

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

**COLABORAÇÃO
INTERNACIONAL
PARA INOVAÇÃO:
O CASO DO GNOVA
E DO MINDLAB**

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

GNova – Laboratório de
Inovação em Governo

Escola Nacional de Administração Pública – Enap

Presidente

Francisco Gaetani

Diretor de Educação Continuada

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional e Especialização

Iara Cristina da Silva Alves

Diretora de Gestão Interna

Camile Sahb Mesquita

Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu

Fernando de Barros Filgueiras

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Equipe GNova – Laboratório de Inovação em Governo

Antônio Claret Campos Filho – Coordenador-Geral

Andrea Marina Lins Lacerda

Carolina Sólvia Nasser

Daniela Gomes Metello

Elisabete Ferrarezi

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

Revisão

Paulo Ivan Rodrigues Vega Júnior

Projeto gráfico e diagramação

Isabella von Mühlen Brandalise

Ilustrações

Benjamin Buch-Andersen

Equipe MindLab

Thomas Prehn – Diretor

Mads Bonde Clausen – Gerente de Contas

Stine Schulze – Gerente de Contas

Amalie Utzon

Anette Væring

Anne Berg

Asbjørn Kernn-Jespersen

Astrid Dalsegg

Benjamin Buch-Andersen

Ida Hasgaard Røntorp

Isabella von Mühlen Brandalise

Jon Günther Andersen

Lars Elmgreen

Mette Kramer

Nina Nygaard Iversen

Rikke Thagesen

Sarah Josefine Tronborg Borup

Stine Skotte Mikkelsen

Tobias Kofoed-Nielsen

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

COLABORAÇÃO INTERNACIONAL PARA INOVAÇÃO: O CASO DO GNova E DO MINDLAB

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

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

SUMÁRIO

06	Apresentação
10	Introdução
12	A cooperação Brasil-Dinamarca
16	A colaboração MindLab-GNova
18	Sobre o MindLab
21	Formato e etapas da colaboração
50	Aprendizados e insights
64	Considerações finais
66	Notas
68	Sobre o GNova

Catalogado na fonte pela Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

B8174c Brandalise, Isabella
Colaboração internacional para inovação: o caso do GNova e do
Mindlab / Isabella Brandalise, Elisabete Ferrarezi e Joselene Lemos. –
Brasília: Enap, 2018.
72 p. : il. – (Coleção Inovação na Prática)

ISBN: 978-85-256-0097-4

1. Cooperação Internacional – Brasil. 2. Cooperação Internacional
– Dinamarca. 3. Inovação. I. Título. II. Ferrarezi, Elisabete. III. Lemos,
Joselene.

CDU 339.94:001.895

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

APRESENTAÇÃO

Quando ficamos sabendo da colaboração entre o MindLab e o futuro laboratório de governo no Brasil, a empolgação foi generalizada aqui no escritório dinamarquês. Entendíamos que havia imenso potencial na ideia de criar um laboratório de políticas públicas a partir da parceria entre o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), um ministério com ampla influência política, e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), uma escola para gerentes e servidores públicos do governo federal brasileiro. O conceito parecia orientado para o máximo de impacto: de um lado, a ampla exposição a muitas áreas da administração pública por meio do MPDG, e, de outro, a contribuição direta na formação de atuais e futuros gestores públicos por meio da Enap. Além disso, havia todas as possibilidades e todos os desafios de se começar de novo a partir do zero. Era perfeito demais para não se envolver.

Desde o início, não havia dúvidas de quão grande seria o desafio para que o novo laboratório fosse bem-sucedido. A quantidade de atores envolvidos e interessados era enorme. Haveria, sem dúvida, visões e ambições diferentes, e o equívoco comum de que o laboratório resolveria os problemas de todo mundo. Essa configuração nunca havia sido tentada antes e poderia muito bem se tornar o próximo “modelo ideal” para laboratórios de inovação. E ainda pode.

