

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

IMERSÃO ÁGIL: CHECAGEM DE REALIDADE EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Relato da aplicação
da metodologia em
um projeto da Enap

**Elisabete Ferrarezi
e Joselene Lemos**

GNova – Laboratório de
Inovação em Governo

Escola Nacional de Administração Pública – Enap

Presidente

Francisco Gaetani

Diretor de Educação Continuada

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional e Especialização

Iara Cristina da Silva Alves

Diretora de Gestão Interna

Camile Sahb Mesquita

Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu

Fernando de Barros Filgueiras

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Equipe GNova – Laboratório de Inovação em Governo

Antônio Claret Campos Filho – Coordenador-Geral de Inovação

Andrea Marina Lins Lacerda

Carolina Sólida Nasser

Daniela Gomes Metello

Elisabete Ferrarezi

Gabriela Miyuki Shimabukuro Katto

Guilherme Augusto Faria de Moraes-Rego

João Augusto Sobreiro Sigora

Joselene Pereira Lemos

Letícia Koepfel Mendonça

Manuel Ruas Pereira Coelho Bonduki

Equipe facilitadora no projeto Capacitação

Anne Berg – MindLab

Elisabete Ferrarezi – GNova/Enap

Isabella von Mühlen Brandalise – MindLab

Letícia Koepfel Mendonça – GNova/Enap

Manuel Ruas Pereira Coelho Bonduki – GNova/Enap

Concepção editorial – Coleção Inovação na Prática

Elisabete Ferrarezi

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Isabella von Mühlen Brandalise

Joselene Pereira Lemos

Revisão

Paulo Ivan Rodrigues Vega Júnior

Projeto gráfico e diagramação

Isabella von Mühlen Brandalise

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

IMERSÃO ÁGIL: CHECAGEM DE REALIDADE EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Relato da aplicação
da metodologia em
um projeto da Enap

**Elisabete Ferrarezi
e Joselene Lemos**

GNova – Laboratório de
Inovação em Governo
Enap, Brasília/2018

SUMÁRIO

06	Apresentação
08	Introdução
10	Objetivos, quando usar e participantes
20	Relato da aplicação da Imersão Ágil em um projeto da Enap
20	1. Preparação
27	2. Conversa inicial com gestores
35	3. Oficina com especialistas
42	4. Pesquisa de campo
51	5. Oficina de resultados com gestores
58	Considerações finais
62	Notas
66	Sobre o GNova

Catalogado na fonte pela Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

F374i Ferrarezi, Elisabete
Imersão ágil: checagem de realidade em políticas públicas: relato da aplicação da metodologia em um projeto da Enap / Elisabete Ferrarezi, Joselene Lemos. – Brasília: Enap, 2018.
72 p. : il. – (Coleção Inovação na Prática)

ISBN: 978-85-256-0094-3

1. Inovação – Administração Pública. 2. Políticas Públicas. I. Título.
II. Lemos, Joselene.

CDU 005.59:35

Ficha catalográfica elaborada por: Daiane da Silva Yung Valadares – CRB1/2802

APRESENTAÇÃO

É com satisfação que a Enap, por meio de seu Laboratório de Inovação em Governo – GNova, lança esta publicação resultante de um trabalho realizado em parceria com o laboratório dinamarquês MindLab. Trata-se do relato de aplicação da metodologia Imersão Ágil ao projeto *Capacitação para incentivo à inovação na administração pública federal*, realizado em 2017, na Enap. Nessa ocasião, a metodologia foi transferida para o GNova por uma consultora do MindLab, criador do método, durante o desenvolvimento do projeto.

Inaugurado na Dinamarca, em 2002, o MindLab é um laboratório de inovação em governo que aplica a abordagem do design em contextos de processos participativos, buscando aproximar o serviço público dos cidadãos.

O projeto é parte da cooperação entre o Ministério de Negócios e Crescimento do Reino da Dinamarca, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) para desenvolvimento dos temas inovação e digitalização visando à transparência e eficiência da gestão governamental. No âmbito dessa cooperação, o MindLab tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento do GNova por meio de capacitação da equipe em projetos de inovação e facilitação.

Reforçando sua trajetória de iniciativas para a modernização da gestão pública, a Enap e o MPDG inauguraram, em agosto de 2016, o **Laboratório de Inovação em Governo – GNova**, unidade

voltada para o desenvolvimento de soluções criativas para problemas públicos com o uso de metodologias e abordagens multidisciplinares inspiradas no design, ciências sociais, economia comportamental e gestão pública. O GNova também atua na prospecção, experimentação e disseminação de novas tendências e abordagens para a inovação em serviços e políticas públicas.

Espera-se que o servidor tenha capacidade de compreender os problemas públicos, com os quais se depara, em toda sua complexidade e multidimensionalidade, mantendo foco nas necessidades e direitos dos cidadãos. É com este intuito que ferramentas oriundas do design vêm sendo utilizadas por governos de todo o mundo – dentro e fora de laboratórios de inovação – para produzir serviços e políticas públicas adequadas às demandas da sociedade. A Imersão Ágil pertence a esse conjunto de metodologias focadas em soluções próximas aos usuários dos serviços e beneficiários das políticas públicas.

Gostaríamos, por fim, de agradecer ao MindLab e ao governo da Dinamarca por mais este fruto da parceria estabelecida em 2016.

Boa leitura!

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento

INTRODUÇÃO

Este relato apresenta a metodologia Imersão Ágil e as lições aprendidas quando de sua aplicação ao projeto *Capacitação para incentivo à inovação na administração pública federal* da Escola Nacional de Administração Pública – Enap durante o período de 16 a 23 de agosto de 2017. A realização desse trabalho foi uma ação de capacitação do tipo *learn by doing* (aprender fazendo) aplicada a um projeto da Coordenação-Geral de Educação Executiva, subordinada à Diretoria de Educação Continuada da Enap (DEC/Enap), tendo sido realizada por uma equipe conjunta dos dois laboratórios – GNova e MindLab.

Imersão Ágil, como traduzimos do original, em inglês, *Practice Check* (checagem da realidade), é uma metodologia destinada a envolver rapidamente especialistas, usuários e demais atores interessados na busca por entendimento ou criação de soluções para um problema ou desafio do setor público.

Este relato tem por objetivo registrar o aprendizado, em um caso específico, e disseminar a prática para organizações e laboratórios, uma vez que o experimento foi considerado um modelo eficaz pelos participantes.

Na primeira seção, são apresentados os objetivos da Imersão Ágil. Em seguida, apresenta-se o relato do caso, as atividades realizadas, produtos esperados e os aprendizados alcançados em cada uma das cinco etapas de aplicação do método ao projeto *Capacitação para incentivo à inovação na administração pública federal*. Por fim, são sistematizados os principais aprendizados e os resultados que a equipe teve com o experimento.

A metodologia traduz alguns dos valores e das diretrizes que o GNova emprega na condução das atividades: colaboração, proatividade, abertura ao risco, atuação em rede, empatia e foco no usuário, experimentação e geração de valor público. Por reunir qualidades tão necessárias à inovação no setor público, espera-se que o relato da aplicação sirva de inspiração para outras equipes que queiram testar e adaptar a metodologia em outros contextos, projetos e desafios de inovação no setor público.

OBJETIVOS, QUANDO USAR E PARTICIPANTES

O Mindlab, em sua experimentação de design e métodos ágeis¹ em projetos de inovação, identificou a necessidade de criar algo mais adaptado às condições do serviço público, que mantivesse as características de ser um processo rápido e contasse com a participação e respaldo de dirigentes das organizações. Nascia o *Practice Check*, um teste de realidade que torna possível, em pouco tempo, entender, na prática, como as iniciativas de políticas e serviços públicos funcionam e como respondem às demandas dos usuários. Após dois experimentos, o GNova decidiu denominar a metodologia Imersão Ágil: checagem de realidade em políticas públicas (IMA).

A Imersão Ágil é uma metodologia que rapidamente envolve especialistas, usuários e demais atores interessados para gerar entendimento da realidade e criar soluções para um problema ou desafio relacionado a um serviço, a uma prática de gestão ou a uma política pública.

A utilização desse tipo de metodologia se justifica pela possibilidade de existência de uma grande distância entre as concepções dos formuladores de políticas, os usuários finais do serviço e os servidores que têm de por em prática essas concepções traduzidas na gestão, nos regulamentos e em relações que se realizam no processo de implementação.

Foto: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap)

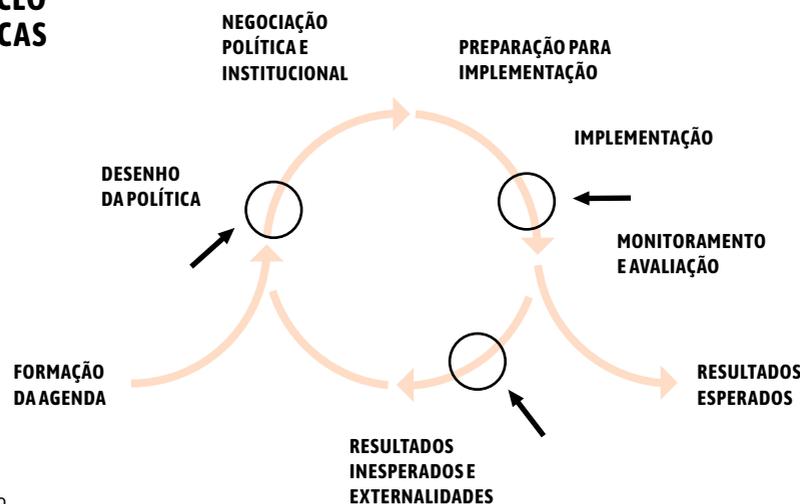


Cedo e de forma rápida, a metodologia reúne os atores envolvidos no problema ou desafio a fim de:

- Gerar ideias, protótipos, testar novos conceitos e práticas ou explorar a implementação de soluções.
- Entender como uma iniciativa é interpretada e traduzida na prática, como está funcionando ou como poderia funcionar melhor.
- Identificar se a iniciativa cria o valor esperado para os cidadãos.

