

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

EXPERIMENTAÇÃO E NOVAS POSSIBILIDADES EM GOVERNO

Aprendizados de um
laboratório de inovação

**Elisabete Ferrarezi,
Joselene Lemos e
Isabella Brandalise**

GNova – Laboratório de
Inovação em Governo

Escola Nacional de Administração Pública – Enap

Presidente

Aline Ribeiro Dantas de Teixeira Soares

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

Amanda Joana – Estagiária

Andrea Marina Lins Lacerda

Carolina Sólvia Nasser

Daniela Gomes Metello

Elisabete Ferrarezi

Erika Guedes Maximiano – Estagiária

Gabriela Miyuki Shimabukuro Katto

Guilherme Augusto Faria de Moraes-Rego

João Augusto Sobreiro Sigora

Joselene Pereira Lemos

Letícia Koeppel Mendonça

Manuel Ruas Pereira Coelho Bonduki

Concepção editorial – Coleção Inovação na Prática

Elisabete Ferrarezi

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Isabella von Mühlen Brandalise

Joselene Pereira Lemos

Projeto gráfico e diagramação

Isabella von Mühlen Brandalise

Ilustrações

Benjamin Buch-Andersen

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

EXPERIMENTAÇÃO E NOVAS POSSIBILIDADES EM GOVERNO

Aprendizados de um
laboratório de inovação

**Elisabete Ferrarezi,
Joselene Lemos e
Isabella Brandalise**

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

SUMÁRIO

06	Apresentação
10	Introdução
14	1. Laboratórios de inovação
16	1.1. O novo e suas possibilidades
22	2. Atuação do GNova
23	2.1. Experimentação e novas abordagens para gerar inovação
26	2.2. Metodologias adotadas no desenvolvimento de soluções
31	2.3. Princípios de trabalho
36	3. Como trabalhamos nos projetos de inovação
64	4. Resultados produzidos pelos projetos de experimentação
65	4.1. Teoria da mudança aplicada a projetos do laboratório
70	4.2. Análise das entrevistas e dos depoimentos
90	Considerações finais
94	Notas
98	Sobre o GNova

Catalogado na fonte pela Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

F374e Ferrarezi, Elisabete
Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação / Elisabete Ferrarezi, Joselene Lemos, Isabella Brandalise. – Brasília: Enap, 2018.
100 p. – (Coleção Inovação na Prática)

ISBN: 978-85-256-0101-8

1. Inovação. 2. Laboratório de Inovação. 3. Metodologia. 4. Experimentação. I. Título. II. Lemos, Joselene. III. Brandalise, Isabella.

CDU 001.895

Ficha catalográfica elaborada por: Elda Campos Bezerra – CRB1/1425

APRESENTAÇÃO

O desafio de inovar no setor público demanda método, ousadia, patrocínio, parcerias, capacidades e articulação. Para fazer frente a esse desafio, em agosto de 2016 foi inaugurado o GNova – Laboratório de Inovação em Governo, numa parceria entre a Escola Nacional de Administração Pública – Enap e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com apoio e mentoria do MindLab, laboratório de governo dinamarquês.

A criação do GNova insere-se num contexto mais amplo de promoção da inovação no setor público, no qual merece destaque a Rede de Inovação do Setor Público – Rede InovaGov, que reúne mais de uma centena de participantes para a troca de experiências e para o desenvolvimento de atividades conjuntas. Ressalte-se o papel pioneiro da Enap nesse ecossistema, conduzindo anualmente desde 1996 o Concurso Inovação no Setor Público e promovendo diversas atividades voltadas à capacitação para a modernização da administração pública, inovação e transformação digital.

Em sua prática cotidiana, o GNova pautou-se pela promoção de atividades de prospecção, experimentação e disseminação de inovações no setor público, voltadas para a melhoria na prestação de serviços e para o atendimento mais adequado às necessidades dos cidadãos, das empresas e das organizações do terceiro setor. Assim, a prospecção – por meio do diálogo com outros laboratórios do Brasil e do mundo, do financiamento a bolsas de pesquisa e inovação, da realização do já mencionado Concurso Inovação – tem por finalidade explorar tendências e o universo

de possibilidades de transformação, apontando para o novo e para o futuro. Por sua vez, o eixo de disseminação – implementado pela realização de eventos como a Semana de Inovação Pública e o GNPapo – Bate-papo com inovadores, e pela edição de publicações como esta – aponta para a necessidade de difusão e nivelamento de conceitos, conhecimentos e visões, bem como pelo compartilhamento de boas práticas e metodologias que permitam a replicabilidade de iniciativas de impacto.

É na realização de experimentos, no entanto, que o laboratório implementa sua mais profunda vocação: a de testar novas metodologias para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, servindo de espaço de liberdade, autonomia e autorização para o desenvolvimento de processos criativos, validação de hipóteses, teste de protótipos e outras formas ágeis de qualificar propostas de forma colaborativa, iterativa, rápida e com foco no cidadão. Ao abandonar ideias pré-concebidas (mas não necessariamente funcionais) e permitir o confronto das propostas com a realidade de forma cada vez mais antecipada, o laboratório oferece um espaço seguro para que as equipes possam ousar, errar, testar, rejeitar e reformular hipóteses, ajustar propostas, e chegar mais rapidamente a soluções efetivas para os problemas públicos.

Esta obra, o quarto volume da coleção Inovação na Prática, cumpre uma importante tarefa: apresentar a um público mais amplo o que faz, como faz e que resultados pode gerar um laboratório de inovação, a partir da experiência de dois anos do

GNova. Essa tarefa representa um desafio adicional pela multiplicidade de parceiros, métodos e abordagens desenvolvidas nesse período. Foram escolhidas seis experiências representativas, dando conta de parte dessa diversidade. O relato vivo, apresentado a partir de uma narrativa dos fatos e de depoimentos de pessoas que viveram a experiência, permite uma apreciação do potencial de transformação desse tipo de prática.

Essa obra responde também a outro desafio: o de buscar métodos fidedignos para a avaliação de processos de inovação pública. O descompasso entre a velocidade e agilidade de processos de inovação em relação a um ritmo mais espaçado de processos avaliativos sugere que, também nesse campo, inovação e experimentação mostram-se necessárias. Aqui, entrevistas em profundidade, avaliações qualitativas e a retomada de diálogo com os participantes para apurar os efeitos gerados pelos projetos de inovação permitiram vislumbrar a geração de valor decorrente do uso de metodologias ágeis, de processos de cocriação, da precisa caracterização de problemas, da escuta aos usuários dos serviços e aos demais atores envolvidos, do alinhamento estratégico, dos impactos econômicos positivos e da mudança de mentalidade gerados por processos dessa natureza.

Esta obra responde ainda a um último desafio: o de contribuir para transformar a inovação em algo cada vez mais institucional e cada vez mais sistêmico. Se um laboratório de inovação, gerenciando projetos específicos por meio de parcerias, dá conta de reforçar a institucionalidade, a lógica de cooperação, a mudança

de cultura, a transformação de pontos de vista e de maneiras de pensar, a capacitação de atores relevantes e a ‘permissão’ para inovar outorgada por esses tipos de espaços e de iniciativas acentuam o caráter sistêmico dessa transformação.

Laboratórios, por meio de seus experimentos, têm o poder de antecipar os futuros possíveis, identificando os futuros desejáveis e contribuindo para a exploração das alternativas para alcançá-los. Que a leitura dessa obra sirva de inspiração e antecipação a todos aqueles que têm, por compromisso e vocação, a missão de atender com efetividade às demandas dos cidadãos por um Estado cada vez mais responsivo e eficiente.

Cumprir, por fim, realizar um agradecimento especial a todos aqueles que passaram pelo GNova ao longo desses anos. Sair da zona de conforto, trilhar caminhos pouco claros e ainda não percorridos, expor-se à possibilidade do fracasso e de resultados adversos, permitir-se explorar possibilidades e mergulhar no fundo do desconhecido, em busca do novo, requer um desprendimento e uma coragem pouco usuais a servidores públicos. A todos vocês que ousaram apostar nessa possibilidade de transformação e tornaram esse sonho possível, nossos sinceros e efusivos cumprimentos.

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento

INTRODUÇÃO

Após pouco mais de dois anos da existência do Laboratório de Inovação em Governo – GNova, lançamos esta publicação com o objetivo de relatar alguns dos seus principais resultados gerados a partir de experimentos de inovação desenvolvidos em parceria com órgãos públicos federais.

Reforçando sua trajetória de iniciativas para a modernização da gestão pública, a Enap e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão inauguraram, em agosto de 2016, o GNova, uma unidade voltada para o desenvolvimento de soluções criativas para problemas públicos com o uso de metodologias e abordagens multidisciplinares inspiradas no design, nas ciências sociais, na economia comportamental e na gestão pública. O GNova atua na prospecção, experimentação e disseminação de novas tendências e abordagens para a inovação em serviços e políticas públicas.

Por se tratar de uma configuração não usual dentro das estruturas e práticas governamentais, consideramos útil descrever os projetos realizados pelo laboratório no âmbito da experimentação. Trata-se de uma forma de compartilhar o escopo dessas experiências e a forma de trabalho empregada durante a sua execução, a

fim de disseminar e inspirar outras ações inovadoras no governo.

No GNova, os projetos são realizados em parceria, envolvendo participação ativa de membros da equipe responsável pelo desafio. Além de buscar soluções para os desafios trazidos, os trabalhos também têm o objetivo de desenvolver capacidade na equipe do órgão demandante, funcionando como referência para outras formas de atuar e resolver problemas futuros. Assim, os resultados de cada projeto não decorrem apenas dos produtos entregues, mas também dos processos e seus desdobramentos em termos de mudança de comportamento e desenvolvimento de competências.

A concepção e elaboração desta publicação passou por diferentes momentos. Na ocasião do segundo aniversário do GNova, em agosto de 2018, foi organizado um evento¹ de celebração com a participação dos principais parceiros e atores envolvidos em projetos. Durante o evento, os participantes construíram coletivamente uma linha do tempo do GNova, identificando e registrando os marcos em termos de desafios e resultados e, em seguida, compartilharam suas experiências de projeto em espaço aberto ao público. Nas semanas seguintes, foram agendadas entrevistas com esses

parceiros para aprofundar o conhecimento sobre os resultados decorrentes das experiências em termos de entregas diretas, processos e desenvolvimento de competências.

O resultado desse trabalho é apresentado nesta publicação, que tem início com uma visão geral sobre a atuação dos laboratórios de inovação em governo. Mais adiante, detalha-se a atuação do GNova a partir da abordagem da experimentação, metodologias e princípios de trabalho empregados. Em seguida, são apresentados os relatos de seis projetos desenvolvidos em parcerias com instituições públicas federais entre agosto de 2016 e julho de 2018:

Caso 1 – Bacen: promoção de cidadania financeira

Caso 2 – SUS: aplicativo para marcação de consulta na atenção básica

Caso 3 – SICAF: aperfeiçoamento do sistema de cadastramento unificado de fornecedores

Caso 4 – Atos.gov: transformação digital do Diário Oficial da União

Caso 5 – PPA: teste de novo modelo de governança para o Plano Plurianual

Caso 6 – Anvisa: investigação na Central de Atendimento

Cada relato compreende o desafio a ser enfrentado pelo órgão, a metodologia aplicada, os produtos entregues e os resultados alcançados. A seleção dos projetos relatados se deu considerando a variedade de metodologias, temas e parceiros envolvidos, apresentando de maneira sucinta um pouco da diversidade de possibilidades do laboratório.

Por fim, apresentamos uma análise sobre o valor entregue pelo GNova a partir das percepções dos parceiros.

1. LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

Tendência no contexto internacional e nacional, a criação de laboratórios de inovação em unidades de governo ilustra a reação do setor público a transformações tecnológicas, econômicas e sociais contemporâneas e a pressões para que o Estado sirva à população de forma mais eficiente e efetiva. Essa tendência decorre do reconhecimento da insuficiência das soluções que vinham sendo comumente utilizadas para resolver problemas complexos que afetam a vida dos cidadãos, organizações sociais e empresas.

Laboratórios de inovação são espaços dinâmicos destinados a trabalhar problemas públicos de forma colaborativa, desafiando formas tradicionais de operação de estruturas governamentais. Em geral, os laboratórios são um ponto de referência para a geração de ideias que resultem em soluções práticas para os desafios públicos, testáveis em pequena escala, cujos efeitos possibilitam gerar mudanças na cultura organizacional e nas experiências concretas das pessoas.

Há uma infinidade de possibilidades de configuração para um laboratório de inovação, uma vez que cada um é único e responde a um contexto específico. Podem variar em suas metodologias, arranjo institucional, equipe, tipos de projeto, nível de autonomia, e cada elemento influencia na sua capacidade de atuação e resultados possíveis. Apesar das diferenças, é possível identificar algumas características compartilhadas por laboratórios de uma maneira geral:

a) Existe permissão para agir diferente: os laboratórios proporcionam condições e contextos controlados nos quais é permitido, e até incentivado, criar e testar soluções rapidamente e

em menor escala, seguindo a lógica de prática experimental de pesquisa, teste e aprendizado com ciclos iterativos, o que leva a políticas e serviços públicos em maior sintonia com a realidade e com as pessoas envolvidas.

b) Cria-se um espaço de exceção simbólico dentro de um sistema fechado: os laboratórios mantêm vivo o questionamento sobre o sistema dominante, tanto em questões estéticas quanto organizacionais e metodológicas.

c) Alimenta-se a coragem coletiva para pensar e agir de outras formas: os laboratórios abrem precedentes ao adotar práticas que, muitas vezes, desafiam a estrutura estabelecida. Além de servirem de inspiração, também encorajam servidores com mentalidades inovadoras, impulsionando um movimento de mudança de cultura na busca pelo novo e pela melhoria contínua.

d) Busca-se a perspectiva do usuário para apoiar as tomadas de decisão: as metodologias usualmente adotadas nos laboratórios trazem dados gerados a partir de interações diretas com cidadãos e atores envolvidos na política ou serviço público, gerando conhecimento complementar a dados quantitativos e contribuindo para tomadas de decisão mais inteligentes.

A soma desses elementos contribui para um projeto de governo relevante, explorando novos modelos de governança e novas formas de se produzir serviços e desenhar políticas públicas. A abertura de possibilidades é o ingrediente fundamental, conforme explorado adiante.

