo esperado.

Trabalhar remotamente **não significa estar disponível o tempo todo**, essa forma de trabalho é potencialmente assíncrona.

#### PROBLEMAS EXISTENTES

Muitos **problemas do serviço público** foram evidenciados no trabalho não presencial.



Talvez nosso trabalho não dependa mais de métricas que nunca funcionaram.

O **valor do trabalho** não está na métrica, mas na efetividade das entregas.

No trabalho remoto imposto, o **controle assumiu novas formas**: excesso de reuniões, relatórios diários.

As pessoas não querem perder tempo com **comunicação** formal improdutiva, querem investir tempo em **trocias informais e aprendizagens coletivas**.

Para mães e pais, a dinâmica do trabalho remoto depende da **rede de apoio**.

#### ADAPTAÇÃO A PESSOAS E ÓRGÃOS

**Diretrizes** para a regulamentação do trabalho não presencial são importantes, mas devem ser adaptáveis às diferentes realidades das pessoas e dos órgãos.



É presunçoso prever uma forma ideal de trabalho remoto, mas diretrizes são importantes.

O **campo de possibilidades para o trabalho não presencial** se expandiu depois da imposição decorrente da pandemia. Atividades impensáveis nesse formato se mostraram possíveis.

**Pessoas não mudam de perfil** automaticamente ao migrarem para outra forma de trabalho.

Conhecer os **diferentes perfis individuais** existentes nas equipes facilita a escolha organizacional pela forma de trabalho mais adequada, bem como eventuais processos de adaptação.

## OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

Qual seria o foco mais estratégico e inovador para um laboratório em gestão de pessoas de um órgão central?

### ENTENDIMENTO VIGENTE

O trabalho não presencial, muitas vezes, é **visto como benefício** e não como mais uma forma de trabalho.



### Qual é a oportunidade aqui?

Como podemos ressignificar o trabalho não presencial no setor público?

#### Exemplos de projetos relacionados:

- Construção de novas narrativas abordando conteúdos e comportamentos para o trabalho não presencial

### PROBLEMAS EXISTENTES

Muitos **problemas do serviço público** foram evidenciados no trabalho não presencial.



### Qual é a oportunidade aqui?

Como podemos estimular reflexões sobre o futuro do trabalho no setor público a partir de temas essenciais?

#### Exemplos de projetos relacionados:

- Novos projetos em cada grande tema
- Sistematização, disseminação de conteúdo sobre temas essenciais para o trabalho

### ADAPTAÇÃO A PESSOAS E ÓRGÃOS

**Diretrizes** para a regulamentação do trabalho não presencial são importantes, mas devem ser adaptáveis às diferentes realidades das pessoas e dos órgãos.



### Qual é a oportunidade aqui?

Como podemos acolher as especificidades individuais dos servidores no contexto de trabalho não presencial?

#### Exemplo de projeto relacionado:

- Mapeamento de perfis de servidores para gestão de mudança (implementação de novos modelos)

## OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

Qual seria o foco mais estratégico e inovador para um laboratório em gestão de pessoas de um órgão central?

### ADAPTAÇÃO A PESSOAS E ÓRGÃOS

**Diretrizes** para a regulamentação do trabalho não presencial são importantes, mas devem ser adaptáveis às diferentes realidades das pessoas e dos órgãos.



#### **Qual é a oportunidade aqui?**

Como podemos acolher as especificidades individuais dos servidores no contexto de trabalho não presencial?

#### **Exemplo de projeto relacionado:**

- Mapeamento de perfis de servidores para gestão de mudança (implementação de novos modelos)

## 6. INSPIRAÇÕES E IDEIAS

### CONVIDADOS - Free-las LA-BORA! gov

Bruno Moreno

Caroline Lorenção

Felipe Cavalcante

Kátia Simões

Pedro Diehl

Ramana Soares



# MURAL DE INSPIRAÇÕES

Requisito 1 - matriz

Quais são as **características comportamentais** que importam para a adaptação ao contexto do trabalho não presencial?

Como cada pessoa pensa e age no trabalho? Como cada pessoa aprende no trabalho?



Introversion (A) — (B) Extroversion  
 Intellect (C) — (D) Emotion  
 Ideas (E) — (F) Action

## 16 Personalities

	Subjective	Objective
<b>Deduction</b>	Intuition/Observing	Introversion/Extroversion
<b>Induction</b>	Feeling/Thinking	Prospecting/Judging



Como as pessoas tomam decisões? Qual é o papel das emoções nas decisões? Como cada perfil comportamental reage a determinados estímulos na tomada de decisão?

# CARACTERÍSTICAS-BASE DOS PERFIS

## Indivíduo

Foco
Concentração
Comprometimento
Persistência

## Processos de Trabalho

Disciplina
Organização
Gestão do tempo
Gestão das tarefas
Desleixado

## Relação chefe/trabalho

Autogerenciamento - autonomia (LIDER DE SI MESMO)	Trabalhar por resultados
Proatividade	Realizador
Pessoas "lentas"	Preguiça

## Relação com a Equipe

Tolerância
Empatia com o outro
Cooperativo mais que competitivo
Senso de pertencimento a comunidade
Comunicação assertiva
Personalidade "difícil"
Dificuldades de trabalho em grupo

## Mudança

Abertura (para o novo)	Insurgência (questionar a maneira usual de fazer as coisas)	Adaptabilidade / flexibilidade
Maturidade para sair da zona de conforto		Criatividade
Habilidade Transcultural	Perfil early-adopter de tecnologia	Curiosidade (olhar de turista, de criança)
Mentalidade de crescimento	Perfil "Teoria Y"	Resiliência
	Dificuldades tecnológicas	Resistência a mudanças

## Bem-Estar

Inteligência emocional	Autoconhecimento
Autoconfiança	Vulnerabilidade ao adoecimento pelo trabalho remoto



# MURAL DE INSPIRAÇÕES

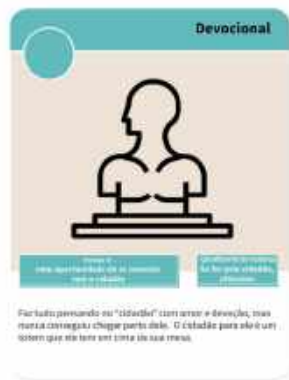
Requisito 2 - interação e formato

Quais são as possíveis interfaces e formas de acesso para os perfis comportamentais?



Quando faz home office, o cenário que melhor retrata você é...

- Preciso ficar em um espaço reservado, para não me distrair com outras coisas
- Até procuro um espaço tranquilo, mas tenho dificuldade porque a minha casa é um lugar agitado
- Não saio da cama, ligo o computador lá mesma. No máximo, faço uma escada no sofá



Você fica frequentemente tão absorto em seus pensamentos que ignora ou esquece do seu entorno.

Concordo         Discordo





# INTERFACES

## Autopreenchimento

Autodeclaração dos servidores a partir de perguntas estruturadas.	Fluxograma (vai respondendo e se move de acordo com a resposta) Inspiração: <a href="https://dark.netflix.io/pt">https://dark.netflix.io/pt</a>
Autoavaliação (teste de personalidade)	Janela de Johari
Testes de perfil	

## Dinâmicas

jogo de perfis (gamificação)	Cartas com imagens “malucas” (inspiração DIXIT e Tarot)
Dinâmicas de grupo voltadas para autoconhecimento	“trilha de oficinas” para mapear perfis
Entrevistas para identificar aptidões	matriz de Desafios x habilidades: FLOW: Mihaly Csikszentmihalyi

## Avaliações e pesquisas

Avaliação da chefia e dos colegas de equipe	pesquisa com foco nas dores para identificar perfis e reduzir danos (conectar com estudo do People lab)
Avaliação entre pares	
Cruzamento da autoavaliação com a avaliação da equipe/chefia	contemplar perguntas sobre o clima organizacional e o perfil da liderança

## Extração e análise de dados existentes

People Analytics	Banco de Talentos	Análise automatizada e traçar o perfil através da trajetória profissional: LinkedIn, Banco de Talentos/Lattes, Instagram, Facebook (conexões, hashtags que segue)	Analisar quem já trabalha remoto, na iniciativa privada e em governos estrangeiros: identificar dificuldades ou facilidades que eles tiveram na transição. Com base nos dados obtidos, traçar quais características se deve buscar.
Extração, Transformação e Carga de Dados	Portal do Servidor / Oportunidades / Órgãos tem bastante dados de quem se candidatou.		

# MURAL DE INSPIRAÇÕES

Requisito 3 – uso por servidores

Como os perfis comportamentais podem **ser utilizados no dia a dia pelos servidores** no contexto de trabalho não presencial?

“Foi bem traumático o início do teletrabalho. Não houve preparação.”



Fonte: dicasmeil.com.br

## Recommended Reading



Paper Prototyping

How to make the simplest possible prototypes ready for testing.



A Smile in the Mind

Inspiration on finding the sweet spot between a great idea and a great execution.

**Creative Strength**  
Ability to bring ideas and concepts to life

**Untapped Potential**  
Becoming totally fearless in your expression

**Ideal Collaborator**

**The Producer**

	Servidor realista em busca de apoio	Trabalho focado	Servidor empreendedor responsável	Servidor empreendedor
<b>Durante reuniões grupais:</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A ideia dele é sempre a melhor e ele se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>
<b>Servidor toma a iniciativa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A ideia dele é sempre a melhor e ele se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>
<b>Servidor resolve por si mesmo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>
<b>Servidor resolve por si mesmo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>
<b>Servidor resolve por si mesmo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ele quer que o grupo tenha ideias e ideias boas, mas não se dá para desenvolver as ideias que ele apresenta.</li> </ul>

# USOS PARA SERVIDORES

## Autodesenvolvimento

<p><b>Autoconhecimento</b> para trabalhar os pontos que precisam de ajustes, evolução, capacitações etc</p>	<p>Apresentação de <b>novos desafios para o autodesenvolvimento</b></p>
<p>Identificar os pontos fortes e de melhorias para gerar <b>plano de desenvolvimento</b></p>	<p>estimular <b>capacitação em gestão do tempo</b></p>
<p>Investir em <b> cursos</b> mais pessoais (autoconhecimento e evolução): <b>saúde, mental, emocional</b></p>	<p>Estimular capacitação em <b>autogestão, autorresponsabilidade e comunicação</b></p>
<p>elaboração junto com o servidor das <b> trilhas de aprendizagem</b> levando em consideração o perfil do servidor (ex curso presencial, mentoring, curso online)</p>	<p>desenvolver <b>valores interpessoais</b> profissionais (mapa de perfis x tarefas x trajetória x preferências)</p>
	<p>Perfil do <b>potencial pessoal</b> com base naquilo que já foi feito (entregas, resultados, contribuições) <b>Portfólio de Competências</b></p>

## Relacionamento interpessoal/empatia

<p>para melhor <b>entendimento do outro</b> e de si mesmo (autoconhecimento)</p>	<p>Entender as individualidades de cada servidor, <b>evitando criticar</b> o tempo de cada um</p>
<p>Lidar mais fácil com os colegas, compreendendo as dificuldades de forma mais holística e sabendo <b>tirar o melhor do trabalho em grupo.</b></p>	<p><b>Sair dos preconceitos</b> superficiais dos colegas</p>
	<p><b>Entender o contexto</b> fora do ambiente de trabalho que o colega está inserido</p>

## Colaboração

<p>Criar as <b>colaborações</b> entre colegas de forma mais eficiente pelos <b>perfis complementares</b></p>	<p><b>Saber pedir ajuda</b>, sem receio de parecer que não está trabalhando</p>	<p><b>desenvolver relação de confiança</b> (em si, no outro, entre si)-ex: happy hour e encontros compartilhar</p>
<p><b>Auxiliar o grupo</b> em caso de dificuldades, <b>retirando a carga</b> um pouco da <b>chefia</b></p>	<p><b>Colaborar entre pares</b> e entre hierarquias diferentes</p>	<p><b>Estimular relações entre diferentes perfis</b> (Na horizontal, entre pares, para aprendizado profissional - exemplo: facilitador de tecnologia. Na vertical, entre chefias e técnicos, nos interesses pessoais).</p>

## Comunicação

<p>Ferramentas específicas mais adequadas para <b>comunicação de acordo com perfil</b> do servidor (ex e mail, conversa por vídeo, chat teams)</p>	<p>Formar grupos de comunicação para manter em contato com colegas sobre tarefas e projetos</p>
	<p>Ajuda na comunicação uma vez que o servidor poderá saber o tipo de perfil do outro com quem quer se comunicar</p>

# MURAL DE INSPIRAÇÕES

Requisito 4 - uso por chefias  
 Como os perfis comportamentais podem **ser utilizados no dia a dia pelas chefias** no contexto de trabalho não presencial?

“Acho que estavam perdidos nessa gestão inicial, eu teria que estar disponível das 7h às 16h e entregar relatórios diários.”



Fonte (AT&M): [blog.atmtec.com.br](http://blog.atmtec.com.br)

“Eu como gestor tenho que motivá-la.”  
 “Nossa gestão é em círculo e um vai somando com o conhecimento do outro”.



## PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA MUDANÇA



	Servidora residente em base de apoio	Tutor(a) funcional	Ilustrador(a) responsável	Gravador(a) operacional
Ilustrador(a) responsável	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>A disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>
Servidora residente em base de apoio	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>
Tutor(a) funcional	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>
Gravador(a) operacional	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>	<p>Disponibilidade para apoiar a mudança</p> <p>Disponibilidade para apoiar a mudança, por meio da equipe de suporte técnico, para garantir a continuidade do trabalho.</p>

# USO GERENCIAL

## Aprendizado e desenvolvimento no trabalho

incentivar a <b>iniciativa</b> e estimular o <b>aprendizado</b> com o erro	Traçar estratégia de <b>vivências fora da zona de conforto</b>
Traçar <b>cenários possíveis</b> (dificuldades, p.e.) e pensar <b>soluções para cada perfil</b>	identificar <b>perfis acolhedores</b> para posição de <b>job rotation</b> na equipe na <b>função de tutoria</b>
<b>Vincular</b> o cronograma de <b>entregas com o desenvolvimento</b> do servidor	promover <b>distribuição de tarefas</b> favorecendo o <b>desenvolvimento</b> de cada <b>perfil</b>
Preparação de <b>novas lideranças</b>	
estimular <b>novos meios de trabalho</b> , mais eficientes e produtivos, com foco de <b>“ganhos”</b> para o servidor	

## Organização do trabalho

<b>Delegar o trabalho</b> conforme os perfis	Olhar a necessidade de cada perfil de forma mais personalizada	<b>Dividir o trabalho conforme os perfis</b> em equipes colaborativas	Planejar <b>tarefas</b> para pessoas que trabalham melhor quando têm mais <b>autonomia</b> e pessoas que não lidam bem com a <b>falta de orientações claras</b>
<b>Definir</b> melhor <b>rotina</b> para equipe de acordo com individualidades	<b>Reavaliação periódica dos perfis</b>	Orientar <b>entregas mínimas (requisitos)</b>	

## Colaboração

<b>Cooperação</b> entre setores (especialmente projetos)	<b>Propor trabalhos conjuntos</b> , ao invés de individuais
<b>Banco de expertises</b> (referências) para temas específicos. <b>Gestão do Portfólio</b> de competências	Criar <b>estratégias de engajamento</b> mais fácil de acordo com os perfis
Valorizar o conhecimento de todos, (ex: memórias vivas da instituição)	traçar <b>estratégias de interação entre os perfis para não perder sinergia</b> (tendência a acomodação)
ter o <b>cuidado</b> para não criar um <b>perfil preferido ou ideal</b> e com isso criar comparações ao invés de <b>cooperação</b>	Criação de <b>grupos de trabalho</b> para condução <b>projetos</b> ou regulamentação de temas com <b>perfis complementares</b> para melhor efetividade do trabalho (mesclar perfis)

## Composição de equipes

<b>Identificar os perfis que faltam</b> na equipe para cooptar perfis adequados ao trabalho	Alinhar perfis com estratégia organizacional e do setor (preencher lacunas ou otimizar combinações)
Estabelecer <b>equipes transversais</b> entre colegas com tarefas e competências transversais	Compor uma <b>equipe com perfis complementares</b> e abrangentes
	Mesclar perfis quando necessário para <b>equilibrar a equipe</b> (não ter só analíticos ou só inovadores por ex)

## Comunicação

espaço de <b>escuta ativa</b> e ‘abertura’ para acompanhamentos de acordo com o perfil	Informação gera maior <b>segurança</b> e pode auxiliar na questão de <b>confiança</b>
Estabelecer semanalmente uma <b>conversa individualizada</b> com cada servidor	O chefe saber como melhor acessar as pessoas da equipe e motivá-las

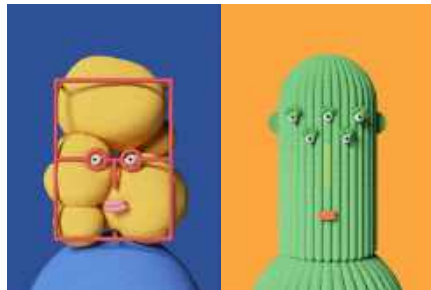


# MURAL DE INSPIRAÇÕES

Requisito 5 - representação

Como podemos **representar os perfis comportamentais** típicos do contexto de trabalho não presencial?

Se o trabalho remoto fosse uma figura, qual seria?



PROTOTYPER



Você lida bem com muitas das vantagens de ter a produtividade ainda precisa aprender sobre :



**Family Dynasty**

The Family Dynasty is as traditional as apple pie, offering a social, nurturing and stable environment where teamwork is emphasized and interactions between employees are relaxed.

*Fixed role*

**Frontier Settlers**

Flexible yet extremely competitive, the Frontier Settlers offer a traditional work environment and easygoing structure where employees are encouraged to take part in decision-making.

*Fixed role*

**Intergalactic Explorers**

Creative, social and innovative, the Intergalactic Explorers offer a competitive environment with a structured employment hierarchy that puts a strong focus on personal achievement.

*Fixed role*



# REPRESENTAÇÃO DOS PERFIS

## Ícones



frase-lema para cada perfil      lettering e desenhos



## Com movimento

usar símbolos com movimento ou ideia de movimento

Usar gifs divertidos e que demonstrem claramente o perfil

## Figuras abstratas

Por formas, mais anguloso (incisivo), arredondado (suave),

Por cores, sinalizando humor  
 Vermelho - tenso  
 Azul - em paz  
 Verde - Esperançoso

## Figuras humanas

Representar por meio de pessoas, mostrando a importância da existência de perfis diversificados.

figuras humanas caricaturais (óculos, idosos, moderninhos...)



## Metáforas

perfil relacionado a animais (leão-agressivo, macaco-sabedoria, coruja-paciência...)

usar metáforas para os perfis

Monstrinhos

Características comportamentais  
 Pensador, Reflexivo, inovador, analítico

## Elementos que remetem ao trabalho não presencial




## Múltiplas interpretações

Cartas psicodélicas, tipo DIXIT	Cartas com diversas interpretações	Mostrar mais de um perfil da pessoa (principal e adjacentes). Ninguém é uma coisa só.
		

## Personagens conhecidos

Usar avatares ou personagens conhecidos para entender a principal característica ou o perfil dominante	Papéis de RPG: Game Master, Anão, Elfo, Arqueiro, Feiticeiro, Orc...
desenho animado (chaves, chapolin, prof girafales...)	De acordo com as metodologias: Scrum Master, Product Owner, Scrum Dev.

## Customizável

	CUSTOMIZAVEL: cada competência/habilidade é uma imagem e vc monta seu avatar	Cada participante escolhe um avatar condizente com o nome do papel a ser vivenciado
	usar um avatar que pode trocar de máscara	Dashboard com Badges, (como os de habilidades em T. I., como escoteiros) para personalizar um eventual avatar

## Infográfico

	O Círculo da Competência Digital	complementares/equivalentes (carga de bateria)
		



# MURAL DE INSPIRAÇÕES

Requisito 6 - compartilhamento e conexão  
 Como podemos **disponibilizar as informações sobre os perfis comportamentais** típicos do contexto de trabalho não presencial?

OPPOSITE OF PROTOTYPES

## Opposites Attract



Conductors

NEIGHBOURS OF PROTOTYPES

## Similar Types



Painter



People Watcher

D A R K



	Servidora resolvida em baixa espaço	Tuadora funcionária	Buscadora empresarial responsável	Gravadora empresarial
Dispositivo centro de apoiado			Dispositivo de produção responsável tem acesso à rede e não pode ser desconectado de Sua rede privada de trabalho	A Dispositivo responsável é o mesmo que a Dispositivo e não é desconectado de Sua rede privada de trabalho
Servidora resolvida e realidade	A Servidora resolvida resolvida em baixa espaço de resolução de resolução de resolução de resolução de	Dispositivo funcionária pode ser o chefe de equipe de trabalho resolução de resolução de resolução de		
Buscadora empresarial por resolução		Dispositivo funcionária pode ser o chefe de equipe de trabalho resolução de resolução de resolução de		A Dispositivo responsável pode ser o chefe de equipe de trabalho resolução de resolução de resolução de
Buscadora empresarial			Dispositivo funcionária pode ser o chefe de equipe de trabalho resolução de resolução de resolução de	

the joys of creation—and to not be afraid to get your hands a little dirty in the process

Download your Creative Type

Share your Creative Type using #mycreativetype

Facebook, Twitter, Email icons

The Types



# DISPONIBILIZAÇÃO

## Estados dinâmicos em cada perfil



Identificar ao gestor metadados sobre como o servidor está no momento

Deixar algo visível para a equipe de trabalho seu humor e confiança no dia e abertura para atividades

## Redes entre perfis (semelhantes e complementares)

match entre perfis	tipo mídia social que vc encontra perfis complementares, de apoio ou opostos	mapa/rede de conexões entre perfis (apoios)	ter um perfil “complementar” e saber quem poderia te apoiar e quem você pode apoiar (ganha ganha)
matriz de compatibilidade (escolher eixos e estratificá-los)		criar rede de sinergias que antes não foram pensadas ou inexistiam	
rastrear estilo site de relacionamentos (filtrar por proximidade, ou % de característica)	criar vínculos e aproximações, redes de apoio e de troca de experiências	mapear e notificar sobre pessoas com perfis similares, para interação.	palestras de pessoas com aqueles perfis e como elas atuam
		grupo no yammer contendo os perfis para identificar tb possibilidades de treinamentos	
Mostrar seu perfil e qual seria “o oposto complementar”, o que pode te apoiar na transição para o remoto e o que você poderia apoiar.	a partir da “permissão” de cada pessoa, criar grupos do mesmo perfil e tb grupos de perfis opostos para aprenderem uns com os outros	sentir que tem com quem aprender e com a quem ensinar -tirar da posição só de tomador ou só de doar	
estimular na plataforma a colaboração e o engajamento entre os diferentes perfis	estabelecer trocas em várias áreas, não só de trabalho, também em interesses pessoais		

## Acesso

PDI  
Plano de Desenvolvimento Individual

Repositório de Banco de Dados

## Compartilhamento

as pessoas vão gerar seus próprios perfis e escolher ou não compartilhar	as pessoas podem publicar seu perfil (compartilhar no face, insta, linkedin) e convidar outras pessoas para fazer o seu perfil
Convergência tecnológica, aproveitar o Banco de Talentos do Portal do Servidor e o LinkedIn	possibilidade de compartilhar perfis

Extra

# IDEIAS GERAIS PARA O TRABALHO REMOTO

## Comunicação

Melhorar a comunicação interna	Pessoas que têm um perfil de responder demandas a qualquer hora.
Estabelecer fluxos bem definidos de comunicação (canais em excesso geram confusão).	Desenhar código de comunicação nos grupos (prazo p resposta, responsável pela demanda)
ter momentos de comunicação informal, que "substitua" as interações do cafezinho	pensar uma comunicação possível e não da urgência
Manter a equipe informada e atualizada das informações que chegam	

## Gestão da equipe

Realizar o mapeamento das competências dos servidores dentro da equipe	Estabelecer um cronograma de entregas na equipe, até para saber quem está sobrecarregado
Conhecer o servidor, suas competências, inclusive as não requeridas para a área para abrir o leque de atuação na área	trabalhar com ferramentas de acompanhamento online simultâneo da área para promover integração
Menos controle e mais confiança, sem deixar de atuar com metas e kpi	ser mais tolerante e incentivador, pois a motivação e as dificuldades são maiores

## Cooperação

refletir sobre os desafios de se estabelecer relações de confiança na equipe em vez de controle

Pensar possíveis "pacotes" de adesão ao trabalho não presencial (períodos, dias, 100%)

## Empatia

conhecer a realidade das pessoas

Identificar oportunidades para o órgão de pessoas que têm disponibilidade fora do horário padrão (ou outras necessidades)

Cuidar com os limites de horário em trabalho remoto

promover debate sobre limites do trabalho em casa (horários, descanso, etc)

Entender as dificuldades de cada um da equipe, oferecendo o suporte necessário

Pensar novas soluções  
Propor idéias e ações inovadoras  
Empreendedorismo

Gestão do Conhecimento

## 7. CONCEITO DE SOLUÇÃO

# CONCEITO INICIAL

## DESCRIÇÃO

Teste para identificação de perfis comportamentais, com avatar customizável, a fim de aumentar a sinergia das equipes e fomentar a formação de redes de apoio no trabalho remoto.