A Imersão Ágil é indicada para processos de ideação, avaliação de novos conceitos ou exploração da implementação de políticas públicas, conforme apontado na figura abaixo:

IMA NO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

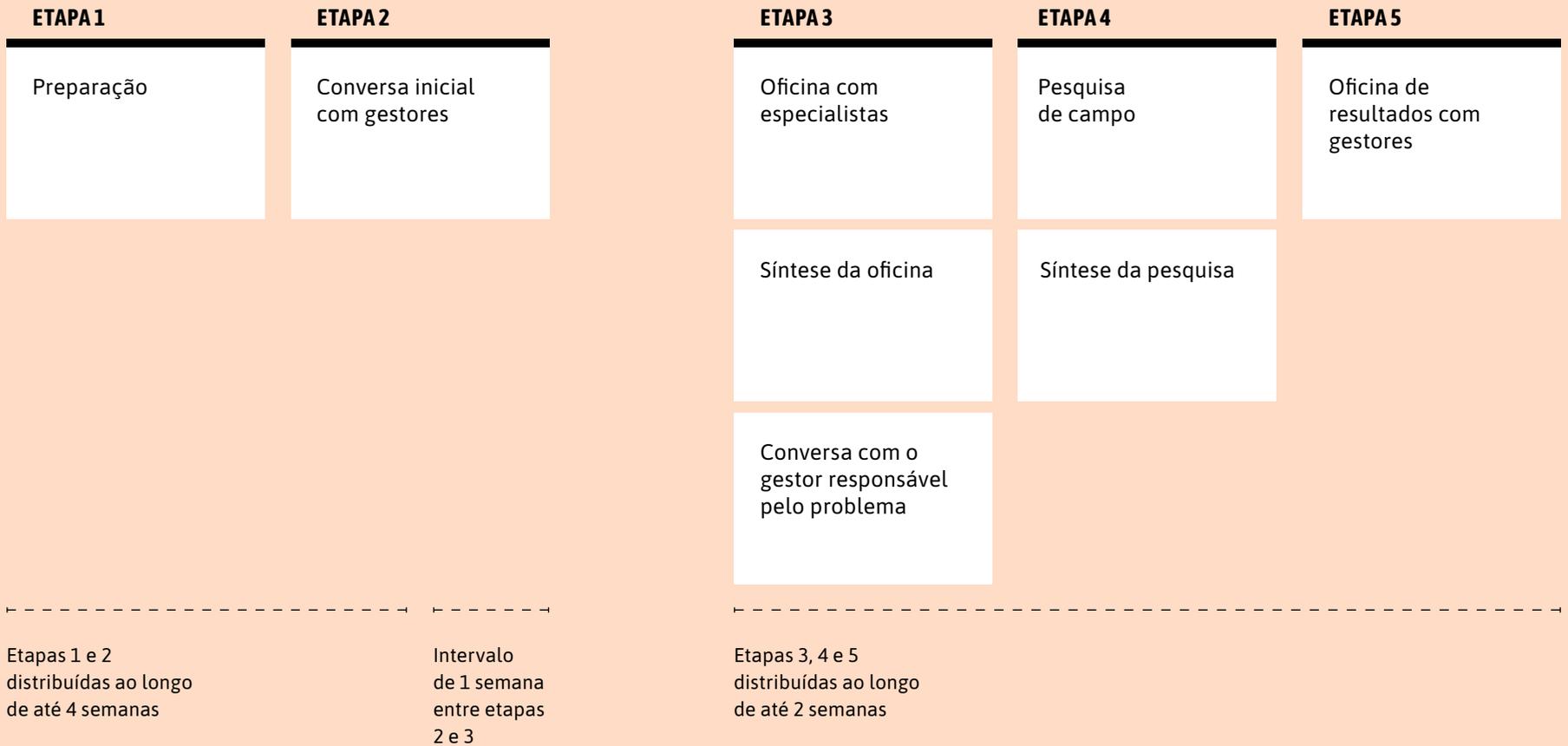


Enquanto processo de “checagem de realidade”, a Imersão Ágil tem um escopo bem delimitado e não pretende esgotar a complexidade da iniciativa investigada mas, sim, oferecer contribuições a partir da visão de especialistas, dos usuários e dos responsáveis pelo serviço ou política com o propósito de apoiar os gestores com informações qualificadas em suas decisões.

O processo tem curta duração, de três a seis semanas de trabalho. A etapa preparatória e a conversa inicial com os gestores duram de uma a quatro semanas e demandam pesquisa e muita conversa com a equipe do projeto; as etapas subsequentes, 3 a 5, têm duração de até duas semanas.

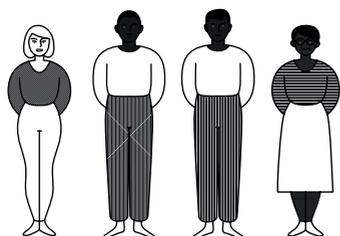
O quadro a seguir lista as etapas com as respectivas estimativas de duração.

ETAPAS DA IMERSÃO ÁGIL



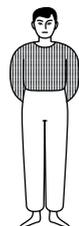
Fonte: Adaptado de MindLab, 2017

QUEM PARTICIPA E EM QUAIS ETAPAS



EQUIPE PRINCIPAL

É composta, em geral, por dois facilitadores com domínio da metodologia e dois membros da equipe do gestor responsável pelo problema ou desafio, que devem estar **engajados em todas as etapas**. É importante a participação dos membros com domínio da metodologia para conduzir o processo, assegurando a boa aplicação dos métodos. Os membros da equipe do gestor responsável são importantes pelo conhecimento específico no desafio, além de estarem incumbidos de trabalhar na questão posteriormente.



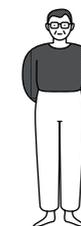
GESTOR RESPONSÁVEL PELO PROBLEMA

É o(a) servidor(a) que tem a atribuição de enfrentar o problema ou desafio e levar o projeto adiante pós-Imersão Ágil. Participa da preparação, da conversa inicial com gestores e da oficina de resultados com gestores. Sua participação é essencial para garantir a continuidade do projeto.



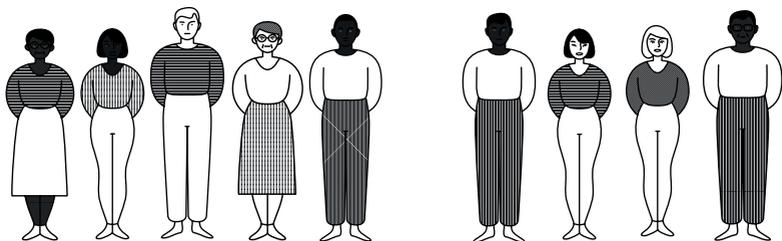
DIRIGENTE DO GESTOR RESPONSÁVEL PELO PROBLEMA

Trata-se do(a) dirigente comprometido(a) com o problema, provavelmente o superior do gestor responsável pelo problema. Participa da conversa inicial com gestores e oficina de resultados com gestores. A sua presença reforça a relevância da demanda, além de garantir patrocínio e legitimidade para dar continuidade pós-Imersão Ágil.



GESTOR INTERESSADO NO PROBLEMA

É o(a) dirigente que será favorecido com a solução do problema em questão. Participa da conversa inicial com gestores e da oficina de resultados. A sua presença também reforça a relevância da demanda, e estabelece comprometimento público da equipe responsável pelo problema em dar continuidade pós-Imersão Ágil.



ESPECIALISTAS E PESSOAS COM EXPERIÊNCIA NO ASSUNTO

Nesse grupo, busca-se abranger o conhecimento explícito e tácito. Os especialistas agregam conhecimento sobre a questão, qualificando a discussão; já as pessoas com experiência no assunto trazem entendimentos sobre as dificuldades e motivações de se lidar com a questão na vida real. Esse público participa da oficina com especialistas e envolve de 5 a 10 pessoas.

PESSOAS AFETADAS DIRETAMENTE PELO PROBLEMA (USUÁRIAS FINAIS)

O tipo de usuário vai depender do desafio em questão (pode ser um cidadão que utiliza um serviço ou um servidor que realiza um trabalho num processo). A finalidade das entrevistas que são realizadas com essas pessoas é entender, em profundidade, as suas necessidades e seus contextos a fim de identificar oportunidades de inovação. Esse grupo, em geral, envolve pessoas com experiência prática no problema ou desafio, muitas vezes casos extremos e diretamente afetadas pelo resultado do projeto. O ideal é entrevistar entre 4 e 6 pessoas.

Apresenta-se, a seguir, o relato do caso indicando as etapas da metodologia, os produtos esperados e os aprendizados alcançados em sua aplicação ao projeto *Capacitação para incentivo à inovação na administração pública federal*. As etapas são: preparação, conversa inicial com gestores, oficina com especialistas, pesquisa de campo e oficina de apresentação de resultados aos gestores.

RELATO DA APLICAÇÃO DA IMERSÃO ÁGIL EM UM PROJETO DA ENAP²

1. PREPARAÇÃO

O que queremos saber sobre o problema ou desafio?

A etapa 1 envolve a interação direta da equipe principal com o gestor responsável pelo problema ou desafio e é dedicada à logística, à delimitação do problema a ser pesquisado e à elaboração das hipóteses para o seu enfrentamento. É importante discutir o contexto do problema para: conhecer suas causas, consequências e atores envolvidos; delimitar o escopo de atuação da Imersão Ágil; e definir membros e responsabilidades da equipe principal.

A definição inicial do problema é etapa chave para o trabalho e pode sofrer ajustes ao longo do processo. Nessa fase, a qualidade das informações levantadas é fundamental para a pactuação dos produtos e resultados esperados.

Essa etapa dura de uma a quatro semanas, a depender do escopo do trabalho e dos recursos disponíveis.

A preparação da Imersão Ágil para o projeto *Capacitação para incentivo à inovação na administração pública federal* da Enap (doravante chamado apenas de *Capacitação*) foi realizada com antecedência de duas semanas e envolveu as seguintes atividades:

- Realização de conversa inicial com o responsável pelo problema, Coordenador-Geral de Educação Executiva da DEC/Enap, para definição do escopo de atuação da Imersão Ágil.
- Composição e definição dos papéis da equipe de facilitadores: técnicos do MindLab e do GNova.
- Realização de pesquisa sobre o tema: competências para inovação no setor público.

- Elaboração do documento base do projeto pelo gestor responsável pelo problema.
- Elaboração do cronograma de atividades.
- Identificação dos atores relevantes convidados a participar de cada etapa.
- Elaboração e envio de convites para os participantes.