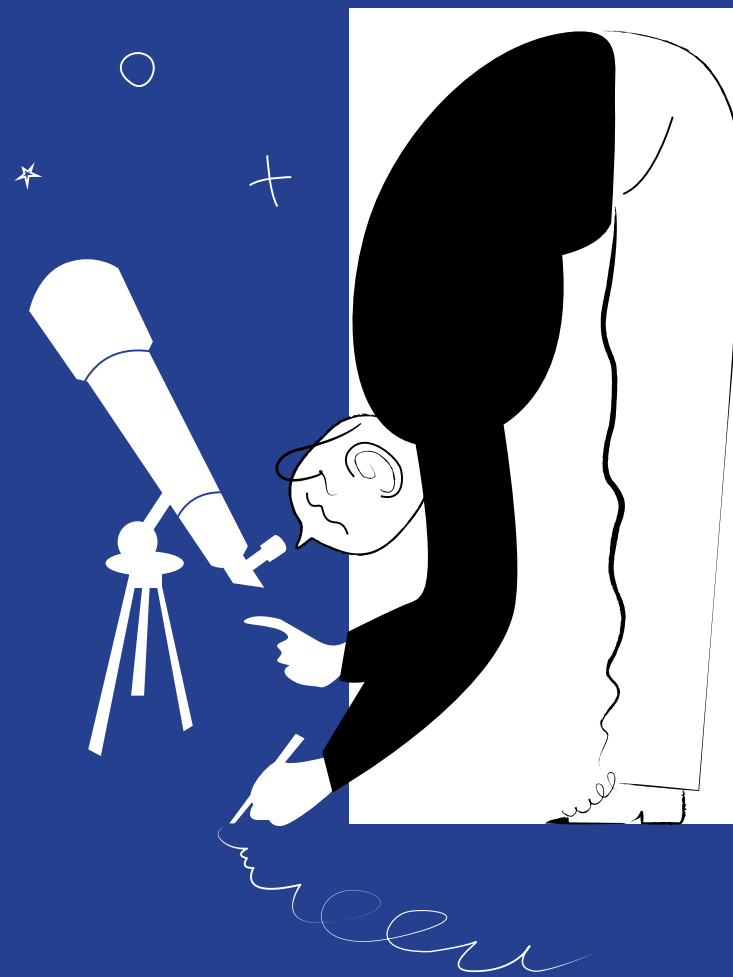
1.1. O NOVO E SUAS POSSIBILIDADES

– Sua formosura
eis aqui descrita:
é uma criança pequena,
enclenque e seteminha,
mas as mãos que criam coisas
nas suas já se adivinha.

(João Cabral de Melo Neto²)

Um dos parceiros de projeto declarou que o GNova não deveria se chamar laboratório de inovação, mas sim laboratório do óbvio – afinal, é “como o governo deveria atuar sempre”. Outra alternativa proposta pelo servidor foi laboratório de mitigação de riscos ou, ainda, laboratório de qualificação de propostas. Tal reflexão levou a um questionamento mais amplo sobre a própria ideia de laboratório de inovação e o seu aspecto fundamental de trazer algo novo com geração de valor. Em outras palavras, participar de um projeto de laboratório é experimentar na prática uma nova forma de se fazer políticas, de projetar serviços e de se comportar como governo.

– De sua formosura
deixai-me que diga:
é belo como o coqueiro
que vence a areia marinha.



Apesar de os laboratórios trabalharem a partir de determinadas diretrizes e valores (no caso do GNova: abertura ao risco, atuação em rede, colaboração, geração de valor público, empatia, experimentação e proatividade) como hipóteses para resultados efetivos, o laboratório não tem a pretensão de indicar a forma certa de se atuar em projetos do governo. A sua premissa é impulsionar a abertura de possibilidades às equipes parceiras responsáveis pelos problemas ou desafios públicos a partir de referências práticas. Ou seja, não apenas propor outras formas, mas de fato testar tais hipóteses de trabalho – focando no usuário e testando ideias cedo juntamente com os atores relevantes (tomadores de decisão, implementadores, beneficiários, pesquisadores) a serem chamados para a construção de entendimentos e enfrentamento dos problemas.

Como vimos, os projetos com laboratórios de inovação têm, em geral, dois objetivos principais: o primeiro, mais tangível e imediato, busca apoiar a criação de soluções para problemas ou desafios específicos; já o segundo, mais complexo e com impacto no médio e longo prazos, visa gerar capacidade nas equipes parceiras para atendimento de demandas futuras. Trata-se de uma maneira de abrir precedente para diferentes modos de pensar e fazer no governo, de forma que essas equipes possam posteriormente adotar novos comportamentos e mentalidades diante dos riscos e oportunidades vislumbradas, bem como exercer novas práticas que levem a entregas mais efetivas no seu dia a dia no setor público. A permissão para agir diferente, por meio de um espaço seguro e controlado, é chave aqui.

*– De sua formosura
deixai-me que diga:
é tão belo como um sim
numa sala negativa.*

Essa ideia se liga ao conceito de política prefigurativa. Segundo DiSalvo³, política prefigurativa diz respeito a práticas que buscam ensaiar determinadas condições ou sistemas políticos. Ao se fazer políticas prefigurativas, nós praticamos os valores e relações sociais que estamos propondo. Trata-se de uma demonstração de que outro caminho é possível, normalmente dentro de uma estrutura que parece sugerir o contrário. Assim, trabalhar em projetos de inovação utilizando diferentes metodologias e abordagens de trabalho com parceiros acostumados com modos tradicionais de atuação burocrática é uma prática prefigurativa de desenvolvimento de serviços e políticas públicas. É como um parêntese na vida cotidiana de um órgão público – um espaço temporário de experimentação e, ao mesmo tempo, uma reflexão sobre seu próprio trabalho.

*– Belo porque é uma porta
abrindo-se em mais saídas.*

Na palestra “Como pensar como um Estado”, Latour⁴ cita Dewey ao dizer que “o Estado precisa sempre ser redescoberto”. Para o autor, ao contrário de certas expectativas para sua obsolescência progressiva, nunca foi tão importante redescobrir o Estado.

O Estado nunca esteve tão ocupado, tão sobrecarregado quanto agora. A cada dia surgem novos elementos para se considerar e incluir nas questões da vida pública, somados aos chamados problemas traiçoeiros (*wicked problems*). Além disso, não importa o quão detalhado tenha sido o planejamento e a qualidade da pesquisa, sempre haverá consequências inesperadas e indesejadas, decorrentes da própria natureza da ação, envolvendo milhares de pessoas e afetando a vida de outras milhares. Assim, há uma urgência de se repensar os paradigmas que regem o setor público, para manter uma atuação ágil, relevante e adequada às demandas sociais.

*– Belo porque tem do novo
a surpresa e a alegria.*

Quando servidores tornam novas ideias tangíveis e testam novas práticas, eles contribuem para aumentar o campo de possibilidades de ação do Estado. Laboratórios de inovação em governo surgem exatamente como esse espaço seguro, em que uma variedade de atores é encorajada a experimentar novas práticas e redefinir sua atuação, ou pelo menos seu modelo de atuação⁵. O foco é justamente na possibilidade que emerge, algo que não estava sendo considerado até então.

*– Como qualquer coisa nova
inaugurando o seu dia.*

A possibilidade é irmã do aprendizado, que por sua vez é resultado do experimento. Ao ser laboratório e experimentar propostas de valor, aprendemos o que funciona, o que não funciona e o que precisa ser aperfeiçoado tanto nas soluções (provisórias) lançadas ao mundo, quanto nas formas de trabalho e modelos mentais testados. A partir daí, as possibilidades são infinitas.

*– E belo porque com o novo
todo o velho contagia.
(...)
– Infeciona a miséria
com vida nova e sadia.
– Com oásis, o deserto,
com ventos, a calmaria.*

2. ATUAÇÃO DO GNOVA

O GNova possui três eixos de atuação: experimentação, prospecção e disseminação. O eixo de experimentação é predominante na atuação do laboratório, reunindo a maioria de suas ações e projetos. No entanto, há uma linha de ação que perpassa todos os projetos de inovação do laboratório: a capacitação das equipes participantes durante o processo (*learning by doing*). Pela importância que essa formação adquiriu nos projetos, evidenciada pelas entrevistas realizadas com as equipes parceiras de trabalho, e pelo impacto que representou em termos de mudança de comportamento, é válido considerar a formação, isto é, a geração de capacidade para inovação, como um eixo transversal aos outros três eixos principais.

Desse modo, esta publicação busca elucidar de que modo os princípios e processos de trabalho adotados pelo GNova incidem nos projetos dos parceiros e nas equipes para produção de inovações e melhorias nas políticas e serviços públicos, focando na descrição dos projetos e consequentes lições aprendidas pelo laboratório nos eixos experimentação e capacidade institucional para inovação.

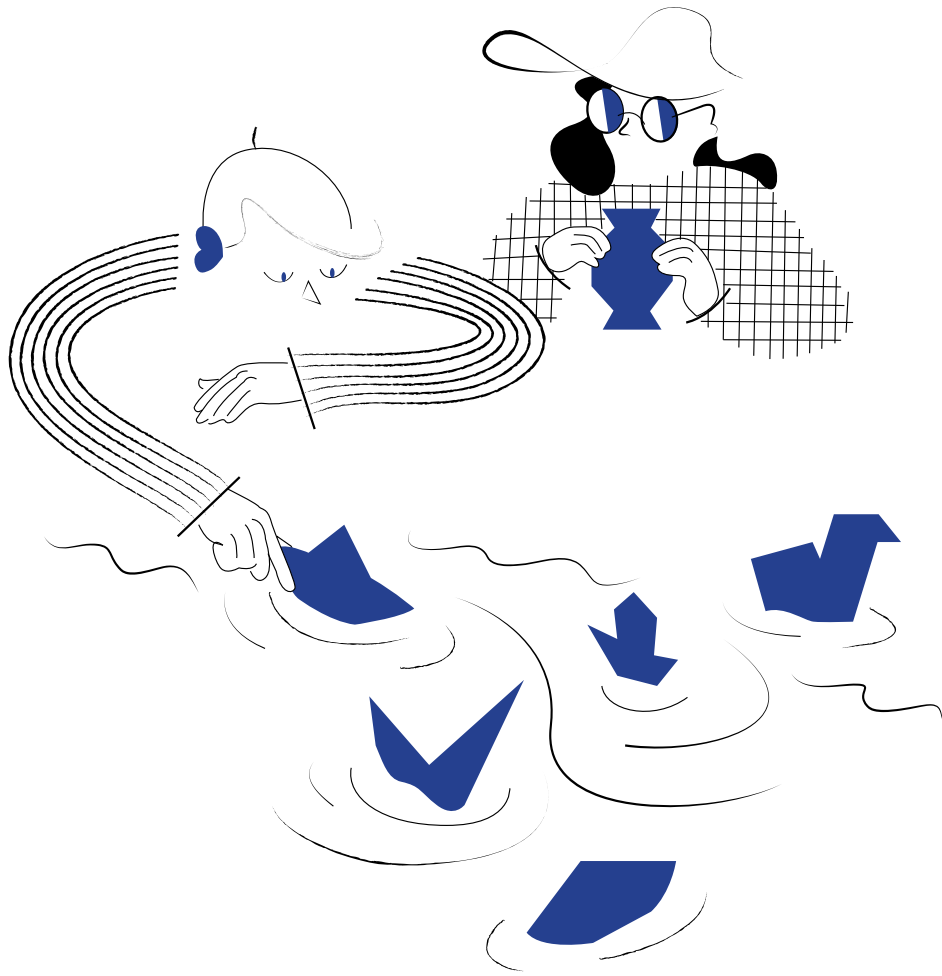
2.1. EXPERIMENTAÇÃO E NOVAS ABORDAGENS PARA GERAR INOVAÇÃO

O reconhecimento da insuficiência das formas tradicionais para a resolução de problemas públicos acabou por possibilitar a entrada de abordagens inspiradas nas ciências sociais e no design para o desenvolvimento de soluções inovadoras no setor público. O processo de inovação abrange estudos, análises e ações que têm por finalidade identificar necessidades e oportunidades sobre como e onde é necessário ou desejável inovar.

Um dos mecanismos para minimizar o risco e o custo de fracassar no setor público consiste em reduzir a escala por meio de realização de experimentos e protótipos, permitindo que o impacto da implantação possa ser avaliado e aprimorado previamente à sua ampliação.

Uma das características de laboratórios de inovação é justamente a adoção de experimentos para abordar questões públicas porque processos de inovação demandam testes de hipóteses, verificando-se na prática se a ideia inovadora se traduz em resultados. Por isso, na área de inovação, o ideal é pensar em experimentos, já que eles possibilitam captar rapidamente uma decisão equivocada e fazer correções de rota.

Com um experimento limitado e controlado, é possível checar as suposições e pavimentar o caminho para conhecimento acessível e soluções úteis.



Experimentar é basicamente testar hipóteses e checar se a realidade reage da forma esperada. É uma maneira de colocar em prática e ensaiar uma solução, ao invés de apenas pensar sobre ela.

O que caracteriza um **experimento** é o objetivo claro de aprendizagem da equipe sobre o foco da inovação, o que implica:

- a) definir o objetivo e o escopo do projeto desde o início;
- b) discutir qual é de fato o foco do problema e quais são as expectativas das equipes em relação à sua resolução;
- c) definir e expor o passo a passo que será executado, o aprendizado que se deseja alcançar, bem como os riscos envolvidos no processo;
- d) realizar protótipos, testar e monitorar o atingimento de objetivos e os produtos durante o processo;
- e) voltar à primeira definição, avaliar qual foi o aprendizado e corrigir erros; e
- f) registrar e dar publicidade ao processo.

A experimentação ocorre a uma distância segura do cotidiano e em condições controladas, com o objetivo de gerar ideias úteis que atendam às necessidades de usuários e demonstrem sua eficácia.

Esse processo fez com que o próprio trabalho do laboratório nos projetos constituísse em si um experimento, com geração de conhecimento sobre os modos de lidar com cada tipo de desafio, sobre a adequação de cada metodologia, sobre ferramentas, o que resultou no desenvolvimento de competências tanto dos membros do GNova quanto dos membros das equipes parceiras de projeto.

