

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

**DESIGN  
ETNOGRÁFICO  
EM POLÍTICAS  
PÚBLICAS**

**Daniela Gomes Metello**

GNova – Laboratório de  
Inovação em Governo

## **Escola Nacional de Administração Pública – Enap**

### **Presidente**

Francisco Gaetani

### **Diretor de Educação Continuada**

Paulo Marques

### **Diretora de Formação Profissional e Especialização**

Iara Cristina da Silva Alves

### **Diretora de Gestão Interna**

Camile Sahb Mesquita

### **Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu**

Fernando de Barros Filgueiras

### **Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento**

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

### **Equipe GNova – Laboratório de Inovação em Governo**

Antônio Claret Campos Filho – Coordenador-Geral de Inovação

Andrea Marina Lins Lacerda

Carolina Sólía Nasser

Daniela Gomes Metello

Elisabete Ferrarezi

Gabriela Miyuki Shimabukuro Katto

Guilherme Augusto Faria de Moraes-Rego

João Augusto Sobreiro Sigora

Joselene Pereira Lemos

Letícia Koepfel Mendonça

Manuel Ruas Pereira Coelho Bonduki

### **Concepção editorial – Coleção Inovação na Prática**

Elisabete Ferrarezi

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Isabella von Mühlen Brandalise

Joselene Pereira Lemos

### **Revisão**

Ludmila Bravim da Silva

### **Projeto gráfico e diagramação**

Isabella von Mühlen Brandalise

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

# DESIGN ETNOGRÁFICO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

**Daniela Gomes Metello**

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

# SUMÁRIO

- 06** Apresentação
- 08** Introdução
- 10** O que é design etnográfico?
- 26** Como fazer?
- 27** Passo 1 – Definição do escopo da pesquisa
- 31** Passo 2 – Definição do público a ser pesquisado
- 36** Passo 3 – Conhecimento das suposições
- 38** Passo 4 – Preparação do roteiro
- 46** Passo 5 – Ida a campo
- 54** Passo 6 – Síntese dos registros
- 58** Passo 7 – Geração de insights
- 63** Passo 8 – Apresentação dos resultados
- 66** Considerações finais
- 68** Sobre o GNova

Catalogado na fonte pela Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

---

M589d Metello, Daniela Gomes  
Design etnográfico em políticas públicas / Daniela Gomes Metello. –  
Brasília: Enap, 2018.  
72 p. : il. – (Coleção Inovação na Prática)

ISBN: 978-85-256-0095-0

1. Inovação – Políticas Públicas. 2. Método de pesquisa. I. Título.  
CDU 001.895

---

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

# APRESENTAÇÃO

É com satisfação que a Enap, por meio de seu Laboratório de Inovação em Governo – GNova, lança esta publicação – Design etnográfico em políticas públicas, no contexto da coleção Inovação na Prática. Este trabalho sistematiza o conhecimento gerado em projetos desenvolvidos nos últimos dois anos de atuação do laboratório, em parceria com outros órgãos do governo federal.

O design etnográfico foi apresentado aos integrantes do GNova por participantes do laboratório dinamarquês MindLab, no âmbito da cooperação entre o Ministério de Negócios e Crescimento do Reino da Dinamarca, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) para desenvolvimento dos temas inovação e digitalização visando à transparência e eficiência da gestão governamental. Desde então, a metodologia passou por algumas adaptações, foi trabalhada em oficinas e cursos e agora está sendo disponibilizada na forma deste material.

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

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

Ferramentas oriundas do design vêm sendo utilizadas por governos de todo o mundo – dentro e fora de laboratórios de inovação – para produzir serviços e políticas públicas adequadas às demandas da sociedade. O design etnográfico também se inspira na antropologia para auxiliar na difícil tarefa de encontrar soluções mais próximas às necessidades reais dos usuários dos serviços e beneficiários das políticas públicas.

Com o presente material, espera-se que os servidores públicos tenham em mãos uma metodologia poderosa, que sirva para compreender os problemas públicos desde o ponto de vista do usuário (e dos demais envolvidos) e, por meio dessa experiência, sejam capazes de formular, testar e avaliar serviços públicos com mais efetividade.

Gostaríamos de agradecer às equipes de projeto que trabalharam conosco aplicando a metodologia, particularmente nos casos citados nesta publicação, referentes aos órgãos Anvisa, Ministério do Planejamento, Casa Civil, Imprensa Nacional e Ministério da Saúde. Estendemos o nosso obrigado ao MindLab e ao governo da Dinamarca por mais este fruto da parceria estabelecida em 2016. Cabe, por fim, um agradecimento especial à consultora Isabella von Mühlen Brandalise, cuja competência, criatividade, visão estratégica e dedicação foram essenciais para o desenho desta coleção e desta publicação.

Boa leitura!

**Guilherme Alberto Almeida de Almeida**

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento

# INTRODUÇÃO

Os desafios colocados hoje ao setor público são consideráveis: atender a um conjunto de demandas sociais cada vez mais complexo e diferenciado, em um ambiente de rápidas transformações e com restrições de recursos. Além disso, entender a perspectiva das pessoas, cidadãos e usuárias de serviços públicos, é fundamental para se buscar soluções inovadoras voltadas ao aprimoramento da ação governamental.

O design etnográfico é uma abordagem que contribui para a transformação da cultura da administração pública ao gerar entendimento sobre um determinado problema público a partir da imersão de servidores na experiência e realidade vivida pelos cidadãos – suas reais necessidades, expectativas e dificuldades.

Introduz-se, assim, uma possibilidade de pesquisa que muito pode agregar à análise de dados, revisão de literatura ou outro método de levantamento indireto de informações. Trata-se aqui de um processo de geração de conhecimento e mudança de mentalidade pela aproximação da burocracia às experiências concretas das pessoas, utilizando-se de técnicas simples e de

aplicação rápida. Os números e as teorias passam a ser importantes meios para se chegar às pessoas, mas sem as substituírem. O grande diferencial do design etnográfico é sua proposta inovadora de geração de conhecimento a partir da experiência sensorial apreendida, colocando à prova teorias ou suposições prévias da burocracia a respeito de determinadas práticas ou situações o que, não raro, limita a construção de soluções e políticas públicas mais efetivas.

Nesse contexto, a presente publicação sistematiza e socializa os aprendizados das experimentações realizadas pelo **Laboratório de Inovação em Governo – GNova** no aprimoramento e desenvolvimento de serviços e políticas públicas por meio do design etnográfico. Além de elementos conceituais e alguns exemplos práticos de projetos desenvolvidos pelo GNova, esse material fornece um roteiro detalhado que orienta a utilização do design etnográfico por gestores e formuladores de políticas públicas.

# O QUE É DESIGN ETNOGRÁFICO?

## COMEÇANDO COM ALGUNS CONCEITOS

Design etnográfico é uma forma de aprender sobre as pessoas, suas necessidades e seus contextos com o objetivo de identificar oportunidades de inovação que correspondam, de forma mais próxima, às perspectivas e experiências vividas pelas pessoas afetadas por um produto, serviço ou política pública.

Design etnográfico é o nome dado a uma etapa de um processo de design em que fazemos um mergulho para entender com profundidade uma determinada realidade que queremos transformar. Esse processo inspira-se em métodos vindos da área da antropologia.

Para melhor compreender esse conceito, é necessário falar um pouco de design e de etnografia. **Design** é uma abordagem interdisciplinar que combina métodos e ferramentas de diversas áreas com o objetivo de gerar ou transformar um serviço ou produto.

**“Design é projeto, e está presente no ponto de contato entre um produto, serviço ou marca e seu usuário.”**

*Design Thinking e Thinking Design, p. 18*

A **etnografia**, por sua vez, é uma forma de pesquisa de campo criada pela antropologia, entre o final do século XIX e o início do século XX. Sua tradução literal é “descrição de pessoas”. A etnografia abarca um conjunto de métodos que auxiliam o pesquisador a imergir numa sociedade para entendê-la profundamente

na sua cultura, nos seus comportamentos e nas suas relações sociais. Uma única pesquisa etnográfica pode durar anos.

No design etnográfico, o pesquisador tem a oportunidade de mergulhar na realidade vivenciada pelo usuário de um serviço ou produto, olhando e identificando pontos positivos e negativos dessa experiência e oportunidades de inovação para aperfeiçoá-la.

Assim, o **foco do design etnográfico é sempre o usuário**, beneficiário ou cliente, e seu processo de criação envolve diferentes pontos de vista, unidos colaborativamente. Ele se inspira na etnografia por fazer um mergulho no contexto e na cultura em que o usuário está inserido; e constitui-se como uma etapa do processo de design, pois seu propósito é encontrar oportunidades de intervenção para melhoria ou criação de serviços ou produtos.

**O objetivo principal deste método é gerar insights sobre determinado assunto.** Esses insights podem demonstrar as necessidades e demandas do usuário, ou provável usuário, com relação a um produto ou serviço, e, a partir daí, subsidiarem o desenvolvimento de um projeto para melhorá-lo. Portanto, o design etnográfico dificilmente tem um fim em si mesmo, ele é parte de um projeto maior de formulação ou reformulação de políticas, programas, serviços, processos ou produtos.

Um conceito fundamental para o desenvolvimento do design etnográfico é o de **empatia**: a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro. E a partir desse novo “lugar”, buscamos enxergar as coisas e o mundo segundo esse ponto de vista, e não o nosso próprio. Nesse processo, pode ser útil experienciar as situações vivenciadas por usuários de um serviço, entendendo suas opiniões e seus sentimentos em relação àquela situação. Neste momento, é essencial “esquecermos” o que somos e achamos para

Foto: Isabella Brandalise (MindLab)



aprendermos a olhar com os olhos do outro, a quem queremos atender ou beneficiar.