Laboratórios levam tempo para se estabelecer e ainda mais tempo para ganhar legitimidade e provar sua razão de ser para a organização ao seu redor. Diante disso, no MindLab, rapidamente formamos uma equipe para definir uma estrutura básica de atuação, com o objetivo de ter um impacto positivo nas primeiras fases de vida do laboratório brasileiro. Foi necessário equilibrar nossa curiosidade com nossa própria ambição como laboratório. *Como poderíamos tornar a colaboração uma experiência de aprendizado em que os ministérios dinamarqueses (aos quais o MindLab pertence) também poderiam se beneficiar? Como poderíamos organizar uma forma de atuação prática no lado oposto do globo, abraçando todas as diferenças de contexto, cultura, política e linguagem que imediatamente apareceriam no caminho?*

Nós víamos com muito entusiasmo a colaboração enquanto um exercício de autorreflexão. Nos ajudou a explorar perguntas do tipo: *Como o MindLab superou os problemas e desafios que surgiram ao longo dos anos? Quais foram as circunstâncias e condições favoráveis? Essas experiências podem ser replicadas? E como isso então se traduz para um contexto completamente diferente?*

Um dos principais ativos do MindLab é justamente a capacidade de gerar aprendizado sobre como aplicar diferentes

abordagens em determinado ministério e depois traduzir e implementar esse aprendizado no contexto de outros órgãos de governo. Por isso, nos sentimos prontos para o desafio.

A colaboração foi então configurada como um experimento.

Desenhamos um ciclo de formação entre o escritório do MindLab no Brasil e a matriz na Dinamarca, acompanhando de perto a capacitação e as outras atividades da colaboração. O processo nos deu uma visão geral sobre o que estava funcionando e o que poderia melhorar. O próximo passo foi implantar uma governança ágil, em que o caminho para adaptar as práticas a partir das percepções e reações deveria ser o mais curto possível. A agilidade foi essencial para superar as diferenças mencionadas e também para permanecer um parceiro relevante na jornada em constante evolução que é o desenvolvimento de um laboratório.

A presente publicação surge como um importante registro e celebração da trajetória conjunta entre o MindLab e o GNova, descrevendo seus principais momentos e refletindo sobre aprendizados valiosos.

Por meio dessa jornada, **o MindLab aprendeu muito** sobre a sua própria história, tomando consciência sobre o que tornou as coisas possíveis para nós em nosso contexto. No entanto, o MindLab adquiriu muito mais conhecimento do que a mera autorreflexão. Estabelecer um laboratório é um grande desa-

fiu, e observar nos bastidores como o GNova tem lutado para se consolidar tem sido como uma tia que acompanha sua sobrinha crescer e se tornar uma talentosa pianista sem perder seu espírito de rebeldia e independência. Antes da colaboração, acreditávamos que havia um ponto importante a ser considerado no equilíbrio entre ser inovador e entregar resultados úteis para alimentar os motores do governo. Essa colaboração nos ensinou que se trata de um dilema multidimensional. Observar como o GNova traça o seu caminho e mergulha de cabeça em projetos nos quais nós nem nos atreveríamos a nos envolver é uma verdadeira inspiração sobre como ser um laboratório de políticas públicas. E isso é apenas o começo.

Sigam em frente!

Lars Elmgreen, estrategista de design sênior,
em nome da equipe MindLab

INTRODUÇÃO

Esta publicação relata a colaboração internacional pioneira entre dois laboratórios de inovação governamentais: o laboratório dinamarquês MindLab e o laboratório brasileiro GNova, unidade pertencente à Escola Nacional de Administração Pública (Enap) sediada em Brasília – DF. Essa colaboração é parte de um projeto de cooperação internacional maior firmado, no período de 2016 a 2018, entre a Dinamarca e o Brasil – Cooperação do Setor Estratégico da Dinamarca (referida posteriormente apenas como cooperação) com foco em inovação e digitalização.

O objetivo deste trabalho é documentar os aprendizados gerados nessa colaboração de forma a disseminar esse conhecimento, bem como identificar possíveis fatores de sucesso e condições favoráveis e, quem sabe, inspirar projetos semelhantes.