2.2. METODOLOGIAS ADOTADAS NO DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES

O GNova vem utilizando uma variedade de métodos, os quais variam de acordo com cada projeto e dependem do seu propósito, atores envolvidos e duração. Eles podem ser usados em conjunto ou isoladamente durante as etapas do projeto, mas, até o momento, costumam ser uma combinação de métodos inspirados nas ciências sociais e no design centrado no ser humano para construir respostas aos desafios públicos.

Comparativamente a outros métodos tradicionais de políticas públicas, o aprendizado gerado por essa abordagem é extremamente rápido, possibilitando descartar propostas ineficazes e fortalecer aquelas que apresentam mais efetividade para a sociedade.

Para ampliar o entendimento dos problemas enfrentados, existe uma fase de investigação sobre a origem da questão, para melhorar o seu recorte. Para isso, as pesquisas com usuários são chave e vêm sendo experimentadas, na maioria dos projetos do laboratório, para qualificar e testar ideias.

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

Em geral, em que pese a variação de acordo com o objeto, os métodos utilizados nos projetos desenvolvidos apresentaram uma ou mais das seguintes etapas:

- a) identificação e caracterização do problema e de seu contexto, das prioridades e das tarefas-chave;
- b) realização de pesquisas com usuários para entendimento da realidade e identificação de oportunidades de inovação;
- c) criação de ideias que impactam o problema;
- d) indicação de caminhos para promover mudanças e obter resultados;
- e) desenho e teste de protótipos de soluções com usuários e atores relevantes; e
- f) validação ou readequação da solução.

Ao lado da escolha das metodologias, outro aprendizado que o GNova teve foi em relação ao desenvolvimento de competências. Com apoio do MindLab⁶, a equipe do laboratório desenvolveu capacidades de facilitação de grupos, condução de conversações, aplicação de métodos de design e de pesquisa.

Assim, nos últimos dois anos, o GNova adotou o design como principal base metodológica para o desenvolvimento de projetos, incorporando outros métodos de acordo com cada situação. O **design thinking** é uma abordagem tomada do campo do design e adaptada para o contexto da administração pública como uma forma de lidar com os chamados *wicked problems* (problemas traiçoeiros) e gerar valor público. O termo pressupõe o “pensar como um designer”, e se traduz como um modelo de pensamento e uma prática criativa, questionadora, experimental, colaborativa e centrada nas pessoas.



Outros exemplos de metodologias específicas amplamente utilizadas em projetos do GNova são o design etnográfico e a imersão ágil: checagem de realidade em políticas públicas.

Design etnográfico⁷ é o nome dado a um processo que proporciona entender com profundidade uma determinada realidade que se deseja modificar, a partir do olhar do usuário de um serviço ou beneficiário de uma política pública. Para isso, realizamos uma pesquisa de campo utilizando nossas capacidades de observar, interagir e imergir na realidade do outro com o objetivo de obter insights que orientem uma transformação em um serviço público ou política pública. O design etnográfico pode ser utilizado em diferentes etapas do ciclo de política pública.

A **imersão ágil**: checagem de realidade em políticas públicas⁸ é uma metodologia que envolve rapidamente especialistas, usuários e demais atores interessados em um problema para gerar entendimento sobre a realidade e criar soluções para serviços, práticas de gestão ou políticas públicas. É adequada quando o tempo é uma variável crítica e o envolvimento e validação junto a outros atores é desejado. A sua utilização é particularmente útil porque pode haver uma distância significativa entre as concepções dos formuladores de políticas, as dos servidores que têm que fazer isso acontecer na prática e aquelas dos usuários finais do serviço. Essa abordagem é indicada para variadas fases do ciclo de políticas públicas porque reúne os atores envolvidos com o problema para gerar ideias, testar novos conceitos e práticas de gestão e explorar a implementação de soluções; para entender como uma iniciativa é interpretada e traduzida na prática, como está funcionando ou como poderia funcionar melhor; e para identificar se os funcionários entende-

ram as intenções de uma iniciativa ou se a iniciativa cria o valor pretendido para os cidadãos.

O conhecimento gerado pelo design etnográfico e pela imersão ágil possibilita a proposição de soluções baseadas nas oportunidades identificadas por aqueles diretamente envolvidos na situação pesquisada, bem como a tomada de decisões com base na realidade e não em suposições, contribuindo para geração de políticas públicas mais efetivas e eficientes.

2.3. PRINCÍPIOS DE TRABALHO

Além da escolha criteriosa da metodologia adotada nos projetos, há determinados princípios seguidos ao longo do trabalho do laboratório. É fundamental que se entenda o trabalho do laboratório não apenas como uma aplicação de ferramentas (forma de fazer), mas principalmente como uma atitude e modelo mental (forma de pensar). Os princípios dizem respeito a uma combinação de modelos mentais exercitados e a práticas adotadas (modos de pensar e fazer) nas atividades desenvolvidas.

a) Planejamento do processo: organizar método, tempo e demais recursos. Os projetos de inovação pública costumam ser complexos e com um alto nível de detalhamento. Isso porque raramente há apenas uma solução simples para cobrir todo o espectro de desafios revelados durante o processo de pesquisa. O planejamento do processo de cada projeto implica identificar diferentes métodos que serão aplicados em sequência ou paralelamente, com o objetivo de ampliar o espectro de possibilidades de entendimento do problema e de geração de soluções mais adequadas. Como o projeto deve ter um fim, é importante fazer um bom uso do tempo, organizando com cuidado e intencionalidade quais métodos e em qual ordem serão utilizados. É essencial que seja feita uma gestão rigorosa de prazos e alocação de recursos para que o projeto seja bem-sucedido.

b) Envolvimento do público-alvo e atores relevantes: conhecer e envolver o público o quanto antes. Se os serviços e políticas públicas servem para atender às necessidades dos cidadãos e

organizações, é primordial permanecer atento a esses grupos e seus contextos. Isso requer um esforço contínuo de coletar perspectivas dos usuários para que se possa de fato fazer diferença nas suas vidas cotidianas. Reconhecendo a dificuldade de se testar a precisão de nossas suposições apenas por meio de análise de dados quantitativos, é mais que desejável sair e explorar nossas ideias ao longo do caminho – ou seja, longe dos computadores e perto do público-alvo, onde as soluções estão presentes. No laboratório, utilizamos com frequência métodos de coletar informações qualitativas para projetos de inovação pública (design etnográfico). As informações qualitativas costumam gerar discussões tangíveis que, por sua vez, ajudam a criar uma ideia mais clara do que o projeto pode e deve atingir para o cidadão individual ou para a organização. Projetos públicos costumam ter muitos atores envolvidos e, por vezes, isso pode resultar em um desafio de escolha sobre com quem falar, mas é fundamental coletar diferentes perspectivas e pontos de vista sobre a questão. A inclusão da voz dos usuários finais, logo no início do processo, contribui para se criar empatia e direcionamento entre os membros da equipe de projeto. No entanto, as respostas qualitativas quase sempre devem ser combinadas com dados quantitativos, que evidenciem a dimensão e alcance do problema, por isso é importante ter uma visão geral da área antes de visitar os usuários.

c) Oficina: criar ambiente participativo como plataforma para colaboração. A oficina é uma situação estruturada de trabalho em grupo. Trata-se de um formato alternativo e participativo de engajamento de atores que pode servir a múltiplas funções e

tomar diversas formas. Nos projetos do GNova costumamos desenhar oficinas para, por exemplo, gerar entendimento comum sobre um problema, colher experiências e perspectivas de atores relevantes, identificar padrões, gerar e testar ideias etc. Em última instância, é uma plataforma para criação de soluções de maneira colaborativa, em diferentes estágios do processo. Para que as oficinas funcionem bem, temos que estar atentos a: uma boa preparação (por que, quem participa, onde, quais métodos e quando serão aplicados no processo); uma condução adequada (valorizar a voz de todos os participantes, incentivar escuta ativa, ajudar as pessoas a seguirem orientações, utilizar materiais adequados); e uma análise e síntese posteriores (quais foram os principais aprendizados em termos de forma e conteúdo, quais são os próximos passos).

d) Foco no efeito: identificar as mudanças na vida das pessoas que pretendemos alcançar. Para obtermos resultados bem-sucedidos, precisamos estar cientes dos efeitos que queremos criar com nossos projetos. Em outras palavras, qual é o plano de mudança pretendido, ou como os produtos entregues podem ter implicações estratégicas e gerar mudanças de comportamento? No início do projeto, formulamos quais sinais de sucesso vão estar visíveis quando o projeto for implementado: qual mudança entre usuários e cidadãos o projeto pretende criar com uma nova política ou serviço público? Isso traz luz para as interações entre políticas públicas e vida prática. Os resultados decorrem da análise, teste e aprendizado dinâmico, e a implementação é algo de base contínua, adaptada ao longo do caminho e em constante contato com a realidade.

e) Teste de ideias: questionar as suposições sistematicamente. Projetos são processos de desenvolvimento, em que as críticas, perspectivas, experiências e ideias dos usuários finais são partes essenciais para o alcance das soluções adequadas aos efeitos esperados. Dessa forma, ao trabalharmos com problemas públicos, não podemos começar pensando direto e somente em soluções. Diferente disso, investigamos amplamente o problema com suas causas e consequências, os desafios reais dos usuários e se uma mudança no serviço ou política pública pode realmente criar o valor que estamos buscando. Podemos interagir com usuários e testar nossas suposições em oficinas, entrevistas, observações e diálogos. É uma forma de colocar em prática uma solução, ao invés de apenas falar sobre ela. Assim, reduzimos os riscos e identificamos erros cedo e de forma ágil.

f) Ser concreto: trabalhar a partir da realidade e dar forma a ideias e conceitos. Por atender um público extremamente extenso e diversificado, o serviço público – especialmente em nível federal – costuma ser genérico e abstrato em seus regulamentos e atividades, para atender ao princípio do universalismo de procedimentos. Parte-se de modelos genéricos a serem aplicados em diferentes realidades de cidadãos, municípios e estados, que, muitas vezes, acabam não sendo adequados ao contexto e não produzindo os efeitos esperados. O que o laboratório busca fazer é partir de exemplos concretos e específicos para depois contribuir na construção de modelos mais abrangentes. A escolha e recorte dos exemplos é importante e deve levar em consideração a especificidade de cada projeto, podendo incluir casos extremos ou situações críticas.

Um outro aspecto de se trabalhar de forma concreta é o papel da materialidade no desenvolvimento do processo. Por se tratar de uma prática propositiva e experimental, voltada para a ação, a concretude em um projeto de inovação é importante. Isso significa colocar “coisas” no mundo, tomar decisões e criar soluções provisórias que indicam outros mundos possíveis e possibilitam testar, repensar, refazer. Na experiência do laboratório, percebemos que protótipos, métodos visuais e tangíveis, quando usados em oficinas, testes e pesquisas com atores relevantes, geram respostas rápidas, motivam e incentivam ideias mais ousadas e detalhadas.

g) Trabalhar com insights: entender a realidade e identificar oportunidades de ação. Soluções para problemas públicos devem ser baseadas em conhecimento relevante. Por isso, é importante uma análise crítica de conhecimentos e práticas existentes. No laboratório, costumamos trabalhar com insights como sinalizadores de oportunidades de inovação. Ao contrário do uso comum da palavra, um insight não é uma ideia, mas sim um entendimento profundo da realidade do nosso problema. Trata-se de uma constatação, uma “sacada”, a partir de conexões entre achados da pesquisa. Insights decorrem de dados concretos e detalhados, coletados de pesquisa secundária, dados quantitativos, conversas com atores relevantes, entrevistas de profundidade e observações. Mais do que descrever o estado das coisas, insights devem guiar ações e ajudar a responder à pergunta: se isso for verdade – e agora? Como essa questão contribui para o desenvolvimento do projeto?

3. COMO TRABALHAMOS NOS PROJETOS DE INOVAÇÃO

Por ocasião do evento de celebração dos dois anos do laboratório, em agosto de 2018, foi feita a construção coletiva da linha do tempo do GNova, tendo como base os projetos desenvolvidos com parceiros no governo federal brasileiro. Apresentada nas páginas a seguir, a linha tem como ponto de partida a data de lançamento do laboratório – 17 de agosto de 2016 – sendo subdividida por ano, cada um de uma cor diferente. Os projetos estão representados por círculos azuis com os respectivos objetivos ou perguntas orientadoras. Os círculos nas demais cores representam eventos e marcos importantes do GNova.