**“O design etnográfico nos ajuda a mergulhar mais profundamente e entender o caos e as emoções que fazem de nós humanos e com comportamentos aparentemente ilógicos.”**

*Andy Polaine, Lavrans Lovlie e Ben Reason, 2013*

O método para realização do design etnográfico, que será discutido nesta publicação, não persegue o rigor estatístico, pois o objetivo não é confirmar ou refutar uma tese, e sim imergir **na realidade do outro**, para que se conheça e descubra coisas novas. É importante mencionar que as informações geradas pelo design etnográfico podem compor e enriquecer o entendimento dos dados quantitativos. Por isso, recomenda-se inclusive que as constatações de campo sejam correlacionadas a dados e estatísticas, ampliando o entendimento sobre a realidade em análise. Dessa forma, enquanto os métodos quantitativos podem identificar, confirmar ou refutar tendências sobre determinado comportamento em maior escala; o design etnográfico, por sua vez, permite analisar esse comportamento em menor escala e obter insights sobre o porquê da sua ocorrência, identificando oportunidades de ação para o desenho ou aperfeiçoamento de uma política ou serviço.

## Caso 1

**EXPERIÊNCIA 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. Para iniciar essa investigação, foram utilizados dados quantitativos sobre os tipos de usuários e o conteúdo das ligações, que, posteriormente, orientaram o desenho de aplicação do design etnográfico. Ao misturar um método quantitativo com outro qualitativo, o resultado foi sinérgico.

Primeiramente, recorreu-se aos dados disponíveis na central de atendimento: 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. De posse desses dados, a equipe pode então planejar seu design etnográfico

com mais precisão: definir o público-alvo, os canais de atendimento preferidos para cada público, os setores regulados que mais solicitavam atendimento, etc. Foi possível, por exemplo, perceber como prioritários os setores de cosméticos, produtos farmacêuticos, pesquisa, produtos alimentícios e produtos para a saúde.

Os dados quantitativos ajudaram a comprovar que, trabalhando com os estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal, já seria possível ter acesso ao público pretendido com diversidade e número suficiente de empresas a serem entrevistadas. Essas informações economizaram tempo e dinheiro. Identificado o público, agora era preciso fazer uma imersão nas experiências dos usuários para saber as motivações que os levavam a se comportar daquela maneira.

Essas imersões, realizadas por meio de visitas às empresas e entrevistas foram surpreendentes. Certamente, os

Foto: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap)



resultados obtidos exclusivamente com um dos dois métodos de pesquisa não teriam sido tão ricos. Apenas com a pesquisa de dados quantitativos, não seria possível compreender as demandas aos canais da central de atendimento, nem as expectativas dos usuários sobre a Agência, apenas seria possível levantar suposições, sem nenhuma garantia de sua aderência à

realidade. Por outro lado, se fosse utilizado apenas o design etnográfico, não seria possível focar no público mais representativo, e os resultados poderiam estar muito dispersos, já que potencialmente todos os cidadãos e cidadãs do Brasil poderiam ser usuários e usuárias dos canais de atendimento e, portanto, poderiam ser público-alvo da pesquisa.

## O QUE É FUNDAMENTAL NO DESIGN ETNOGRÁFICO

O conhecer pela experiência exige uma maior aproximação da realidade a partir da perspectiva de quem a vivencia. Por isso, a construção do conhecimento pelo design etnográfico se dá em campo, usando técnicas de observação, interação e imersão construídas a partir do que se julga saber e também do que se busca responder, esclarecer, compreender. Coletam-se dados para identificação de padrões e, especialmente, desenvolvimento de insights – novos entendimentos que sinalizam possibilidades de intervenção no problema, agregando valor às experiências dos usuários ou beneficiários que utilizam o serviço ou são afetados pela política pública.

Para que essa imersão no problema seja bem-sucedida e mantenha seu caráter etnográfico, é preciso que se combine três ações:

- **Observar:** ver as pessoas e seus comportamentos no contexto da experiência em que queremos nos aprofundar.
- **Interagir:** entrevistar pessoas por meio de encontros, agendados ou não.
- **Imergir:** experienciar o que a pessoa vivencia.

Foto: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap)



Ao realizar uma pesquisa de design etnográfico, essas ações devem, sempre que possível, ser combinadas entre si, pois representam ângulos diferenciados de desenvolvimento da sensibilidade e captação da experiência de imersão na realidade. Assim, um determinado ponto de vista pode ser compreendido de maneira efetivamente mais ampla.

Outra questão importante é a postura do pesquisador. É essencial que, na ida a campo, o pesquisador adote uma “atitude de principiante”, movido pela curiosidade e abertura ao novo.

Este é um convite para que possamos esquecer o que sabemos sobre o assunto e explorar o problema como se estivéssemos tendo o primeiro contato com ele. A partir do que observamos, perguntamos e experienciamos, vamos entendendo a questão, incorporando conhecimento a partir de outros pontos de vista e do que se pode aprender por meio dessas três ações de exploração da realidade: observar, interagir e imergir.

**“O design etnográfico nos ajudou a identificar e reconhecer problemas que ignorávamos. Foi muito bom para desmistificar o que a gente acha que sabe.”**

*Servidora do Ministério do Planejamento, participante do projeto SICAF*

## DESIGN ETNOGRÁFICO E POLÍTICAS PÚBLICAS

O design etnográfico pode ser utilizado em momentos diferentes dentro de um mesmo projeto. Pode ser utilizado para explorar, de maneira ampla, uma realidade, identificando oportunidades de iniciar um projeto de melhoria ou a criação de um serviço ou produto. Nesse caso, a pesquisa é anterior à definição do escopo do projeto.

Outra possibilidade é a pesquisa ser uma etapa dentro de um projeto, a fim de que se possa compreender melhor algum comportamento específico dos usuários e, a partir daí, gerar insumos para o desenvolvimento de um projeto mais específico.

Após estágios iniciais de implementação, o design etnográfico pode ser usado para testar protótipos e avaliar pilotos. Por fim, quando uma política pública já está implementada, o design etnográfico pode ser muito útil para explorar efeitos inesperados, identificando, por exemplo, porque as mudanças desejadas não estão acontecendo.

O ciclo das políticas públicas envolve fases que vão desde a formação de agenda até sua execução e avaliação. O design etnográfico é um método que pode ser utilizado em algumas dessas fases, quando queremos imergir numa situação para conhecê-la mais a fundo. Esse conhecimento pode ser mais transversal ou mais específico, dependendo do objetivo da pesquisa e da fase do ciclo da política pública no qual ela está inserida.

Na figura abaixo, você pode entender melhor como o design etnográfico pode auxiliar nas diferentes fases do ciclo da política pública, seja de forma exploratória (1), generativa (2) ou avaliativa (3 e 4).

## DESIGN ETNOGRÁFICO NO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



Fonte: Adaptado de MindLab, 2017.

### 1. Exploração de suposições e geração de insumos para ideação

– Podemos utilizar o design etnográfico antes de uma política existir, no momento de sua formulação. O tomador de decisão e/ou equipe técnica tem uma intenção de desenhar um programa para intervir num cenário, mas não conhece muito do contexto que esse programa visa afetar. Este é um bom momento para entender melhor o cenário e buscar ideias para formular o desafio a ser enfrentado.

### 2. Teste de conceito, protótipo inicial

– Um programa já foi formulado conceitualmente e a equipe técnica necessita saber se pode prosseguir para o desenho final e implementação. Este é um bom momento para testar os conceitos envolvidos e diminuir os riscos de o projeto não dar certo. Imergir na realidade dos diversos atores envolvidos pode gerar importantes insights.

### 3. Teste da implementação, avaliação de piloto

– Realizar a implementação de um piloto antes de massificar a implementação de um programa é uma prática comum para se corrigir imperfeições nas políticas públicas. Neste momento, o design etnográfico pode aprofundar algumas descobertas relevantes para se corrigir o percurso antes que ele se generalize.

### 4. Investigação dos resultados

– Os programas implementados podem não dar os resultados pretendidos, total ou parcialmente. É o momento de olhar com profundidade para os erros e acertos, corrigir o caminho ou decidir abandonar o programa. O design etnográfico como método qualitativo de pesquisa em profundidade pode contribuir para essa avaliação.

## UMA VISÃO GERAL DA NOSSA CAMINHADA

O processo de desenvolvimento do design etnográfico compreende um conjunto de passos. Antes de entrar na discussão mais detalhada de cada passo, o que será feito na próxima seção desta publicação, vale a pena ter uma visão geral desta caminhada, vejamos:

### **PASSO 1 – Definição do escopo que se deseja pesquisar**

O que queremos descobrir com a pesquisa? Para auxiliar essa definição, necessitamos entender o que sabemos sobre o problema de pesquisa, o que sabemos a respeito dele e o que queremos entender melhor ou temos dúvidas. Dessa forma, estabelecemos foco no que se quer melhor compreender.

### **PASSO 2 – Definição do público a ser observado e/ou entrevistado**

Quem é afetado direta ou indiretamente pelo nosso problema? Nem sempre é possível ter representantes de todos os públicos, sendo necessário focar nos de maior interesse para o que se busca pesquisar.

### **PASSO 3 – Conhecimento das próprias suposições**

Definido os públicos a serem entrevistados, é importante conhecer as próprias suposições sobre esses públicos, para que tenhamos consciência disso e nos protejamos de irmos a campo buscando apenas essa confirmação.

### **PASSO 4 – Preparação do roteiro para ida a campo**

Trata-se aqui tanto da construção de um conjunto de perguntas que estimulem uma conversa, como de orientações para ampliar os níveis de observação e participação ativa dos entrevistados.

### **PASSO 5 – Ida a campo e registro**

A ida a campo exige manter a postura de abertura ao novo, para o qual a consciência das próprias suposições feitas previamente é de grande valia. Quanto ao registro, esse pode se dar na forma de áudio, vídeo, fotos ou anotações, sendo fundamental a captura de citações (registro fiel do que foi dito e que expressam, por essa fidelidade, uma expressão de mundo), observações (descrições de fatos e experiências de maneira o mais imparcial possível) e insights (descobertas para questões desconhecidas, um conhecimento novo).