A publicação tem início com uma breve introdução relativa aos documentos oficiais norteadores da cooperação internacional e expectativas iniciais quanto ao plano de trabalho proposto, apresentando também as perguntas e hipóteses que a cooperação pretendia explorar. Em seguida, o documento passa a focar mais especificamente na colaboração entre MindLab e GNova, desde a definição do conceito de laboratório de inovação em governo, passando pela descrição das diferentes etapas da colaboração, sessões de capacitação, acompanhamento e coprodução de projetos até a avaliação e reflexões. Por fim, são discutidos insights e aprendizados, além de considerações finais com recomendações futuras.

A COOPERAÇÃO BRASIL-DINAMARCA

A Cooperação do Setor Estratégico da Dinamarca – *Danish Strategic Sector Cooperation (SSC)* teve como foco de atuação os temas inovação e digitalização de serviços públicos. O objetivo era assistir ao Brasil no aumento da transparência e eficiência na gestão governamental, o qual foi declarado no Memorando de Entendimento (MoU) assinado, em julho de 2016, por representantes do Ministério da Indústria, Negócios e Finanças da Dinamarca e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) do Brasil.

Na ocasião da assinatura, o então ministro dinamarquês Troels Lund Poulsen declarou: “É uma interessante colaboração pela qual o Brasil vai aprender a partir dos serviços e soluções inovadoras que desenvolvemos na Dinamarca. Temos muito a oferecer para os brasileiros. É também esperado que o projeto abra portas para empresas dinamarquesas no Brasil, com 200 milhões de habitantes e grande necessidade de serviços digitais.” (Tradução livre). O então ministro brasileiro do MPDG Valdir Simão reforçou os interesses comuns da cooperação:

“A colaboração vai ajudar a criar um ambiente para soluções inovadoras no setor público. O Brasil e a Dinamarca têm um interesse comum em tornar serviços públicos eficientes e transparentes e promover a cultura de inovação. Queremos trocar experiências e conhecimento para implementar novas estratégias no futuro, especialmente em governo digital.”

Foto: Isabella Brandalise (MindLab)



Os principais atores envolvidos na cooperação são, pela Dinamarca, o Ministério de Relações Exteriores, o Ministério da Indústria, Negócios e Finanças com o *Danish Business Authority* (DBA), o MindLab e especialistas e, pelo Brasil, o MPDG, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o GNova. Também houve o envolvimento da Casa Civil e especialistas brasileiros em algumas agendas.

Quanto ao formato de atuação, a cooperação, como um todo, seguiu as diretrizes: flexibilidade, experimentação e entendimento aprofundado do contexto. Tais diretrizes foram definidas com o objetivo de garantir o intercâmbio de conhecimento entre os dois países, além de ressonância com a realidade. Para tanto, as atividades desenvolvidas foram acompanhadas por duas pessoas da Dinamarca no contexto local de Brasília – DF. Uma delas, sediada na Embaixada Real da Dinamarca, em interlocução com projetos estratégicos de digitalização principalmente no MPDG e a outra, sediada na Enap, representando o MindLab e atuando junto com a equipe do GNova.

O acompanhamento e avaliação da Cooperação SSC foi realizado por meio de reuniões semestrais com o Comitê Diretor (*Steering Committee*) composto pelos representantes dos órgãos envolvidos no plano de trabalho: Ministério de Relações Exteriores, DBA e MindLab pela Dinamarca; MPDG, Enap e, conforme o caso, representantes de projetos específicos pelo Brasil. Tais reuniões foram momentos-chave para compartilhar experiências e avaliar condições, além de repensar iniciativas e levantar novas oportunidades de atuação. É importante destacar o espírito cooperativo de tais encontros, o que permitiu que os atores pudessem se expressar de forma bastante franca, em

uma atitude de busca pelo melhor para cada parceiro.

A elaboração da proposta inicial do plano de trabalho da Cooperação SSC teve, como ponto de partida, as seguintes perguntas:

a) Como podemos contribuir para aumentar a transparência, digitalização e inovação no governo brasileiro?

b) Como podemos aprender com a experiência do Brasil na implementação de políticas públicas de inovação e digitalização de serviços?