## EFEITOS ESPERADOS

- Estimular o autodesenvolvimento
- Fortalecer, construir redes de apoio
- Integrar habilidades para desenvolvimento de trabalhos conjuntos
- Estimular ações preditivas para manter as pessoas engajadas e produtivas

## PÚBLICO-ALVO

Chefias e equipes de servidores em adaptação para o trabalho remoto

## VALOR PARA O PÚBLICO-ALVO

Desenvolver novo olhar sob as potencialidades e desafios técnicos e humanos de forma leve e interativa

## PREMISSAS

- Sem perfis negativos
- Perfis são retratos, pessoas são dinâmicas
- Cuidar para não gerar estereótipos
- Admitir várias possibilidades de uso
- Ser de uso voluntário
- Ser customizado para o setor público e contexto de trabalho remoto

## PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

[Teste de perfis criativos da Adobe](#)



[Perfis comportamentais para implementação do SEI - \(011\).lab](#)



## 8. TESTES DOS PROTÓTIPOS

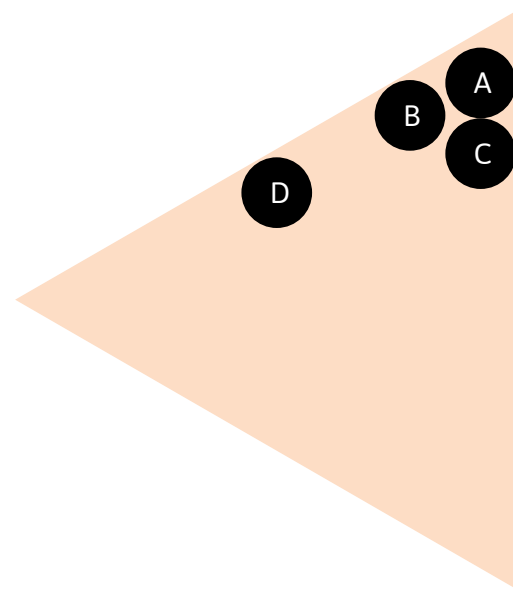
# PERGUNTAS CRÍTICAS

## O que queremos aprender sobre o nosso conceito?

- A. Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto?
- B. Chefes e equipes de servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?
- C. As pessoas se reconhecem nas descrições?
- D. Faz sentido os perfis serem customizáveis (avatar, insígnias)? As pessoas desejam esse tipo de interação?
- E. Como chefes e equipes usariam a proposta no cotidiano?
- F. Que tipo de conteúdo geraria (mais) valor?
- G. As pessoas desejam interagir com a representação gráfica dos perfis? De que forma?
- H. As pessoas compartilhariam seus perfis/avatars nas redes sociais?

**#Funcionalidade**  
como essa coisa funciona (na vida das pessoas)?

**#Implementação**  
quais os recursos necessários?



**#Apresentação**  
qual é a cara da coisa?

# PROTÓTIPOS: como podemos aprender?

Listagem das opções e dos caminhos escolhidos (destaques em branco)

**A** **Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto?**  
[#funcionalidade]

**B** **Chefes e equipes de servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?**  
[#funcionalidade]

**C** **As pessoas se reconhecem nas descrições?** [#funcionalidade]

**O que podemos construir para responder essa pergunta?**

visualização da matriz de perfis;  
detalhamento do esqueleto de um perfil

**Com quem precisamos falar?**

especialistas em comportamento e trabalho remoto;  
chefes e servidores vivendo o trabalho remoto

**Em que situação conseguimos interagir com essas pessoas?**

oficina com especialistas;  
conversa informal por telefone;  
entrevista semiestruturada pelo zoom;  
troca de mensagens de áudio pelo zap

**O que podemos construir para responder essa pergunta?**

visão de todos perfis;  
relação entre perfis complementares;  
detalhamento do esqueleto de um perfil

**Com quem precisamos falar?**

chefes e servidores em trabalho remoto

**Em que situação conseguimos interagir com essas pessoas?**

troca de mensagens de áudio e imagem pelo zap;  
entrevista semiestruturada pelo zoom

**O que podemos construir para responder essa pergunta?**

detalhamento do esqueleto de um perfil

**Com quem precisamos falar?**

chefes e servidores em trabalho remoto

**Em que situação conseguimos interagir com essas pessoas?**

troca de mensagens de áudio e imagem pelo zap;  
entrevista semiestruturada pelo zoom



# TESTE COM ESPECIALISTAS

## CONVIDADOS

Cristiano Ferri – CEFOR/Câmara dos Deputados

Elisangela Azevedo – Especialista em desenvolvimento de pessoas

Fernanda Balbino – (011).lab/Prefeitura de SP

Juliana Legentil – Doutoranda em teletrabalho/UnB

Monclair Cammarota – Ekoá

Roberta Gavioli – Chefe de Gabinete da SGP/ME

Sandro Bergue – ESGC/TCE-RS



# PROTÓTIPOS TESTADOS

1. Matriz de comportamentos para construção dos perfis
2. Componentes da descrição dos perfis

## MATRIZ DE COMPORTAMENTOS

**Autonomia** independente-dependente

**Disciplina** metódico-ametódico

**Adaptabilidade** adaptável-conservador

### Perguntas

1. Esses são os comportamentos essenciais na adaptação ao trabalho remoto? Por quê?
2. Há alguma ordem de prioridade entre os comportamentos listados como essenciais ao trabalho remoto? Qual?
3. Esses são os elementos do espectro para cada comportamento? Por quê?

## PERFIS ELABORADOS A PARTIR DA MATRIZ

### 1. Abre alas

independente  
metódico  
adaptável

### 2. Da hora

dependente  
ametódico  
conservador

### 3. Relógio suíço

independente  
metódico  
conservador

### 4. De boas

dependente  
ametódico  
adaptável

### 5. Trem bala

independente  
ametódico  
adaptável

### 6. Maestro

dependente  
metódico  
conservador

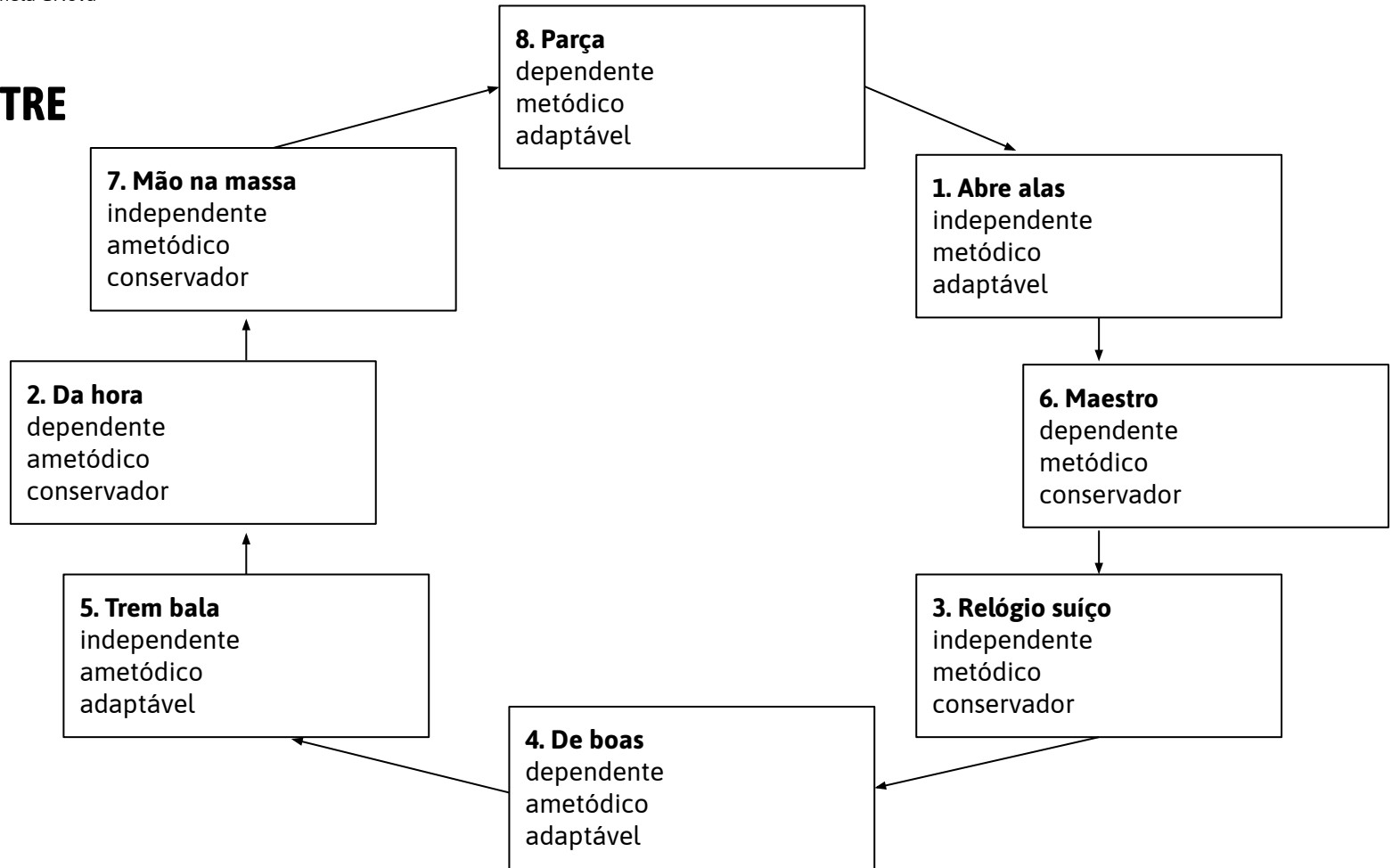
### 7. Mão na massa

independente  
ametódico  
conservador

### 8. Parça

dependente  
metódico  
adaptável

# APOIO ENTRE PERFIS



## Perguntas

1. Esses são os campos essenciais à descrição dos perfis para adaptação ao trabalho remoto? Por quê?
2. Esses são os elementos de contexto essenciais a serem considerados na adaptação ao trabalho remoto? Por quê?

# DESCRIÇÃO DO PERFIL

**1. Abre alas**  
independente  
metódico  
adaptável\*

**Frase lema**  
*Cheguei para conduzir*

**Breve descrição**  
*Tem clareza do seu potencial de realização e adaptação no trabalho. Comunica suas ideias e opiniões de forma autêntica. Ser solidário às necessidades e ao ritmo da equipe pode ser um desafio.*

**Habilidades:** pontos fortes

**Desafios:** pontos a serem desenvolvidos

**Quem esse perfil apoia:** perfil complementar que poderá ajudar

**Por quem esse perfil pode ser apoiado:** perfil complementar de quem receberá ajuda

**Dicas para desenvolvimento:** recomendações de práticas para enfrentamento dos desafios

**Elementos de contexto considerados na descrição:**

- organização e realização do trabalho
- entrega do trabalho
- aprendizado/desenvolvimento no trabalho
- comunicação
- relacionamento com a equipe

# TESTE COM CHEFIAS E EQUIPES

## **PERFIS CONSULTADOS**

Chefia entrevistada no ciclo 1

Chefia de unidade de gestão de pessoas

Chefia de unidade de inovação

Chefia de área meio ou fim com equipe numerosa

Servidor entrevistada no ciclo 1

Servidor de unidade de gestão de pessoas

Servidor de unidade de inovação

Servidor de área meio ou fim com equipe numerosa

# OLÁ! AGRADECEMOS DESDE JÁ A SUA COLABORAÇÃO :) )

## O QUE É O PROJETO

Nós do LA-BORA! gov, em parceria com o GNova/Enap, estamos desenvolvendo um teste de perfis comportamentais para acolher individualidades na adaptação ao trabalho remoto, com possibilidade de uso para autoconhecimento, gestão de equipes, rede de apoio, entre outros.

Estamos no momento inicial de desenvolvimento e gostaríamos de **coletar suas reações para melhorar o trabalho.**

## O QUE É ESSE MATERIAL

Nas próximas imagens, você encontrará um rascunho de:

- A. Visão geral de todos os perfis que elaboramos para adaptação ao trabalho remoto
- B. Exemplo resumido de três perfis representativos
- C. O que você encontraria na descrição de um perfil após fazer o teste

## O QUE QUEREMOS DE VOCÊ

Queremos verificar se essa ideia faz sentido pra você. Para isso, pedimos que responda às duas perguntas a seguir por meio de um áudio com duração de 3 a 4 min até dia 02/09:

1. **Como você vê a utilização dessa ferramenta no seu contexto de trabalho? Você poderia dar exemplos de usos possíveis?**
2. **Com base na visão dos perfis e nas descrições resumidas, você se reconhece em algum dos perfis? Ou reconhece alguém do seu contexto de trabalho?**



# A. REDE DE COLABORAÇÃO ENTRE PERFIS



## B. EXEMPLOS DE PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

Tem clareza do seu potencial de realização e adaptação no trabalho. Comunica suas ideias e opiniões de forma autêntica. Ser solidário às necessidades e ao ritmo da equipe pode ser um desafio.

### **Parça**

*Conta comigo*

É atento às necessidades da equipe e comprometido com as entregas. Comunica-se com empatia. Realizar atividades novas e complexas sem orientações claras pode ser um desafio.

### **Relógio suíço**

*Qualidade e pontualidade em primeiro lugar*

Tem domínio dos processos de trabalho e é altamente comprometido com resultados de qualidade. Comunica-se de forma objetiva e racional. Lidar com mudanças que não tenham objetivos muito claros pode ser um desafio.

## C. DESCRIÇÃO DE UM PERFIL

### Abre alas

*Cheguei para realizar*

#### Breve descrição

Tem clareza do seu potencial de realização e adaptação no trabalho. Comunica suas ideias e opiniões de forma autêntica. Ser solidário às necessidades e ao ritmo da equipe pode ser um desafio.