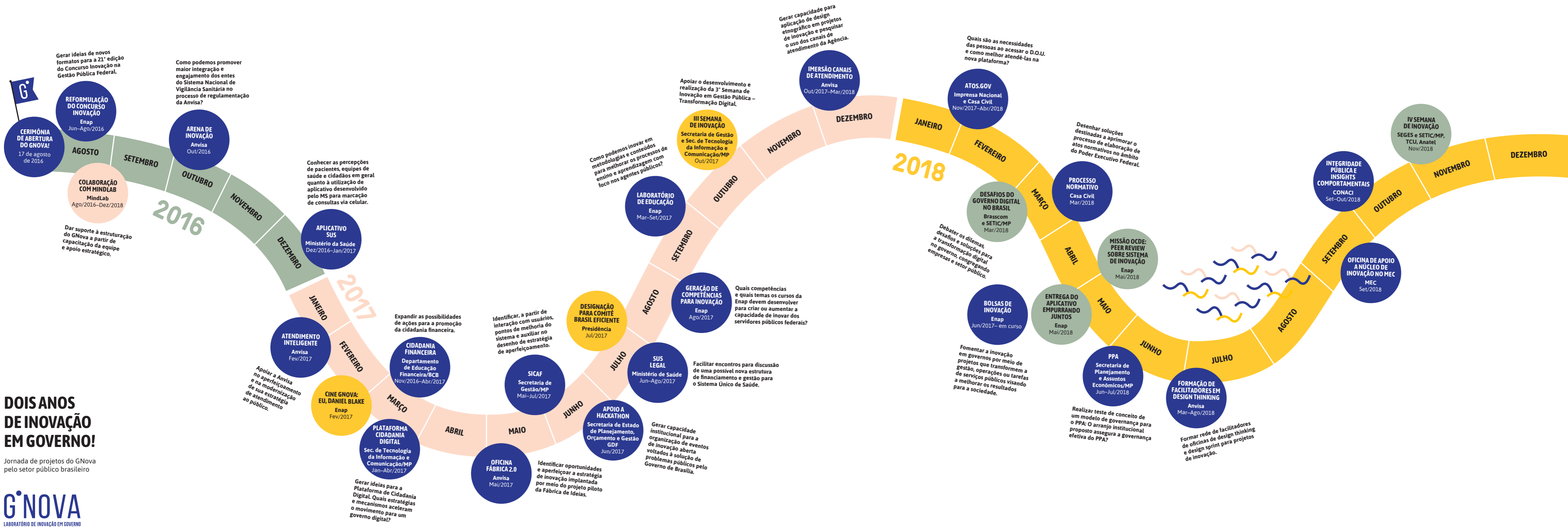
Após a participação no evento, os parceiros receberam visitas de membros do GNova nos seus órgãos para uma entrevista sobre resultados e desdobramentos dos projetos realizados. Descrevemos aqui seis desses casos, selecionados levando em consideração a representatividade em relação à diversidade de temas, escopos e metodologias. De modo geral, os projetos trabalhados no laboratório seguem os seguintes critérios: há um objetivo geral claro, abertura para mudança, comprometimento do parceiro, possibilidade de experimentação de novos métodos e tecnologias, possibilidade de escalar uma mudança de comportamento, patrocínio político e comprometimento para a continuidade e implementação depois da parceria com o GNova. Há mais

informações sobre os projetos, bem como seus produtos e documentos finais, no repositório institucional da Enap, disponíveis a partir do link: bit.ly/projetos-gnova

A estrutura dos relatos parte da pergunta-desafio de cada projeto – dado que cada projeto é tido como um experimento, trata-se de qual pergunta se pretende responder –, seguida da contextualização do problema e demanda inicial, passando pela metodologia e processo adotados junto ao GNova e, por fim, descrevendo os produtos e resultados alcançados. Na seção a seguir, os resultados desses projetos são analisados no seu conjunto, discutindo as diferentes formas de geração de valor do laboratório.

DOIS ANOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNO!

Jornada de projetos do GNova pelo setor público brasileiro



Caso 1

BACEN: PROMOÇÃO DE CIDADANIA FINANCEIRA

Como podemos promover cidadania financeira para que a população consiga se planejar financeiramente? Quais as condições necessárias para que essa cidadania seja plena a todos os brasileiros? Como podemos expandir o rol de possibilidades de ações para a promoção da cidadania financeira?

Instituição: Banco Central do Brasil

Período de realização: novembro de 2016 a abril de 2017

A promoção da cidadania financeira compreende o exercício de direitos e deveres que permitem ao cidadão gerenciar bem os seus recursos financeiros. Ciente da responsabilidade do governo em garantir as condições necessárias para que essa cidadania seja plena, o Departamento de Promoção da Cidadania Financeira do Banco Central do Brasil procurou o GNova para repensar os obstáculos e desafios que envolviam o tema da educação financeira.

O projeto teve como objetivo ampliar a visão do Bacen sobre o rol de possibilidades de ações para a promoção da



cidadania financeira. O trabalho incluiu desde a exploração, por meio de métodos e ferramentas do design thinking, dos conceitos mais básicos relacionados ao tema até a identificação de soluções passíveis de implementação para promoção da cidadania financeira.

“PARCELA EXPRESSIVA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA NÃO SE PLANEJA”

Após a fase de exploração conceitual, partiu-se para a definição do problema – parcela expressiva da população brasileira não se planeja – o qual foi aprofundado por meio de discussões e de

pesquisa prática. Com o objetivo de se aproximar da realidade das pessoas diretamente tocadas pela questão, as equipes saíram a campo para investigar as percepções, necessidades e expectativas dos cidadãos.

A pesquisa etnográfica foi desenvolvida por grupos de duas a três pessoas, em cinco localidades de três estados: em Águas Lindas/GO, na rodoviária do Plano Piloto/DF, em Ceilândia/DF, na rodoviária do Tietê/SP e em Taguatinga/DF.

SOLUÇÕES PASSÍVEIS DE IMPLEMENTAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA CIDADANIA FINANCEIRA

Após as entrevistas, os achados e insights foram organizados e sistematizados para serem trabalhados pelo grupo sob a perspectiva do problema escolhido. Buscou-se desenhar soluções viáveis para os problemas e dilemas encontrados na etapa de pesquisa partindo para a construção de protótipos de baixa fidelidade. Decidiu-se priorizar ideias que



pudessem ser aplicadas no curto prazo.

Com o objetivo de testar as ideias e conceitos dos protótipos, realizou-se uma apresentação em formato de *pitch*. Os protótipos foram apresentados por meio de encenação do tipo “tanque de tubarões” em que especialistas e possíveis “compradores” da solução tecem comentários e críticas às ideias e declaram seu nível de aderência ao conceito apresentado. Foram apresentadas três soluções:

1. Campanha publicitária para conscientização sobre os riscos de endividamento por empréstimo de nome, uma das principais causas de inadimplência no Brasil.

2. Cartão de poupança-investimento gamificado para estimular as pessoas a pouparem, a partir do estabelecimento de objetivos e metas de poupança que ao serem atingidos geram bônus para os investidores.

3. Desafio Cidadania Financeira para induzir a criação de produtos financeiros (mecanismos de poupança, reservas



de emergência) adequados à população de baixa renda, a partir do uso de novas tecnologias e em parceria com fintechs, bancos comunitários e empreendedores sociais. As atuais opções de crédito disponíveis para esse segmento da sociedade são muito caras e, em muitos casos, conduzem ao superendividamento.

INCORPORAÇÃO DOS APRENDIZADOS ALCANÇADOS

As ferramentas e métodos utilizados durante as oficinas permitiram à equipe visualizar os diferentes desafios inerentes

ao tema do projeto, o que foi fundamental para aprofundar e entender a complexidade do problema e definir o escopo de atuação do Banco. Como relatado por membro da equipe: “a gente nunca tinha visto o tamanho do problema com o qual estávamos lidando.”

Após o término do projeto, a equipe do Departamento de Promoção da Cidadania Financeira incorporou em sua rotina de trabalho no Bacen muitos dos aprendizados obtidos na experiência vivida com o GNova.

O uso de métodos e ferramentas de design centrado no ser humano permitiu à equipe amadurecer e consolidar o conceito de cidadania financeira, fato que desencadeou a criação de outros produtos relacionados ao tema: estudos, desenho de indicadores, eventos para discussão e disseminação de conhecimento. Além disso, essa nova atuação profissional contribuiu para impulsionar a disponibilização de um espaço de inovação compartilhado por todas as outras áreas do Banco Central.



Caso 2

SUS: APLICATIVO PARA MARCAÇÃO DE CONSULTA NA ATENÇÃO BÁSICA

Quais são as percepções, necessidades e expectativas dos usuários em relação ao agendamento de consultas médicas pelo SUS? Como um sistema online pode melhor atender os atores envolvidos?

Instituição: Ministério da Saúde e Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Período de realização: novembro de 2016 a fevereiro de 2017

SOLUÇÃO ONLINE PARA MARCAÇÃO DE CONSULTAS NA ATENÇÃO BÁSICA

O desafiador esforço do Ministério da Saúde de desenvolver o e-Saúde – projeto de digitalização e modernização dos serviços do Sistema Único de Saúde (SUS) – compreendia diversas frentes. Entre elas, a de desenvolver uma solução online para marcação de consultas na atenção básica. Assim, os usuários do SUS poderiam agendar consultas de maneira mais conveniente, evitando longas filas e tempo de espera nos postos de saúde. A solução online, na forma de um aplicativo digital, seria cedida gratuitamente a todos os municípios brasileiros.

Diante do desafio, no final de 2016, o



GNova foi procurado para coletar percepções, necessidades e expectativas dos usuários em relação ao agendamento de consultas médicas. Seria uma forma de, cedo no processo, gerar subsídios para desenvolvimento de sistema online de marcação de consultas na atenção básica do SUS com foco nos principais atores envolvidos.

QUAL É A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS SOBRE APLICATIVOS JÁ EXISTENTES?

Formou-se uma equipe com integrantes do próprio laboratório, do Ministério da Saúde e do Ministério do Planejamento para ir a campo e entender como aplicativos de marcação de consulta já fun-

cionavam na prática em municípios que haviam desenvolvido soluções por conta própria. Os municípios envolvidos foram Inhumas/GO, Goiânia/GO, Rio de Janeiro/RJ e Mogi das Cruzes/SP. Escolheu-se trabalhar com soluções existentes para se aprender com as experiências concretas, levantando pontos positivos, pontos de atenção e oportunidades de inovação a serem considerados no desenvolvimento do aplicativo nacional.

A abordagem etnográfica de design, por meio de entrevistas em profundidade e observações em contexto, foi aplicada com seis públicos, para se entender a questão sob diferentes pontos de vista: gestores municipais da saúde básica; gerentes dos postos de saúde; responsáveis pelos agendamentos das consultas em cada unidade; médicos e enfermeiros; usuários do sistema único de saúde que utilizavam o aplicativo para marcação de consulta; e usuários que não utilizavam o aplicativo para marcar suas consultas.



Caso 3

SICAF: APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE CADASTRAMENTO UNIFICADO DE FORNECEDORES

O SICAF facilita ou dificulta as relações comerciais com o Governo Federal?

Instituição: Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Período de realização: maio a julho de 2017

O SICAF ESTÁ ATINGINDO SEUS OBJETIVOS?

O Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), administrado pelo Ministério do Planejamento e em funcionamento desde 1995, foi criado para viabilizar o cadastramento de fornecedores de materiais e serviços interessados em participar de licitações e contratações com Administração Pública Federal. Em 2016, relatório da Controladoria-Geral da União (CGU) apontou críticas e sugestões ao funcionamento do sistema que evidenciaram a necessidade de o Ministério realizar uma investigação mais aprofundada: o SICAF estaria facilitando ou dificultando as relações comerciais com o Governo Federal? Qual seria a real necessidade de um sistema de cadastro de fornecedores?

Diante disso, a equipe do Ministério do Planejamento procurou o GNova para responder às perguntas da CGU a partir da interação com usuários, com o objetivo de identificar pontos de melhoria

no sistema e auxiliar no desenho de estratégia de aperfeiçoamento.

QUAL É A EXPERIÊNCIA DE CADA UM DOS DIFERENTES TIPOS DE ATORES ENVOLVIDOS COM O SICAF?

O projeto envolveu a aplicação de design etnográfico para coletar informações sobre a experiência dos usuários na utilização do SICAF. O roteiro de en-

trevista foi desenhado para investigar quatro tipos de usuários: fornecedores, unidades cadastradoras, unidades de compras e licitações e instituições parceiras. Foram entrevistadas aproximadamente 30 pessoas em 25 instituições (10 fornecedores, 8 unidades cadastradoras, 8 unidades de compras e licitações e 2 instituições parceiras).

A hipótese de partida, ou a suposição da equipe envolvida no projeto, era de que os problemas no funcionamento do sistema seriam majoritariamente de ordem tecnológica e sobre a inadequação da interface do sistema com o usuário.

SISTEMA DE MUITOS ATORES E DIFERENTES NECESSIDADES

Como produto do projeto, a equipe entregou uma relação de insights gerados a partir das entrevistas, apontando possibilidades de intervenção nas áreas de gestão, comunicação e tecnologia do SICAF. Os insights foram associados a diferentes tipos de usuários identificados



(personas), os quais tiveram suas citações diretas representadas, dando vida às informações dos insights. Também foi entregue um relato do processo de design etnográfico, com detalhamento de todo material bruto coletado antes do processo de análise e síntese.

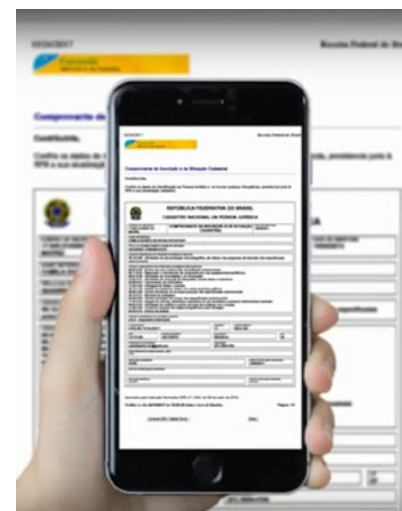
A análise dos achados de pesquisa, além de reforçar pontos já abordados pela CGU, revelou outras necessidades e algumas falhas de simples resolução apontadas pelos usuários. A pesquisa também ajudou a mapear a diversidade de usuários do SICAF e o grande distanciamento entre esses usuários e o Ministério do Planejamento, responsável pela gestão do sistema. Por outro lado, houve uma percepção positiva do sistema, sendo reconhecido como relevante fonte de informações a ser explorada tanto para uso do Governo quanto para uso das empresas.

Os **principais insights** gerados foram: o desenho do sistema não considerou a diversidade dos usuários; o material de

orientação precisa ser revisto, pois é extenso, complexo e de difícil acesso; o 0800 localizado no Serpro não é suficiente para atender às diferentes tipologias de demandas e consequentes necessidades de atendimento por canais especializados (dúvida, denúncia, orientação); o site é percebido como ambiente de informações estáticas e limitadas; há carência de canais e espaços para troca de conhecimentos e experiências entre os operadores; o isolamento dos cadastradores gera diferenças no nível de qualidade do atendimento; a dupla natureza do sistema, digital e analógica, gera burocracias desnecessárias (retrabalhos, custos com arquivos físicos); apesar de o sistema concentrar bastante informação sobre os fornecedores, a consulta a esses dados exige certa dose de esforço e curiosidade; a visão geral do sistema como fonte de informações é positiva e representa uma potencialidade a ser explorada.

Os insights geraram subsídios para

apoiar ações de melhoria do sistema que já estavam em curso e também serviram como ponto de partida para a exploração de potencialidades e criação de soluções que não haviam sido identificadas nem pela CGU nem pelo próprio Ministério do Planejamento. Em avaliação pós-projeto com o GNova, percebe-se que os insights contribuíram para a realização de ajustes na usabilidade do siste-



ma e impulsionaram a digitalização do serviço, liberando os servidores dedicados exclusivamente ao SICAF para outras funções. Tais ações resultaram em redução de custos tanto para o Governo quanto para os fornecedores.