Tais perguntas desencadearam, entre outras, a ideia de dar suporte à criação de um laboratório de inovação como plataforma para exploração de novas abordagens e disseminação de práticas alinhadas à criação de valor público, respondendo aos temas específicos da cooperação.

Assim, o plano de trabalho da cooperação incluiu o estabelecimento de um laboratório de inovação brasileiro, além de modelos para projetos de digitalização de serviços, tais como: autenticação digital para os cidadãos, plataforma digital de serviços públicos, novas possibilidades de cooperação para melhorias de regulação em temas digitais. Posteriormente, a agenda absorveu a formação em inovação (*Danida Center Fellowship*), incluindo cursos e propostas educacionais para servidores. Nesta publicação, conforme mencionado anteriormente, vamos focar no processo de colaboração com o laboratório de inovação GNova.

A COLABORAÇÃO MINDLAB-GNOVA

Nas conversas iniciais sobre a cooperação, foi identificada uma oportunidade de potencializar o efeito do acordo diplomático com a inclusão da colaboração técnica por parte do MindLab, laboratório de governo da Dinamarca, para apoio à criação de um laboratório no Brasil. O MindLab teria a missão de contribuir para a institucionalização dessa unidade e apoiar a definição do seu escopo de atuação no contexto brasileiro.

A parceria com o MindLab foi considerada estratégica, principalmente nos momentos iniciais de implementação do laboratório brasileiro, uma vez que o laboratório dinamarquês possuía experiência consolidada e resultados positivos, apoiando uma ideia que para muitos, naquele momento, era tida como ousada.

A ousadia refletia a própria concepção de um laboratório de inovação em governo, entendido como um espaço – físico e simbólico – em que há permissão para agir de formas diferentes às tradicionais no setor público. É uma oportunidade de experimentar, testando possibilidades em pequena escala com usuários no seu contexto real, aprendendo rapidamente e com baixo

custo. O trabalho de um laboratório transita entre dentro e fora do governo, envolvendo experiências e histórias relevantes de atores afetados por políticas e serviços públicos nas tomadas de decisão. Há alguns anos, é notável a proliferação mundial de laboratórios, como forma de lidar com gargalos em abordagens clássicas de desenvolvimento de políticas e serviços públicos, principalmente em contextos de problemas traiçoeiros (os chamados *wicked problems*) e crescentes demandas e diversidade de expectativas dos cidadãos.

As seções a seguir pretendem esclarecer como, de fato, se deu a colaboração entre os laboratórios. Começando por uma apresentação sobre o laboratório dinamarquês MindLab, entra-se na definição do formato da colaboração a partir do detalhamento das suas etapas: criação do laboratório brasileiro; estruturação do GNova; desenvolvimento de projetos e reflexões sobre a colaboração. As descrições são permeadas por comentários e reflexões coletados em entrevistas com os principais atores envolvidos.

SOBRE O MINDLAB

O MindLab foi o primeiro laboratório de inovação em governo a ser criado, em 2002, e adquiriu importância no contexto internacional, motivando a criação de outros laboratórios ao redor do mundo. Já passou por diferentes direcionamentos ao longo da sua jornada, desde constituir um centro de metodologias criativas centradas no ser humano, ser um catalisador de um movimento internacional de inovação em governo, desenvolver capacidades em servidores até criar condições para mudança de cultura no setor público.

Prepara-se, atualmente, para o seu fechamento, previsto para o final de 2018, após 16 anos de experiência e mais de 400 projetos realizados no governo dinamarquês. Na sua última configuração, o laboratório contava com uma equipe multidisciplinar de cerca de 20 funcionários e estudantes e pertencia aos Ministérios de Negócios e Crescimento, Educação e Trabalho da Dinamarca.