**Habilidades:** pontos fortes

**Desafios:** pontos a serem desenvolvidos

**Quem pode apoiar:** perfil complementar que poderá ajudar

**De quem pode receber apoio:** perfil complementar de quem receberá ajuda

**Dicas para desenvolvimento:** recomendações de práticas para enfrentamento dos desafios

## 9. SÍNTESE DOS RESULTADOS DOS TESTES

# OFICINA COM ESPECIALISTAS

**Pergunta crítica 1: Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto? [#funcionalidade]**

## O que funcionou na proposta?

- características-base
- finalidade do projeto

## O que surpreendeu durante a oficina?

- duas questões-chave: complexidade deve ser simplificada e natureza da língua e sua interpretação devem ser consideradas
- saber como é importante o contexto (natureza do trabalho, condições físicas, suporte organizacional etc)
- interesses e anseios/receios das pessoas devem ser considerados

## Pontos de atenção

- alguns termos que precisam ser lapidados, definição de conceitos
- montar escalas de perfis (e não extremos)
- no adaptável, extremos não estão adequados
- contexto/natureza do trabalho importam
- significado das palavras usadas importam
- atribuir pesos diferenciados para variáveis ou trabalhar como triângulo (todas importam)?

## Sugestões

- escrever/descrever a construção do teste (o que consideramos para montá-lo, como montamos, explicar as definições dos perfil etc) – palavras importam!
- incluir temas (motivacionais, tecnologia etc)
- considerar receios/medos e objetivos/interesses
- fechar para contexto remoto
- incluir link com sugestões de cursos/leituras

# VALOR E IDENTIFICAÇÃO: chefias

**Pergunta crítica 2:** Chefias veem valor nessa proposta para uso cotidiano? [#funcionalidade]  
**Pergunta crítica 3:** Chefias se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

## O que funcionou na proposta?

Usos:

- adequação de atividades para as equipes
- melhoria da relação equipe-gestores
- desenho de trilhas de desenvolvimento e planos de desenvolvimento individual
- composição de equipes, designação de tarefas
  
- as pessoas se reconhecem nos perfis (mais de um)
- as pessoas se adaptam, é normal que se transite entre esses perfis ainda que se mantenha um núcleo com as características principais

## O que surpreendeu nas respostas?

- não menção a trabalho remoto

## Pontos de atenção

- dificuldade de identificar como usar da melhor forma as informações dadas pela equipe após fazer o teste de perfil comportamental
- existência de perfis híbridos dentro desses
- a linha que separa esse trabalho, entre ser um trabalho sério e um teste do BuzzFeed é tênue
- o perfil é muito útil para ter uma visão inicial, mas para usar com mais profundidade, a análise tem que ser bem individualizada, de pessoa pra pessoa

## Sugestões

- mapeamento de perfis comportamentais seja feito com o apoio de profissionais da Psicologia, com todo o respaldo teórico para que se evite a “estigmatização do avaliado”

# VALOR E IDENTIFICAÇÃO: servidores

**Pergunta crítica 2:** Servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano? [#funcionalidade]

**Pergunta crítica 3:** Servidores se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

## O que funcionou na proposta?

- usos: alocação em grupos de trabalho; seleções internas (não com o sentido eliminatório); se relacionar com os servidores; conduzir o trabalho dentro da equipe
- oportunidade para servidores verem seus pontos de melhoria
- a gente tem uma tendência predominante mas me encaixei em outros grupos
- fortalecer as redes de apoio nos rodízios

## O que surpreendeu nas respostas?

- facilitar o relacionamento entre os membros de cada núcleo no trabalho

## Pontos de atenção

- imagina que ainda não haveria uma maturidade bacana para esse uso na sua instituição
- “Para esse uso é importante deixar claro que é um norte e que não vem com uma conotação de rotular, de dizer que é isso e pronto.”
- não sei como seria sua aplicação na prática
- tem outros testes de perfis mais completos e que ajudam a pessoa no seu autoconhecimento (ex: eneagrama)
- considerar o que as pessoas precisam e o que elas desejam
- flexibilidade e não se restringir a um modelo
- mobilidade dentro do serviço público

## Sugestões

- considerar papéis desempenhados / contexto / local de trabalho

# O QUE FOI VALIDADO

Finalidade do projeto ✓

Matriz de comportamentos ✓

Rede de colaboração entre perfis ✓

Chefias e equipes se reconheceram nos perfis ✓

Chefias e equipes apontaram usos possíveis ✓



# APRENDIZADOS

## Contexto do projeto

- não menção a trabalho remoto pelas chefias
- fechar para contexto remoto?
- existem outros testes de perfis mais completos e que ajudam a pessoa no seu autoconhecimento

## Questões estruturais

- maturidade de algumas instituições
- mobilidade no serviço público

## Linguagem

- linguagem utilizada e suas interpretações devem ser consideradas
- alguns termos precisam ser lapidados, trabalhar a definição de conceitos

## Reconhecimento em mais de um perfil

- as pessoas se reconhecem nos perfis (mais de um)
- as pessoas se adaptam, é normal que se transite entre esses perfis ainda que se mantenha um núcleo com as características principais
- deixar claro que é um norte e não um rótulo

## Teste não é isolado

- interesses e anseios/receios das pessoas devem ser considerados
- a análise tem que ser bem individualizada, de pessoa para pessoa

## Natureza/contexto trabalho

- contexto é importante (natureza do trabalho, condições físicas, suporte organizacional etc)
- considerar papéis desempenhados, contexto/local de trabalho

## Tom, apresentação

- a linha que separa esse trabalho, entre ser um trabalho sério e um teste do BuzzFeed é tênue

## Possíveis usos

- composição da equipe
- seleções internas e alocações
- designação/adequação de atividades para as equipes
- condução do trabalho dentro da equipe
- oportunidade para servidores verem seus pontos de melhoria
- desenho de trilhas de desenvolvimento e planos de desenvolvimento individual
- melhoria da relação equipe-gestores
- melhoria do relacionamento entre os membros de cada núcleo no trabalho
- fortalecimento das redes de apoio nos rodízios

## "Como" usar

- dificuldade de identificar como usar da melhor forma as informações dadas pela equipe após fazer o teste de perfil comportamental

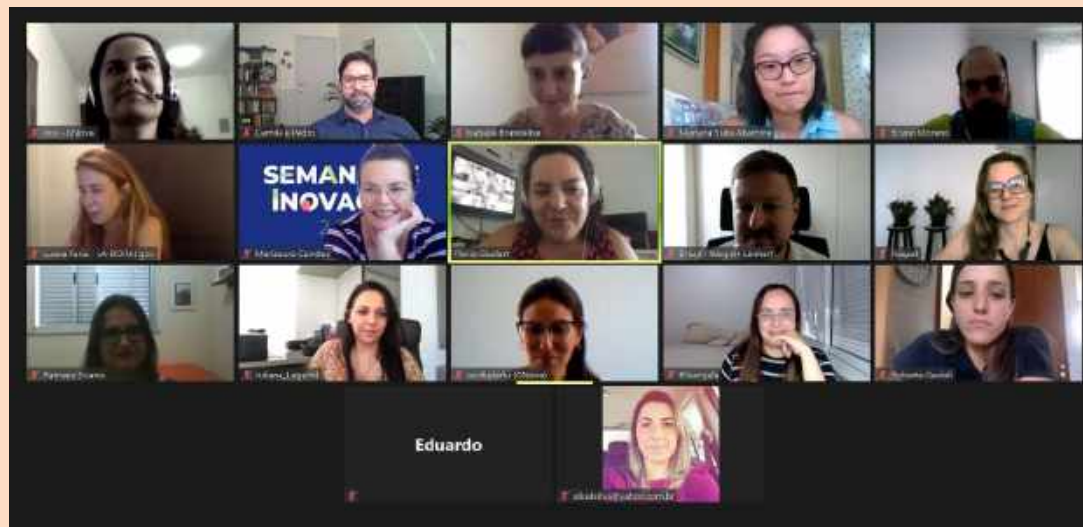
## 10. APRESENTAÇÃO PARA DIRIGENTES

### CONVIDADOS

Wagner Lenhart  
*Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal/ME*

Flávia Goulart  
*Secretária-Adjunta da SGP/ME*

Roberta Gavioli  
*Chefe de Gabinete da SGP/ME*



# CONCEITO DE SOLUÇÃO ENTREGUE



Teste para identificação de **perfis comportamentais** destinado a apoiar processos de adaptação de chefias e equipes de servidores em **contextos de mudança**, em especial, no contexto de adaptação para o trabalho remoto.

# PERFIS COMPORTAMENTAIS PARA CONTEXTOS DE MUDANÇA

## **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

## **De boas**

*Feito é melhor  
do que perfeito*

## **Da hora**

*Preservo o legado*

## **Mão na massa**

*Métodos variáveis,  
entregas em dia*

## **Maestro**

*Vamos manter  
a harmonia*

## **Parça**

*Conta comigo*

## **Relógio suíço**

*Qualidade e pontualidade  
em primeiro lugar*

## **Trem bala**

*Monotonia não é comigo*

**Elaborados com base  
em escalas de:**

Autonomia

Disciplina

Adaptabilidade

**Escalas de comportamento****Autonomia****Disciplina****Adaptabilidade**

## COMPONENTES PRINCIPAIS

A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

B. POSSIBILIDADES DE USO



## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

### **Breve descrição**

Tem clareza do seu potencial de realização e adaptação no trabalho. Comunica suas ideias e opiniões de forma autêntica. Ser solidário às necessidades e ao ritmo da equipe pode ser um desafio.

**Habilidades:** pontos fortes

**Desafios:** pontos a serem desenvolvidos

### **Dicas para desenvolvimento:**

recomendações de práticas para enfrentamento dos desafios

**Quem pode apoiar:** perfil complementar que poderá ajudar

**De quem pode receber apoio:** perfil complementar de quem receberá ajuda



## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

### **Breve descrição**

### **Habilidades**

### **Desafios**

### **Dicas para desenvolvimento**

### **Quem pode apoiar**

### **De quem pode receber apoio**

### **Avatar customizável**

Possibilidades de os próprios servidores incluírem elementos visuais na representação de seus perfis para revelar talentos, interesses não identificados pelo teste

## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

### **Breve descrição**

### **Habilidades**

### **Desafios**

### **Dicas para desenvolvimento**

### **Quem pode apoiar**

### **De quem pode receber apoio**

### **Elementos a serem considerados na descrição de cada aspecto:**

- organização do trabalho
- entrega do trabalho
- aprendizado no trabalho
- comunicação
- relacionamento com a equipe

## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

**Habilidades**

**Desafios**

### **Breve descrição**

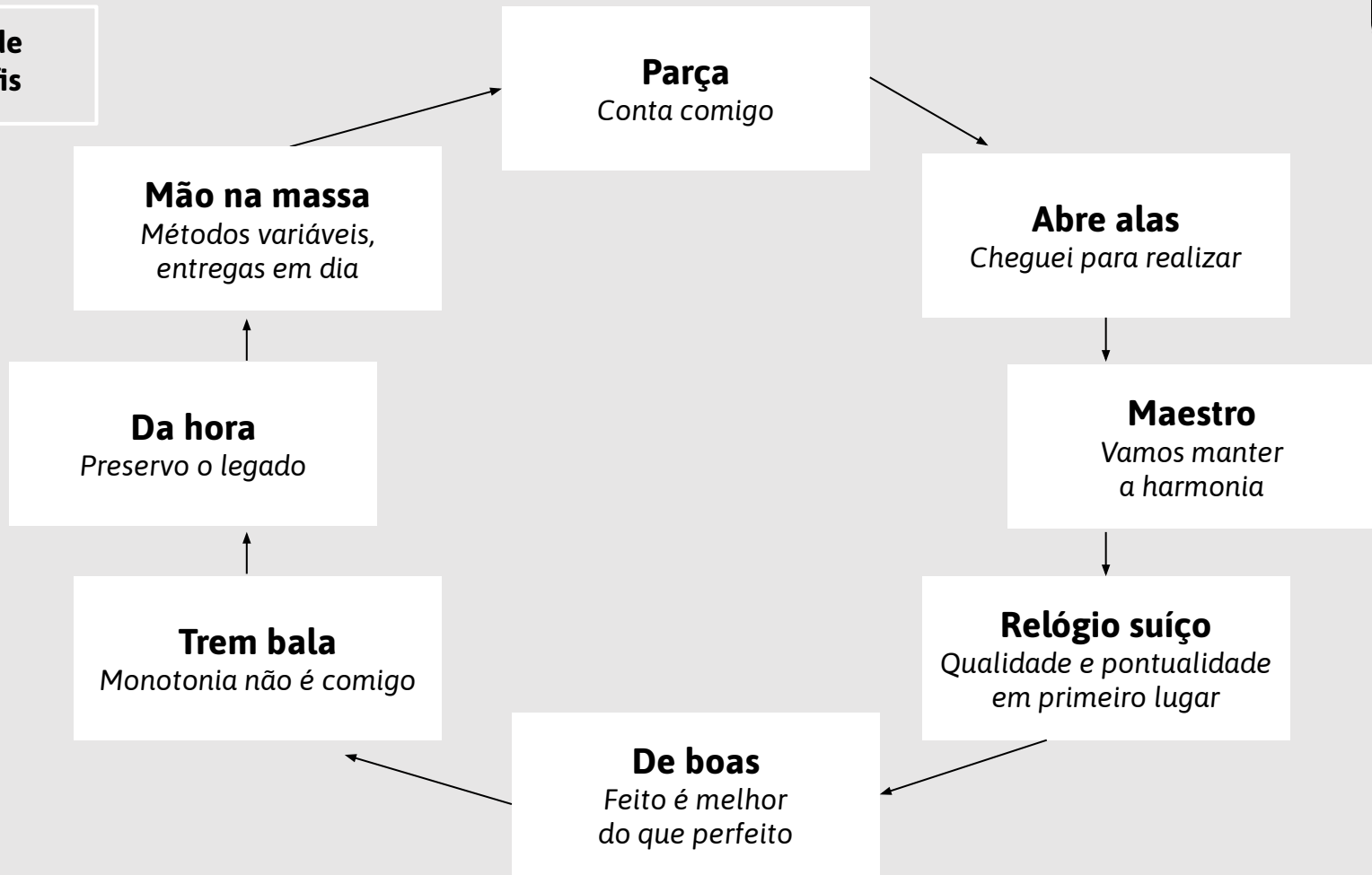
**Dicas para desenvolvimento**

**Quem pode apoiar**

**De quem pode receber apoio**

**Elaborados com base em  
lógica circular de apoio  
entre perfis (a seguir)**

Lógica circular de  
apoio entre perfis



## B. POSSIBILIDADES DE USO PARA CHEFIAS E EQUIPES EM ADAPTAÇÃO AO TRABALHO REMOTO

### **Para quê?**

### **Como?** (exemplos)

#### **Autodesenvolvimento**



Utilizar as dicas de desenvolvimento como desafios pessoais ou metas periódicas para reforço da dimensão atitudinal (autoconfiança, autogestão, iniciativa...)