A primeira atividade desenvolvida na etapa de preparação do projeto *Capacitação* foi a **definição do problema**, o foco da Imersão Ágil. O problema deve ser específico, relevante, oportuno e bem delimitado. Como se tratava da primeira experiência de aplicação, foi selecionado um problema comum ao GNova e à Diretoria de Educação Continuada da Enap. Ambos estavam com o desafio de apoiar o Governo Federal no processo de formação de servidores públicos para a inovação, proposto pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Por isso, o tema escolhido foi: *Capacitação para incentivo à inovação na administração pública federal*.

Após conversa com o Diretor e o Coordenador-Geral de Educação Executiva da DEC/Enap, responsável pelo desenvolvimento do tema, a equipe realizou pesquisa bibliográfica sobre as competências necessárias aos servidores públicos para produzir inovação, auxiliando a elaboração do documento base do projeto apresentado aos participantes da etapa 2. *Conversa inicial com os gestores*.

De forma sintética e conforme apresentado a seguir, o documento base elaborado para o projeto *Capacitação* abordou: a) definição inicial do problema proposto para a Imersão Ágil; b) hipóteses iniciais sobre as competências de inovação necessárias aos servidores públicos; e c) resultados e produtos desejados da Imersão Ágil.

Relato da aplicação

RESUMO DO DOCUMENTO BASE DO PROJETO CAPACITAÇÃO

Definição inicial do problema proposto para a Imersão Ágil

Quais competências e quais temas os cursos da Enap devem desenvolver para criar ou aumentar a capacidade de inovar dos servidores públicos federais?

- Quais cursos oferecidos pela Enap contribuem para gerar ou aumentar a capacidade de inovar dos servidores públicos?
- Quais competências e componentes programáticos, que poderiam estar presentes nessas ofertas, estão faltando para cumprir esse objetivo?
- Quais são os outros cursos/ações que poderiam ser desenhados e quais competências podem ser desenvolvidas para criar ou aumentar a capacidade de inovação?

Hipóteses iniciais sobre as competências de inovação necessárias aos servidores públicos

Como ponto de partida para se pensar a criação de capacidades de inovação, a bibliografia apontada por instituições que vêm construindo conhecimento no tema foi utilizada enquanto referência³.

Foi feita uma síntese das competências necessárias para inovação:

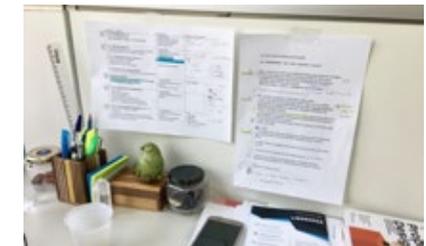
- a) Desenvolvimento de atitudes para experimentar e trabalhar com desafios públicos: curiosidade; pensamento crítico; imaginação; agilidade; foco na prática/ação; empatia; foco nos efeitos na vida real; insurgência; resiliência; e colaboração.
- b) Desenvolvimento de habilidades para explorar, testar ideias e validar soluções: design thinking e cocriação; prototipagem e iterações; aplicação de ciência de dados e uso de evidências; pensamento complexo e

sistêmico; aplicação de tecnologias emergentes; etnografia aplicada; utilização mídias; e pensamento visual.

- c) Desenvolvimento de habilidades para trabalhar colaborativamente com cidadãos e empresas: mapeamento de atores; mediação de processos criativos; engajamento de atores, e criação de base comum de atuação.
- d) Desenvolvimento de habilidades para mobilizar e dar legitimidade a mudanças: empreendedorismo público; criação de valor público; criação de narrativa e promoção; liderança para a inovação.
- e) Desenvolvimento da capacidade de reflexão e geração de conhecimentos em inovação no setor público: pesquisas sobre inovação em governo; desafios conceituais; e desenvolvimento de ferramentas adaptadas ao setor público.

Resultados e produtos desejados da Imersão Ágil

- a) Amadurecer ideias para uma espécie de “guia” de cursos de inovação.
- b) Elaborar recomendações para novos cursos (competências, conteúdos programáticos e oferta de novas ações).



ETAPA 1

PREPARAÇÃO

Quem: equipe principal e gestor responsável pelo problema

Duração: 1 a 4 semanas, a depender de recursos disponíveis

Objetivos: entender o contexto do problema; compor equipe principal (facilitadores e equipe responsável pelo problema); definir programação e organizar logística para as próximas etapas

ETAPA 2

Conversa inicial com gestores

ETAPA 3

Oficina com especialistas

Síntese da oficina

Conversa com o gestor responsável pelo problema

ETAPA 4

Pesquisa de campo

Síntese da pesquisa

ETAPA 5

Oficina de resultados com gestores

APRENDIZADOS

O método é ágil, mas é intenso. Quanto mais focado, mais eficaz. Ele não resolve todas as questões relacionadas ao problema, por isso, a delimitação do escopo e das hipóteses para buscar a resolução são fundamentais para se conseguir obter resultados efetivos.

DICAS

- Converse com o gestor responsável pelo problema sobre quem pode ser convidado para a pesquisa de campo e considere, além dessas indicações, outras pessoas que possuem experiência com o tema ou sejam por ele afetadas.
- Informe, com antecedência, aos participantes sobre a agenda e sobre o que será feito.
- Caso o foco do problema ainda não esteja suficientemente claro para os participantes, sugere-se utilizar alguma ferramenta que auxilie essa definição, como a árvore de problemas.

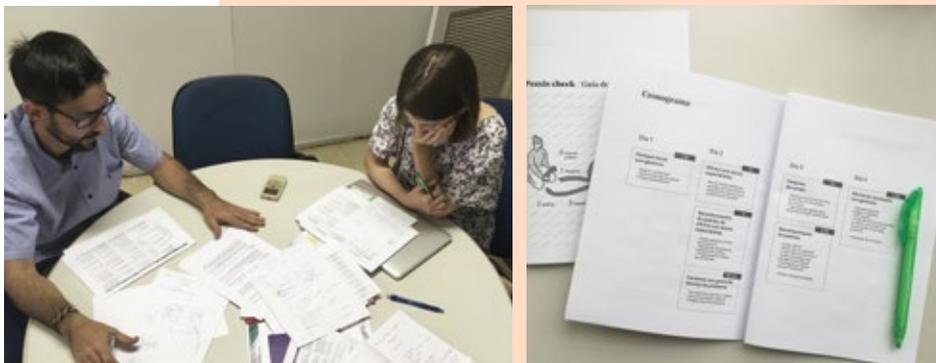
MATERIAIS

Documento base (na página 26, segue uma breve explicação sobre a estrutura do documento), ferramenta árvore de problemas⁴, documentos sobre a política ou serviço objeto do trabalho.

O **documento base** registra as informações sobre o contexto e definição do problema a fim de alinhar conhecimentos e entendimentos entre os participantes da Imersão Ágil. Tal registro deve conter:

- **Contexto** histórico, político e institucional nos quais o problema se insere, com visualização dos fatos, circunstâncias e atores envolvidos.
- **Problema ou desafio** principal passível de solução. Perguntas: Qual é o conflito, desafio ou questão que será objeto de reflexão? Quais são suas características? O que se deseja solucionar? Que conhecimento se pretende aprofundar?
- **Hipóteses** que apontam conceitos ou propostas de soluções para o enfrentamento do problema. Constituem respostas provisórias às perguntas a serem confirmadas ou rejeitadas em investigações e testes com usuários. É recomendável não levantar muitas hipóteses para facilitar os testes. Pergunta: O que precisamos alcançar?

Preparação do documento base no projeto *Capacitação*.



Fotos: Anne Berg (MindLab)

2. CONVERSA INICIAL COM GESTORES

Que problema ou desafio precisamos enfrentar?

Na etapa 2, a conversa inicial com os gestores é o momento no qual são alinhados conhecimentos e entendimentos sobre o problema, bem como são revistas as hipóteses e os resultados esperados da Imersão Ágil. Participam dessa etapa a equipe principal, o gestor responsável pelo problema, o dirigente do gestor responsável pelo problema e o gestor interessado no problema. A duração estimada para essa conversa é de 1,5h a 2h⁵.

O produto dessa etapa é ter o problema definido, as hipóteses e os produtos da Imersão Ágil revistos e validados pelos gestores que trabalham diretamente no problema e a sua chefia.

No projeto *Capacitação*, a realização da conversa inicial com os gestores envolveu:

- Apresentação da metodologia e dos objetivos da Imersão Ágil.
- Apresentação do problema pelo Coordenador-Geral de Educação Executiva da Enap, responsável pelo projeto.
- Apresentação da lista de convidados para a oficina com especialistas e da pesquisa de campo e validação do cronograma.
- Ajuste e validação do desafio e das hipóteses iniciais sobre o problema e também dos resultados esperados ao final.
- Definição dos papéis e responsabilidades entre a equipe principal: facilitadores e equipe responsável pelo problema.

Participaram dessa etapa⁶: equipe principal do GNova e MindLab (facilitadores), Diretor de Modernização da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (ges-

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Preparação	<p>CONVERSA INICIAL COM GESTORES</p> <p>Quem: equipe principal, dirigente e gestor responsável pelo problema e gestor interessado no problema</p> <p>Duração: 1,5 a 2h</p> <p>Objetivos: definir problema ou desafio, hipóteses e resultados esperados (escopo da imersão); definir papéis dos participantes</p>	<p>Oficina com especialistas</p> <p>Síntese da oficina</p> <p>Conversa com o gestor responsável pelo problema</p>	<p>Pesquisa de campo</p> <p>Síntese da pesquisa</p>	<p>Oficina de resultados com gestores</p>

tor interessado no problema), Diretor da DEC (dirigente do gestor responsável pelo problema), Coordenador-Geral de Educação Executiva (gestor responsável pelo problema), Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento (GNova). Esse momento durou apenas uma hora e meia e constituiu, em si, um exercício de diálogo objetivo. Para isso, foram utilizadas técnicas de visualização em cartelas e post-its para discussão do enunciado do problema. Como havia várias hipóteses a serem testadas, as prioridades foram indicadas por meio de voto individual.

Após a discussão, o **problema foi revisto** e delimitado em duas perguntas:

- Quais das atividades oferecidas pela Enap aos servidores contribuem para gerar ou aumentar a capacidade de inovar com foco na entrega de serviços públicos à sociedade?
- Quais competências e componentes programáticos ainda estão faltando para cumprir esse objetivo e poderiam estar presentes em futuras ofertas?