Conforme consta no site¹, a missão declarada pelo MindLab é: “Nossa ambição é sermos pioneiros no setor público do futuro, adquirindo experiências concretas de alternativas possíveis, com as quais podemos aprender constantemente e usarmos de inspiração e exemplo a seguir. Assim, estamos gradualmente e continuamente vendo um setor público em pleno processo de mudança entrar no coração do comportamento diário dos gabinetes e processos de gestão – para o benefício dos cidadãos e das empresas.”

A abordagem do laboratório tinha inspiração direta nos campos do design, das ciências sociais e da administração pública, e as principais plataformas de atuação podem ser definidas como:

a) Projetos: “Todos os projetos que entramos pertencem aos ministérios – e não ao MindLab – mas os executamos juntos. Contribuímos com nossa abordagem e capacidade de construir experimentos e criar insights sobre aspectos de usuários para melhor compreender problemas e gerar soluções.”

b) MindLab Mornings: “Estamos preocupados com novas tendências e exemplos práticos de novas formas de resolver problemas e desenvolver organizações. É por isso que convidamos parceiros para o MindLab Mornings, onde palestrantes nacionais e internacionais compartilham experiências e perspectivas concretas sobre novos caminhos para o setor público.”



Foto: MindLab

c) Projeto X: “Com o Projeto X, materializamos nossas mentalidades e ambições por meio de intervenções físicas que impulsionam a cultura de nossos colegas nos ministérios, incentivando novos comportamentos e microações.”

d) LabRats: “Acreditamos que as ideias e a coragem se desenvolvem mais fortemente nas redes nas quais as pessoas se comprometem mutuamente para impulsionar as boas ideias em todo o setor público. É por isso que reunimos os funcionários mais ousados e talentosos entre nossos parceiros na rede LabRats. (...) Eles estão lançando uma onda de experimentos e pequenas melhorias, para que o setor público possa se tornar a melhor versão de si mesmo.”

e) MindLab Executivos: “Se os planos de mudança se tornarem grandes e poderosos, eles devem encontrar apoio no topo das hierarquias ministeriais. (...) Então, todos os anos convidamos altos gerentes de nossos parceiros para uma tarde onde eles têm suas práticas de *gestão desafiadas*.”

f) Internacional: “Nós somos extremamente curiosos sobre o que está acontecendo na arena internacional, e ficamos felizes ao compartilhar nossas próprias experiências. (...) Gostamos de sair para o mundo oferecendo apresentações, workshops, treinamento e consultoria como ponto focal para compartilhar nossos métodos, pensamentos e experiências.”

A proposta de colaboração com o Brasil se encaixou dentro da atuação internacional do MindLab. É importante mencionar que foi a primeira vez que o laboratório dinamarquês desenvolveu um projeto de tal natureza – em um país distante e com características completamente distintas da Dinamarca, de longa duração e com equipe distribuída nos dois países.

FORMATO E ETAPAS DA COLABORAÇÃO

A colaboração com o laboratório brasileiro foi concebida como um projeto do MindLab, com o horizonte de dois anos de duração e a designação de uma equipe responsável composta por dois integrantes no escritório dinamarquês, Lars Elmgreen e Rikke Thagesen, além da consultora brasileira Isabella Brandalise. A equipe do projeto estabeleceu uma rotina de ligações semanais por videoconferência, promovendo agilidade às atividades, possibilitando *feedbacks* rápidos, reflexões e iterações.

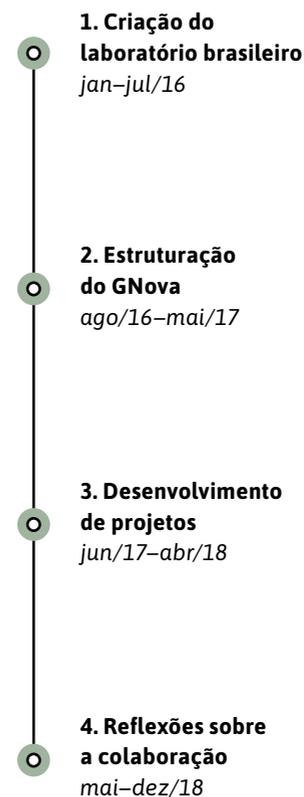
Para viabilizar as atividades, a colaboração contou com a presença de uma consultora do MindLab, com nacionalidade brasileira e formação em design, convivendo com a equipe do laboratório brasileiro durante suas atividades cotidianas. Houve intencionalidade na escolha de alguém do Brasil para desempenhar o papel, uma vez que a cooperação tem como uma das suas diretrizes o respeito às sensibilidades e particularidades da cultural local. Dessa forma, era importante ser alguém que compreendesse profundamente o contexto por, justamente, fazer parte dele e pudesse fazer uma ponte entre os diferentes países sem uma postura que pudesse ser vista como de dominação cultural.