**PASSO 6 – Síntese dos registros**

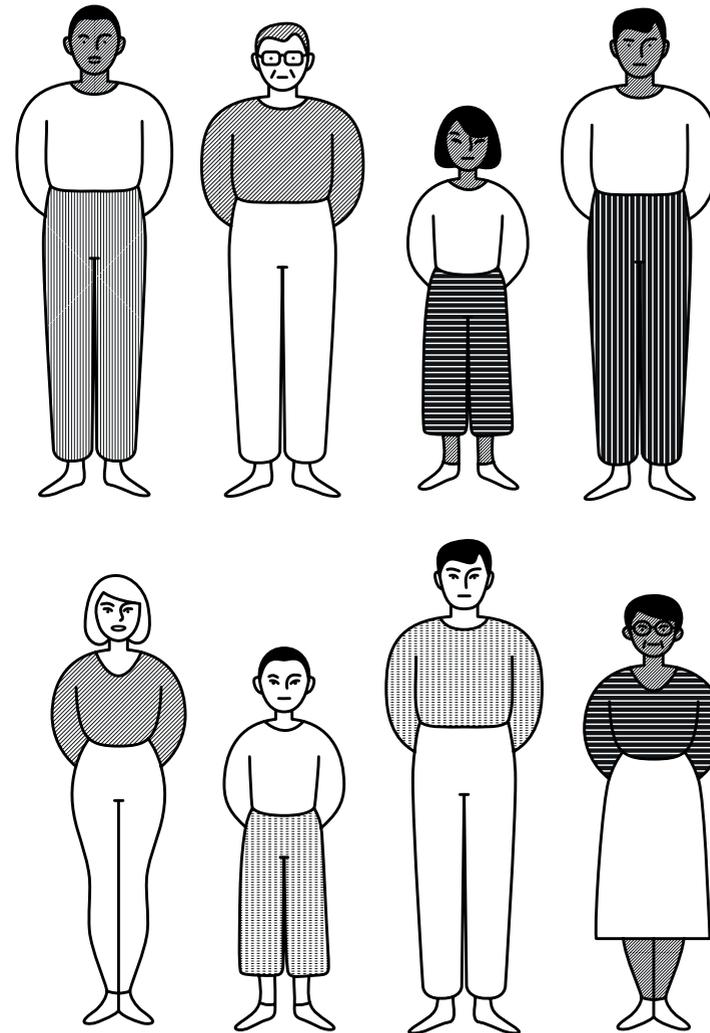
Trata-se da socialização dos registros com demais participantes do projeto e sua reorganização conforme grupos temáticos, relações e padrões.

**PASSO 7 – Geração de insights**

O processo de compartilhamento leva a uma percepção de novos conhecimentos e novas formas de enxergar uma questão (insights). Durante todo o processo de vivência, os insights aparecem e devem ser registrados, mas ganham ainda mais clareza após o compartilhamento e a identificação de padrões com as informações levantadas.

**PASSO 8 – Apresentação dos resultados**

A apresentação dos resultados do design etnográfico deve ter por objetivo comunicar, de forma clara, visual e empática, os insights do projeto e tudo aquilo que possa dar vida a esses insights, em especial citações. Não há um formato único, mas uma forte indicação de ser sucinto e focado no que é essencial para responder à pergunta central da pesquisa.



# COMO FAZER?

Apresentaremos aqui um roteiro detalhado para que gestores públicos possam fazer uso deste método em diferentes fases do ciclo de políticas públicas. Para ilustrar esse passo a passo, apresentaremos casos reais de projetos que já foram desenvolvidos pelo GNova – Laboratório de Inovação em Governo, em parceria com diversos entes da administração pública.

Os passos explicados aqui são uma sugestão para você organizar uma pesquisa, baseada em entrevistas que envolvem as três ações de exploração da realidade: observar, interagir e imergir. Tais passos podem ser mais ou menos necessários, dependendo da pesquisa em questão.

Teste! Arrisque!

Boa leitura e boa pesquisa.

## PASSO 1 – DEFINIÇÃO DO ESCOPO DA PESQUISA

A pesquisa é parte de um projeto, o qual tem por objetivo explorar soluções para um problema ou desafio. A partir do escopo do projeto, temos que delimitar o escopo da pesquisa. Para o uso do design etnográfico, é importante sabermos eleger a pergunta central (podem ser mais de uma, dependendo do caso) que queremos responder com o trabalho de campo.

Esta fase é crucial, pois uma pergunta mal definida pode comprometer toda a pesquisa. Isso não significa que a pergunta não possa ser alterada depois, caso se identifique que ela não está conduzindo à questão que esperávamos: às vezes, recomeçar faz parte do processo. Porém, quanto mais nos debruçarmos sobre a pergunta, mais chance temos de acertar o que queremos.

A pergunta da pesquisa é diferente da pergunta do projeto. Um projeto pode ter um objetivo mais amplo e a pesquisa pode ser utilizada para aprofundar uma questão específica que gerará insumos para serem usados no projeto.

A questão que mais orienta a definição da pergunta da pesquisa é: “O que queremos descobrir com a pesquisa?”. Para auxiliar essa definição, precisamos entender o que sabemos sobre o problema da pesquisa, o que supomos a respeito dele e o que queremos entender melhor ou temos dúvidas.

Caso 2

**PROJETO SICAF**

O Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), administrado pelo Ministério do Planejamento, 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, o relatório da Controladoria-Geral da União (CGU), apontando críticas e sugestões ao funcionamento do sistema, evidenciou 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?

Para iniciar essa investigação, em junho de 2017, foi desenvolvida uma pesquisa de design etnográfico com os usuários do sistema (servidores públicos operadores do sistema; empresas já contratadas ou interessadas em contratações públicas; instituições parceiras que estimulam pequenos empreendedores e empresas a estabelecerem relações comerciais com o governo; e uma empresa que havia desistido de se inscrever por causa do sistema) a fim de coletar informações sobre a experiência de uso do SICAF.

A hipótese de partida (o que supúnhamos) era de que os problemas no funcionamento do sistema seriam de ordem tecnológica. Porém, a pesquisa evidenciou importantes questões liga-

das à gestão do sistema, à comunicação com os usuários e à capacitação dos operadores.

Imagine se o problema da pesquisa tratasse apenas do sistema tecnológico, ou sobre a interface do sistema com o usuário? Certamente, o projeto de melhoria baseado apenas nas posições dos gestores não resolveria muitos problemas que de fato existiam, por exemplo, o da comunicação. A pesquisa evidenciou que havia um grande problema de comunicação entre operadores, empresas e ministério. A partir dessa constatação, foi elaborada uma campanha de comunicação com produção de material explicativo para os públicos.



### SUGESTÃO DE MÉTODO

1. Reúna a equipe do projeto e faça a seguinte pergunta: “O que queremos descobrir com a pesquisa?”. Todos devem escrever num papel uma resposta, no tempo máximo de 3 minutos.
2. O grupo deve compartilhar as respostas dadas e discutir sobre as questões que apareceram. Elejam uma ou duas perguntas para guiar a pesquisa.
3. Em seguida, faça 3 perguntas ao grupo, dando 4 minutos para cada resposta individual:
  - a) O que já sabemos sobre o problema da pesquisa?
  - b) O que supomos a respeito dele?
  - c) O que queremos entender melhor ou temos dúvidas?
4. Discutam as respostas, pergunta por pergunta. Anotem os resultados.
5. Voltem à(s) pergunta(s) da pesquisa e confirmem se ela(s) deve(m) ser mesmo a(s) pergunta(s) que guiará(ão) os trabalhos. Pode ser que a discussão do item 4 tenham clareado algum ponto, e o grupo decida mudar de pergunta.

### PASSO 2 – DEFINIÇÃO DO PÚBLICO A SER PESQUISADO

Para pensarmos quem é o público da nossa pesquisa, precisamos, primeiramente, responder à seguinte questão: “quem é ou será afetado, direta ou indiretamente, por este serviço ou política pública?”. Um usuário de serviço ou beneficiário de política pública certamente é um público que temos que ter em mente, mas não é o único.

Cada pessoa pesquisada traz o ponto de vista do seu lugar de observação e, com empatia, conseguimos captar as diferenças. A junção desses pontos de vista é fundamental para que se componha uma visão do todo mais completa. Para auxiliar na escolha do público a ser entrevistado, com o objetivo de coletar impressões relevantes, podemos considerar alguns dos seguintes tipos de usuários:

- **Usuário extremo** – Usuário do serviço que representa algum extremo na utilização do serviço. Estes usuários podem gerar bons insights, porque as observações sobre o serviço são mais intensas. Exemplo: pessoas que usam um sistema todos os dias, ou pessoas com deficiência visual que acessam ou querem acessar um sistema.
- **Usuário análogo** – Usuário que utiliza um serviço ou produto semelhante. Algumas vezes, queremos pensar um serviço que ainda não existe e, por isso, para coletar informações relevantes, podemos entrevistar um usuário de um serviço parecido ou que tenha aspectos semelhantes, no que desejamos observar. Exemplo: usuários de um sistema implantado no mu-

nicípio que gostaríamos de desenvolver no âmbito do Governo Federal.

- **Usuário potencial** – Pessoas que podem ser o público-alvo de um serviço, mas, por alguma circunstância (desconhecimento, por exemplo), ainda não o utilizam. Para algumas pesquisas, este usuário pode ser chave, já que podemos pedir para acompanhá-lo na sua primeira utilização do serviço em questão. Exemplo: pessoas que cumprem os requisitos para receberem algum benefício do governo, mas desconhecem determinada política.
- **Não usuário** – Pessoas que deliberadamente não são usuárias. Exemplo: empresas que poderiam vender um produto para o governo, mas não o fazem porque acharam o processo muito burocrático.

### SUGESTÃO DE MÉTODO

**1.** Reúna a equipe do projeto ou pessoas que estão envolvidas com a temática. Não há necessidade que a equipe seja numerosa, mas é interessante que seja multidisciplinar, para garantir diferentes pontos de vista.

**2.** Conte aos membros da equipe o objetivo da pesquisa e peça que escrevam em post-its quem são as pessoas direta ou indiretamente afetadas pelo serviço em questão. Dê 3 minutos para esta atividade.