As **hipóteses**, relacionadas a competências para gerar ou aumentar a capacidade de inovar dos servidores públicos, foram sintetizadas e ganharam um título:

- Problemas da vida real** – Trabalhar com problemas reais com foco nos seus efeitos reais nas aulas.
- Colaboração** – Mapear e engajar atores relevantes de um problema nos processos de definição, exploração e solução.
- Empatia** – Focar no entendimento dos atores afetados, seus contextos e suas necessidades com mente aberta.
- Experimentação** – Especificar objetivos concretos de aprendizado e testar ideias cedo no processo.

Fotos: Manuel Bonduki (GNova/Enap)



Com o objetivo de torná-los tangíveis e úteis para os gestores, os **resultados esperados** para a Imersão Ágil também foram revistos:

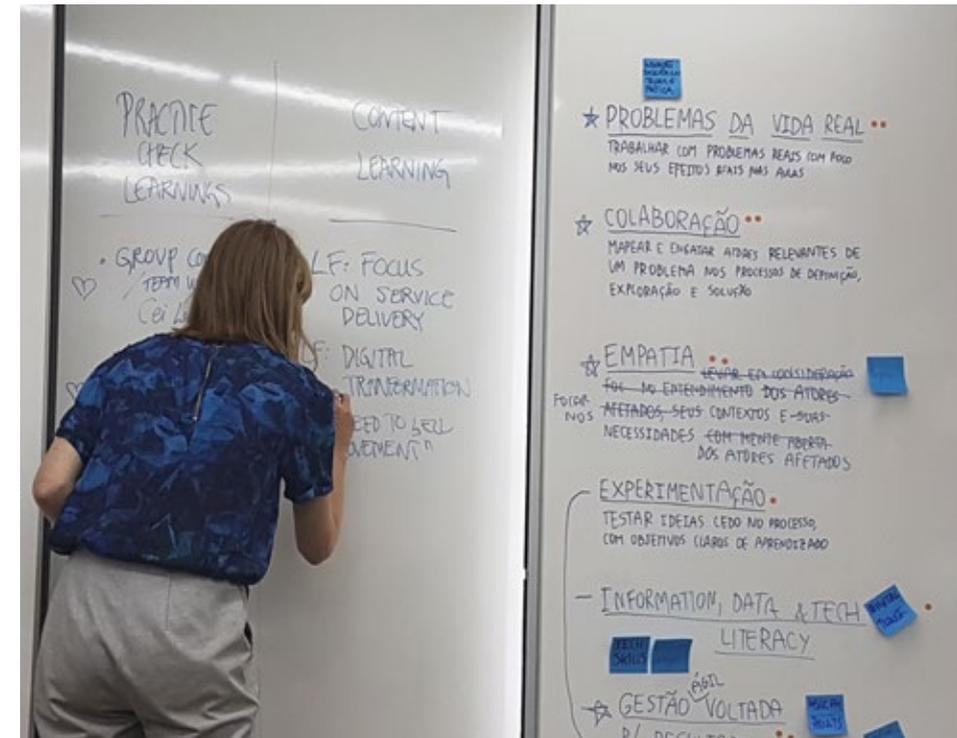
- Identificar ideias para elaborar guia de cursos de inovação.
- Levantar ideias e recomendações (competências, conteúdos programáticos e oferta de novas ações) para desenho de novos cursos.

Ao final dessa etapa, a equipe principal planejou a oficina com especialistas, definindo como o desafio seria trabalhado, se haveria divisão dos participantes em grupos para facilitar a exposição de todos os pontos de vista, como seria o tratamento de questões específicas e se haveria, ou não, construção de protótipos.

APRENDIZADOS

- É importante dedicar tempo à estruturação e à definição do problema, que deve ser concreto, específico e possível de ser respondido no período da Imersão Ágil. Um problema muito amplo e complexo, com muitas variáveis, não é adequado para ser tratado com essa metodologia.
- Atentar para que os resultados esperados sejam factíveis e relevantes para os envolvidos.
- O documento base deve estar bem alinhado às necessidades do responsável pelo problema.
- É fundamental para o processo contar com membros da equipe responsável pelo problema na composição da equipe principal da Imersão Ágil.
- Nessa primeira oficina, os participantes têm oportunidade de conhecer melhor suas agendas e prioridades.

Foto: Manuel Bonduki (GNova/Enap)



Conversa inicial com gestores no projeto Capacitação.

DICAS

- Tenha um diálogo objetivo. Use técnicas de visualização em cartelas e post-its para discussão do enunciado do problema e das hipóteses. Se houver várias hipóteses a serem testadas, recomenda-se definir prioridades por meio de voto individual.
- A organização prévia do material e da logística confere agilidade às discussões.

- O facilitador deve estar preparado para aplicar as técnicas, controlar o tempo e se manter atento para que todos tenham oportunidade de fala.
- É recomendável definir poucas hipóteses a serem testadas.
- Encaminhe o documento base com antecedência para os especialistas participantes da etapa 3.

MATERIAIS

Agenda do dia; slides com explicação sobre a Imersão Ágil; documento base impresso e outros documentos de referência do projeto como decretos ou leis consideradas relevantes pelos responsáveis e materiais de suporte às atividades (adesivos para votação, post-its etc.).

3. OFICINA COM ESPECIALISTAS

O que os especialistas têm a dizer sobre o problema ou desafio proposto?

Nessa terceira etapa, são reunidos atores com conhecimento aprofundado (especialistas) e com experiência prática relevante para o enfrentamento do problema ou desafio. O objetivo é identificar outras informações, rever as hipóteses e gerar insumos para elaborar o roteiro de entrevistas a ser aplicado na pesquisa de campo. A oficina com especialistas tem duração de 3 a 4h, seguida de também 3 a 4h para análise e sistematização dos achados pela equipe principal e, ainda, 30 a 40 minutos de conversa com o gestor responsável pelo problema para compartilhamentos dos resultados e realização de eventuais ajustes. Tal conversa é fundamental para que se alcance os resultados esperados do método.

Equipe principal e participantes com conhecimento ou experiência prática sobre o problema participam dessa etapa.

No projeto *Capacitação*, a oficina com especialistas teve início com uma apresentação sobre a Imersão Ágil e os objetivos do trabalho do dia, seguida da apresentação do desafio e das hipóteses para sua resolução. A oficina teve como produto a entrega das hipóteses revistas e validadas que, no caso, eram as competências necessárias aos servidores públicos para a geração de inovação em suas práticas.

Antes do início do debate em grupo, foram destinados alguns minutos para que os participantes pudessem refletir sobre o problema e as hipóteses. O trabalho em grupo foi preparado previamente, visando o compartilhamento de forma estruturada dos conhecimentos, ideias e experiências dos especialistas.

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Preparação	Conversa inicial com gestores	<p>OFICINA COM ESPECIALISTAS Quem: equipe principal e participantes com conhecimento ou experiência prática sobre o problema Duração: 3 a 4h Objetivos: testar as hipóteses, gerar conteúdo para as perguntas da pesquisa de campo</p>	<p>Pesquisa de campo</p>	<p>Oficina de resultados com gestores</p>
		<p>SÍNTESE DA OFICINA Quem: equipe principal Duração: 3 a 4h Objetivos: analisar e consolidar resultados da oficina (categorias, padrões, insights)</p>	<p>Síntese da pesquisa</p>	
		<p>CONVERSA COM GESTOR RESPONSÁVEL PELO PROBLEMA Quem: facilitador líder e gestor responsável pelo problema Duração: 30 a 40min Objetivos: informar ao dirigente resultados obtidos e próximos passos</p>		

Um grupo foi composto de professores com conhecimento sobre cursos e o outro de servidores e dirigentes envolvidos em atividades de inovação. Eles tinham de realizar as seguintes análises:

- **Grupo 1** – Analisar cursos da Enap e identificar em quais deles estavam sendo desenvolvidas as competências necessárias à inovação proposta. Havia, no grupo, um facilitador, dois professores de cursos de inovação da Enap e duas pessoas da equipe responsável pelo problema.
- **Grupo 2** – Identificar as atividades desenvolvidas pelos servidores e relacioná-las com as competências necessárias à inovação proposta. No grupo havia um facilitador, dois servidores do Ministério do Planejamento e um servidor do GNova.

Os grupos registraram suas análises em cartelas, as quais foram agrupadas ao lado das competências propostas. Em seguida, cada grupo apresentou seus resultados para discussão. Além das alterações nas definições das competências já propostas, os participantes decidiram incluir mais uma competência relacionada ao tema *comunicação*.

Finalizada a oficina, a equipe principal reuniu os temas afins em grupos para identificar os padrões e definir as categorias de análise (**fase de síntese da oficina**). Criou-se um título para cada agrupamento temático, definindo as categorias de competências necessárias à inovação.

Os resultados obtidos no projeto *Capacitação* foram apresentados ao Coordenador-Geral de Educação Executiva da Enap, gestor responsável pelo problema.

Após a síntese da oficina e a conversa com o dirigente responsável pelo problema, a equipe principal elaborou o roteiro de entrevistas para aplicação na pesquisa de campo.

APRENDIZADOS

- Fazer *brainstorm* individual antes da discussão coletiva traz objetividade.
- Os participantes devem estar engajados na resolução do problema e, para isso, é preciso identificar criteriosamente esses atores, tendo em vista o nível de compromisso e as possíveis contribuições de cada um.
- O facilitador deve incentivar as pessoas a se expressarem de forma objetiva e concreta.

DICAS

- Envie aos participantes, previamente, os objetivos da oficina e o documento base sobre o problema.
- Explique, no início da oficina, o que é a Imersão Ágil e qual será o papel de cada um para alinhar entendimentos sobre as entregas e resultados esperados do dia.
- Convide especialistas com perfis diferenciados (função na instituição, formação, experiência profissional), pois tendem a gerar discussões mais férteis.

- Frise, no início, que o trabalho é concreto; que a discussão é orientada por objetivos e produtos; e que as discussões devem ocorrer a partir dos conhecimentos e experiências de cada um no tema relacionado ao problema.
- Apresente o problema e as hipóteses sob a forma de representações gráficas (diagrama, infográfico, desenho), pois facilita a condução das discussões e a compreensão dos participantes.
- Trabalhe a facilitação em dupla, isso favorece o controle do tempo e o foco da discussão.

MATERIAIS

Agenda do dia; slides com explicação sobre a Imersão Ágil; documento base impresso; protótipo; questões para trabalho em grupo; materiais de suporte a atividades (adesivos para votação, post-its etc.).