#### **Colaboração e trabalho em equipe**



Estimular e realizar atividades conjuntas entre perfis complementares; designar servidores como tutores de acordo com suas habilidades

#### **Composição de equipes**



Identificar os perfis mais aderentes às necessidades organizacionais a fim de preencher lacunas, compor equipes transversais/temporárias

#### **Organização e distribuição do trabalho**



Delegar atividades e prover orientações observando as habilidades e desafios de cada perfil

# RECOMENDAÇÕES

## 1

## Usos possíveis



Eu vejo múltiplos usos, todos eles relativos à melhoria da relação gestor-equipe.

*Servidor de unidade de gestão de pessoas*

Há diversas **possibilidades de uso** identificadas, entre elas: organização e distribuição do trabalho, composição de equipes fixas e temporárias, formação de rede de apoio, planos de desenvolvimento, melhoria da comunicação e do relacionamento interpessoal.



Acho válida a ferramenta, mas queria saber mais sobre como seria sua aplicação na prática.

*Servidora em trabalho remoto*

Não é óbvio **como utilizar** as informações dos perfis no dia a dia.

## Recomendações de próximos passos

Desenvolver e testar as orientações sobre usos possíveis como um dos componentes do conceito da solução.

Nas orientações sobre usos, considerar a apresentação de exemplos com aplicações práticas das informações sobre os perfis.

## 2

## Linguagem e representação



A gente precisa pensar na redação, sobre o que queremos dizer com cada palavra.

*Especialista em trabalho remoto*

As **palavras utilizadas** importam muito para se evitar interpretações equivocadas e estereótipos.



Acho também que a linha entre ser um trabalho sério e um teste do BuzzFeed é bem tênue.

*Servidora em trabalho remoto*

Por mais que seja desejável ser atrativo ao público, é importante tomar **cuidado para não ficar muito informal**, semelhante a materiais comuns da internet

### Recomendações de próximos passos

Desenvolver a descrição e representação gráfica de cada perfil e realizar novos testes com o público para calibrar o tom da linguagem e a interpretação das informações.

Desenvolver e testar o requisito de interação: avatar customizável



## 3

## Jornada de aplicação (antes, durante, depois)



*Chefia em trabalho remoto*

Não podemos ignorar o contexto. Frequência do trabalho remoto, natureza do trabalho, suporte organizacional também influenciam na adaptação.

É importante **combinar** as informações dos perfis **com o contexto organizacional e a natureza do trabalho** desempenhado pela pessoa, para que se tenha uma adaptação mais efetiva.



*Servidora em trabalho remoto*

Uma das nossas principais características é se adaptar, enfrentar dificuldades, e isso é potencializado quando nos sentimos engajados, acolhidos, ouvidos.

Os perfis devem ser entendidos como **mais um dos vários aspectos das pessoas**, que também têm interesses, receios, histórias, sonhos a serem considerados em contextos de mudança.

### Recomendações de próximos passos

Nas orientações de uso, considerar também a jornada de aplicação:

Para o ANTES, sugerir análise do contexto organizacional e de equipe, além de outros aspectos individuais (trajetória, interesses profissionais e pessoais), como informações complementares aos perfis no planejamento das ações de adaptação no trabalho.

Para o DEPOIS, incentivar a proposição e disseminação de novos usos dos perfis.

## 4

## Construção do teste



O ideal é que seja feito com respaldo teórico para se evitar estigmatização.

*Servidor de unidade de gestão de pessoas*

Na **dimensão teórica**, é importante que o desenvolvimento da solução seja acompanhado por **profissionais aptos** a assegurar a validade científica de seu conteúdo.



O diferencial seria fazer de forma divertida.

*Servidora de unidade de inovação*

Nas **dimensões estética e funcional**, é importante que o desenvolvimento e a implementação da solução sejam acompanhados por **profissionais aptos** a assegurar a apresentação e a funcionalidade das suas interfaces.

## Recomendações de próximos passos

Pesquisar escalas já validadas para cada comportamento (autonomia, disciplina e adaptabilidade) e definir os conceitos.

Contar com o apoio de psicólogos e demais especialistas em desenho de testes dessa natureza.

Contar com o apoio de designers, programadores e demais especialistas em requisitos de apresentação e disponibilização do teste e dos resultados.

Para cada requisito desenvolvido, realizar novos testes com usuários ou especialistas

# RECOMENDAÇÕES DE PRÓXIMOS PASSOS

## Usos possíveis

**Desenvolver e testar** as orientações sobre **usos** possíveis como um dos componentes do conceito da solução.

Nas orientações sobre usos, considerar a apresentação de exemplos com **aplicações práticas das informações** sobre os perfis.

## Linguagem e representações

Desenvolver a descrição e representação gráfica de cada perfil e realizar novos testes com o público para **calibrar o tom da linguagem** e a **interpretação** das informações.

**Desenvolver e testar** o requisito de interação: **avatar customizável**

## Jornada de aplicação

Nas orientações de uso, considerar também a jornada de aplicação:

Para o **ANTES**, sugerir **análise do contexto organizacional e de equipe**, além de outros aspectos individuais (trajetória, interesses profissionais e pessoais), como informações complementares aos perfis no planejamento das ações de adaptação no trabalho.

Para o **DEPOIS**, incentivar a proposição e **disseminação de novos usos** dos perfis.

## Construção do teste

Pesquisar **escalas já validadas** para cada comportamento e definir os conceitos.

Contar com o apoio de psicólogos e demais **especialistas em desenho de testes** dessa natureza.

Contar com o apoio de designers, programadores e demais **especialistas em requisitos de apresentação e disponibilização** do teste e dos resultados.

Para cada requisito desenvolvido, realizar **novos testes com o público**.

Finalizado o ciclo com o GNova...

Como a proposta de solução pode fortalecer as **diretrizes e iniciativas da SGP** para o trabalho remoto?

Como **viabilizar as condições** para que a proposta vire realidade?

# AVALIAÇÃO DO PROCESSO

# APRENDIZADOS INDIVIDUAIS

## **Riqueza do trabalho coletivo**

- trouxe diversidade de conhecimentos, experiências, ideias
- chegou a resultados, às vezes, surpreendentes

## **Eficiência do trabalho remoto**

- depende de organização e engajamento
- permitiu o aprimoramento de trabalhos assíncronos
- facilitou a gestão do conhecimento
- manteve as interações interpessoais

## **Possibilidades e escolhas do trabalho iterativo e ágil**

- é dinâmico
- uma coisa serve de insumo para outra
- não tem uma só resposta
- gera muitas possibilidades de continuidade

## **Facilitação**

- ser focada nos objetivos
- ser assertiva
- ser leve

## **Aperfeiçoamento de processos de trabalho**

- estruturação de projetos futuros
- fio lógico de oficinas
- registro dos conteúdos
- documentação do processo

## **Apropriação de novos conteúdos, metodologias e abordagens**

- design
- imersão ágil
- entrevistas
- oficinas com especialistas
- perfis comportamentais

# APRENDIZADOS INDIVIDUAIS

## Sistematização de ideias

- agrupar ideias semelhantes
- focar no relevante
- otimizar informação
- resumir em figuras
- facilita a geração de insights e torna o registro mais claro

## Apresentação visual

- facilita a compreensão
- estimula a criatividade
- serve de inspiração para criação de novos materiais

## Convívio e trocas

- trabalhar em equipe
- manter a escuta ativa
- interagir, estabelecer trocas

## Testes e aprendizados

- experimentar para aprender e ajustar antes de implementar

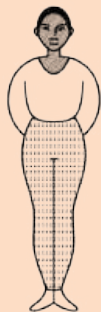
## Confrontar hipóteses com a realidade

- checar se as hipóteses imaginadas realmente são válidas

## Patrocínio e comunicação

- manter os *stakeholders* informados e validar decisões durante todo o processo

# PRINCIPAIS APRENDIZADOS DA EQUIPE



Trouxe diversidade de conhecimentos, experiências e ideias, chegando a resultados, às vezes, surpreendentes.

**Trabalho colaborativo**



A constância e consistência da produção coletiva geraram um ambiente de confiança criativa

**Ambiente criativo**



O cuidado com conteúdo e forma, facilitaram a compreensão, a geração de insights e a criatividade.

**Síntese e apresentação**



Gerou mais clareza sobre a estruturação de projetos futuros, uso de métodos e documentação dos processos.

**Organização do trabalho**



É possível ser focado, assertivo e leve. Isso exige muitas horas de planejamento e sistematização.

**Design e facilitação**



O convívio, as trocas, a escuta ativa permitiram não só um aprimoramento profissional, mas também pessoal.

**Convívio e trocas**



# PARA SABER MAIS

## PUBLICAÇÕES DO GNova



←  
Imersão ágil: checagem de realidade em políticas públicas



←  
Experimentação e novas possibilidades em Governo



←  
Ciências comportamentais e políticas públicas - O uso do SIMPLES MENTE em projetos de inovação



←  
Design etnográfico em políticas públicas



←  
Colaboração internacional para inovação: o caso do GNova e do MindLab



←  
Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública

# OBRIGADA!

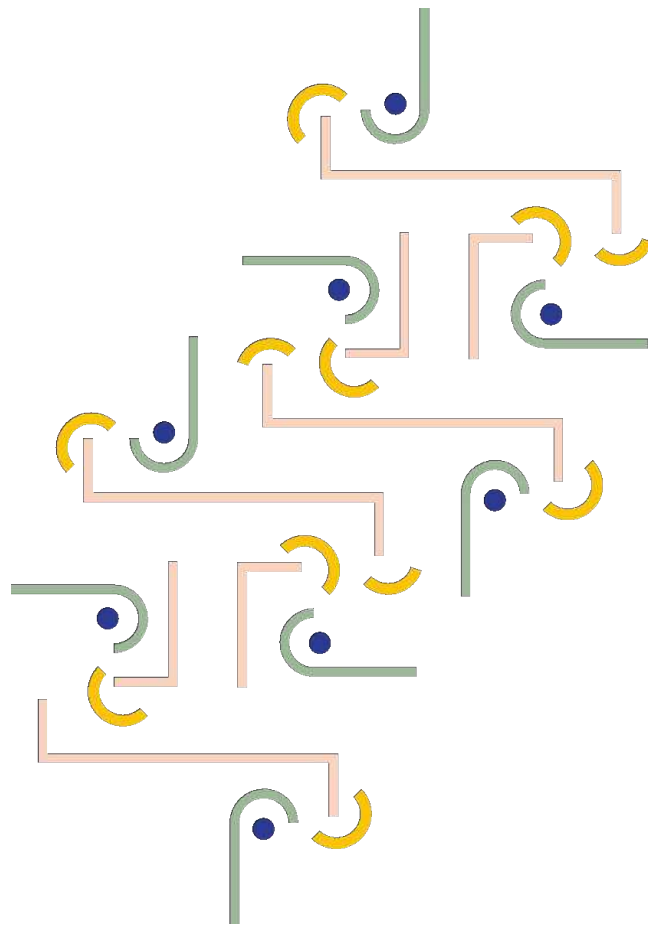
Cecília Lariú – [cecilia.lariu@enap.gov.br](mailto:cecilia.lariu@enap.gov.br)

Joselene Lemos – [joselene.lemos@enap.gov.br](mailto:joselene.lemos@enap.gov.br)

## Apoio metodológico

Isabella Brandalise – [isabrandalise@gmail.com](mailto:isabrandalise@gmail.com)

[gnova.enap.gov.br](http://gnova.enap.gov.br)



## 4.8 ANEXO 5a - Oficina de avaliação do ciclo 1

# Boas vindas ao Miro e mural de presença



#cansadomasfeliz

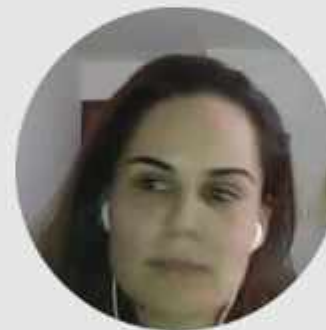
#orgulhosa



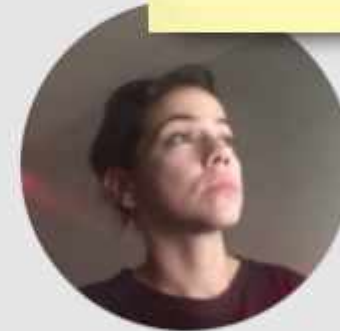
#distraída



#tranquila



#feliz



#Perdidinha



#curiosa



5.  
Vamos ver nossa agenda do dia.



Essa é a mesa do lobo guará. Vamos começar a oficina aqui, onde vamos trabalhar com foco nos projetos.