**3.** Em seguida, com a equipe, descreva todas as etapas do serviço, verificando se nenhuma pessoa afetada foi esquecida.

**4.** Verifiquem quem seriam os usuários extremos, usuários análogos, usuários potenciais e não usuários e analisem se há mais algum usuário que seja interessante ser incluído na análise. Além dos usuários, outras pessoas podem ser muito importantes para o projeto como pessoas que possuem um conhecimento profundo sobre o assunto (um técnico ou professor universitário, por exemplo), ou que têm influência política na área.

**5.** Agrupe os post-its por semelhança de público e veja quantos potenciais públicos a serem pesquisados existem. Discutam em equipe e decidam quais públicos devem ser considerados no projeto.

**6.** Se houver um número muito grande, a equipe que sugeriu os públicos pode priorizá-los. Para isso, entregue uma caneta ou adesivos para cada participante e peça que eles façam uma marca nos três grupos ou pessoas que julguem ser prioritários para a pesquisa. No fim, conversem e elejam, com base nas marcações, quem serão as pessoas ou grupos a serem pesquisados.

### DICAS

- Quanto ao número de entrevistas, uma sugestão seria entrevistar de 15 a 20 pessoas, pois, em geral, as informações começam a se repetir. Porém, esse número é apenas uma referência, já que tudo depende do tamanho do projeto, do intuito da pesquisa, da quantidade de grupos a serem pesquisados etc.
- Dependendo do objetivo da pesquisa, alguns dos públicos podem ser apenas observados ou acompanhados enquanto utilizam algum serviço, não tendo necessariamente que participar de uma entrevista.

## Caso 3

**PROJETO ATOS.GOV**

A Imprensa Nacional tinha um grande desafio pela frente: facilitar o acesso e a utilização dos dados publicados no Diário Oficial da União (DOU) por meio de um mecanismo de busca mais eficiente e confiável.

Era preciso, então, conversar com os usuários do DOU para entender como faziam suas buscas de informações oficiais e quais eram as suas principais dificuldades. Como havia um número muito grande de possíveis entrevistados, porque potencialmente todo cidadão pode ser usuário do DOU, realizamos o método sugerido nesta seção e decidi-

mos qual seria o nosso público, considerando-se o objetivo final da pesquisa.

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.

Fotos: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap)



### PASSO 3 – CONHECIMENTO DAS SUPOSIÇÕES

Quando definimos o problema da pesquisa e escolhemos o público com que queremos trabalhar, certamente já estamos começando a fazer suposições do que vamos encontrar em campo. Isso acontece porque nós temos nossas próprias opiniões sobre o problema em questão e isso faz com que “achemos o que outros acham” sobre o assunto. Isso pode nos levar a algumas armadilhas, por isso é preciso tomar cuidado. É comum que tenhamos uma expectativa de resposta, o que pode nos fazer querer escutar apenas aquilo que já achamos, simplesmente para confirmar, o que nos levaria a perder muitos detalhes ricos da pesquisa, enviando os resultados finais.

Por isso, ao definir o público que iremos entrevistar, sugerimos que façamos um exercício para levantar suposições, pois assim diminuimos a chance de nos deixarmos levar pelos nossos próprios vieses.

#### SUGESTÃO DE MÉTODO

1. Reúna a equipe que fará a pesquisa de campo. Você pode utilizar um modelo semelhante ao da foto ao lado para criar personagens que representem cada um dos públicos que desejam pesquisar. Descreva o que essas personagens pensam do serviço ou política pública, o que sentem e o que fazem.

2. Em seguida, discuta as descrições das personagens com os membros da equipe e descrevam quais as principais suposições que estão fazendo sobre a pesquisa. A partir daí, tomem cuidado para não cair nessas armadilhas. A riqueza da pesquisa está

mais no descobrimento de coisas novas do que na confirmação do que já sabemos.

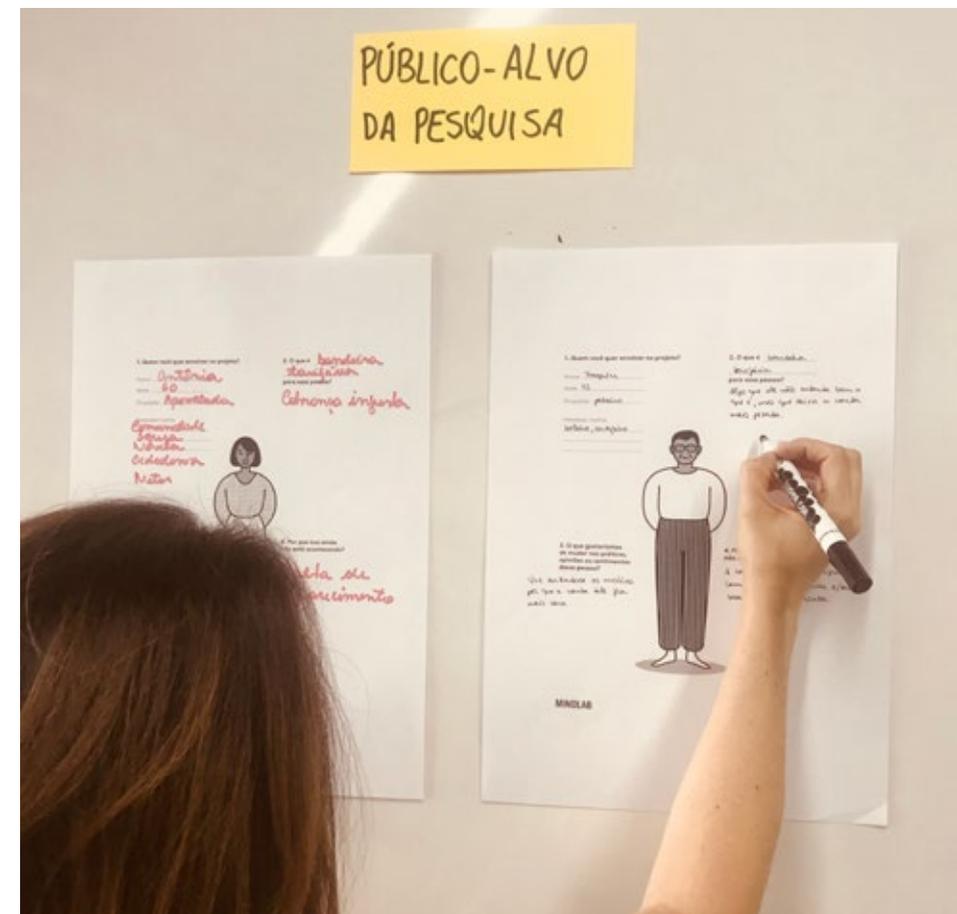


Foto: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap)

## PASSO 4 – PREPARAÇÃO DO ROTEIRO

Com o escopo e o público da pesquisa definidos, podemos partir para a elaboração do roteiro da entrevista. Um grande desafio dessa etapa é saber fazer as perguntas certas, que levem os entrevistados a chegar na questão que você deseja conhecer melhor.

**“Imagine que eu te peça para projetar um vaso. Você viria com diferentes formas, e a maioria delas provavelmente pareceria com um vaso convencional. Agora imagine que eu te peça para projetar uma maneira de as pessoas incorporarem plantas nas suas vidas, ou uma forma de as pessoas apreciarem flores.”**

*Shelley Evenson (tradução livre)*

O resultado poderia ser bem diferente, não é mesmo? Portanto, o modo como fazemos as perguntas influencia profundamente as respostas que obteremos.

Antes de tudo, é preciso dizer que o roteiro é apenas um guia, que conduz a interação com o entrevistado, ele não é um questionário. Porém, muitas vezes, o roteiro pode levar o entrevistador a mergulhar profundamente na experiência do entrevistado, principalmente quando os entrevistados não falam muito espontaneamente.

Dependendo do caso, é necessário fazer roteiros diferentes para a entrevista de diferentes usuários, pois a experiência de cada um é um ponto de vista diferente. Por exemplo, um usuário de um posto de saúde e o recepcionista tem visões diferentes sobre o problema da espera para atendimento nos postos de saúde. Como queremos ter uma visão sistêmica, é necessário perguntar coisas específicas sobre a experiência de cada um com o serviço.

No começo de uma entrevista, as pessoas geralmente estão menos à vontade, o que pode comprometer o trabalho se iniciarmos a entrevista por uma pergunta muito importante. Ela precisa de um tempo para se acostumar com a experiência. Por isso, sugerimos fazer o roteiro obedecendo esta ordem de etapas:

**Etapa 1. Criar conexão** – Nesta etapa, é importante deixar o entrevistado à vontade e fazer perguntas sobre ele, sua história e/ou contexto no qual está inserido, fazendo conexão com o objetivo da pesquisa.

**Etapa 2. Introduzir o assunto** – Neste ponto, o mais importante é começar a fazer perguntas mais diretas sobre o escopo da pesquisa e questões relacionadas.

**Etapa 3. Buscar histórias** – Voltar a alguma situação experienciada pela pessoa é um bom caminho para concretizar alguma questão apontada em outra etapa. Ao lembrar alguma história acontecida, a pessoa também pode experimentar outra vez algumas emoções vividas. Isso pode ser útil para reativar e acessar detalhes sobre dados e informações armazenadas nas memórias dos entrevistados. As observações do entrevistador são muito importantes aqui.

**Etapa 4. Explorar emoções e opiniões** – No final da entrevista, o entrevistado já está mais à vontade com a pesquisa e pode ser o momento mais adequado para explorar opiniões (embora, muitas vezes isso apareça ao longo da entrevista) e/ou alguma emoção também.

Perceba que, no exemplo relatado (Caso 4), as perguntas são abertas. Evitamos perguntas cuja a resposta seja “sim” ou “não”. Procuramos começar perguntas utilizando “quem”, “o que”, “qual”, “onde”, “como” e “por que”, pois, assim deixamos o caminho aberto para o entrevistado falar mais e se sentir à vontade para se expressar de fato.