Fotos: Anne Berg (MindLab)



Grupo 1, formado por professores e servidores com conhecimento sobre cursos.



Grupo 2, formado por servidores e dirigentes envolvidos em atividades de inovação.

4. PESQUISA DE CAMPO

O que queremos saber dos usuários?

O enfoque do design na inovação trouxe várias contribuições, mas uma é particularmente relevante para o setor público: o foco nas pessoas em vez de foco nas coisas. Nesse sentido, as pesquisas sociais, como etnografia e grupo focal, têm sido empregadas nos processos de inovação e resolução de problemas, com o intento de compreender as perspectivas que têm os informantes a respeito de suas experiências, necessidades, desafios, satisfação e motivações.

O objetivo da pesquisa de campo, nesta metodologia, é obter informações qualificadas dos atores envolvidos e afetados pelo problema sobre as hipóteses de solução. O roteiro de entrevista semi-estruturada, feito previamente com base nas hipóteses e nos resultados da oficina com especialistas, busca coletar dados objetivos e subjetivos (valores, atitudes e opiniões) dos sujeitos entrevistados.

No caso em questão, para as entrevistas, o recorte de público foi “servidores que haviam participado de cursos considerados inovadores na Enap”. Foram feitas quatro entrevistas com servidores de diferentes perfis profissionais e funções. Os entrevistados trabalharam em duplas, com uma pessoa conduzindo as perguntas e a outra cuidando da gravação, fotos e da anotação dos principais pontos das respostas, observações gerais sobre a entrevista e eventuais insights.

A preparação dos entrevistadores é chave para que os entrevistados consigam responder às questões com riqueza de detalhes e não sejam influenciados pelas ideias dos entrevistadores.

Sugere-se conversar com um especialista sobre as técnicas de entrevista e consultar bibliografia sobre metodologia de pesquisa.

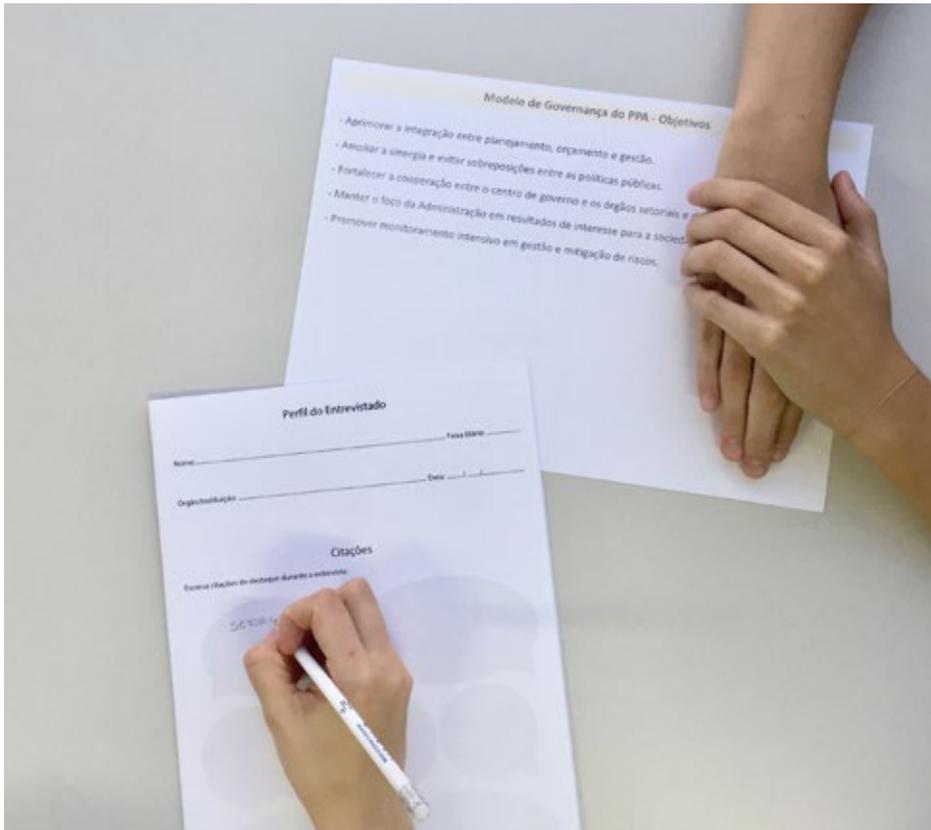
4.1. O ROTEIRO E A REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

A elaboração do roteiro é uma das etapas mais importantes da pesquisa. Ao formular as questões, devem ser evitadas perguntas arbitrarias, ambíguas, deslocadas ou tendenciosas que induzam a pessoa a determinadas respostas. As perguntas devem ser feitas levando em conta a sequência do pensamento do entrevistado, dando continuidade e condução lógica à conversa. Para se obter uma narrativa natural, é interessante iniciar com uma pergunta mais geral, sobre a experiência prévia da pessoa com o tema, por exemplo, frisando aspectos positivos e negativos.

Há vários tipos de entrevistas, mas para a Imersão Ágil, consideram-se apropriadas as semiestruturadas, utilizadas quando se pretende delimitar o volume das informações e direcionar o assunto. Também se aplicam as que fazem uso de elementos concretos (protótipos, *canvas*, diagramas, infográficos, desenhos, fotos) para obter respostas dos entrevistados.

O pesquisador deve seguir as questões previamente definidas, mas a situação se assemelha a uma conversa informal. Quando o entrevistado fugir do tema, o entrevistador deve ficar atento para trazê-lo de volta. Às vezes, o entrevistado tem dificuldades com uma questão ou uma pergunta não funciona, então é necessário fazer perguntas adicionais para elucidar o assunto.

Foto: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap)



Exemplo de material para
condução de entrevista.

“Um valor da IMA é você conseguir dar maior consistência à sua hipótese ou descartá-la de forma rápida e qualificada, a partir do teste com um público especializado.”

*Participante da IMA como equipe principal
(membro da equipe do gestor responsável pelo problema)*

DICAS

- A entrevista deverá ser marcada com antecedência.
- Pensar em critérios para a seleção dos entrevistados (familiaridade e experiências com o tema pesquisado, heterogeneidade dos perfis etc.).
- Esclarecer os objetivos da pesquisa ao entrevistado.
- Criar um clima agradável, deixar o entrevistado expressar-se, não o interromper.
- Pedir permissão para gravar e tirar fotos.
- Realizar a entrevista em duplas e com papéis definidos: um conduz e outro anota e tira fotos.
- Anotar citações diretas dos entrevistados e não interpretações pessoais das suas falas.
- Explorar detalhes e exemplos concretos nas respostas (repetir perguntas, se necessário).
- Fazer conversa rápida entre entrevistadores após cada entrevista (*debriefing*), para identificar principais insights e citações.

MATERIAIS

Roteiro de entrevista, protótipos, bloco de anotações, câmera fotográfica, gravador.

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Preparação	Conversa inicial com gestores	Oficina com especialistas	PESQUISA DE CAMPO Quem: equipe principal e 4 a 6 entrevistados Duração: 30 a 60min por entrevista Objetivos: entender contextos, necessidades e motivações das pessoas diretamente afetadas pelo problema	Oficina de resultados com gestores
		Síntese da oficina		
		Conversa com o gestor responsável pelo problema	SÍNTESE DA PESQUISA Quem: equipe principal Duração: 2 a 4h Objetivos: analisar e consolidar resultados da pesquisa de campo (categorias, padrões, insights)	

Foto: Isabella Brandalise (MindLab)



Entrevista com usuário no projeto Capacitação.

“Em um intervalo muito breve, tivemos acesso facilitado às ideias e experiências de todas essas pessoas-chave. Por meio das entrevistas, conseguimos reunir muito subsídio, muita informação que estava dispersa.”

*Participante da IMA como equipe principal
(membro da equipe do gestor responsável pelo problema)*

4.2. SÍNTESE DA PESQUISA DE CAMPO

Finalizada a pesquisa de campo, inicia-se a análise dos dados coletados nas entrevistas conjuntamente com os dados coletados na oficina de especialistas. Os produtos esperados dessa sessão são insights, citações, ideias, recomendações e a apresentação final para os gestores. Podem surgir questões a serem aprofundadas ou ideias a serem testadas posteriormente.

Na atividade, os membros da equipe principal compartilham os dados coletados uns com os outros, com base nas suas anotações, **identificando os principais pontos das entrevistas realizadas**, os insights e as citações dos entrevistados. Esses achados são registrados em post-its e colados em painel ou quadro branco. Depois, os conjuntos de temas afins são reunidos para fazer o reconhecimento de padrões ou categorias, que ganham um título para identificar ou resumir uma conclusão chave.

No projeto *Capacitação*, como as competências estavam definidas e tinham título, os temas foram agrupados ao lado de cada competência relacionada. Foi feita a análise desse material para priorizar as conclusões mais relevantes, ajustar novamente as hipóteses e identificar as novas informações.

O trabalho gerou dois produtos: a) identificação de desafios em relação a cada competência, indicando em quais dos cursos já ofertados as competências haviam sido desenvolvidas plena ou parcialmente; e b) identificação de cursos realizados em outras instituições para servir de inspiração. Surgiu um tema mais abrangente nessa fase: a atenção que deve ser dada à *metodologia de ensino e aprendizagem dos cursos*, mantendo-a ativa e instigadora, coerente com a proposta de incentivar a inovação. As citações foram usadas para ilustrar cada competência. Essa

fase durou 3,5h e contou com a participação da equipe principal.

Por fim, os slides com as principais conclusões foram elaborados para a apresentação dos resultados obtidos aos gestores responsáveis pelo problema e interessados.