Além disso, o processo se mostrou eficaz para mudanças mais profundas e abertura de possibilidades, em comparação a soluções incrementais e reativas, de acordo com uma servidora da Coordenação-Geral dos Sistemas de Compras Governamentais, participante de todas as etapas do projeto: “se tivéssemos trabalhado apenas respondendo à análise da CGU, sem a pesquisa com o GNova, teríamos tido outro resultado, outro produto. Talvez bem inferior ao que lançamos, avançando muito pouco na transformação do serviço em relação ao que era antes. A metodologia serviu muito para a gente ter a percepção do usuário e tentar ir além, buscando o ótimo sem ficar limitado ao que era possível em termos de tempo e recursos.”

Caso 4

ATOS.GOV: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Quais são as necessidades e expectativas dos usuários na transição do DOU impresso para exclusivamente digital?

Instituição: Imprensa Nacional e Casa Civil

Período de realização: novembro de 2017 a abril de 2018

DOU DIGITAL – COMO MELHOR ATENDER NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS USUÁRIOS?

Como parte de um esforço de modernização e desburocratização, muitos serviços públicos brasileiros tornaram-se digitais nos últimos anos. Esse foi o caso da transição do Diário Oficial da União (DOU), veículo de publicidade oficial para os atos legais e administrativos federais, do formato impresso para o formato exclusivamente digital em novembro de 2017. Para a transição, foi necessário entender as necessidades dos usuários e identificar novas oportunidades de inovação no que diz respeito à busca de informações oficiais.

COMO OS USUÁRIOS BUSCAM INFORMAÇÕES OFICIAIS? O QUE FAZEM COM ELAS?

Uma equipe conjunta da Imprensa Nacional, Casa Civil (órgão governamental ao qual o Imprensa Nacional responde) e GNova mapearam os principais ato-



res envolvidos no processo e realizaram uma série de entrevistas e observações, coletando histórias e melhores práticas para o Diário Oficial digital. Foram, então, realizadas entrevistas com os usuários do DOU para entender como faziam suas buscas de informações oficiais e quais eram as suas principais dificuldades. Em março de 2018, foram entrevistados: gestores públicos dos Poderes Executivo (administração direta e agências), Legislativo e Judiciário, de áreas ligadas à informação e comunicação, como também os que faziam buscas no DOU com menos frequência;

usuários esporádicos; jornalistas da Empresa Brasileira de Comunicação e de mídias tradicionais; empresa privada ligada à organização e divulgação de informação; e associação de pessoas com deficiência visual.

CONSIDERAR A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO É ESSENCIAL AO SE PENSAR EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O produto do projeto com o GNova foi um documento que descreve insights sobre as formas de uso atuais do DOU, além de oportunidades de melhoria ou novos desenvolvimentos. Os insights fo-



ram ilustrados por jornadas de usuários simulando seus contatos diretos com o DOU, dando visibilidade aos detalhes das experiências e expectativas das pessoas ao interagirem com informações oficiais. Com base no projeto, os servidores públicos da Imprensa Nacional chegaram à conclusão crítica de que é impossível pensar na transformação digital sem considerar as necessidades e expectativas do usuário em primeiro lugar.

Alguns dos insights envolveram oportunidades específicas sobre o mecanismo de busca, conforme relatou um ser-

vidor da Casa Civil: “Como resultado do projeto, já houve tentativa de mudança sobre a navegação do DOU, buscando atender às demandas levantadas na pesquisa, principalmente, quanto a tentar fazer a navegação em HTML parecida com a que acontece no jornal impresso no formato PDF.”

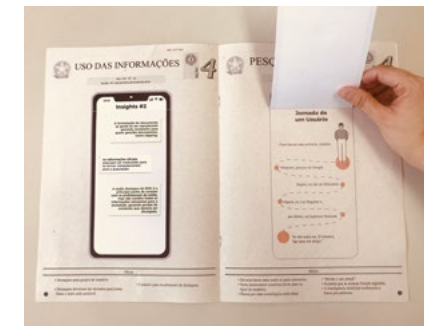
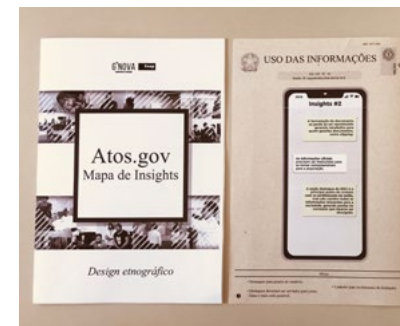
O projeto com o GNova também trouxe insights mais amplos em termos de novos papéis que o DOU e a Imprensa Nacional poderiam desempenhar na sua transição para o formato digital. Segundo um dos servidores da Imprensa Na-

cional que participou de todo o processo, “outro resultado foi a criação de um comitê permanente na Imprensa Nacional para buscar, de forma contínua, o aperfeiçoamento do DOU com foco no usuário, porque no fim das contas o DOU já não é mais um jornal, ele é um banco de dados.”

O próprio processo de pesquisa em si, envolvendo o contato direto com usuários, trouxe vários resultados para os servidores participantes: “Eu me surpreendi com a simplicidade, objetividade e leveza do design etnográfico. O método consegue resgatar coisas que a gente apren-

de ao longo da vida: para um diálogo acontecer, você precisa levar o outro a sério e, de fato, escutar. O grande valor é você não interferir na fala do outro, não induzir respostas – uma grande lição para o entrevistador e servidor público.”

Por fim, com a disponibilização dos insights, a Casa Civil organizou uma oficina para incorporá-los na definição de temas de um hackathon (maratona de geração de ideias), que terá como objetivo desenvolver protótipos de conceitos para o DOU digital, endereçando os principais achados na pesquisa de campo com o GNova.



Caso 5

PPA: TESTE DE NOVO MODELO DE GOVERNANÇA PARA O PLANO PLURIANUAL

O arranjo institucional proposto assegura a governança efetiva do PPA?

Instituição: Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
Período de realização: junho a agosto de 2018

NOVO MODELO DE GOVERNANÇA DO PPA

O Plano Plurianual (PPA) é um plano de médio prazo, que estabelece as diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos pelo governo federal, estadual ou municipal ao longo de um período de quatro anos. Sua metodologia é proposta por equipe da Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Seplan/MPDG). Por considerar que o modelo atual não alcançava satisfatoriamente os seus objetivos, a equipe da Seplan propôs um novo modelo de governança para o PPA, e procurou a equipe do GNova para testar o seu novo conceito junto a especialistas e atores relevantes envolvidos no processo.

CHECAGEM DE REALIDADE E TESTE DE CONCEITO COM ATORES RELEVANTES

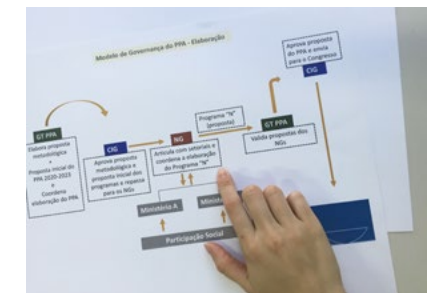
Considerando a temática, bem como os prazos restritos com os quais a equipe da Seplan estava trabalhando, o GNova decidiu utilizar a metodologia Imersão Ágil

(IMA) – checagem de realidade em políticas públicas para abordar o problema. A IMA é 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. O processo tem duração de três a seis semanas e envolve etapas preparatórias de definição do problema; conversa de alinhamento com gestores envolvidos no projeto; oficina de teste de hipóteses (no caso, de conceito) com especialistas e pessoas com experiência prática com a questão; pesquisa de campo com usuários afetados direta-

te pelo problema; análise e síntese dos achados; e oficina de apresentação de resultados e definição de próximos passos com os gestores.

INSUMOS PARA REVISÃO DO MODELO PROPOSTO DE FORMA ÁGIL E QUALIFICADA

Ao final das discussões com especialistas e das entrevistas com as unidades de planejamento dos ministérios, foram listadas várias sugestões relacionadas ao ciclo de gestão do PPA (elaboração, monitoramento e avaliação) e às atribuições e composição das instâncias de governança. Também foram gerados qua-





tro insights gerais que sintetizam as principais oportunidades de ação a serem consideradas pela Seplan para revisão do modelo: 1) estabelecimento de prioridades pelo núcleo central de governo, orientando definições do orçamento e o foco do monitoramento gera incentivos para que o gestor forneça dados, identifique os riscos e problemas no PPA, permitindo correção de rumos com agilidade; 2) ter um lócus de coordenação é fundamental para o sucesso da gestão dos programas intersetoriais; 3) o processo de elaboração dos planos exige definição de critérios e atributos, porém é preciso abarcar especificidades setoriais; 4) an-

tes de se pensar em ferramentas de participação social, é necessário definir a estratégia: o que será objeto de consulta; por que fazer consulta; e como o resultado da participação será incorporado.

A proposta de governança feita inicialmente pela Seplan foi revista e está em elaboração uma segunda versão, considerando todos os riscos e aspectos positivos que foram sistematizados no processo da Imersão Ágil. Por ter sido um processo de teste de conceito em fase inicial com atores estratégicos, o projeto também foi considerado como uma forma rápida de mitigação de riscos antes de alocar tempo e recursos em determinada solução.

Quanto ao processo em si, um servidor da Coordenação-Geral do PPA, participante do processo expôs: “Eu destacaria três coisas no trabalho do GNova. A primeira foi a questão de objetivar, dar um foco ao problema, a segunda reunir especialistas no assunto e a terceira foi a técnica de condução de entrevistas

em profundidade. Num intervalo muito breve conseguimos reunir muito subsídio, muita informação que estava dispersa.”

Houve também aprendizados durante o processo que merecem ser destacados: o uso de ferramentas de design e a realização de pesquisas sobre o tema durante a fase de preparação foram fundamentais para ajudar a entender a complexidade do problema e definir o escopo do projeto. Além disso, o uso de registros visuais, materiais concretos e

protótipos do conceito a ser testado facilitou as discussões com os especialistas e as entrevistas com os servidores das unidades de planejamento e gestão setoriais. Por fim, a possibilidade de envolver atores externos, interessados ou afetados pelo problema, não só apoia o entendimento e aperfeiçoamento da proposta apresentada como confere maior legitimidade à eventual implementação do modelo de governança para o PPA.



Caso 6

ANVISA: INVESTIGAÇÃO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO

Por que a Central de Atendimento da Anvisa realiza cerca de mil atendimentos diariamente, quando a informação está disponível no site? Por que as pessoas não acessam o site? Ou acessam e não encontram o que precisam? Por que não encontram?

Instituição: Agência Nacional de Vigilância Sanitária

Período de realização: outubro de 2017 a abril de 2018

SOBRECARGA DE LIGAÇÕES DIÁRIAS À CENTRAL DE ATENDIMENTO DA ANVISA

Em 2017, o GNova recebeu uma demanda da Agência Nacional de Vigilância Sanitária: a equipe queria entender por que as pessoas realizavam tantas chamadas telefônicas para a central de atendimento do órgão em vez de buscarem as informações no site oficial, já que todas estavam supostamente disponíveis. O grande número de ligações – a média chegou a 1200 atendimentos diários – sobrecarregava a central, comprometendo a qualidade do trabalho e aumentando o estresse dos atendentes, além de aumentar o esforço do usuário na realização da



tarefa (obter informação da Anvisa). Junto ao GNova, a missão seria descobrir os principais motivos das ligações e atendimentos excessivos, entrando em contato direto com usuários.

QUEM SÃO OS USUÁRIOS QUE MAIS ENTRAM EM CONTATO COM A ANVISA? O QUE PODEMOS APRENDER COM ELES?

Para iniciar essa investigação, uma equipe mista Anvisa – GNova consultou dados quantitativos para compreender o foco do problema e informar o desenho da pesquisa qualitativa.

Primeiramente, recorreu-se aos dados disponíveis na base da Central de Atendimento sobre usuários e conteúdo das ligações: quais perfis mais acessavam os canais de atendimento; qual era a categoria de usuários mais frequentes; quais canais de atendimento eram melhor ou pior avaliados; quais eram os assuntos mais demandados etc. Foi possível, por exemplo, perceber como prioritários os setores de cosméticos, produtos

farmacêuticos, pesquisa, produtos alimentícios e produtos para a saúde.

De posse desses dados, a equipe pode então planejar a pesquisa: definir o público-alvo, os canais de atendimento preferidos para cada público, os setores regulados que mais solicitavam atendimento etc.

Priorizaram-se usuários extremos, aqueles que realizavam o maior número de ligações, uma vez que poderiam ser uma boa fonte de táticas para contornar dificuldades e revelar oportunidades. Os entrevistados foram principalmente representantes do setor regulado e cidadãos no Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal.

Para preparar o roteiro de entrevistas, as hipóteses e suposições levantadas sobre o motivo do alto número de atendimentos eram diversas. No caso do cidadão, poderia ser pela dificuldade de entender o conteúdo do site; pela busca por credibilidade e confiança no contato direto com uma pessoa (“a voz de alguém

dá mais segurança”); pela praticidade; e por não entender bem o que é a Anvisa. Para o setor regulado, as hipóteses eram: busca por segurança jurídica; busca por atendimento especial para processos em trâmite ou para situações não previstas em lei; busca de certeza sobre o cumprimento da exigência técnica; e necessidade de abrir um protocolo.

DIFERENTES RESPOSTAS PARA UMA MESMA PERGUNTA

Ao fazer uma imersão nas experiências dos usuários para saber as motivações que os levavam a se comportar daquela maneira, a equipe Anvisa – GNova pode confirmar algumas das suas suposições e obter revelações inesperadas.

O produto do projeto foi uma série de insights que contribuem para uma melhor compreensão do contexto e comportamento dos usuários do atendimento, insumos importantes para orientar soluções mais adequadas às suas necessidades reais.

Por exemplo, ao entrar em contato com um usuário extremo, que fazia cerca de oito contatos diários (por email e ligação) com a Central de Atendimento da Anvisa, a equipe percebeu que a pessoa recebia respostas diferentes para a mesma pergunta, e retornava o contato em busca daquela que seria mais conveniente para o seu caso específico. Ou seja, não havia harmonização nas respostas e os usuários acabavam usando “atalhos” para explorar as informações mais convenientes, gerando retrabalho para a Anvisa.