## SEGURADOS



## LA-BORA! gov



## HIDROLOGIQUÊS

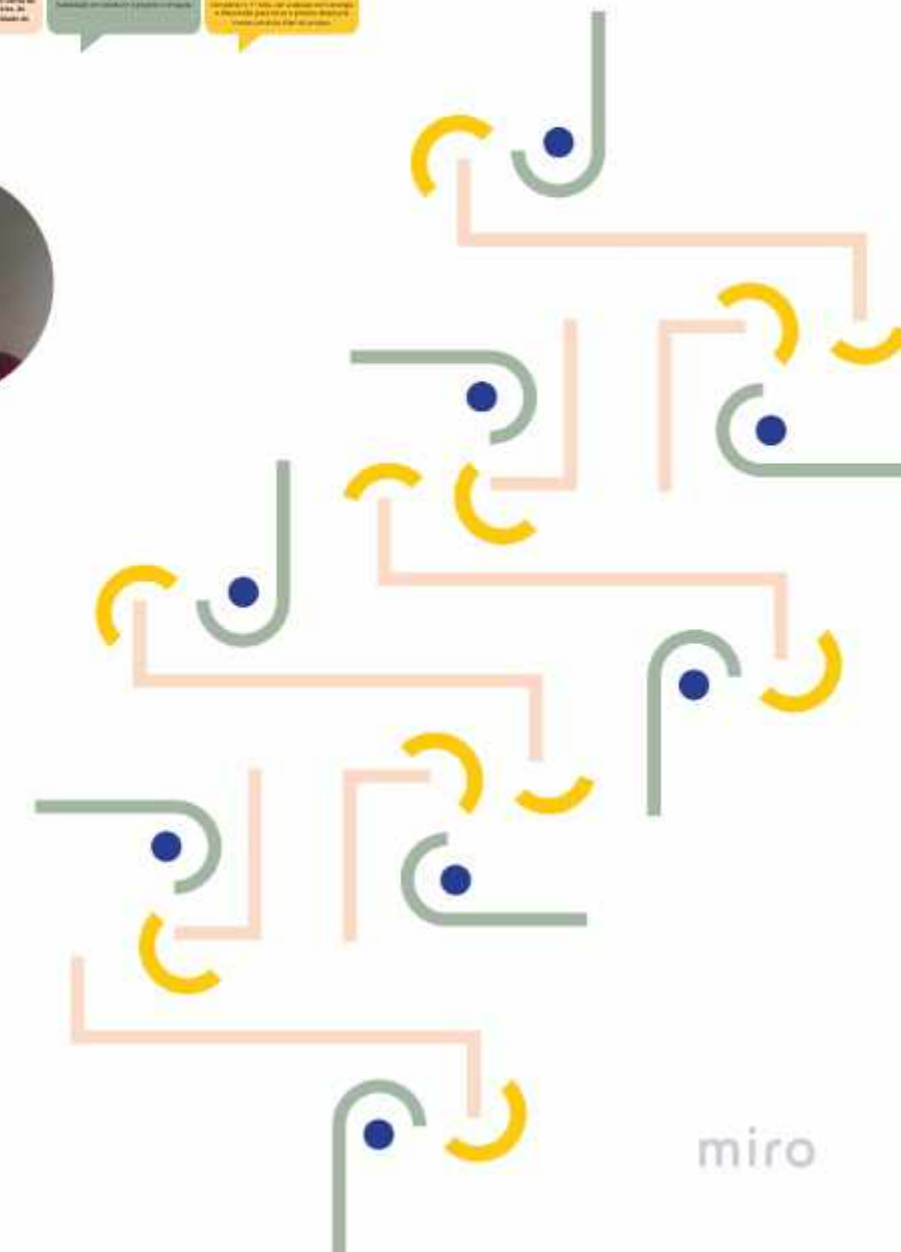


## JANELA



viviane

## PERSÉFONE



# LA-BORA! gov – Ciclo 1 de imersão ágil



**Preparação:**  
contexto do problema  
1 – 12/06



**Foco do projeto:**  
recorte para o campo  
15 – 24/06



**Pesquisa**  
com pessoas impactadas  
22 – 03/07



**Síntese dos achados**  
06 – 10/07



**Apresentação de insights**  
13 – 24/07



Equipe ter feito, por conta própria, o exercício de análise do problema para definir o foco, pois a atividade assíncrona não havia sido realizada coletivamente.

Equipe ter realizado sozinha todas as entrevistas em um dia com registros detalhados.

Áudio da Luana depois da apresentação de insights

Dirigente ter elogiado o trabalho e topado o insight proposto pela equipe.

Meu **momento revelação** foi ter acesso, pela primeira vez, aos registros de todas as entrevistas em um só documento antes de começarmos a geração de insights.

Meu **momento favorito** foi a satisfação da equipe com o mapa do insights: "ver o mapa deu significado ao trabalho"

Meu **momento parceria** foi a equipe do LA-BORA ter ficado conosco no debriefing da apresentação para os dirigentes

# Hidrologiquês – Ciclo 1 de imersão ágil



**Preparação:**  
contexto do problema  
1 – 12/06



**Foco do projeto:**  
recorte para o campo  
15 – 24/06



**Pesquisa**  
com pessoas impactadas  
22 – 03/07



**Síntese dos achados**  
06 – 10/07



**Apresentação de insights**  
13 – 24/07



A equipe já começou a usar o q aprendeu nas oficinas em outras reuniões. (depoimento da Taciana)

A equipe se deu conta da importância de conversar com os usuários.

O apoio dos dirigentes ao projeto na apresentação a síntese

Meu **momento favorito** foi a conversa com Taciana e Nazareno pré-reunião com dirigentes.

Meu **momento parceria** foi...conversas com a Taciana em paralelo às oficinas.

Meu **momento revelação** foi... o comportamento da equipe na reunião com dirigentes.

Meu **momento favorito** foi trabalhar com os dados achados em campo e ver a transformação de percepção da equipe

Meu **momento parceria** foi a márcia, sua habilidade em conduzir o projeto e empatia

Meu **momento revelação** foi ver que conseguimos chegar em algum lugar, estando trabalhando remotamente conseguimos completar o 1º ciclo, ver a equipe com energia e disposição para tocar o projeto daqui pra frente a márcia líder do projeto



# Perséfone – Ciclo 1 de imersão ágil



**Preparação:**  
contexto do problema  
1 – 12/06



**Foco do projeto:**  
recorte para o campo  
15 – 24/06



**Pesquisa**  
com pessoas impactadas  
22 – 03/07



**Síntese dos achados**  
06 – 10/07



**Apresentação de insights**  
13 – 24/07



Servidora aposentada decidiu permanecer no projeto

A pauta passou a ter uma servidora dedicada

Equipe se apropriou o discurso do projeto (ex: João Ambrósio e Evandro na apresentação de insights)

Meu **momento favorito** foi receber o feedback da equipe sobre a pesquisa de campo!

Meu **momento parceria** foi Isa e Josy trabalhando juntas para gerar o mapa de insights enquanto eu precisava me dedicar a outras demandas <3

# Segurado especial - Ciclo 1 de imersão ágil



**Preparação:**  
contexto do problema  
1 - 12/06



**Foco do projeto:**  
recorte para o campo  
15 - 24/06



**Pesquisa**  
com pessoas impactadas  
22 - 03/07



**Síntese dos achados**  
06 - 10/07



**Apresentação de insights**  
13 - 24/07



compromisso da equipe com o projeto: todos fizeram pesquisas, comparecimento nas reuniões mesmo com outras atividades concorrente, melhora do desempenho das tarefas assíncronas

INSS e Judiciário entendendo melhor um ao outro após as entrevistas: falas de defesa mútua frente a terceiros, conversas de parcerias etc

Horizontalidade no grupo: brincadeiras entre as pessoas dos dois poderes durante as reuniões

Meu **momento favorito** foi...ter finalizado o mapa de insight e perceber o quanto caminhamos

Meu **momento parceria** foi...quando o Caio chamou a Isa para moderar a oficina de geração de insights ,a josi fez revisão de 3 roteiros de entrevistas e a rádio janelas

Meu **momento revelação** foi...quando em uma semana que faltou luz, água e a internet estava péssima em casa eu consegui rodar a oficina e não surtar.

# Janela - Ciclo 1 de imersão ágil

## Preparação:

contexto do problema  
1 - 12/06



## Foco do projeto:

recorte para o campo  
15 - 24/06



## Pesquisa

com pessoas impactadas  
22 - 03/07



## Síntese dos achados

06 - 10/07



## Apresentação de insights

13 - 24/07



A equipe se animou a enviar o rádio janela e compartilhar sobre o projeto

A presença das equipes nos gnpapos e relatos de "falas" dos eventos nos projetos

As 4 equipes conseguiram realizar as entrevistas de forma on-line e sem ter alguém do gnova junto

Conseguimos concretizar 4 mapas de insights que ajudaram os dirigentes a escolher focos para as respectivas soluções.

Meu **momento favorito** foi... ouvir os relatos das rádios janelas, especialmente quando trazem "sinais" de mudanças de modelos mentais

Meu **momento parceria** foi... quando conversei com os consultores e com os gerentes de projeto individualmente para pensarmos um formato mais confortável para todos

Meu **momento revelação** foi... chegar ao final e perceber que conseguimos rodar o primeiro ciclo 100% on-line.

# Relação com parceiros

Oficinas Online semanais

relação com parceiros

Rodar os projetos com diferentes temas e equipes, que estão nos trazendo diversidade de aprendizados e resultados

relação com parceiros

Fazer uma chamada (acesso aberto e transparente a todos) e trabalhar com equipes que querem montar um lab de inovação

relação com parceiros

Contato somente por email e zap, as ligações para pessoas chaves foram importantes para entendimento de contexto político.

relação com parceiros

Fez falta as conversas casuais, sem um objetivo específico, com trocas mais espontâneas ("conversa de corredor").

relação com parceiros

# Gestão dos projetos

Rodar os 4 projetos com cada gerente empoderado(a) como principal responsável por um deles

gestão dos projetos

Liberdade para cada gerente realizar adequações metodológicas

gestão dos projetos metodologia

Respeito ao tempo possível de cada projeto para cumprimento das etapas

gestão dos projetos

Ter uma equipe comprometida com as entregas e parceira nas dificuldades.

gestão dos projetos

Ter consultores externos para nos apoiar no processo e nos manter reflexivos e executivos.

gestão dos projetos

Ter 4 projetos simultâneos e de forma ágil - possibilita troca e aprendizado para a equipe.

gestão dos projetos

Ter uma liderança com escuta sensível e disposta a nos manter como espaço de exceção, de inspiração.

gestão dos projetos

Rodar 4 projetos simultaneamente em imersão ágil (rodar 4 simultâneos; ter pontos de troca no decorrer do projeto; ter ou não um segundo olhar da equipe acompanhando o projeto)

gestão dos projetos

Estar em dois projetos ao mesmo tempo

gestão dos projetos

Ter uma pessoa acompanhando dois projetos sem ser titular de nenhum e tendo outras atividades para se dedicar

gestão dos projetos

# Capacidades

Rádio Janela, permitiu troca de experiências e aprendizados

capacidades metodologia

Os grupos temáticos

capacidades

A sintonia e abertura da equipe em compartilhar aprendizados, dificuldades e angústias, tanto pela rádio janela, encontros semanais etc.

capacidades

Supor que uso de ferramentas digitais não exigia uma orientação específica (A aula do Rafa foi fundamental!)

capacidades

Capacidade de formatação dos materiais

capacidades

Ter uma mesma metodologia base guiando a organização do trabalho em todos os projetos, potencializando as trocas de aprendizados e reflexões.

metodologia

Fazer o campo de forma remota

metodologia

Experimentar o método ágil, que nos educou (GNova e parceiros) para o compromisso com agendas e entregas.

gestão dos projetos metodologia

Sair da postura do GNova como ator neutro que não intervém em nada nas discussões

metodologia

Atividades assíncronas em grupo, as equipes acabaram fazendo individualmente.