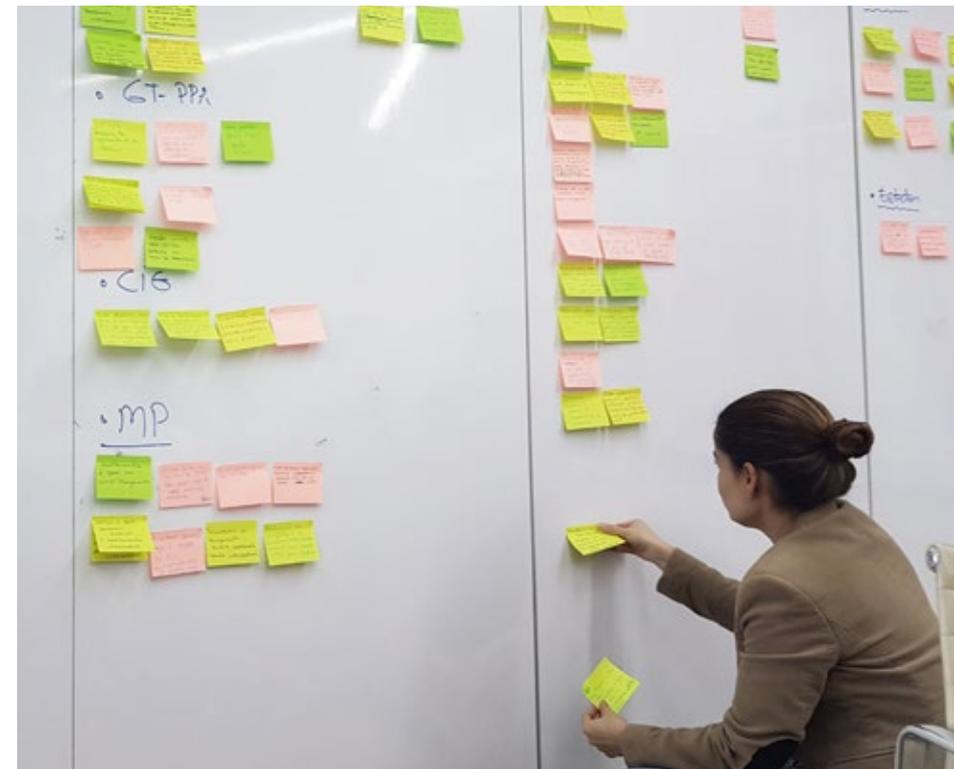


Foto: Elisabete Ferrarezi (GNova/Enap)

APRENDIZADOS

- A avaliação das entrevistas evidenciou que o roteiro precisava de reparos. Por isso, sugere-se a realização de testes do roteiro antes.
- Ater-se aos principais achados facilita a análise de padrão.
- A anotação de citações diretas facilita o entendimento de uma questão.

Certifique-se de controlar o tempo para manter o foco da análise e não estender muito a etapa. Sintetizar é difícil, mas importante.

MATERIAIS

Post-its ou cartelas, painéis para afixar as cartelas, computador.

5. OFICINA DE RESULTADOS COM GESTORES

Como o problema ou desafio pode ser enfrentado?

São apresentados, na oficina de até 2h, os resultados obtidos na Imersão Ágil ao gestor interessado, gestor responsável pelo problema e seu dirigente. O foco é o debate e a priorização dos insights e sugestões obtidos. É o momento de revisitar o problema inicial e sintetizar como foi o processo. Além disso, é importante lembrar que não se trata de uma apresentação conclusiva e passiva, mas, sim, de uma oficina de trabalho com os gestores para garantir a continuidade do projeto pós-Imersão Ágil. Isso pode ser feito por meio da priorização de insights a serem levados adiante, pela geração de ideias para os próximos passos ou identificação de qualquer outra atividade adequada para dar continuidade ao projeto.

No planejamento dessa oficina, a equipe principal retoma as contribuições das fases anteriores, principalmente a síntese dos achados da oficina com especialistas e da pesquisa de campo, e prepara os slides para apresentação que, em geral, contemplam o problema, os produtos, as etapas realizadas, as hipóteses iniciais e finais. Finaliza-se a oficina com a definição dos próximos passos para enfrentamento do problema ou desafio e com uma avaliação do processo.

No experimento, foi apresentado um quadro com cada competência identificada, a citação do entrevistado, os cursos analisados que desenvolviam essa competência e os desafios identificados. Durante a apresentação dos resultados pelo gestor responsável, os participantes escreveram em cartelas suas dúvidas, insights e recomendações que foram discutidos ao final da apresentação.

“Ao longo do processo, fui aprendendo a confiar mais nos insights e nos pontos fora da curva do que na massa de dados (quantitativos), são muito ricos.”

Participante da IMA como gestor responsável pelo problema



Fotos: Elisabete Ferrarezi (GNova/Enap)

Os resultados alcançados na Imersão no projeto *Capacitação* foram: a) mapeamento de competências para gerar ou aumentar a capacidade de inovação; e b) contribuição para formação de lista de cursos que incluíam competências para inovação existentes na Enap. É possível afirmar que o projeto impulsionou o lançamento de uma narrativa da Enap voltada à formação no campo da inovação, com prospecção e oferta de cerca de 40 cursos focados nas competências relacionadas.

Terminada a oficina, a equipe principal se reuniu para sistematizar as recomendações feitas, organizar os insights e elaborar o documento final. Esse documento traz uma síntese do que é a metodologia, apresenta a definição do problema e os resultados alcançados.

O documento final apresentou a contribuição para a lista de cursos existentes na Enap que já incluíam as competências definidas para inovação e recomendações para próximos passos no curto e longo prazo. Foram, também, detalhadas seis competências capazes de gerar ou aumentar a capacidade de inovar dos servidores, em ordem de prioridade, seguidas de lacunas, desafios e insights apontados pelos participantes.

De forma resumida, as competências sugeridas foram:

- a) Gestão e liderança para inovação** – Ser capaz de engajar equipes para o desenvolvimento de projetos com iterações frequentes e resultados eficazes.
- b) Colaboração** – b.1) Ser capaz de mapear e engajar atores relevantes de um problema nos processos de definição, exploração e solução; b.2) Ser capaz de trabalhar de forma colaborativa em equipes.

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Preparação	Conversa inicial com gestores	Oficina com especialistas	Pesquisa de campo	OFICINA DE RESULTADOS COM GESTORES Quem: equipe principal, dirigente e gestor responsável pelo problema e gestor interessado no problema Duração: 1,5 a 2h Objetivos: apresentar resultados obtidos e levantar possibilidades de ação a partir desses achados
		Síntese da oficina	Síntese da pesquisa	
		Conversa com o gestor responsável pelo problema		

- c) **Experimentação** – Ser capaz de testar ideias rápido e com objetivos claros de aprendizagem.
- d) **Definição do Problema** – Ser capaz de definir problemas públicos considerando sua complexidade.
- e) **Comunicação** – Ser capaz de se comunicar com atores relevantes usando mensagem e ferramentas adequadas ao público.
- f) **Empatia** – Ser capaz de focar nos contextos e necessidades dos atores afetados.

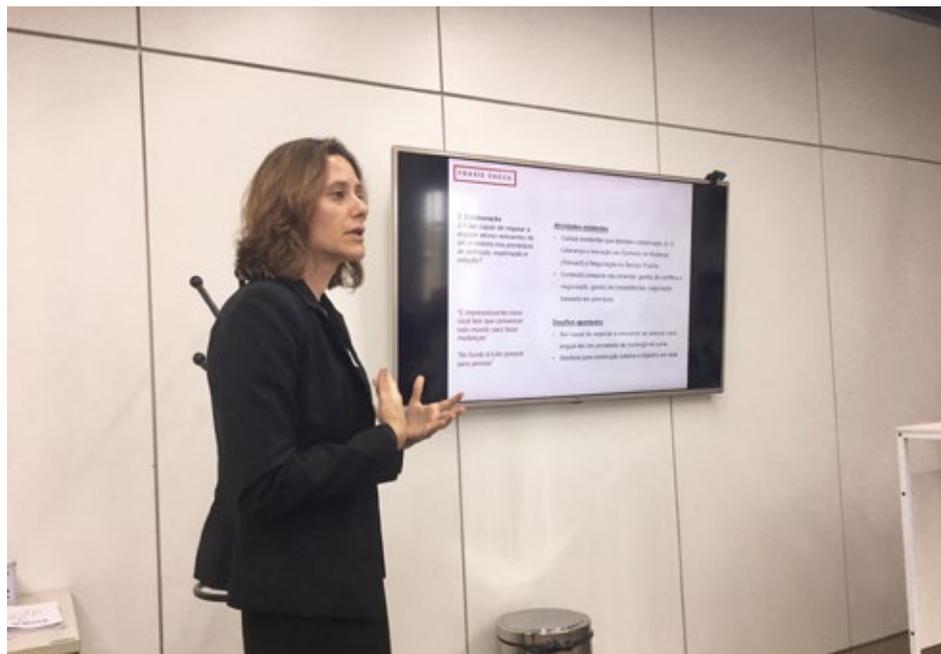
DICAS

- Fique atento ao definir os resultados, eles devem estar alinhados às questões identificadas no documento base, sustentando ou refutando as hipóteses.
- Caso haja numerosos insights, eleja dois critérios junto com a equipe responsável e monte uma matriz de priorização.
- Ao redigir o documento final inclua minimamente: síntese da Imersão Ágil, definição do problema, hipóteses levantadas e resultados alcançados.
- Envie o documento final aos gestores, aos participantes das oficinas e dê retorno do trabalho aos entrevistados.

MATERIAIS

Agenda do dia, slides com apresentação de insights e padrões, post-its, quadro branco, marcadores, materiais de suporte a atividades (gráfico de prioridades, avaliação de risco etc.).

Fotos: Elisabete Ferrarezi (GNova/Enap)



Apresentação de resultados para gestores no projeto Capacitação.



Escuta ativa de gestores durante apresentação de resultados no projeto Capacitação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Imersão Ágil: checagem de realidade em políticas públicas é uma metodologia que envolve especialistas rapidamente, usuários e demais atores interessados para gerar entendimento da realidade e criar soluções para um problema ou desafio relacionado a um serviço, a uma prática de gestão ou a uma política pública. É um processo para checar a realidade do problema ou desafio investigado e pode ser aplicado em várias fases das políticas públicas.

Os experimentos realizados confirmaram a adequação da metodologia, em especial, quando o timing político é variável crítica, tornando-a especialmente atraente para dirigentes interessados em testar conceitos de políticas públicas e novas práticas de gestão, criar ou modificar serviços ou avaliar a implementação com cidadãos e atores envolvidos.

Embora seja ágil, envolve trabalho prévio considerável por parte dos facilitadores, como leituras, caso não tenham familiaridade com o assunto, e vários encontros com a equipe para entender e definir o desafio, objeto da Imersão Ágil. A estruturação e delimitação do problema precisa ser bem trabalhada para garantir obtenção de resultados em pouco tempo.