Repare também que no roteiro existe o espaço para que a pessoa utilize o aplicativo na presença dos pesquisadores. Essa é uma parte fundamental da pesquisa, pois, frequentemente, as pessoas fazem coisas diferentes das que falam que fazem. Ou muitas vezes, não se dão conta de alguma situação vivenciada por já estarem acostumadas a ela, e um olhar externo, observador, pode captar algum insight que poderia passar despercebido caso fosse uma entrevista convencional.

No mesmo caso do Aplicativo do SUS, uma entrevistada que agendava consultas para toda a família, via aplicativo, declarou que o aplicativo era perfeito e que a experiência de agendamento de consultas havia melhorado significativamente depois da sua implementação, já que não havia mais a necessidade de chegar às 5h da manhã na a fila do posto.

Quando pedimos para essa usuária que nos demonstrasse como fazia o agendamento da consulta para o filho, ela teve que desinstalar o aplicativo e instalá-lo outra vez com novo número

de inscrição do SUS, pois o aplicativo somente permitia que ela fizesse o agendamento para um determinado número de inscrição do SUS, e a última consulta agendada havia sido de sua mãe, e não do seu filho. Não havia possibilidade de a dona do celular agendar consultas para diferentes membros da família sem ter que reinstalar o aplicativo.

Portanto, a pessoa estava tão feliz que não havia mais necessidade de enfrentar a fila do posto, que não se deu conta de que o aplicativo não era perfeito como ela falava; havia possibilidade de aperfeiçoamento.

#### **SUGESTÃO DE MÉTODO**

- 1.** Reúna a mesma equipe que definiu os públicos da pesquisa. Relembrem o objetivo da pesquisa, o público escolhido e as suposições que se tem sobre cada um.
- 2.** Divida a equipe em duplas ou trios e peça que cada grupo trabalhe com um ou mais públicos escolhidos. Cada grupo deve observar as quatro etapas da entrevista, sugerindo perguntas para cada uma delas. Estimule perguntas criativas. Se possível, trabalhe com cartolinas.
- 3.** Os grupos devem apresentar as perguntas a serem realizadas para cada público. Algumas perguntas serão específicas de um público, outras são gerais e podem ser utilizadas em todas as entrevistas. Peça que os grupos complementem com outras ideias, caso surjam.

Caso 4

## SUS: APLICATIVO PARA MARCAÇÃO DE CONSULTA NA ATENÇÃO BÁSICA

O Ministério da Saúde tinha um grande desafio: desenvolver o e-SUS. Esse projeto de digitalização dos serviços do Sistema Único de Saúde compreendia diversas frentes, uma delas era desenvolver uma solução on-line para marcação de consultas na atenção básica. Desse modo, os usuários poderiam agendar consultas sem sair de casa, evitando as famosas filas dos postos de saúde.

No final de 2016, o GNova foi procurado e 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 funcionavam em alguns municípios que haviam desenvolvido aplicativos por conta própria.



O objetivo final era obter insights para o desenvolvimento do aplicativo do Ministério da Saúde que seria cedido gratuitamente a todos os municípios brasileiros. Para isso, a equipe decidiu entrevistar seis públicos diferentes: os gestores municipais da saúde básica; os gerentes dos postos de saúde; os 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 os usuários que não utilizavam o aplicativo para marcar suas consultas.

Ao lado estão algumas perguntas do roteiro de entrevista realizada com os usuários que faziam agendamento de consulta on-line.

### Etapa 1. Criar conexão

1. Qual seu nome e sua idade?

### Etapa 2. Introduzir o assunto

2. O que você veio fazer no posto hoje?  
De quanto em quanto tempo você vem?
3. Quanto tempo demora para você ser atendido?

### Etapa 3. Buscar histórias

4. Quem marcou a sua consulta? Como foi?
5. Pode me dizer e/ou mostrar como funciona? (Se for aplicativo e o celular estiver lá, pedir pra mostrar)

### Etapa 4. Explorar emoções e opiniões

6. O que você acha do aplicativo e do site?
7. O que você gostaria que fosse diferente? O que deixaria ele mais fácil de usar?

4. Considerando cada uma das quatro etapas, defina com a equipe quais perguntas devem compor o roteiro geral e quais são específicas de cada público. Por exemplo, no caso do projeto do SUS, não vamos perguntar para o usuário que agenda a consulta presencialmente o que ele acha do aplicativo, pois ele não o conhece. Nesse caso, é melhor perguntar dos seus hábitos e conhecimentos tecnológicos, entendendo o porquê dele não utilizar a marcação on-line.

5. Ao final, leia todo o roteiro com a equipe e avaliem se as perguntas estão adequadas para se chegar a respostas relevantes ao escopo da pesquisa.

#### DICAS

É fundamental que a pesquisa não seja realizada apenas com perguntas. O roteiro de perguntas é somente um guia, é recomendável que o pesquisador observe a utilização do serviço em questão pelo usuário. As ações de observação e imersão podem ocorrer durante a entrevista ou em momentos posteriores e independentes de entrevista. No caso do projeto SUS, poderíamos ter acompanhado um dia de trabalho da pessoa da unidade de saúde responsável pelo agendamento on-line das consultas e observar como o sistema funcionava. Mas, neste caso, optamos por pedir que ela demonstrasse o funcionamento do sistema e realizamos testes conjuntamente.

#### TESTE E VALIDAÇÃO DO ROTEIRO

Um dos lemas do design é “erre rápido e erre pequeno”. Ninguém gosta de errar, mas é quase impossível acertarmos tudo de primeira, não é? Por isso, recomendamos os testes. É melhor descobriremos erros antes de irmos a campo e corrigirmos rapidamente a fazermos toda a pesquisa e chegarmos ao final com um resultado aquém do esperado.

Antes de ir a campo, marque algumas poucas entrevistas, para testar o roteiro e as demais questões relacionadas à pesquisa. Ao final, reúna as pessoas que participaram do teste, levante questões relevantes e avalie se o roteiro está ajudando a conduzir o entrevistado para o que se quer descobrir de fato.

Siga as mesmas orientações do Passo 5 para preparar e realizar os testes.



Foto: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap)

Teste de roteiro durante projeto com a Anvisa.

## PASSO 5 – IDA A CAMPO

O momento de realizar a entrevista é fundamental para o sucesso do projeto. Muitos fatores irão influenciar as respostas dos entrevistados, e você precisa estar preparado para conduzir a conversa de maneira que possa levar a pessoa a falar sobre as questões que sejam importantes para o objetivo do projeto, sem induzi-la em nenhum momento.

Primeiramente, você precisa ter profundo conhecimento do roteiro, estude-o com afinco. Você precisa saber o objetivo de cada uma das perguntas, pois, caso ela já seja respondida antes, ou se a pessoa não entender onde se quer chegar com aquela pergunta, você possa improvisar e perguntar de outro jeito ou até não fazer aquela pergunta.

O tipo de roupa utilizada pelo entrevistador não deve diferir demais da roupa dos entrevistados. Por exemplo, entrevistar pessoas de baixa renda, num posto de saúde, trajando terno e gravata, talvez iniba o entrevistado a dizer o que verdadeiramente pensa ou utilizar palavras do seu dia-a-dia. Isso certamente prejudica o objetivo da entrevista.

Agende a entrevista para o local onde o entrevistado interage com o objeto da sua pesquisa. Pode ser no local de trabalho ou no local onde ele utiliza um serviço público (posto de saúde, por exemplo). Observe o ambiente e as interações que ocorrem ali. A observação é uma das ações chaves do design etnográfico.

Para realizar a entrevista, o ideal é que não haja mais do que três pessoas, pois isso pode inibir o entrevistado. Também não é recomendado que seja apenas uma pessoa, já que é muito difícil conduzir a entrevista de maneira fluida e anotar ao mesmo

tempo. Portanto, a equipe deve se preparar para que uma pessoa conduza a entrevista, uma pessoa faça anotações e, se houver uma terceira, que ela faça os registros visuais e/ou grave o áudio. O importante é decidir os papéis de cada um antes da entrevista, assim como a forma de registro (escrita, áudio, vídeo).

### DICAS PARA A ENTREVISTA

- Apresente-se de maneira informal, explicando o objetivo da pesquisa e a importância da colaboração da pessoa que está sendo entrevistada.
- Solicite autorização para gravar, se for o caso. Se houver alguma fala muito importante, você pode pedir para o entrevistado repetir para gravar um vídeo dessa fala, caso seja relevante ter esse material para comunicação da pesquisa.
- Esclareça para a pessoa entrevistada que você vai fazer as perguntas e guiar a entrevista. Ela deve ficar à vontade, mas quem está na condução é quem está fazendo a pesquisa.
- Pergunte se a pessoa quer ser identificada pelo nome ou não.
- Enfatize que não existem respostas certas ou erradas. Todas as respostas serão importantes.
- Incentive que a pessoa entrevistada mostre elementos importantes também, além de falar. Observe o ambiente em que ela interage com o objeto da sua pesquisa (serviço, sistema etc).
- Tenha uma “atitude de principiante”, isso significa ter interesse e curiosidade para se aprofundar na experiência da pessoa, como se você não soubesse nada sobre o assunto. Lembre-se: ela é a especialista na sua própria experiência, não você!
- Expresse interesse, porém sem concordar nem discordar do

que a pessoa está falando. Se você gesticular com a cabeça para cima e para baixo, a pessoa vai entender que está “acertando” a resposta e isso pode enviesar a pesquisa.

- O corpo fala: mostre-se interessado no que a pessoa está falando ou mostrando.
- Mantenha o foco, mas abra espaço para desvios no roteiro. Algumas perguntas só podem surgir na hora, pois decorrem de alguma questão levantada pelo entrevistado. Se for interessante para o projeto, explore!
- Não interrompa o entrevistado, não complete suas frases mesmo que sejam óbvias e dê tempo para ele complementar com informações adicionais.
- Incentive exemplos concretos e histórias (a última vez que...).
- Por uma questão ética, você não deve adaptar a pesquisa a objetivos não declarados, portanto, deixe claro tudo o que você pretende obter como resultado daquela pesquisa.