A primeira etapa da colaboração envolveu a própria criação do laboratório brasileiro. O apoio do MindLab esteve presente desde atividades mais práticas, como a concepção da identidade visual, até atividades mais estratégicas, como o patrocínio político materializado pela presença de autoridades brasileiras e dinamarquesas, na Enap, na cerimônia de inauguração do laboratório em Brasília – DF. Após a inauguração do GNova, a colaboração assumiu forte ênfase na estruturação do laboratório

e no desenvolvimento técnico da equipe brasileira, promovidos por meio de capacitações presenciais e virtuais conduzidas tanto pela consultora brasileira quanto pela equipe dinamarquesa, bem como pelo acompanhamento e coprodução de projetos. O objetivo era criar condições para uma mentoria local e flexível às alterações de direcionamento do laboratório brasileiro, no mesmo molde da cooperação geral. Por fim, a colaboração assumiu um caráter avaliativo e reflexivo, revisitando principais momentos e registrando resultados alcançados.

Em todas as etapas, as atividades executadas foram variadas e consistiram em: missões dos especialistas dinamarqueses ao Brasil; visitas técnicas da consultora brasileira à Dinamarca; oficinas e atividades de desenvolvimento da estratégia; diferentes táticas para desenvolvimento da capacidade técnica da equipe do GNova e acompanhamento e participação em projetos com ministérios. A abordagem é melhor detalhada a seguir, na descrição de cada etapa da colaboração ao longo do tempo.

ETAPAS DA COLABORAÇÃO ENTRE GNOVA E MINDLAB



1. CRIAÇÃO DO LABORATÓRIO BRASILEIRO

janeiro a julho de 2016

No processo de amadurecimento da colaboração entre os laboratórios, dentro do escopo da cooperação, houve uma visita diplomática de servidores envolvidos com o desenho do laboratório brasileiro à Dinamarca. Dois servidores do MPDG e duas servidoras da Enap diretamente atuantes na concepção inicial do laboratório visitaram o MindLab e participaram de atividades de criação de cenários futuros, materializando o que esperavam para o novo laboratório do governo brasileiro. Foi um momento de alinhamento inicial de expectativas e conhecimento das partes para a construção das bases para relações futuras.

No momento da concepção do laboratório brasileiro, a contribuição do MindLab consistiu em tornar a ideia concreta a partir de definições de identidade visual – marca, cores e padrões gráficos do laboratório – com base em referências locais. Houve uma missão ao Brasil da designer sênior do MindLab, Anette Væring, com foco na definição da identidade visual e de orientações para a montagem do espaço de oficinas. Segundo Anette, “a criação da identidade foi muito útil, porque quando você coloca uma imagem ou padrões gráficos, você tem algo muito concreto – você tem que tomar decisões. Há o nome, e também todas as figuras e formas, coisas sobre as quais as pessoas têm opiniões a respeito. Acabou sendo um processo interessante, porque também tivemos que trabalhar na definição do laboratório.”