No início da transferência da metodologia pelo MindLab, realizada no projeto *Capacitação para incentivo à inovação na administração pública federal*, houve dúvidas se o modelo funcionaria pelo curto tempo dedicado às atividades e o formato objetivo das oficinas, tendo em vista questões culturais e alguns costumes brasileiros, como a impontualidade e discussões prolongadas.

No momento de elaboração desse relato, o GNova finalizou a segunda aplicação da metodologia, dessa vez, com tema mais complexo, se comparado ao anterior, envolvendo dilemas concei-

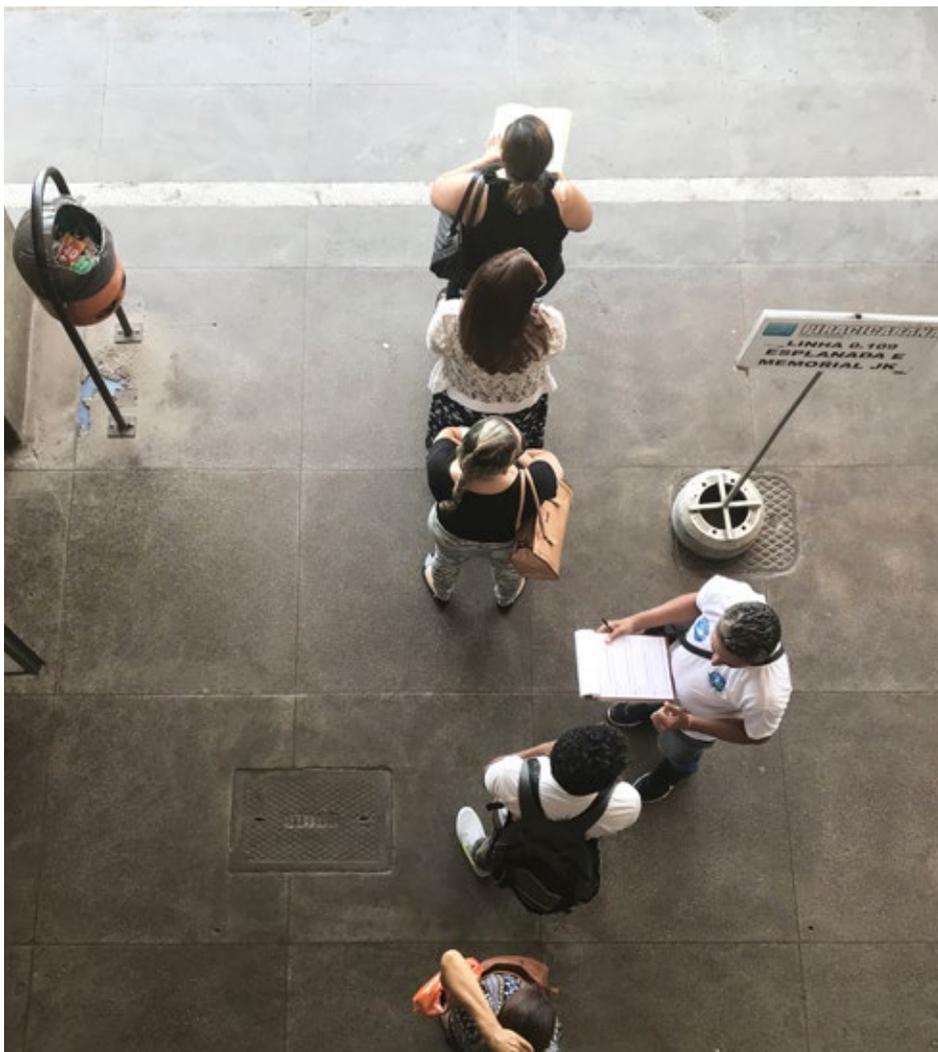
tuais e políticos. Considerando os dois experimentos, é razoável afirmar que a objetividade e concretude requeridas pelo processo funcionaram nos dois casos. Esse foi um dos aprendizados da equipe do GNova: é possível fazer com tempo reduzido e cronograma fechado, desde que os facilitadores controlem a agenda e haja comprometimento da equipe responsável pelo problema.

A participação de pessoas-chave da equipe responsável pelo problema na organização de toda a Imersão Ágil é contrapartida necessária, não apenas porque elas detêm expertise da temática e desenvolverão o projeto, mas porque possibilita que sejam capacitadas para aplicação da metodologia ou utilização de algumas de suas ferramentas em outros projetos da instituição.

Em relação às competências requeridas para aplicar a metodologia, os facilitadores precisam ter capacidade de facilitar oficinas e promover conversações, conhecer e saber usar métodos e ferramentas de pesquisa e design, bem como saber utilizar e produzir registros visuais, materiais e protótipos. O emprego de técnicas e ferramentas de design é especialmente importante quando a declaração do problema não é satisfatória, as ideias não fluem ou há muitas dúvidas sobre o objeto investigado. Fazer bons roteiros de entrevistas, analisá-las e conduzi-las são, também, exigências para a geração de insights e obtenção de resultados úteis aos gestores.

Uma característica marcante da IMA é o fato de ser ancorada na organização, exigindo o comprometimento direto dos técnicos e envolvimento de dirigentes.

Foto: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap)



O patrocínio dos dirigentes aumenta as chances de implementação das propostas. A participação de atores externos, especialistas, interessados também reforça a legitimidade do processo.

Considerando que a realização de pesquisas junto aos usuários, bem como a realização de protótipos e testes de conceitos antes da implementação são práticas ainda pouco comuns na administração pública brasileira, espera-se que o experimento aqui relatado sirva de inspiração para outras equipes interessadas em adaptar e testar a experiência em seus contextos, projetos e desafios de inovação. Para facilitar, todo o material produzido no processo aqui relatado encontra-se no repositório da Enap.

“A Imersão Ágil foi muito útil para nós, porque trouxe novos insights sobre o que temos feito, e confirmou algumas suposições de que não tínhamos muita certeza até então. Além disso, aconteceu em um período muito curto, economizando tempo e esforços.”

Participante da IMA como gestor responsável pelo problema

NOTAS

1. A utilização de metodologias denominadas “ágeis” para o gerenciamento de projetos teve início na área de Tecnologia da Informação, a partir da constatação de que métodos tradicionais de gestão de projetos não atendiam às demandas de produtividade e satisfação do cliente. Com isso, o setor investiu em novas técnicas de desenvolvimento de software, cuja abordagem é leve e breve, com intervenção mínima para a gestão de projetos, dividida em etapas iterativas menores. A Imersão Ágil tem os mesmos supostos de ser rápida, com iterações frequentes, com foco nas necessidades dos usuários dos serviços.

2. Todos os documentos citados neste relato (documento base, roteiro de entrevistas, apresentação dos resultados e documento final) foram omitidos nesta publicação pela sua especificidade, mas podem ser consultados no Repositório Institucional da Enap (<http://repositorio.enap.gov.br/>).

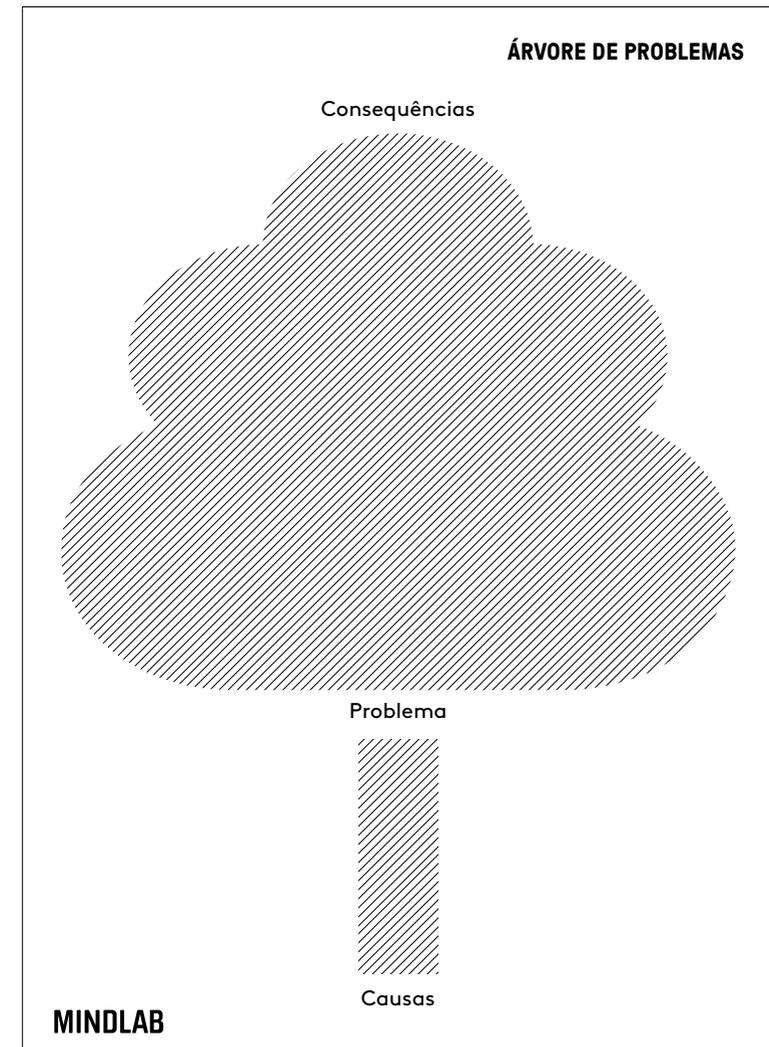
3. Referências utilizadas:

ANAC. Competências para inovação, mimeo, 2017.

NESTA. <https://www.nesta.org.uk/blog/public-innovation-learning-whats-next>.

OCDE. Core Skills for public sector innovation. A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations. Abril, 2017.

4. A árvore de problemas é um diagrama útil para identificar causas e efeitos de um problema, conforme modelo ao lado elaborado pelo MindLab.



5. Em 2018, a equipe GNova utilizou a metodologia para o teste de conceito de um novo arranjo institucional de uma política pública. Nessa segunda experiência com a metodologia, a conversa inicial com gestores levou três horas porque o foco do problema não estava claro e o tema era complexo. Assim, foi necessário explorar mais a definição do problema na etapa 2.

6. Participantes da IMA:

- **Membros da equipe principal**

Anne Berg (MindLab), Elisabete Ferrarezi (GNova/Enap), Isabella Brandalise (MindLab), Letícia Mendonça (GNova/Enap) e Manuel Bonduki (GNova/Enap).