**“Eu me surpreendi com o design etnográfico, porque tem simplicidade, tem objetividade, tem leveza. O método consegue resgatar coisas que a gente aprende ao longo da vida: para um diálogo acontecer, você precisa levar o outro a sério.”**

*Servidor da Imprensa Nacional, participante do projeto Atos.gov*

### **DEBRIEFING**

Após a realização da entrevista, a equipe deve se reunir para discutir o que foi ouvido, observado e registrado. O ideal é que isso seja feito imediatamente após a entrevista, para que todos os detalhes sejam lembrados. Quando fazemos várias entrevistas, os elementos acabam se misturando e podemos perder observações importantes.

Durante a entrevista, as anotações podem ser tomadas de maneira livre, mas o ideal é focar no que é importante para o escopo da pesquisa. É importante pensar se as questões anotadas contribuem para o entendimento do problema ou desafio relacionado à política ou serviço público que está sob análise. Às vezes, as pessoas falam coisas interessantes, mas que não são relevantes para a pesquisa.

Como instrumento de suporte ao registro, podemos usar o modelo sugerido a seguir, impresso em formato A3. A parte interna destina-se às anotações das respostas emitidas pelo entrevistado e dos comportamentos observados pela equipe durante a entrevista.

Já a parte externa é utilizada para registro das principais citações e insights captados pela equipe imediatamente após a entrevista.

Fotos: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap)

**Perguntas**  
Escreva abaixo todas as perguntas possíveis relevantes ao contexto da entrevista.

**Anotações**

Sugestão de modelo para  
debriefing – parte interna.

**Perfil do Entrevistado**

Nome: \_\_\_\_\_ Fone/E-mail: \_\_\_\_\_

Orgão/Instituição: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

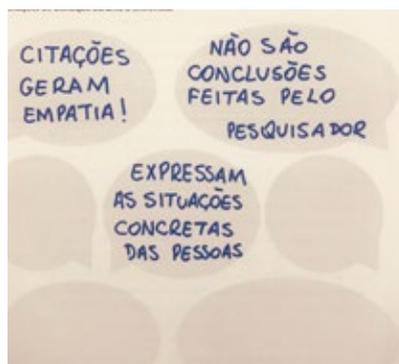
**Citações**  
Escreva citações de destaque durante a entrevista.

**Insights/Observações Principais**

Sugestão de modelo para  
debriefing – parte externa.

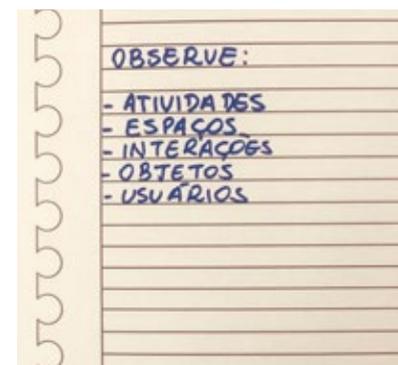
Vale aqui registrar a diferença entre citações, observações e insights. Usaremos o caso do projeto SICAF para ilustrar.

Fonte: GNova/Enap



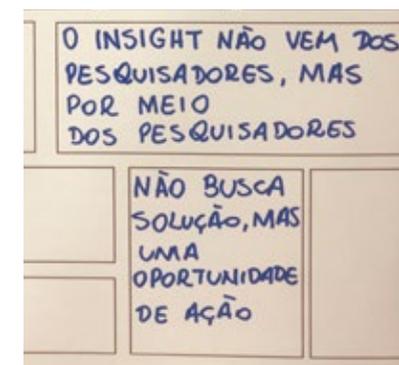
**Citações** são as falas exatamente como foram pronunciadas pelos entrevistados. É importante registrar falas emblemáticas. As citações são importantes para gerar empatia e auxiliar a visualização do problema por quem não esteve na entrevista.

Exemplo: “O 0800 é meu único canal de comunicação e ele não me atende, é lento e burocrático”.



**Observações** descrevem algo que foi observado ou relatado.

Exemplo: o 0800 está localizado no SERPRO, responsável pela manutenção do sistema, e não no MPDG, órgão gestor do SICAF.



**Insights** são a descoberta de questões desconhecidas. É colocar luz sobre um aspecto que anteriormente estava “fora do radar”. Não é uma ideia, é uma descoberta.

Exemplo: o 0800 localizado no Serpro é insuficiente. Há diferentes tipologias de demandas e, conseqüentemente, necessidade de atendimento por canais especializados: dúvida, denúncia, orientação.

## PASSO 6 – SÍNTESE DOS REGISTROS

Após realizar todas as entrevistas planejadas (ou até não planejadas!), chegou a hora de compartilhar o que foi encontrado em campo com toda a equipe. É preciso rever as entrevistas uma a uma.

### SUGESTÃO DE MÉTODO

1. Reúna a equipe que foi a campo. Peça para que uma dupla (ou trio) comece a falar sobre a primeira entrevista. Devem ser destacadas observações relevantes sobre cada pessoa, além das principais falas e insights registrados. Se houver fotos, vídeos ou algum outro material coletado, também devem ser apresentados neste momento. Ao mesmo tempo, as demais pessoas devem registrar em post-its as questões que acharem mais relevantes, sempre tendo em mente a pergunta central que originou a pesquisa. Podem existir questões curiosas e importantes em outros aspectos, mas não relevantes para a pesquisa em questão. Essas não devem ser registradas. Os post-its devem ser colados em uma parede ou espaço que todos possam ver.

**É importante ressaltar que cada anotação deve estar em um post-it diferente e com letra legível. A informação também tem que estar completa num post-it, pois eles mudarão de lugar e é necessário entender o que se quis dizer mesmo separado da entrevista original.**

2. Em seguida, faça a mesma coisa com as demais entrevistas, até que, no final, a equipe tenha um conjunto de post-its que possuam as principais questões encontradas em campo.

3. Neste momento, é interessante fazer uma comparação das questões encontradas com aquelas que a equipe havia suposto antes da pesquisa. As suposições se confirmaram? Houve novos aprendizados? Discuta com a equipe.

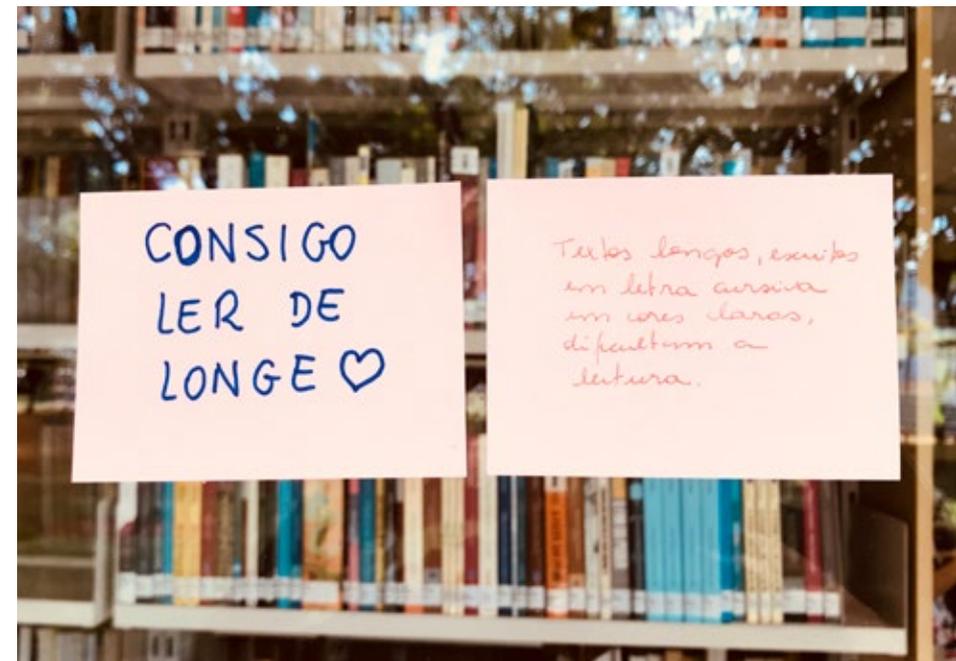


Foto: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap)

### BUSCA DE TEMAS E PADRÕES

Ao terminar o trabalho de compartilhamento, é importante ler o que foi anotado. Nesta hora, a equipe irá perceber que alguns temas e achados se repetem, esses são os padrões. Quando algo aparece várias vezes, isso é uma dica de que aquele tema é relevante.

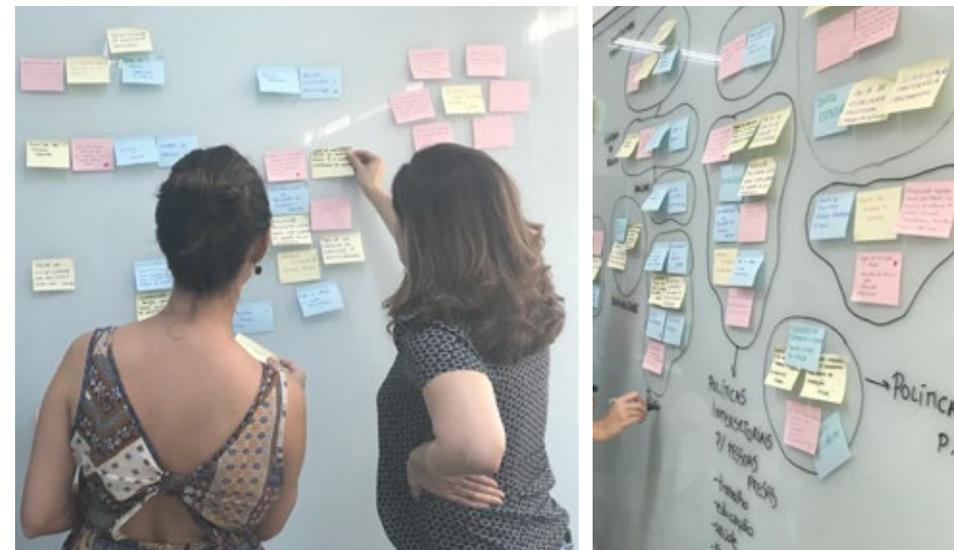
Algumas questões surpreendentes podem ser encontradas. Às vezes, são citadas muitas vezes, outras, apenas uma; isso não importa. Se o grupo achar relevante, ela deve ser destacada. E, assim, vão surgindo as categorias temáticas: grupos de post-its que ressaltam questões sobre o mesmo assunto.