metodologia

Delegar 100% a realização das entrevistas

metodologia

Em algumas etapas a orientação metodológica era muito no plano das diretrizes gerais, com poucas opções de ferramenta e dinâmica

metodologia

Acomodar a complexidade (temas, equipes) de alguns projetos em ritmo ágil e remoto.

metodologia

Dúvidas sobre o mesmo trabalho com equipes de tamanhos muito distintos.

metodologia



# O que de mais valioso eu levo para o ciclo 2?

Vínculo  
com a  
equipe

Escreva  
aqui

Colabora-  
ção exige  
doação e  
desapego

Escreva  
aqui

Rádio  
Janelas

Aperfeiçoar  
o papel de  
moderação  
- permitir  
não ter o  
controle  
de tudo

Escuta  
contínua e  
apoio  
necessário  
para os  
gerentes

Espaço para  
expor  
dificuldades  
e angústias  
e realizar  
ajustes  
durante o  
processo

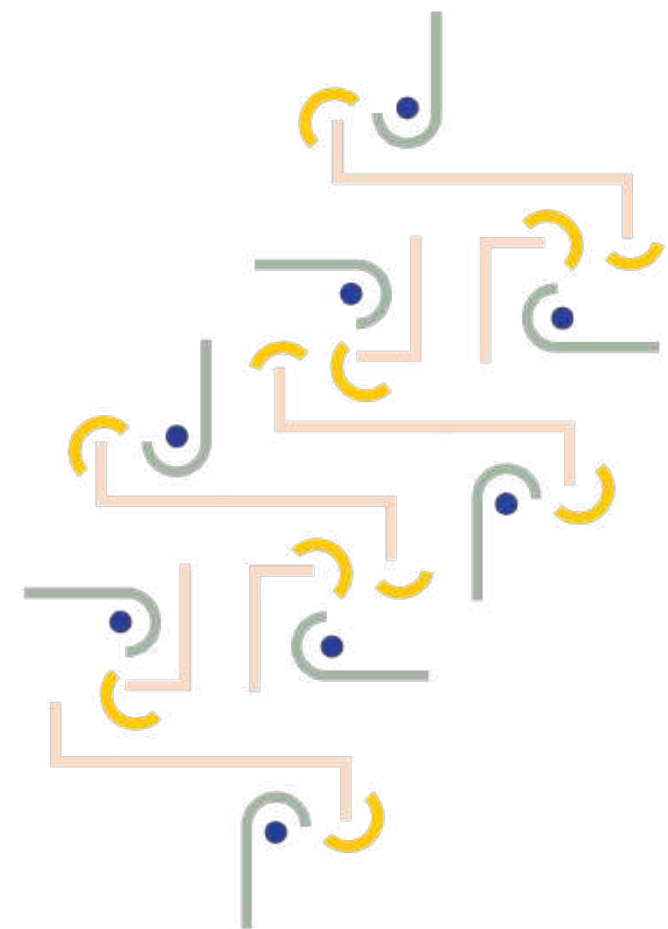
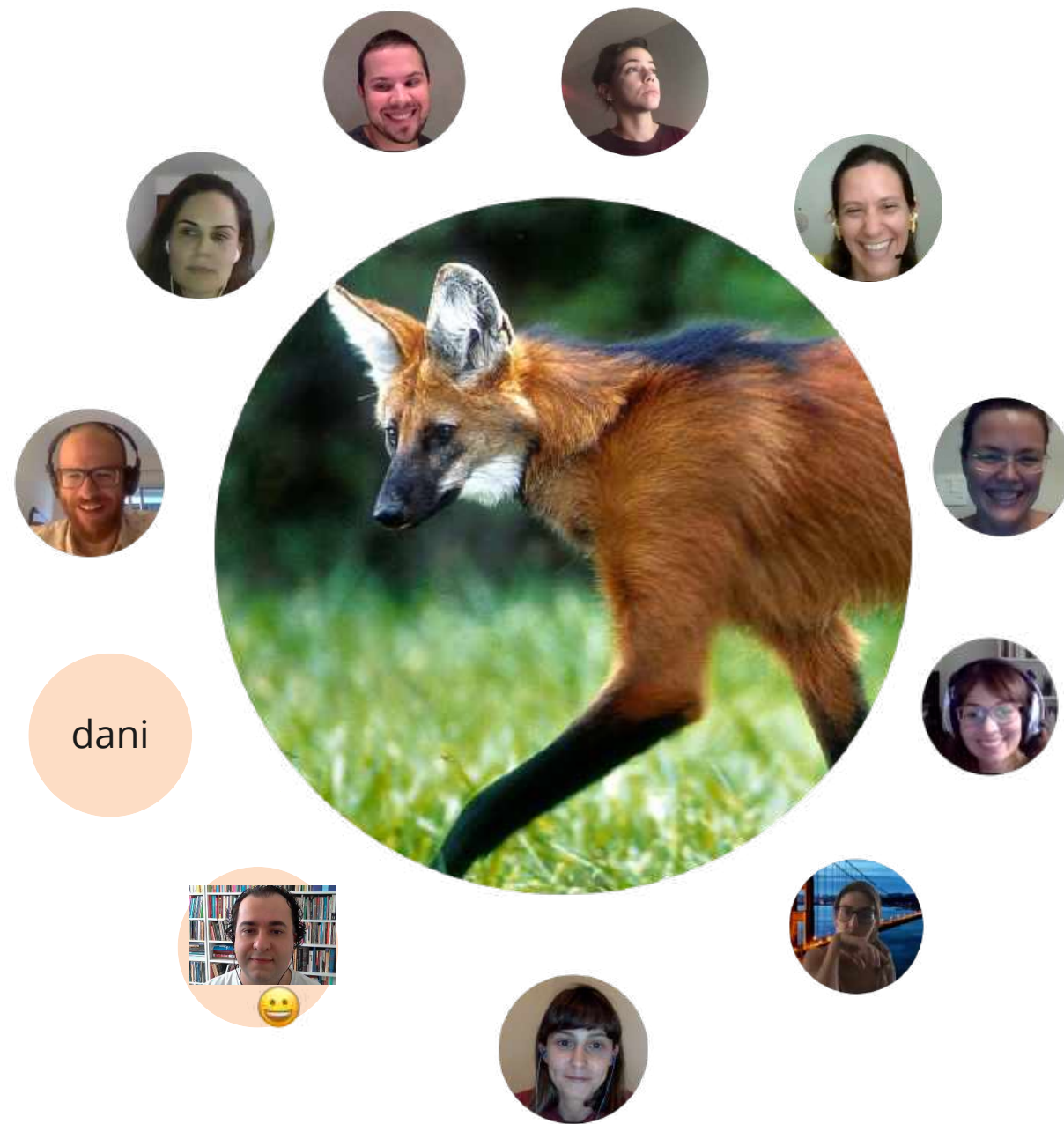




## 4.9 ANEXO 5b - Oficina de avaliação do ciclo 2

**Essa é a mesa do lobo guará.**

Vamos começar a oficina aqui,  
onde vamos trabalhar com  
foco nos projetos.

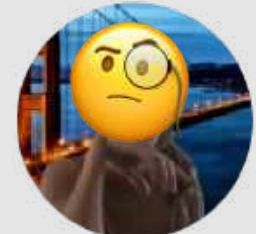
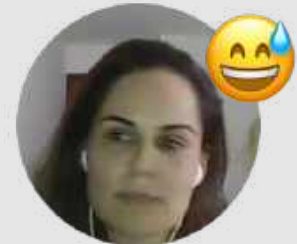


# Check-in

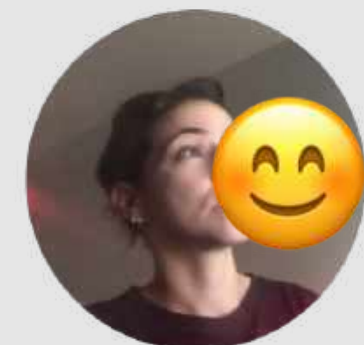
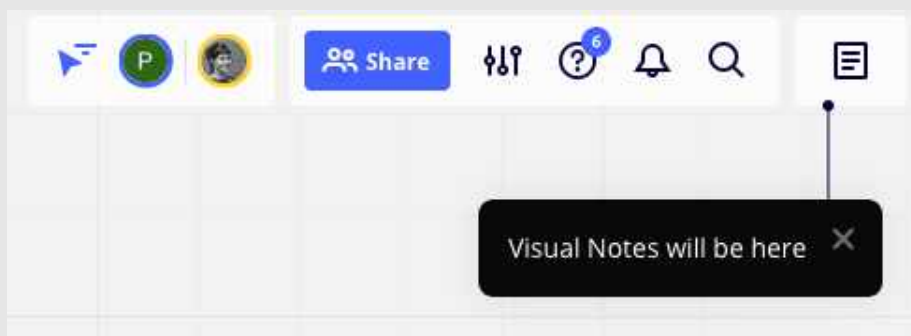
1.  
Vamos duplicar  
nossas caras e colar  
aqui neste mural.



2.  
Vamos registrar com  
um emoji como vc está  
no final do Janela e  
posicionar em cima da  
sua carinha no mural.



3.  
Vamos ver qual é a  
agenda de hoje.



a

# LA-BORA! gov – Ciclo 2 de imersão ágil



**Preparação:**  
*inspirações e ideias iniciais*  
27/07 – 07/08



**Foco:** *conceito, protótipos + preparação testes*  
10 – 21/08



**Testes com pessoas que importam**  
24 – 02/09



**Síntese**  
*consolidação de resultados*  
02/09 – 11/09



**Apresentação e avaliação**  
14/09 – 25/09



Entendimento do conceito do protótipo, que o objetivo é testar e aprender.

Incorporação dos aprendizados (metodologia, materiais, síntese e apresentação visual de ideias)

Assumiram o desenvolvimento e implementação, entenderam que dependerá da equipe e de novos parceiros.

Satisfação da equipe com o processo de imersão ágil e com o alcance do objetivo do projeto.

Maturidade que a equipe foi adquirindo ao longo do ciclo.

Material limpo, fazendo sentido e "bonito de se ver" - entrega qualificada

Meu **momento favorito** foi a elaboração conjunta dos protótipos, teste e teste em si, porque nesse momento foi possível concretizar a ideia do conceito e de como é possível partir para o teste com algo experimental e ter tantos feedbacks excelentes, que qualificam a proposta de intervenção.

Meu **momento favorito** foi a ideação, pois os requisitos foram bem detalhados, teve boas referências, apoio externo dos free-las e o fio funcionou bem.

# Hidrologiquês – Ciclo 2 de imersão ágil



**Preparação:**  
*inspirações e ideias iniciais*  
27/07 – 07/08



**Foco:** *conceito, protótipos + preparação testes*  
10 – 21/08



**Testes com pessoas que importam**  
24 – 02/09



**Síntese**  
*consolidação de resultados*  
02/09 – 11/09



**Apresentação e avaliação**  
14/09 – 25/09



A equipe colocando em práticas o que aprenderam durante o projeto

Diminuição de resistência de alguns membros

Relato do dirigente ao dizer que as falas importam

A equipe seguindo os princípios da linguagem simples

Meu **momento favorito** foi o momento de inspiração e ideias, busca de referências, a equipe empolgada na busca por referências. Definição do conceito foi interessante o orgulho da equipe

Meu **momento favorito** foi a oficina de geração de ideias, de referências em que eles trouxeram muitas referências e a equipe estava bem participativa. Clima bom

# Perséfone – Ciclo 2 de imersão ágil



**Preparação:**  
*inspirações e ideias iniciais*  
27/07 – 07/08



**Foco:** *conceito, protótipos + preparação testes*  
10 – 21/08



**Testes** *com pessoas que importam*  
24 – 02/09



**Síntese**  
*consolidação de resultados*  
02/09 – 11/09



**Apresentação e avaliação**  
14/09 – 25/09



Disposição do dirigente em alocar mais recursos para a pauta

Projeto rodou mesmo sem gerente

Menção ao projeto em entrevista à Globo News

Meu **momento favorito** foi ver que o projeto andou mesmo com o gerente fora

# Segurado especial – Ciclo 2 de imersão ágil

**Preparação:**  
*inspirações e ideias iniciais*  
27/07 – 07/08



**Foco:** *conceito, protótipos + preparação testes*  
10 – 21/08



**Testes com pessoas que importam**  
24 – 02/09



**Síntese**  
*consolidação de resultados*  
02/09 – 11/09



**Apresentação e avaliação**  
14/09 – 25/09



Equipe  
teve  
ideias

a partir das ideias começaram a perceber a conjuntura e se manter imerso no tema

Capacidade da equipe de expor descontentamentos e rever rotas

Momento da ideação, pensar possibilidades de solução



## Metodologia utilizada: O que aprendemos?

Aprendemos na prática a diferença entre protótipo e piloto

metodologia

Aprendemos que o laboratório realmente ainda tinha deficiências metodológicas no "segundo diamante" e conseguimos atacá-las.

metodologia

Aprendemos a fazer projeto de forma remota e usando atividades assíncronas

metodologia

Aprendemos que é possível realizar projetos remotamente com igual qualidade!