A pesquisa também trouxe contribuições específicas para o aperfeiçoamento do site, no que diz respeito às áreas de destaque, termos utilizados (muitas vezes, excessivamente técnicos e de difícil compreensão pelo público em geral) e mecanismo de busca.

Além da entrega do projeto em si, o processo contou com um momento prévio de capacitação da equipe Anvisa em design etnográfico – o que é, sua inspira-

ção nas ciências sociais, dados gerados, recorte de pesquisa, seleção de público, dicas para as entrevistas e observações etc. Os participantes valorizaram muito o aprendizado do método – na teoria e na prática –, principalmente pela sua aplicabilidade na resolução de problemas e complementariedade ao método científico e à análise de dados quantitativos, processos com os quais eles já estão familiarizados na Anvisa. O próprio projeto demonstrou que os dados quan-

titativos apoiam o entendimento sobre “o quê” está acontecendo, quais são os comportamentos das massas e quais são casos extremos. Já os dados qualitativos provenientes de entrevistas em profundidade e observação em contexto são um mergulho em casos individuais para se entender o “por quê” de determinados comportamentos e revelar oportunidades de eliminar obstáculos, destacar motivações e resolver problemas enfrentados por usuários.



4. RESULTADOS PRODUZIDOS PELOS PROJETOS DE EXPERIMENTAÇÃO

A fim de explorar os resultados produzidos pelos projetos desenvolvidos, e considerando que ainda é difusa e incipiente a produção de avaliação de experimentos em laboratórios de inovação, utilizaremos, nesta seção, conceitos do campo de avaliação de políticas públicas e conceitos da teoria da mudança, desenvolvida por Funnell e Rogers⁹, a fim de criar um vocabulário comum para facilitar a compreensão dos leitores e também fomentar o debate sobre os valores produzidos. Para tanto, foi feita uma tentativa de adaptar esses conceitos à especificidade do trabalho desenvolvido pelo laboratório, sujeita à revisão crítica e construção ulterior.

4.1. TEORIA DA MUDANÇA APLICADA A PROJETOS DO LABORATÓRIO

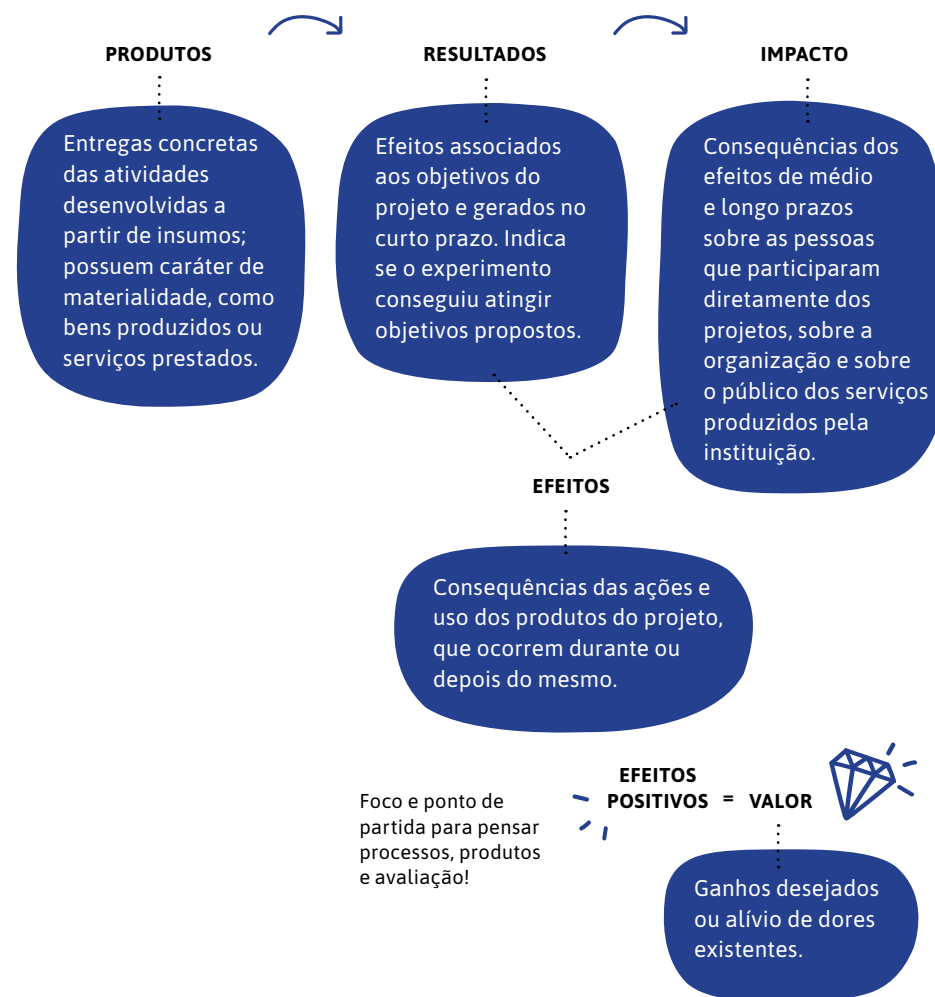
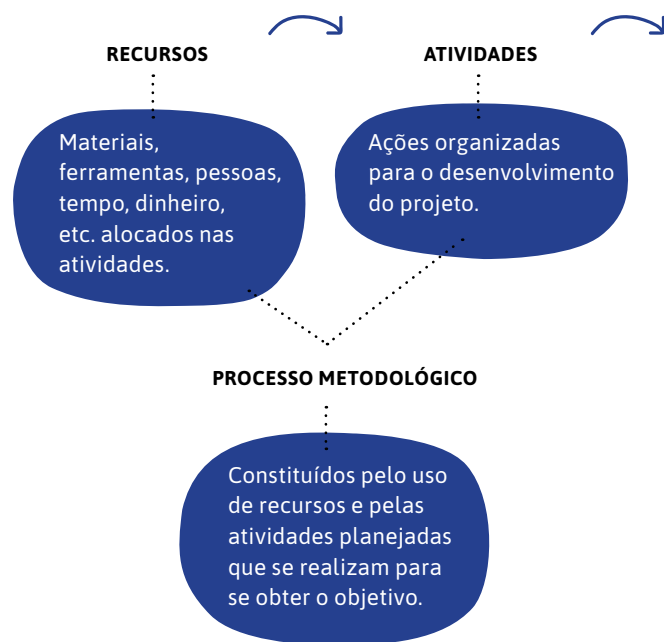
As propostas de parceria do GNova são discutidas com as instituições demandantes até que se consiga chegar à delimitação suficiente do problema, à definição de resultados esperados com a solução, objetivos e resultados esperados pelo trabalho do GNova ao final do experimento, dentre outras informações que são materializadas em um documento de abertura de projeto.

Da proposta de parceria passa-se ao desenho do projeto de experimentação. Observando a complexidade do objeto, há uma teoria da mudança que orienta o projeto a fim de produzir os efeitos desejados.

Para se obter resultados bem-sucedidos, o efeito esperado do processo de experimentação deve estar identificado e é o ponto de partida para se definir o escopo de atuação.

O ideal é que haja previsão de testes com formulação dos sinais de sucesso a serem considerados para avaliar os resultados e aprendizados gerados pelo projeto.

TEORIA DA MUDANÇA: CONCEITOS PRINCIPAIS



Fonte: Elaboração das autoras com base em Funnell e Rogers (2011) e Cohen e Franco (2004).

Os **recursos** são as pessoas, tempo, orçamento, materiais alocados nas atividades. As atividades, por sua vez, são as ações organizadas para o desenvolvimento do projeto. Por exemplo, as entrevistas com usuários, pesquisa secundária, oficinas, observações, reuniões. A combinação dos dois termos anteriores define os processos metodológicos aplicados. Ou seja, os **processos metodológicos** são constituídos pelo emprego de recursos e pelas atividades planejadas que se realizam para obter o objetivo.

Já o que se denomina **produtos** são as entregas concretas dos processos metodológicos. Produtos possuem caráter de materialidade, físicos ou digitais, como bens produzidos ou serviços prestados. Por exemplo, protótipos em diferentes estágios, materiais visuais ou gráficos como mapa de insights, documentos, análise de entrevistas com usuários etc. O produto contribui para a obtenção do resultado final do projeto – uma política ou serviço público, por exemplo – ou para a resolução do desafio, mas com ele não se confunde.

Os **resultados** são os efeitos associados aos objetivos do projeto e gerados no curto prazo. Indica se o experimento conseguiu atingir os objetivos propostos. Por exemplo: incorporação de insights na reformulação de um serviço; aplicação de métodos aprendidos em outros projetos; mudança em uma proposta que foi testada antes de ser implementada.

Chamamos de **impacto** os efeitos de médio e longo prazos sobre as pessoas que participaram diretamente do projeto, sobre a instituição e sobre o público dos serviços produzidos pela instituição. Por exemplo, cidadãos têm uma experiência de determinado serviço público com mais agilidade e conveniência. É o mais difícil de se enxergar, caso o laboratório não faça acompa-

nhamento pós-projeto.

Tanto resultados quanto impactos são considerados efeitos de um projeto, uma vez que **efeitos** são consequência das ações e uso dos produtos do projeto, que ocorrem durante ou depois do trabalho, no curto, médio ou longo prazos. Efeitos são devidamente previstos, mas existem aqueles que não foram procurados, que ocorrem e são relevantes para a organização ou o contrário. Para Bond¹⁰, efeito é “todo comportamento ou acontecimento que se pode razoavelmente dizer que sofreu a influência de algum aspecto do programa ou projeto”. Justamente pela dificuldade de se tecer essa vinculação direta entre projeto e consequência, utilizaremos apenas o termo efeito para fins de análise dos relatos e entrevistas.

No caso de projetos de inovação consideramos que, quando há efeitos positivos, há geração de valor. **Valor** se refere a ganhos desejados ou alívio de dores existentes dos usuários de serviços e das políticas públicas. O termo ficou conhecido com a publicação do livro de Moore (Criando valor público, 1995), que afirma que o valor público significa “oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas, cujos resultados gerem benefícios para o bem comum.”¹¹ Segundo o autor, para gerar valor público, é preciso haver legitimidade política, visão estratégica e capacidade operacional.¹²

A seguir, analisaremos os efeitos dos projetos com o GNova, principalmente no que se refere a resultados, identificados pelos parceiros do setor público brasileiro. O esforço é de trazer uma contribuição para a discussão sobre o valor gerado por laboratórios de inovação em governo, a partir da análise e síntese de uma série de efeitos de diferentes projetos.

4.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E DOS DEPOIMENTOS

Os principais resultados alcançados nos experimentos foram identificados a partir da análise de entrevistas realizadas com representantes dos seis projetos aqui apresentados e de depoimentos dos parceiros por ocasião do aniversário de dois anos do GNova.¹³

A maioria dos entrevistados indicou que tanto a metodologia adotada como os produtos entregues pelos projetos tiveram efeitos positivos. O que chama a atenção, no entanto, foram os efeitos produzidos nas práticas adotadas, na mentalidade e no comportamento dos participantes dos seis experimentos. Houve, assim, geração de valor para além das metodologias adotadas e de produtos entregues. Isso reforça a hipótese de que a dimensão aplicada das metodologias (aprender fazendo) contribui para o fortalecimento da capacidade institucional para inovação.

Detalhamos os efeitos gerados com base em três agrupamentos: metodologias utilizadas (efeitos do processo), produtos entregues (efeitos das entregas) e mudança de comportamento (efeitos da participação no processo). Os efeitos são ilustrados por falas dos parceiros durante as entrevistas e o evento de dois anos do GNova. Uma quarta categoria se refere a reflexões específicas sobre a atuação do GNova e o conceito de laboratório de inovação de maneira mais geral.

Fotos: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap) e Isabella Brandalise (MindLab)



Parceiros no evento de dois anos e durante entrevistas de avaliação pós-projeto.



4.2.1. EFEITOS DO PROCESSO METODOLÓGICO

a) Metodologias utilizadas importam

Nas entrevistas foram destacados aspectos positivos como o emprego das metodologias ágeis, que possibilitam rapidez na obtenção de respostas e definição objetiva do escopo de atuação do projeto, permitindo vislumbrar as atividades, produtos esperados e o prazo envolvido. A experimentação de métodos qualitativos para obtenção de informações também foi destacada.

“Achei que o processo foi bem conduzido. Na experiência com o GNova você sabe exatamente o que vai ser feito, quando começa e quando termina.” (Entrevista 4 – PPA)

“Eu acho que se a gente não tivesse trabalhado com o GNova, teríamos tentando metodologias mais complicadas – talvez questionário com tabulação de dados –, metodologias que não teriam nos aproximado de usuários importantes. Também não teríamos identificado um universo de possibilidades de produtos que nós poderíamos oferecer a outros órgãos públicos, por mais que fosse uma pesquisa qualitativa. O método (design etnográfico) nos traz informação com qualidade de forma mais rápida.”

(Entrevista 7 – Atos.gov)

A abertura para participação da equipe, considerando a opinião de todos igualmente e a possibilidade de iteração, fez com que as pessoas explorassem diferentes possibilidades de criação de ideias, como revela um participante:

“Esse método (design thinking) foi muito bom por envolver e dar espaço para todos falarem e tudo foi considerado. Fomos mudando de ideia ao longo do processo porque tinha esse espaço. A possibilidade de sempre rever deixava a gente muito mais leve para seguir com o processo.” (Entrevista 2 – Cidadania financeira)

O rigor metodológico das oficinas trouxe confiabilidade ao processo e possibilitou que ocorresse a (re)definição do problema, que deve ser específico, relevante, oportuno e bem delimitado. Para qualquer tipo de projeto ou metodologia, a definição do problema é etapa chave para o desenho de uma solução eficaz. Por isso, a etapa inicial dos projetos é dedicada, em geral, à delimitação do problema a ser pesquisado e à elaboração de hipóteses iniciais, discutindo o contexto em que se insere para conhecer suas causas, consequências e atores envolvidos.