Outro aspecto fundamental da missão foi o planejamento da cerimônia de abertura do laboratório, garantindo que houvesse a presença de atores-chave, em níveis estratégicos, para o pa-

Fotos: Murilo Marques (GNova/Enap)



Foto: Enap



Autoridades no evento de inauguração do GNova.

trocínio político do projeto. A abertura ocorreu na manhã do dia 17 de agosto, no jardim da Enap, momento no qual o laboratório foi oficialmente batizado de Laboratório de Inovação em Governo – GNova. Além do público geral, composto por servidores públicos e pessoas ligadas ao tema inovação, estiveram presentes autoridades brasileiras representadas pelo Ministro do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Dyogo Oliveira, pelo Secretário de Gestão (MPDG), Gleisson Cardoso Rubin, e pelo Presidente da Enap, Francisco Gaetani, e autoridades dinamarquesas representadas pelo Ministro de Indústria, Negócios e Finanças, Troels Lund Poulsen, pelo Embaixador da Dinamarca no Brasil, Kim Højlund Christensen, e pelo Diretor do MindLab, Thomas Prehn. Joselene Lemos, da equipe do GNova, destaca alguns elementos que tornaram o evento especial:

“A inauguração do GNova foi um momento bonito de várias formas. As pessoas aqui presentes estavam com o espírito de ‘estamos vivendo um marco, está nascendo um laboratório’. Foi marcante e simbólico – do ponto de vista dos atores, do ambiente, do espírito, das conexões.”

2. ESTRUTURAÇÃO DO GNOVA

agosto de 2016 a maio de 2017

Após a abertura oficial do GNova, era necessário construir entendimento do contexto e estruturar o laboratório. Para tanto, o MindLab entrevistou atores envolvidos na concepção e formação inicial do GNova. Os insights gerados pela pesquisa foram utilizados no planejamento dos próximos passos pelo MindLab. Na sequência, houve a primeira visita da consultora brasileira ao MindLab em Copenhague, a fim de conhecer o contexto e a equipe dinamarquesa e planejar a estratégia de atuação para efetivação da colaboração. A consultora também participou de alguns eventos da Rede InovaGov, rede de inovadores do serviço público brasileiro, para conhecer o ecossistema público de inovação, iniciativas semelhantes e potenciais parceiros.

Em outubro de 2016, aconteceu a segunda Semana de Inovação em Gestão Pública², que contou com a presença do então diretor do MindLab, Thomas Prehn, como um dos palestrantes. Thomas fez contribuições relevantes para o início das discussões sobre o conceito e senso comum a respeito de inovação. Uma das suas falas foi “Inovação não é criatividade e ideias malucas envolvendo grandes riscos. Inovação é criação de valor. E, ao trabalhar com experimentos e protótipos no setor público, vamos ser mais responsivos e mais aptos a absorver rapidamente as mudanças da sociedade no nosso trabalho. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento no setor público se torna aberto e transparente” (tradução livre).

O primeiro ano de colaboração foi marcado por sessões de facilitação estratégica e exposição a métodos e ferramentas de

inovação amplamente utilizadas pelo MindLab. O GNova estava recebendo seus primeiros projetos, experimentando possibilidades metodológicas e capacitando a equipe. Nas palavras de Stine Schulze, gerente de contas do MindLab:

“O que eu gosto sobre a colaboração é a ideia de compartilhar experiências sobre como criar um laboratório de políticas públicas em diferentes lugares, usando as competências do MindLab para não começar do zero: você tem as ferramentas e os modelos mentais e tem, também, a história e a narrativa. Você pode compartilhar e ainda assim tentar adaptar para um contexto totalmente diferente.”

As missões dos especialistas de Copenhague foram um reflexo disso. Thomas Prehn, diretor do MindLab, veio novamente para o Brasil em novembro de 2016 e conduziu, durante uma semana, atividades para definições básicas de identidade do laboratório (por que existe, como cria valor, o que faz) conjuntamente com um treinamento introdutório sobre design etnográfico. Foi um bom *timing* para a capacitação em pesquisa com usuários, uma vez que antecedeu um dos primeiros projetos do GNova – “Proposta de Agendamento Não Presencial de Consultas do Sistema Único de Saúde (SUS)” – que planejava empregar a metodologia. Sobre essa missão, Guilherme de Almeida, Diretor de Inovação,