- **Gestores envolvidos**

Guilherme de Almeida (Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento/Enap), Luis Felipe Monteiro (Diretor de Modernização de Gestão Pública – Seges/MPDG) e Pedro Vilela (Coordenador-Geral de Educação Executiva – DEC/Enap).

- **Participantes da oficina com especialistas**

Andréa Andrade (Coordenadora-Geral de Inovação – DIGC/Enap), Bruno Pontes (Coordenação Geral de Educação à Distância – DEC/Enap), Iara Endo (Diretoria de Modernização de Gestão Pública – Seges/MPDG), Marcelo Barbosa (Coordenador-Geral de Cooperação em Gestão – Seges/MPDG), Nicir Chaves (Professora), Pedro Cavalcante (Professor) e Thiego da Silva (Coordenação Geral de Educação à Distância – DEC/Enap).

- **Entrevistados na pesquisa de campo**

Marizaura Camões (Coordenadora Geral de Pesquisa – Enap), Vinicius Neiva (STN/MF), Heber Maia (Assessor – Setic/MP) e Karen Cope (Coordenadora Geral – MMA).

SOBRE O GNOVA

O Laboratório de Inovação em Governo – GNova, criado em 2016 por iniciativa do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Enap, tem como missão desenvolver soluções inovadoras em projetos com instituições do governo federal para que o serviço público possa melhor responder às demandas da sociedade.

Uma das principais diretrizes do GNova é contribuir para mudar o modo como o Estado se relaciona com os cidadãos na oferta de serviços públicos, colocando o foco nas pessoas. Isso significa reconhecer os problemas e as necessidades dos usuários de serviços, sejam eles cidadãos, empresas ou outras organizações.

Para promover a resolução de problemas e inovações, o GNova utiliza metodologias ágeis e abordagens multidisciplinares inspiradas no design, nas ciências sociais e na economia comportamental e atua na prospecção, experimentação e disseminação de inovação em serviços e políticas públicas.

Missão: promover a inovação no setor público para melhor responder às demandas da sociedade.

Visão: inovação como prática transformadora no setor público.

Valores: colaboração, proatividade, abertura ao risco, atuação em rede, empatia e foco no usuário, experimentação e geração de valor público.

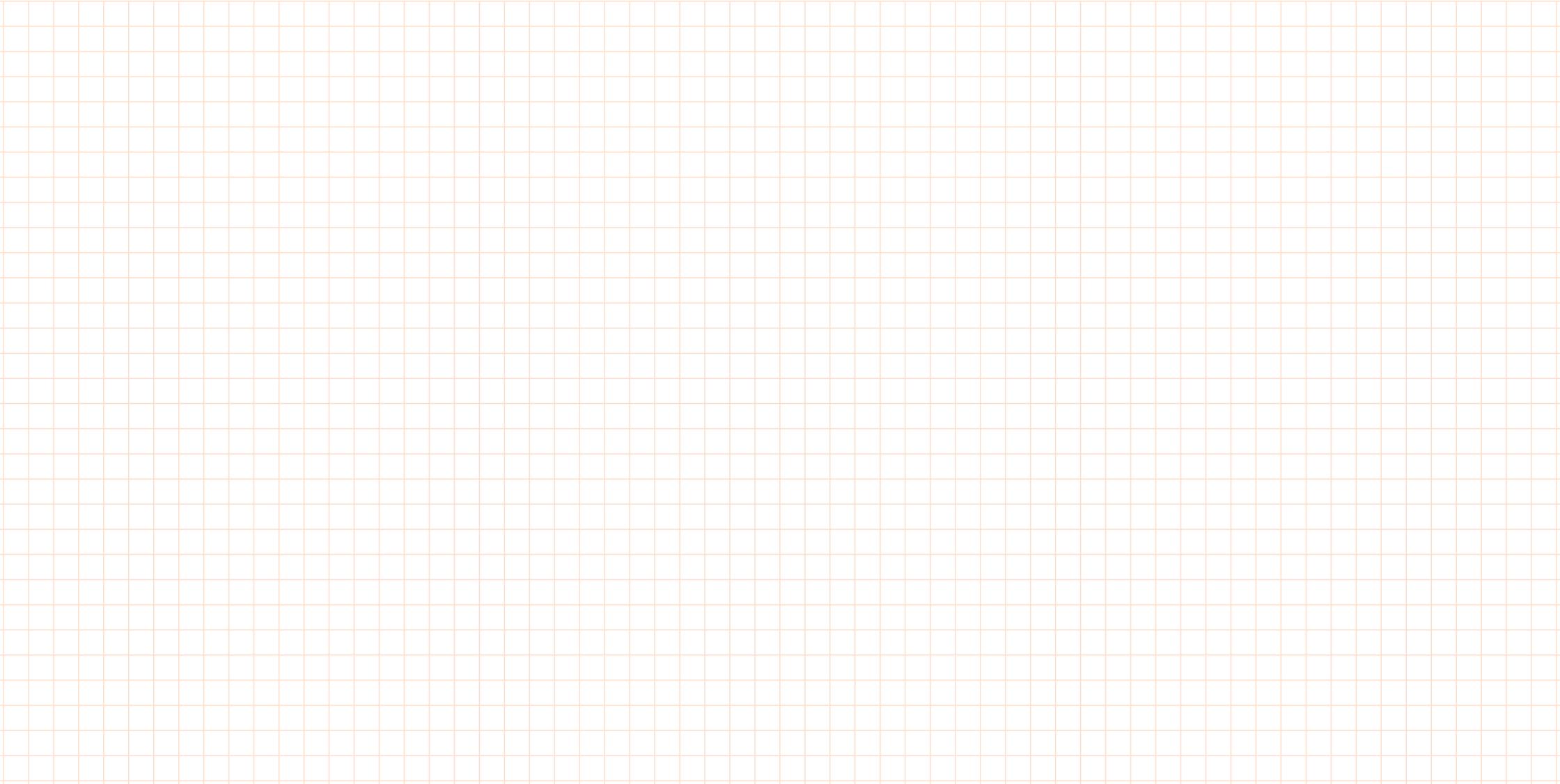
Foto: Robson Lenin Evangelista Carvalho (Ascom/Enap)



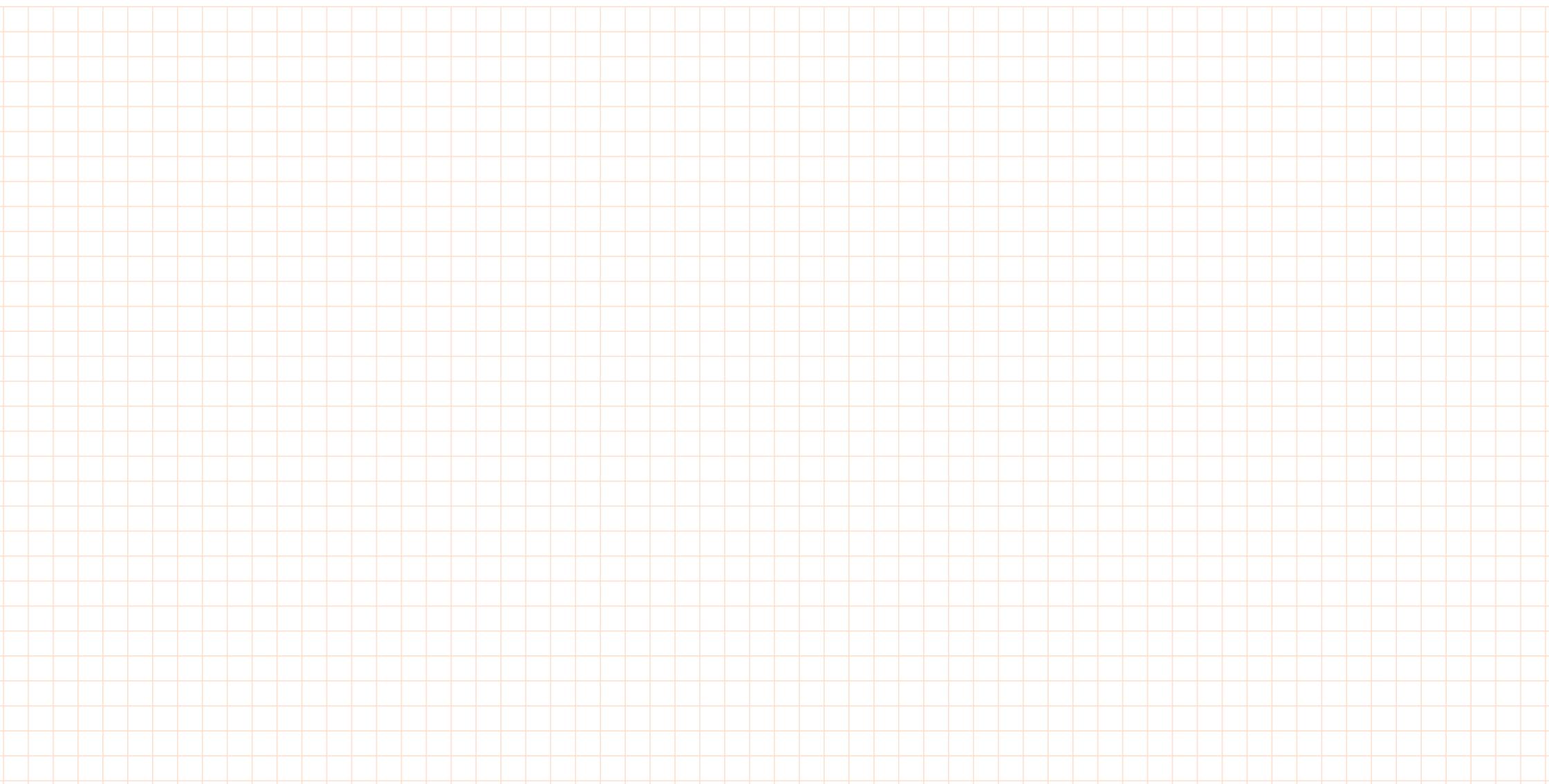
Equipe do GNova.

GNOVA
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

ANOTAÇÕES



MAIS ANOTAÇÕES



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

Publicação impressa em *offset*
pela Imprensa Nacional.

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

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

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

Este volume aborda a **Imersão Ágil: checagem de realidade em políticas públicas**. Trata-se de uma metodologia que rapidamente envolve especialistas, usuários e atores interessados a fim de gerar entendimento da realidade para criar soluções para um problema ou desafio do setor público.