“Foi importante objetivar, dar um foco ao problema. Nós chegamos com uma ideia de melhorar a participação social, mas aí a discussão foi evoluindo, e percebemos que era a participação do governo. E nas primeiras discussões ficou claro que não seria uma coisa nem outra, isso já foi legal. Daí evoluímos para o modelo de governança.” (Entrevista 4 – PPA)

Um problema mal delimitado ou que não traduza a expectativa da equipe pode tornar a solução inviável, desconectada da realidade ou ineficaz. A análise de problemas complexos é tão relevante, que foi considerada uma das principais competências a serem desenvolvidas pela Enap em sua trilha de inovação. Essa capacidade também foi valorizada pelos entrevistados:

“No primeiro momento, tivemos de dar uns passos atrás, discutir o que é cidadania financeira. Tínhamos vários problemas e identificamos quais problemas eram origem ou causas de outros, o que nos fez chegar a um problema com o qual todo mundo se sentiu bem representado.” (Entrevista 2 – Cidadania financeira)

“A entrega nos ajudou a identificar e reconhecer problemas que ignorávamos ou desconhecíamos: por exemplo, a nossa falta de controle em relação às unidades processadoras; a questão dos fraudadores, que prejudicava os fornecedores, sem nenhuma ação nossa para coibir isso.” (Entrevista 3 – SICAF)

“Vir aqui foi um trabalho de desconstrução, de mudança de mentalidade para pararmos de propor soluções sem entender direito o problema. Qual é o problema? Foi a principal lição.” (Depoimento 6 – Cidadania financeira)

“Vocês nos ajudaram a enxergar que não era só o simples problema de achar uma portaria. Era um problema mais amplo porque tínhamos muitos tipos de usos e usuários, o problema era maior, tínhamos que atender a todos os tipos de usuários do DOU.”

(Depoimento 4 – Atos.gov)

Por outro lado, houve projetos em que o recorte do problema foi falho ou a seleção das ideias para desenvolver protótipos não satisfaz às exigências:

“Tínhamos muitas ideias legais e acabamos escolhendo aquelas que podiam ser feitas em curtíssimo prazo na tentativa de demonstrar a relevância do trabalho rapidamente. Porém, das três ideias escolhidas nenhuma estava sob a nossa responsabilidade.”

(Entrevista 2 – Cidadania financeira)

b) Importância de ouvir o usuário do serviço e atores envolvidos

O GNova emprega pesquisas com a finalidade de obter informações qualificadas diretamente de usuários e atores envolvidos em um desafio público, aprofundando a compreensão do problema por meio da identificação das necessidades, das motivações e das lógicas daqueles que o vivem. Vejamos como os entrevistados perceberam essa noção:

“Um resultado positivo foi a interação entre colaboradores internos e externos que ampliou a nossa percepção sobre o serviço e sobre que o usuário pensa.” (Entrevista 3 – SICAF)

“O principal valor da experiência como um todo foi o acesso facilitado às ideias de todas essas pessoas, especialistas e entrevistados.”
(Entrevista 5 – PPA)

O conhecimento gerado nessas pesquisas possibilita a proposição de soluções que têm como referência as oportunidades identificadas a partir do contato direto com os atores envolvidos na situação pesquisada – e não as suposições sobre a realidade:

“As abordagens da inovação são pautadas pela empatia, pela escuta do usuário, são realmente uma mudança de paradigma para

a administração pública, porque a gente tende a criar as soluções para o usuário dentro dos gabinetes e a aplicação dessas metodologias e abordagens de inovação vem transformar a nossa forma de trabalhar. Acho que esse é o principal ganho da incorporação dessas capacidades no serviço público.” (Depoimento 1 – Anvisa)

“O método (design etnográfico) consegue resgatar coisas que a gente aprende ao longo da vida: para um diálogo acontecer, você precisa levar o outro a sério. Esse tipo de coisa, a gente acaba esquecendo. (...) O grande valor é você não interferir e não induzir respostas.” (Entrevista 7 – Atos.gov)

“A metodologia serviu para termos a percepção do usuário e tentar ir além do que imaginávamos que era possível. Tentar buscar o ótimo sem ficar limitado à visão do que era possível em termos de tempo e recursos.” (Entrevista 3 – SICAF)

No caso de um projeto que entrevistou vários usuários para testar um serviço de agendamento eletrônico de consultas médicas, o representante revela:

“A partir das conversas com os usuários do município, descobrimos que algumas questões muito positivas na nossa visão, na verdade, não eram consideradas tão positivas assim pelos usuários. Deixar o agendamento totalmente pelo app também dificultava o acesso. Então, em campo conseguimos identificar os pontos que iriam criar um problema maior do que aquele que queríamos resolver.”
(Depoimento 5 – Aplicativo SUS)



4.2.2. EFEITOS DO PRODUTO

Ao longo de um projeto com o laboratório, são gerados diferentes produtos – pesquisas sobre os temas em discussão, protótipos, lista de insights, listas de ideias. Os produtos não são pensados como entregas pontuais e singulares, mas como parte de uma estratégia sistêmica e organizacional, com efeitos no curto e no longo prazos.

Nas entrevistas e no evento de dois anos do GNova, os parceiros destacaram a qualidade dos produtos entregues durante o projeto, bem como o potencial de desdobramento de cada um.

“Hoje, temos um estudo do que é o conceito de cidadania financeira. O conceito ganhou uma visibilidade. Temos a jornada da cidadania financeira no mundo e no Brasil e vamos lançar os indicadores de cidadania financeira. Então, essa conversa lá (no GNova) serviu muito para levantar o que deveríamos saber sobre o conceito e, mesmo que não tenha sido finalizado lá, alimentou muito a importância de se definir o principal conceito que nos guia.”

(Entrevista 2 – Cidadania financeira)

Os parceiros relataram que um importante desdobramento dos projetos que tiveram protótipos e insights como produtos foi a incorporação dessa entrega na continuidade do desenvolvimento do projeto. O uso dos insights, que geram um melhor entendimento da realidade e identificam oportunidades de inovação, qualifica a continuidade do trabalho do órgão parceiro, tendo como foco o conhecimento e a experiência vivida por aqueles que estão envolvidos na questão. Os protótipos se desdobram em produtos mais refinados e relevantes, por vezes, encorajan-

do o estabelecimento de novas parcerias de acordo com a qualificação técnica relacionada.

“Todas as informações, insights que nós coletamos no processo com o GNova estão sendo importantes para continuar a discussão do modelo de governança.” (Entrevista 5 – PPA)

“Todos os insights gerados pela pesquisa etnográfica, necessidades dos usuários, entraram na proposta de edital para um hackathon.” (Entrevista 6 – Atos.gov)

“Nós tivemos protótipos de baixa fidelidade, que depois evoluíram para uma fase de refinamento com mentoria do GNova. Esse trabalho acabou gerando uma parceria com o Lab Hacker, da Câmara dos Deputados, para trabalharmos com algumas plataformas. Agora estamos numa fase de testar essas atividades.” (Depoimento 2 – Anvisa)

“Vocês entregam, e eu acho que é o correto, uma análise das informações que foram reunidas e os insights gerados a partir disso. Esse produto não direciona uma decisão, ele te dá subsídios para que a sua decisão seja mais consistente.” (Entrevista 4 – PPA)

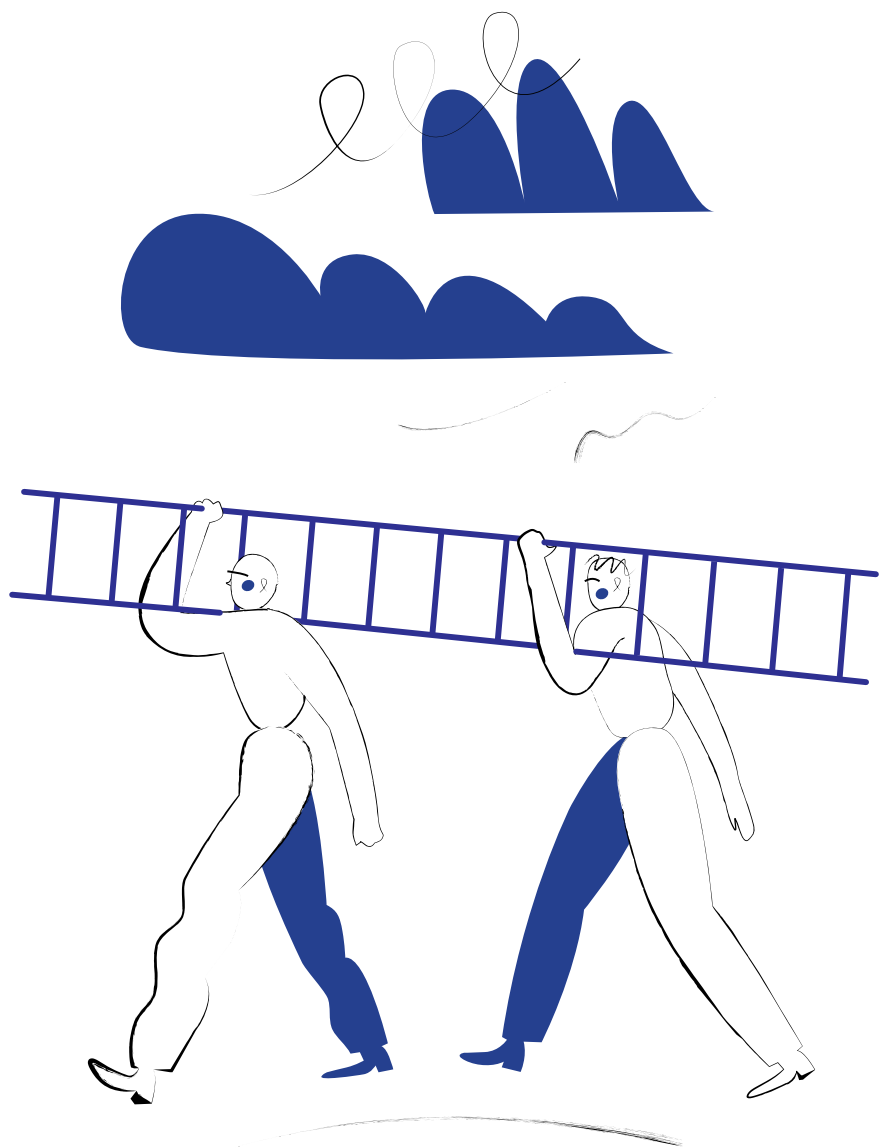
Outro efeito identificado na entrega dos produtos é a economia para a administração pública. Por ser produto de um processo focado e objetivo, a entrega contribui para o aumento da eficiência e redução de custos dos serviços e políticas em questão.

“Estimamos, a partir do primeiro ano de implementação do SICAF 100% digital, uma economia de 65 milhões para a Administração com a desativação dos postos físicos de atendimento e consequente dispensa dos servidores neles alocados. Cerca de 4 mil servidores operavam o sistema e, desse total, 2 mil trabalhavam exclusivamente com o SICAF.” (Depoimento 7 – SICAF)

“O processo de descoberta de possibilidades foi rico. Aprendemos muita coisa legal com o GNova, que dá pra fazer muita coisa com pouco recurso, que podemos aproveitar melhor os recursos que o próprio serviço público tem. Os vários órgãos, as parcerias, as redes, são as melhores vantagens que vejo nessa perspectiva da rede de inovação.”

(Depoimento 2 – Anvisa)

Por outro lado, nota-se uma frustração em alguns representantes que gostariam mais do que um protótipo como entrega do processo. Entregas mais concretas também foram indicadas como forma de convencer os servidores mais resistentes a mudanças.



4.2.3. EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO

a) Desenvolvimento de capacidades e mudança de práticas

As percepções dos entrevistados acerca do processo metodológico revelam que competências relacionadas à inovação foram desenvolvidas ou adquiriram novo sentido ao longo dos projetos, tais como: análise de problema, empatia e incorporação das necessidades dos usuários e até mesmo a ideia de que qualquer um pode se tornar um inovador.

“A equipe se sente mais capacitada para tocar projetos de inovação.” (Entrevista 1 – Anvisa)

“Foi incrível o amadurecimento da equipe. A gente não tinha essa visão de: ‘vamos perguntar para o cidadão?’”
(Entrevista 2 – Cidadania financeira)

“Depois do projeto, o dia a dia estava igual, mas nós não estávamos.” (Entrevista 2 – Cidadania financeira)

“Para qualquer solução que pensarmos em lançar, pensaremos também em como melhorar a nossa atuação junto aos usuários.”
(Entrevista 3 – SICAF)

Pelos depoimentos, percebe-se que passar por um desses processos amplia a perspectiva dos servidores sobre as possibilidades de soluções e desafia o estado de coisas:

“Pensar disruptivamente tem de fazer parte do governo. Pensar além do custo, pensar nos ganhos, em qual será o ganho ao longo do tempo para a sociedade.” (Entrevista 3 – SICAF)

“Eu percebi que eu era um grande burocrata, o lado bom do burocrata, mas percebi que fazer mais do mesmo bem já não é suficiente.”
(Entrevista 6 – Atos.gov)

“As pessoas aqui não tinham o hábito de ouvir o usuário do serviço. Foi muito bom para desmistificar o que a gente acha que sabe.” (Entrevista 3 – SICAF)

Um valor do processo mencionado pelos entrevistados foi ter experimentado assumir riscos. A experimentação traz essa possibilidade, a do exercício de poder errar e consertar, ajustar durante o processo.