### SUGESTÃO DE MÉTODO

1. Após ler todos os post-its, reordene-os agrupando por semelhança de assunto, não mais por entrevistas. Não importa mais quem disse a citação ou de que entrevista veio a observação, o que interessa agora é o conteúdo.

2. Peça à equipe para que encontre os temas e comece a agrupar os post-it por temas semelhantes. Para cada novo grupo, deem um nome relativo ao assunto de que trata aquele grupo de post-its e escrevam isso em um post-it que deve ser fixado acima da sua categoria temática. Exemplo: comunicação, gestão, relação com público externo etc. Não existe número certo de post-its por categoria temática. Pode haver categorias com muitos post-its, outras com apenas um. Isso não é um problema.

3. Após o primeiro agrupamento, veja se a equipe está de acordo com as categorias temáticas formadas. Os post-its podem ser agrupados e reagrupados quantas vezes o grupo achar pertinente. Às vezes, formamos uma categoria temática muito abrangente com temas menores que se relacionam, mas são diferentes. Neste momento podemos subdividir esta categoria em temas mais específicos.



Fotos: Marina Lins Lacerda (GNova/Enap)

## PASSO 7 – GERAÇÃO DE INSIGHTS

No senso comum, insight é uma ideia. As pessoas dizem “acabei de ter um insight sobre isso”. Na linguagem do design, insight não é sinônimo de ideia, como já vimos. Ter um insight é obter um entendimento sobre algo. O insight não é solução, e sim uma oportunidade de ação, enquanto a ideia é uma elaboração sobre o problema para solucioná-lo.

Pode acontecer da equipe perceber que algumas anotações são ideias que as pessoas deram para a solução de algum problema encontrado. Como ainda estamos tratando do problema e não da sua solução (e é muito importante separarmos essas duas etapas!), as ideias não devem ser utilizadas neste momento. Sugerimos que se monte um “estacionamento de ideias” em um local separado das categorias temáticas para colocar as ideias que surgirem, assim elas não são perdidas (poderão ser utilizadas em outro momento), mas também não atrapalharão a etapa de agrupamento temático e geração de insights.

O grupo deverá agora elaborar insights a partir das categorias temáticas. Alguns insights provavelmente já apareceram nas entrevistas, nos *debriefings* ou na etapa de compartilhamento. Outros serão gerados nesta etapa, a partir da discussão do grupo.

Não existe regra para a elaboração de um insight, mas existem algumas pistas que devem ser observadas, pois costumam gerar boas oportunidades de insights:

- Valores, motivações e necessidades das pessoas.
- Discrepância entre aspirações das pessoas e realidade.
- Obstáculos e desafios claros.

É INSIGHT	NÃO É INSIGHT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• algo que leva a uma reflexão</li> <li>• uma nova forma de interpretar informações existentes</li> <li>• algo que pode mudar opiniões</li> <li>• algo que comunica uma necessidade de alguém (às vezes, sem nem a pessoa saber)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• algo imediatamente óbvio</li> <li>• uma observação</li> <li>• uma nova informação</li> <li>• uma ideia/solução</li> <li>• algo desconectado dos dados coletados</li> </ul>

Seguem alguns exemplos de insights obtidos nos projetos aqui relatados. Mais informações sobre os casos do GNova podem ser encontradas no Repositório Institucional da Enap (<http://repositorio.enap.gov.br/>).

#### **Projeto SICAF**

- Os cadastradores estão isolados e desassistidos: são estrangeiros para o Ministério do Planejamento e viraram estrangeiros nas suas próprias instituições.
- A dupla natureza do sistema, digital e analógica, gera burocracias desnecessárias.

#### **Projeto Atos.gov**

- As informações oficiais precisam ser traduzidas para se tornarem compreensíveis para a população.
- O site da Imprensa Nacional não é a primeira opção para busca da informação, mas é utilizado para sua confirmação.

#### **Projeto Aplicativo SUS**

- A tendência do cuidado com a saúde no âmbito familiar é feminina.
- Alguns usuários do SUS não possuem acesso a dispositivos eletrônicos, mas conhecem alguém que tem.

#### **Projeto Anvisa**

- A busca por segurança jurídica é a principal motivação para consulta à Anvisa pelo setor regulado.
- Baixa confiabilidade das informações no site gera demandas nas centrais de atendimento.

#### **SUGESTÃO DE MÉTODO**

**1.** A partir de cada categoria temática, inicie uma discussão: quais foram os achados daquele tema? O que foi aprendido? O que era esperado se confirmou? Como os achados podem indicar uma oportunidade de ação?

**2.** Repita esse exercício com cada categoria temática. Não existe um número certo de insights por categoria temática, podendo inclusive uma categoria não gerar nenhum insight.

**3.** Depois de todas as categorias temáticas serem repassadas, faça uma leitura geral dos insights gerados e certifique-se que não faltou nada que o grupo tenha entendido como importante.

Este processo leva cerca de um dia inteiro e requer muita concentração do grupo. Peça atenção de todos, pois o cansaço certamente chegará.

**Não existe fórmula certa para se registrar um insight, mas tenha em mente que ele sempre precisa estar ligado ao escopo do projeto e direcionar para uma oportunidade de ação.**

## DICAS

- Insights devem direcionar para uma oportunidade de ação frente ao problema ou desafio do projeto. Sempre cheque se os seus insights têm implicações para os objetivos do projeto.
- Insights são interessantes quando revelam algo diferente ou novo em relação às suposições iniciais e têm implicações claras na prática. Pergunte: Como nós lidamos com isso hoje?

**“O ganho foi ter conseguido informação com qualidade e de forma mais rápida. A tendência era trabalharmos com outras metodologias mais complicadas, que não teriam nos aproximado de usuários importantes nem revelado um universo de possibilidades de produtos que nós poderíamos oferecer.”**

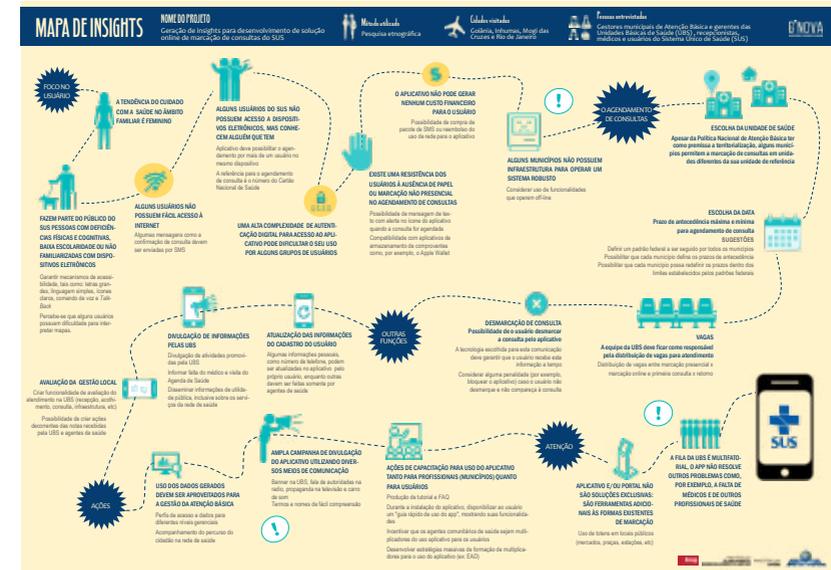
*Servidor da Imprensa Nacional, participante do projeto Atos.gov*

## PASSO 8 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

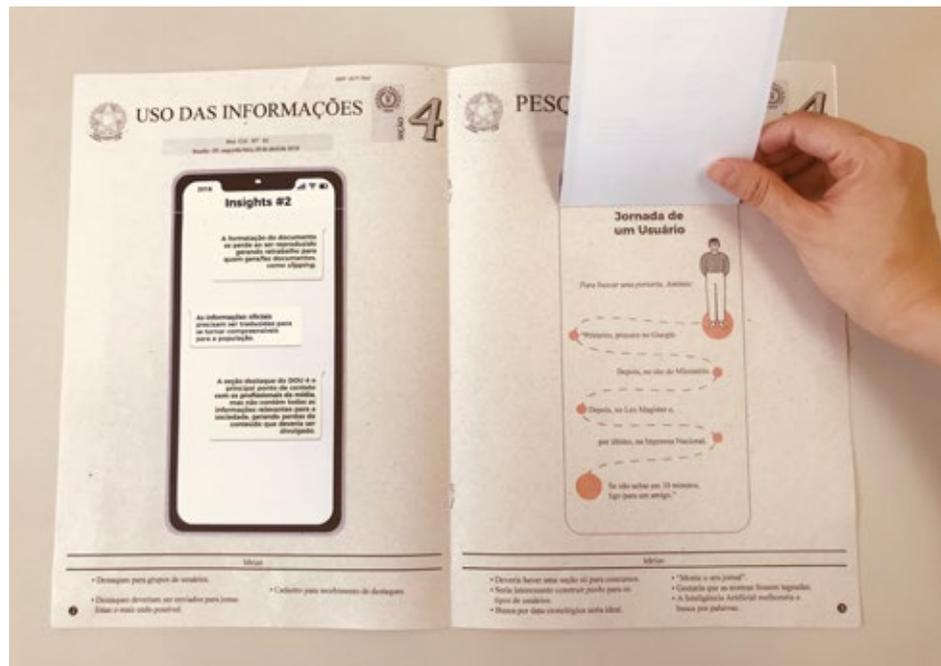
A apresentação dos resultados tem por objetivo comunicar de forma objetiva, visual e empática os achados do projeto. Para isso, pense no que é mais relevante comunicar e solte sua criatividade.