metodologia

Que tocar um projeto desse é ter de gerir e refletir sobre muita informação para ir ajustando os rumos e é bom poder compartilhar esse processo com pelo menos mais uma pessoa para não ficar presos nos nossos vieses

metodologia

Clínicas foram uma excelente oportunidade para reflexão dos gerentes dos projetos e para qualificar cada encontro com a equipe parceira

metodologia

Dá para orientar projetos pela oferta, ao invés de pela demanda.

metodologia

Projetos ágeis exigem clareza de objetivos (repassar conhecimento? idear? testar?) e esforço dedicado de recursos (agenda, equipe)

metodologia

Clareza no objetivo de cada oficina com a equipe parceira faz toda diferença e preparação prévia (material, método, fio lógico) faz toda diferença.

metodologia

Preparação e registros exigem tanto ou mais trabalho (como no caso do remoto) do que as atividades centrais (oficinas)

metodologia

Diário de bordo ajuda a manter os registros das fases do projeto.

metodologia

A troca entre os gerentes dos projetos enriquece a iniciativa e gera muito aprendizado coletivo.

metodologia

Áudios de zap são mais eficazes, rápidos e recorrentes para compartilhar projetos que esperar um momento específico de reuniões.

metodologia

Aprendemos a realizar avaliações e gerir melhor o conhecimento produzido.

metodologia

Mais uma vez, foi possível tocar o projeto de forma remota e assíncrona e com excelente qualidade

metodologia

A imersão ágil permite ter foco e objetivo nas oficinas, no que é apresentado, cronograma etc.

metodologia

Tocar projeto de forma remota significa assumir mais protagonismo e trabalho do que no modelo presencial (mapa de insights e prototipação, por exemplo). Ou seja é distinto o papel das partes do presencial para o remoto.

metodologia

Ter apoio externo para apoiar no desenvolvimento de metodologias é um ganho gigante em escala e agilidade

metodologia

Rádio Janelas é uma excelente metodologia para gestão de conhecimento

metodologia

A preparação das oficinas exigiam muito mais que outros momentos

metodologia

Equipes engajadas proporcionam um valioso potencial para o projeto

metodologia

A imersão ágil permite ter foco e objetivo nas oficinas, no que é apresentado, cronograma etc.

metodologia

Novas maneiras de compartilhar aprendizados entre a equipe!

metodologia

A importância de um bom foco!

metodologia

Importância de alinhar previamente e gerir as expectativas das equipes.

metodologia

Equipe fixa e operante contribui para a evolução crescente e constante das atividades, pois permite o acúmulo de conhecimento e experiência

metodologia

Importância de definição clara de quem é o gerente do projeto.

metodologia

Aprendemos a fazer de forma remota coisas que, a princípio, só seria possível presencialmente (teste, ideação, prototipação etc)

metodologia

Diálogos de longo prazo funcionam melhor para capacitar equipes.

metodologia

Mais uma vez, foi possível tocar o projeto de forma remota e assíncrona e com excelente qualidade

metodologia



# Geração de capacidades: O que aprendemos?



Equipe Gnova aprendeu a tocar projetos de forma remota com qualidade e prazos definidos.

capacidades

Equipe Gnova aprendeu demais com o segundo diamante.

capacidades

O Inovaflux foi uma experiência rica e de sucesso para repensar os Gnpapos mas não parece ter cumprido a função que foi inicialmente pensada para o janelas em algumas equipes.(depende do perfil).

capacidades

A geração de capacidades nas equipes, quando elas não possuem um contato prévio com a inovação ou uma cultura mais rígida, exige um trabalho a parte envolvendo também conceitos que deem mais significado a prática

capacidades

Equipe parceira, mesmo já trabalhando com inovação, aprendeu a confiar no processo

capacidades

Equipes parceiras cumpriram a etapa da pesquisa de campo, mas sinto que não estava 100% preparada para tocar essa etapa sozinha e coisas valiosas podem ter se perdido.

capacidades

No meio remoto, tivemos de internalizar algumas atividades que normalmente teriam sido desenvolvidas pelas equipes. Isso pode ter prejudicado a geração de capacidades.

capacidades

Habilidades de facilitação remota

capacidades

Ter paciência para o "decantar" dos projetos.

capacidades

Aprendemos que comunicação é chave em qualquer projeto e no remoto isso toma uma dimensão infinitamente maior

capacidades

O que é iteração na prática

capacidades

Percepção do que não necessariamente é dito e observação da "temperatura" da equipe parceira é muito importante.

capacidades

O grupo do GNova pode trabalhar com imersão ágil

capacidades

Trabalhar de forma ainda mais assertiva por conta dos desafios que o trabalho remoto impõe

capacidades

Aprendemos sobre linguagem simples e design de serviços.

capacidades

Trabalhar todo mundo na mesma página, embora nem sempre ao mesmo tempo.

capacidades

Evitar retrabalho, com objetos 'multipropósito' - apresentação que é material de oficina que é relato de caso que é divulgação para parceiro que é ...

capacidades

Aprendemos a conectar melhor 'imersão ágil' com o 'duplo diamante'

capacidades

Equipe parceira adquiriu mais clareza sobre a estruturação de projetos futuros, uso de métodos e documentação de processos.

capacidades

Tocar vários projetos ao mesmo tempo permitiu a troca de conhecimento, aprendizado e implementação mais ágil

capacidades

É bom ter uma base metodológica comum, mas temos que estar atentos às peculiaridades de cada equipe, cada projeto. Para alguns orientações gerais vão funcionar, para outros teremos que desenhar e para outros pegar na mão.

capacidades

# Gestão do conhecimento: O que aprendemos?



Gestão do conhecimento (erros e acertos) é chave nos projetos, criam motivação, evitam erros, estimulam inovações e criam pequenos espaços de reflexão

gestão do conhecimento

A Gestão do conhecimento ao longo do projeto deu muito valor prático ao compartilhamento.

gestão do conhecimento

Ter método, ferramenta e estímulo (contexto remoto) para registrar o conhecimento é fundamental, esse conteúdo serve de matéria-prima para revisões, avaliações, publicações futuras...

gestão do conhecimento

Grande parte da documentação dos projetos no remoto vem de forma quase automática fruto da realização dos trabalhos com as equipes parceiras.

gestão do conhecimento

O diário de bordo foi uma ferramenta muito útil para a equipe do GNova, mas "não pegou" para a equipe parceira.

gestão do conhecimento

Ter relatórios de cada etapa que reúna o que foi feito, os slides, os compilados ajudam demais os projetos futuros

gestão do conhecimento

Agora temos material para fazer um livrinho sobre ideação, protótipo e teste

gestão do conhecimento

Os rádios janelas servem não apenas para o compartilhamento durante o projeto com os demais gerentes mas é uma super fonte de informação para os futuros projetos

gestão do conhecimento

Rádio Janela é ótima forma de gestão do conhecimento 'a quente'.

gestão do conhecimento

Diálogo frequente sobre os temas de forma transversal (Rádio Janela, Clínica) permite que as pessoas tenham conhecimento / se envolvam com projetos que não gerenciam

gestão do conhecimento

Diário de Bordo foi um excelente instrumento para manutenção das impressões dos gerentes ao longo do desenrolar dos projetos.

gestão do conhecimento

Trabalhar colaborativamente no Google Suite faz toda a diferença: fácil recuperar informações e sem risco de várias versões do mesmo arquivo

gestão do conhecimento

Desafio de compartilhar experiência com outras equipes da Diretoria - o quanto erros e acertos dos outros podem informar o aprendizado, o quanto nosso aprendizado pode informar os outros?

gestão do conhecimento

Desafio (e oportunidade) de compartilhar conhecimento com quem não fez parte dos projetos. Cabe um painel/repositório de documentos de projetos em "imersão ágil"?

gestão do conhecimento

O registro no on-line é mais automático (não temos que digitar post-its)

gestão do conhecimento

O meio remoto representou um salto gigantesco em gestão do conhecimento! Nunca mais tivemos de digitar post-its.

gestão do conhecimento

Muito bom realizar avaliações em checkpoints estratégicos

gestão do conhecimento

Fellows Janela - grupo entre eles, chamar para atividades especiais, colocar como 'embaixador' em eventos, explicarem seus casos, etc.

relação com parceiros

Sinalizar o que a Enap pode oferecer em cursos, manter eles no nosso mailing list. de atividades do Gnova (gnipapo, semana de inovação etc) e estimular a participação na Rede Inovagov

relação com parceiros

O vínculo nasceu com a chamada mas ocorreu antes do janelas, em gnpapos, em apresentações do Gnova em eventos.

relação com parceiros

Inserir as equipes na rede Inovagov, tornando-os participantes ativos

relação com parceiros

Participantes ativos de uma comunidade de inovação

relação com parceiros

## Relação com parceiros: Como nasce e como evolui o vínculo com a equipe?

Transformar em relação de 'serviço' gerenciada por outras áreas - oficinas específicas por meio de TED, por exemplo.

relação com parceiros

Encontros esporádicos para apoiar unidades de inovação eu estão se formando e que possam trazer questões pontuais

relação com parceiros

Manter vínculos por meio de mentorias mais esporádicas para criação de unidades de inovação dentro dos órgãos

relação com parceiros

Evoluir de "mentoria de projeto de inovação" para "mentoria de organização de inovação".

relação com parceiros

Clareza de catalogação / enquadramento é relevante, para dentro (equipes, ENAP), para fora (parceiros, academia, público alvo)

portfolio

Critério político e também interesse de aprendizado devem se equilibrar para seleção de projetos. No interesse de aprendizados cabe a equipe definir o que acha importante explorar. Design de serviços? Ciência de dados/evidências?

portfolio

Pensar de maneira sistêmica no contexto / desenho dos projetos.  
(encontrar qual nível de interferência - produto/serviço - que gera impacto sistêmico)

portfolio

Escreva aqui

portfolio

Escreva aqui

portfolio

Priorizar projetos no nível do serviço (construir capacidade do laboratório nessa área)

portfolio

Escreva aqui

portfolio

Escreva aqui

portfolio

Escreva aqui

portfolio

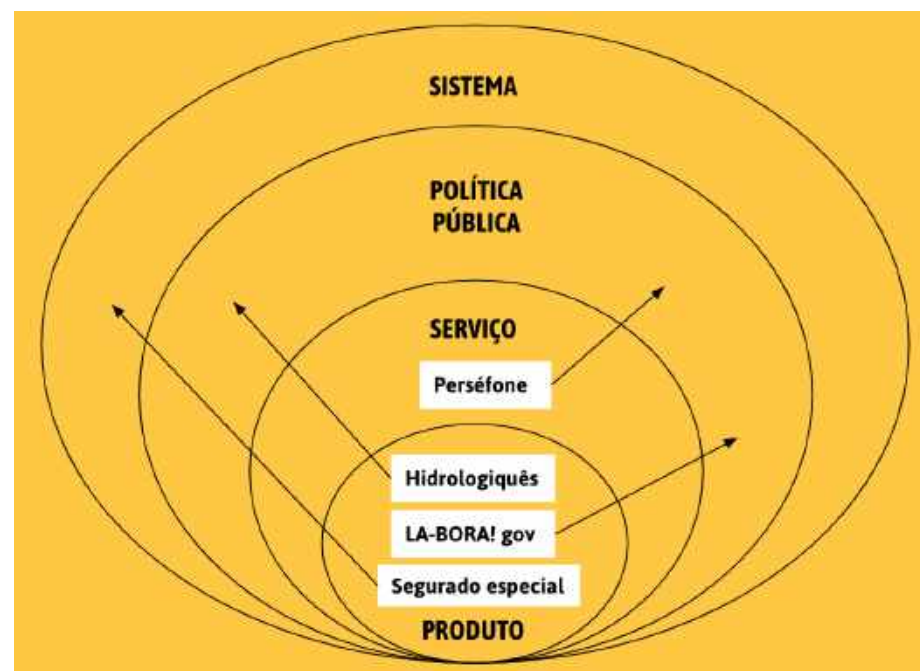
Conjunto de projetos em um determinado sistema - para gerar mudanças mais significativas.

portfolio

Chamados com agendas temáticas próprias, pensando na transversalidade/ metodologia: Insights comportamentais? linguagem simples? Design de serviços? mudança sistêmica?

(ver o que está sendo feito na Enap - Avaliação Express (pesquisa)? Chamado de desenho de políticas para Covid (CGGOV)? Desafios- CGCON? Design de interfaces - CGGOV? Dados - CGDADOS?)

portfolio



## Como enquadrar novos projetos para compor o portfólio do GNova?

**Escola Nacional de Administração Pública****Presidente**

Diogo Godinho Ramos Costa

**Diretora de Inovação e Gestão do Conhecimento**

Bruna Santos

**Coordenadora-Geral de Inovação**

Marizaura Camões

**Equipe do projeto – GNova**

Cecília Lariú

Joselene Lemos

**Equipe do projeto – SGP/ME**

Amanda Olimpio de Menezes

Juliana de Freitas Ulisses Machado

Luana Silveira de Faria

Maria Raquel Stacciarini

Mariana Yuka Akamine

Pedro Stoeckli Pires

**Consultores PNUD**

Caio Werneck

Isabella Brandalise

G'NOVA