Os entrevistados destacaram o valor do processo colaborativo, que proporciona ganhos para a organização como um todo. As interações e conexões geradas pelos processos metodológicos, comumente destacadas na literatura sobre inovação, foram bem valorizadas:

“Um aprendizado que talvez tenha me modificado foi a visão colaborativa entre a equipe, de compartilhar conhecimento e dúvidas.”
(Entrevista 3 – SICAF)

“Envolver os colaboradores e stakeholders é uma boa prática. Não tentar executar sozinho, mas buscar ajuda para executar um projeto. Não só por limitação de equipe, mas também pela limitação da visão das equipes em termos de conhecimento e ideias.”
(Entrevista 3 – SICAF)

A disseminação das ideias e de mentalidades abertas à inovação têm chances de transbordar a própria equipe e influenciar a organização em diversos níveis:

“A equipe inteira participou do processo. Fizemos protótipos de desafios de cidadania para juntar, de um lado, pessoas com problemas e, de outro, pessoas com propostas de solução. Trouxemos isso para dentro do Banco: fizemos um evento de design thinking e educação financeira. Depois disso o Banco criou uma sala de inovação que também é usada por outras áreas.” (Depoimento 6 – Cidadania financeira)

“Essas mudanças de mentalidade aconteceram lá no período de imersão que tivemos com vocês.” (Entrevista 2 – Cidadania financeira)

Há quem aponte que a principal contribuição do GNova foi a mudança de mentalidade:

“Não há uma mudança radical, mas há uma mudança de cultura na agência.” (Entrevista 1 – Anvisa)

“O processo foi muito interessante e acho que o principal foi a mudança de mindset. Quando chega uma demanda hoje, não come-

çamos a pensar em soluções: espera aí, vamos entender, vamos fazer um protótipo, vamos a campo ouvir as pessoas. Acho que esse amadurecimento da equipe e mudança de paradigma foi o principal valor gerado.” (Depoimento 6 – Cidadania financeira)

O processo de aprender fazendo se diferencia do modelo tradicional de capacitação, que prega o ensino e o aprendizado para depois aplicar:

“Uma coisa legal que fizemos foi que a realização de capacitação ou formação sempre foi aplicada no contexto do projeto.” (Depoimento 2 – Anvisa)

“Ah, vamos fazer isso porque precisa. Precisa para quem? Quem vai usar? Fizemos um protótipo, fomos para o Conjunto Nacional, em dois grupos, fizemos pesquisa etnográfica, passamos uma tarde lá. Isso serve, isso não serve. Na reunião com o chefe mostramos que conversamos com 15 cidadãos. A equipe incorporou bastantes técnicas de brainstorming. No processo de planejamento, possibilitamos muito que a equipe se expresse sem julgamento.”

(Entrevista 2 – Cidadania financeira)

Para um representante de um laboratório em implantação, a gestão do conhecimento foi identificada como um diferencial:

“Em todas as oficinas sempre houve a gestão do conhecimento, o backlog das ideias. A grande perda que vemos em algumas atividades são as ideias que se perdem porque você escolhe algumas para trabalhar, mas depois de um tempo aquele esforço, o capital intelectual que foi gerado ali se perde. E com a gestão do conhecimento temos ideias geradas em oficinas realizadas há um ano atrás e temos ideias ainda sendo implantadas paulatinamente. Já mudou gestor e as ideias continuam a ser implantadas porque está documentado.” (Depoimento 2 – Anvisa)

b) Continuidade pós-projeto

Embora haja reconhecimento de mudanças de comportamento, entrevistados registraram a necessidade de continuar a desenvolver competências para inovação após os projetos. Essa percepção exigirá que o GNova planeje alguma atividade pós-projeto para acompanhar desdobramentos e oferecer orientações ou assessoramento, identificar necessidades e consolidar o aprendizado da equipe.

“Vocês tinham bastante clareza da metodologia, dos objetivos, das fases para chegar aos resultados esperados. E no nosso cotidiano, nós não vivemos isso. Essa técnica de como conduzir, eu achei bem interessante, mas não acho que consegui essa expertise para reproduzir.” (Entrevista 5 – PPA)

É provável que as dificuldades encontradas quando as equipes têm que pôr em curso as sugestões desenhadas no processo

metodológico gerem uma expectativa de que o GNova ofereça mentoria para temas de inovação, acompanhamento de projetos e suporte a laboratórios.

Questões organizacionais, como a ausência de patrocínio político e o tempo necessário para se desenvolver inovação, foram destacadas quando perguntados sobre o que poderia ser melhor. A dificuldade de obter apoio dos dirigentes é um aspecto que precisa ser melhor entendido e incorporado na estratégia de mudança dos projetos, sob o risco de as ideias não poderem ser implementadas, desmobilizando a equipe que as criou.

4.2.4. SOBRE O GNOVA

Segundo a percepção de alguns participantes sobre o GNova, o laboratório criaria viabilidade a soluções que comumente não seriam pensadas e, nesse sentido, há quem sugira a criação de um núcleo similar ao GNova em cada unidade administrativa para avaliar se vale a pena implementar uma decisão. Também houve o entendimento de que o objetivo do laboratório não é somente resolver problemas, mas, sobretudo, pensar em novas formas de resolver problemas.

“Eu daria até um outro nome para o GNova, que seria laboratório de prevenção e mitigação de riscos. O GNova é o espaço para, antes de fazer alguma bobagem, parar e estruturar melhor o pensamento, convocar especialistas, ir a campo conversar com usuários, chegando a uma ideia um pouco mais amadurecida para saber se de fato vale a pena.” (Depoimento 3 – PPA)

Houve uma sugestão para que o GNova constituísse um “hub” de laboratórios, aproveitando a oportunidade de estar inserido em uma escola e ser referência na área, e outra que afirma a vocação do laboratório para o desenvolvimento de capacidades em abordagens de inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos relatos dos projetos, das entrevistas e dos depoimentos revela vários resultados positivos, esperados e não esperados, e também indica pontos de atenção, algumas oportunidades de melhoria e lacunas no trabalho desenvolvido pelo laboratório, que podem direcionar futuros caminhos a seguir.

As entrevistas revelaram que os processos metodológicos utilizados tiveram efeitos positivos tanto na confecção dos produtos, cuja qualidade foi reconhecida, como na mudança de mentalidade e práticas adotadas pelos participantes dos experimentos, em momentos posteriores aos projetos com o laboratório. Isso reforça a hipótese de que a dimensão aplicada das metodologias (aprender fazendo) e os princípios de trabalho que as regem, contribuem para gerar ou fortalecer as competências necessárias para promoção de inovação. Os entrevistados revelaram um entendimento dos princípios que orientam a utilização das ferramentas do design centrado no ser humano, destacando pontos como a importância de se compreender o contexto dos usuários e atores envolvidos, e a necessidade de se realizar testes antes da implementação, ambos mencionados pela maioria. Ou seja, não se trata apenas de um modo de fazer, envolve também um modo de pensar as atividades desenvolvidas.

Sobre as metodologias utilizadas, a agilidade do processo, com destaque para rapidez na obtenção de respostas, e a definição objetiva do escopo de atuação do projeto, foram aspectos considerados exitosos para a maioria das pessoas ouvidas. Essas características – de ser ágil e concreto – atraem a atenção dos gestores, para os quais o tempo é fator estratégico.

Outro aspecto que foi reconhecido como positivo pelos parceiros foi o processo colaborativo que, de fato, reconhece e considera válida a opinião de todos os membros da equipe, independente da hierarquia, que juntamente com a iteração, teriam possibilitado a exploração de diferentes ideias com liberdade de criação.

Em relação aos resultados, os participantes consideraram que todos os projetos conseguiram: ampliar ou aprofundar a compreensão do problema e do contexto vivido pelas pessoas envolvidas no serviço ou programa público analisado; identificar a necessidade dos usuários e atores envolvidos; e desenhar oportunidades de ações concretas de melhoria ou inovação.

Embora nem sempre o processo tenha atingido todos os objetivos a que se propôs inicialmente, observa-se nos seis casos aqui relatados e em depoimentos de outros projetos que houve revisão e melhoria do modelo, sistema, ou da proposta que era objeto do trabalho com o GNova. Para alguns projetos, o ganho de eficiência ficou evidente, sendo inclusive monetizado. Para outros, a capacidade de ser eficaz foi predominante. Ou seja, a chance de obter mais efetividade cresceu para ambos os casos.

Uma limitação dos projetos desenvolvidos foi o fato de o laboratório não ter acompanhado o desenvolvimento e implementação das soluções desenhadas¹⁴. Houve várias sugestões para que o GNova continue a ter algum papel no pós-projeto, apoiando a equipe parceira na fase de aprimoramento de protótipos e implementação – que é quando ocorrem muitas dificuldades nas políticas públicas, além de resistências e poucos

incentivos –, ou na continuidade do desenvolvimento de competências para inovação.

Essa questão apresenta uma nova oportunidade para o GNova, que em seu período inicial de experimentação, construção de sua identidade institucional e desenvolvimento de competências, não pôde estender os projetos a essa fase. Também a equação quantidade de projetos atendidos versus extensão do acompanhamento deve ser levada em conta no futuro: atender mais organizações em algumas fases da inovação ou atender menos e com aprofundamento? Qual tipo de expertise ainda precisa ser desenvolvida para a criação de protótipos de alta fidelidade? E para monitorar e avaliar a implementação das soluções? E para poder realizar acompanhamento de projetos e dar suporte a outros laboratórios?

De qualquer modo, é inegável que a vivência de novas possibilidades no governo (políticas prefigurativas), em que se aplica (temporariamente) os valores e relações sociais que se propõe para a inovação em estruturas burocráticas avessas ao risco e à mudança, indicam transformações sutis, mas efetivas. Isso fica claro em alguns relatos que indicam que houve incorporação de insights, de alguns métodos e de princípios na continuidade do trabalho no órgão parceiro. Esse é um resultado que gera valor considerável para a equipe parceira, inclusive para a organização, seja pelo efeito demonstração (mentalidade e práticas diferentes geraram inovação) seja pelos processos programados de disseminação interna.

Ressaltamos a importância de se manter viva a essência laboratorial da prática.

Tratar projetos como experimentos, trabalhando de forma dinâmica e coletando sistematicamente os aprendizados, se mostrou em si um valor, uma vez que desafia formas tradicionais de operação e abre precedentes para outras possibilidades.

O valor está na sua natureza experimental e propositiva – não é uma crítica distanciada ou teórica –, mas sim uma tentativa, na prática, de se comportar de outras formas como governo.

Por fim, entendemos esse livro apenas como um ponto de partida para discussões mais amplas e esperamos que o trabalho sirva de inspiração para novas alternativas de atuação em projetos públicos, mantendo vivo o questionamento e o foco nos efeitos sociais desejados e na avaliação de seus resultados.

NOTAS

1. O segundo momento do evento foi gravado e pode ser assistido em: bit.ly/gnova-dois-anos
2. NETO, João Cabral de Melo. **Morte e vida severina**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.
3. DISALVO, Carl. Design and prefigurative politics. **The Journal of Design Strategies** – The New School. Vol. 8, no. 1. Nova Iorque, 2016.
4. LATOUR, Bruno. **How to Think Like a State**. Palestra em ocasião do aniversário da WWR – Conselho Científico de Políticas Governamentais do governo holandês. 22 de novembro de 2007.
5. TASSINARI, Virginia. Aesthetics as politics: a theoretical framework for disruptive design practices. **The Journal of Design Strategies** – The New School. Vol. 8, no. 1. Nova Iorque, 2016.
6. Desde a sua abertura, o GNova contou com a colaboração internacional do laboratório dinamarquês MindLab, que envolveu compartilhamento de experiências em termos de métodos e atitudes, atuação em projetos e perspectivas organizacionais de mudança de cultura no setor público. Para conhecer mais sobre o histórico da colaboração, bem como principais insights, consulte: BRANDALISE, Isabella. FERRAREZI, Elisabete. LEMOS, Joselene. **Colaboração internacional para inovação: o caso do**

7. METELLO, Daniela Gomes. **Design etnográfico em políticas públicas**. Coleção Inovação na Prática. Brasília: ENAP, 2018: 72. Disponível em: bit.ly/colaboracaointernacional
8. FERRAREZI, Elisabete. LEMOS, Joselene. **Imersão ágil: checagem de realidade aplicada a políticas públicas**. Coleção Inovação na Prática. Brasília: ENAP, 2018: 72. Disponível em: bit.ly/imersaoagil
9. FUNNELL, Sue C.; ROGERS, Patricia J. **Purposeful program theory**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
10. BOND apud COHEN, Ernesto. FRANCO, Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais**. Ed. Vozes. 6ª ed. 2004: 312.
11. TEIXEIRA, Vilmar Agapito. **Criando Valor Público – Gestão Estratégica no TCU**. Página de Liderança, Brasília, 01 out 2012: <http://portal32.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca>. Acesso em: 07 nov 2018
12. MOORE, Mark. KHAGRAM, Sanjeev. **On creating public value: what business might learn from Government about Strategic Management**. Working paper no. 3. Março, 2004.

13. Todas as entrevistas e depoimentos de parceiros aconteceram entre agosto e setembro de 2018, em encontros agendados nos órgãos e durante o evento de dois anos do GNova. Segue a numeração correspondente de cada um, a instituição do representante e o nome do projeto:

Entrevista 1 – Anvisa / Investigação na Central de Atendimento e outros projetos

Entrevista 2 – Bacen / Promoção de cidadania financeira

Entrevista 3 – MPDG / SICAF: aperfeiçoamento do sistema de cadastramento unificado de fornecedores

Entrevista 4 – MPDG / PPA: teste de novo modelo de governança para o Plano Plurianual

Entrevista 5 – MPDG / PPA: teste de novo modelo de governança para o Plano Plurianual

Entrevista 6 – Casa Civil / Atos.gov: transformação digital do Diário Oficial da União

Entrevista 7 – Imprensa Nacional / Atos.gov: transformação digital do Diário Oficial da União

Depoimento 1 – Anvisa / Investigação na Central de Atendimento e outros projetos

Depoimento 2 – Anvisa / Investigação na Central de Atendimento e outros projetos

Depoimento 3 – MPDG / PPA: teste de novo modelo de governança para o Plano Plurianual

Depoimento 4 – Casa Civil / Atos.gov: transformação digital do Diário Oficial da União

Depoimento 5 – Ministério da Saúde / SUS: aplicativo para marcação de consulta na atenção básica

Depoimento 6 – Bacen / Promoção de cidadania financeira

Depoimento 7 – MPDG / SICAF: aperfeiçoamento do sistema de cadastramento unificado de fornecedores

14. Essa lacuna de acompanhamento da implementação dos projetos foi uma das motivações para a realização deste livro. Já o tema da avaliação de projetos de inovação foi a origem à realização de uma oficina realizada durante a IV Semana de Inovação – Serviço público para o futuro, 28 e 29 de novembro de 2018, em Brasília.

SOBRE O GNOVA

O Laboratório de Inovação em Governo – GNova, criado em 2016 por iniciativa do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) 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

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 alguns dos principais resultados gerados em seis projetos de **experimentação** desenvolvidos pelo GNova em parceria com órgãos públicos federais. Traz uma visão geral sobre a atuação dos laboratórios de inovação em governo, abordagens da experimentação, metodologias e princípios de trabalho.