A seguir, apresentaremos três formas distintas de entrega que podem ser utilizadas separadamente ou de maneira complementar.

- **Mapa de insights** – Este mapa, resultado final do projeto Aplicativo SUS, mostra, em uma única página, todos os insights (assim como algumas ideias que apareceram na pesquisa) e informações sobre o projeto, utilizando-se de ícones.

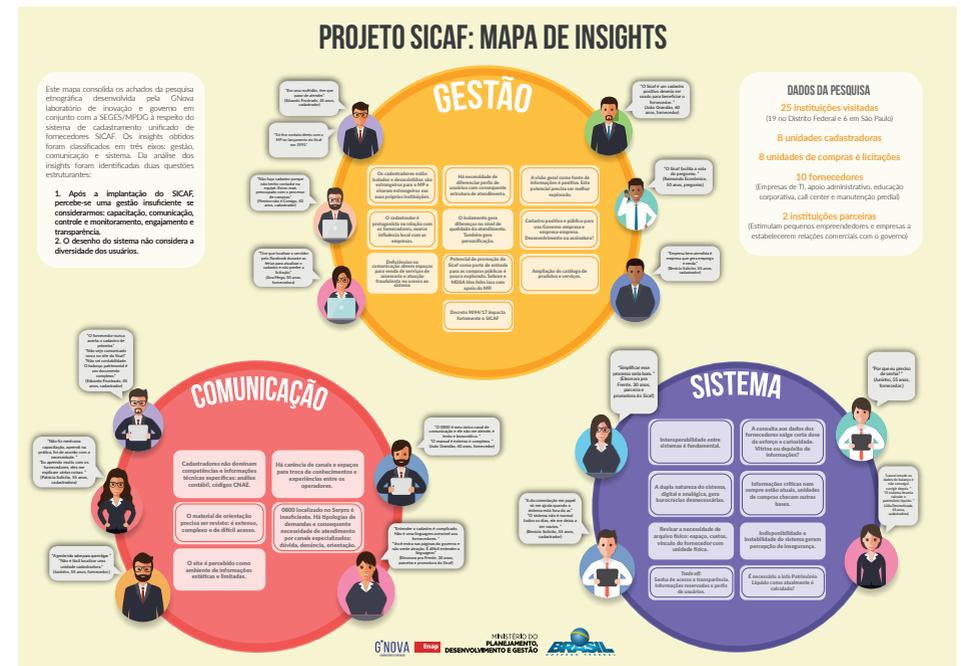


- Insights com jornadas do usuário** – No projeto Atos.gov, era importante registrar o extenso caminho percorrido pelo usuário na busca por informação oficial, portanto, além de apresentar os insights, foram também apresentadas algumas jornadas de usuários reais, captadas nas entrevistas.



Fonte: GNova

- Mapa de insights com personas** – Para provocar maior empatia e dar maior realismo aos resultados encontrados no projeto SICAF, foram utilizadas as personas (personagens criadas com base exclusivamente nas entrevistas) com algumas falas reais que surgiram durante as entrevistas.



Fonte: GNova

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Design etnográfico é uma etapa do processo de design utilizada para se conhecer melhor alguma realidade que se deseja alterar. Além disso, é utilizada para geração de novos produtos ou serviços, para realizar testes de conceito e de protótipos, para avaliar um piloto ou um serviço. Por isso, essa metodologia tem respondido muito bem às demandas da administração pública – que precisa continuamente melhorar seus serviços.

Entre 2016 e 2018, por meio de parcerias com diferentes órgãos, o GNova realizou seis projetos que utilizaram o design etnográfico como método para mergulhar em realidades apenas parcialmente conhecidas. Com empatia e foco no usuário, foi possível conhecer outros pontos de vista de atores envolvidos nas políticas e serviços públicos em questão, em especial, o ponto de vista dos usuários.

Ao se utilizar o design etnográfico em políticas públicas, além dos insights gerados na pesquisa, podemos enumerar alguns outros benefícios como: maior engajamento e proatividade de servidores públicos que participam da pesquisa; conhecimento da realidade em diferentes pontos de vista, que podem ser utilizados em diferentes momentos da elaboração de um projeto; despertar de olhar crítico sobre a política pública e a realidade dos usuários; mudança de mentalidade em relação à inovação em políticas públicas; e maior engajamento das equipes envolvidas com o desafio de inovação.

**“O design etnográfico é essencial para a prestação dos serviços públicos. Aquela pessoa que está pegando o ônibus sabe mais da vida dela do que você (servidor público). Então, reconheça isso e vá falar com ela.”**

*Servidora pública federal participante de projeto com o GNova*

Com esta publicação, procurou-se compartilhar, de forma didática, aprendizados do Laboratório de Inovação em Governo – GNova, na aplicação do design etnográfico para o desenvolvimento de políticas e serviços públicos. Com esse esforço, espera-se poder contribuir para que essa metodologia possa ser amplamente disseminada como uma forma fácil e rápida de conhecermos melhor a realidade que queremos alterar por meio de uma política pública.

O roteiro que se encontra neste material não é a única forma de realizar esta pesquisa, mas, certamente, é uma que funciona, pois foi elaborado e revisitado com base nos projetos do GNova, sob orientação do MindLab – Laboratório de Governo da Dinamarca. Porém, caso ache necessário, não deixe de alterá-lo ou mesmo refazê-lo. A inovação depende da disposição de querer fazer sempre melhor.

## 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.

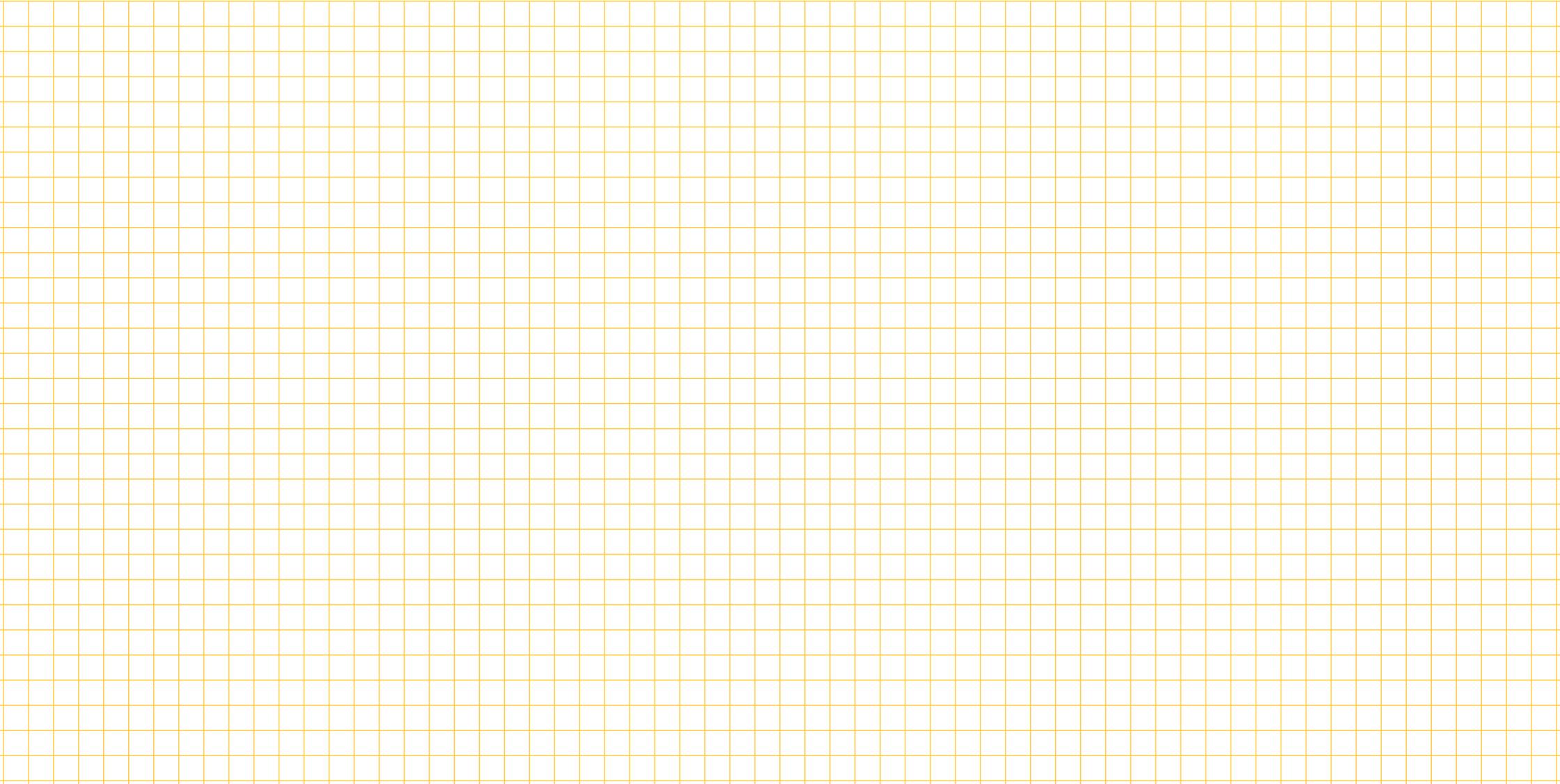
Foto: Robson Lenin Evangelista Carvalho (Ascom/Enap)



Equipe do GNova.

**GNOVA**  
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

# ANOTAÇÕES



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

Publicação impressa em *offset*  
pela Imprensa Nacional.

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

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

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

Este volume aborda o **Design Etnográfico em Políticas Públicas**. Trata-se de uma metodologia de pesquisa que busca conhecimento sobre problemas públicos a partir da imersão de servidores na experiência e realidade vivida pelos cidadãos – suas reais necessidades, expectativas e dificuldades. Pode ser utilizada para apoiar o desenho, teste ou avaliação de programas e serviços, gerando insights para a (re)formulação de políticas públicas mais efetivas.