Articulação Institucional e Gestão do Conhecimento da Enap, destaca: “Foi muito marcante. Teve um papel de definir terreno, harmonizar visões, [...] a gente conseguir se colocar como grupo em todos os planos – desde a equipe se organizar e fazer tradução simultânea até pensar juntos o futuro. Naquele momento funcionou muito bem e foi especial. Para mim, energizou tanto que gerou projetos como o SUS, por exemplo.” Além disso, sobre a forma de trabalho, Letícia Mendonça (GNova) reflete: “Essa primeira missão firmou o sentido da nossa parceria e deu o tom para os próximos passos – naquele momento percebemos que seria uma colaboração muito respeitosa.”

Em fevereiro de 2017, o GNova recebeu a missão de Lars Elmgreen, estrategista sênior do MindLab, e o resultado principal foi a facilitação de um processo com o objetivo de definir critérios para seleção dos projetos a serem desenvolvidos pelo GNova, além de *feedback* para os projetos em andamento. Sobre essa missão, Carolina (GNova) comenta: “A colaboração é mais produtiva quando relacionada diretamente às nossas atividades, bem concreta. Não fica uma coisa teórica e abstrata, é prática e com *feedback* na hora.”

Em relação às ações de capacitação, foi conduzido um ciclo de formação básica sobre projetos, apresentando e demonstrando os principais métodos e ferramentas utilizados pelo MindLab em seus projetos de inovação, com o objetivo de criar um vocabulário comum e explorar as diferentes possibilidades de aplicação das técnicas utilizadas pela equipe dinamarquesa. Houve, previamente a esse trabalho, um esforço de tradução do guia de métodos do MindLab para o português, facilitando o acesso da equipe do GNova e da comunidade de inovação brasileira e lu-

sófona em geral. O guia foi disponibilizado gratuitamente no site: <http://metoder.mind-lab.dk/pt>

O ciclo básico de formação contou com encontros semanais, nos quais a equipe do GNova testou a aplicação sequencial de técnicas e ferramentas do guia de métodos dinamarquês a um desafio interno do GNova. Os temas foram: foco do projeto, design etnográfico, reconhecimento de padrões, ideação, prototipagem e avaliação. Além dos encontros presenciais com a consultora brasileira, foram realizadas videoconferências com membros do MindLab na Dinamarca para compartilhamento de experiências e abordagens específicas adotadas nos projetos dinamarqueses, bem como esclarecimento de dúvidas e discussão de possibilidades de aplicação ao contexto brasileiro. Nessas sessões virtuais, os temas foram: design de serviço, dicas para trabalhar com insights, apresentação de estudo de caso do MindLab, condução de entrevistas e utilização de áudios.

Segue, na página 32, esquema com o primeiro ciclo de formação da equipe do GNova, incluindo as sessões presenciais e por videoconferência, além das missões de especialistas.

Nessa fase, o GNova também desenvolveu seus primeiros projetos com instituições públicas federais do Poder Executivo. Dentre esses projetos, destacam-se:

PROJETOS DO GNOVA

Estruturação do GNova (ago/16–mai/17)

DADOS DO PROJETO	OBJETIVOS	ENTREGAS
Cidadania Financeira, Banco Central do Brasil , nov/16–abr/17	Expandir o rol de possibilidades de ações para a promoção da cidadania financeira	Três protótipos de soluções passíveis de implementação: cartão de poupança e investimento; poupança automática vinculada à conta salário; desafio Banco Central para promoção da cidadania financeira
Apoio ao LAB-i VISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária , nov/16–dez/18	Viabilizar a realização de ações conjuntas para formação de uma cultura de inovação, abrangendo o desenvolvimento de capacidades técnicas e gerenciais para a implementação e gestão de projetos inovadores	Transformação do projeto piloto “Fábrica de Ideias” no Laboratório de Inovação da Anvisa: LAB-i VISA
Proposta de Agendamento Não Presencial de Consultas do Sistema Único de Saúde (SUS), Ministério da Saúde , dez/16	Conhecer as percepções de pacientes, equipes de saúde e gestores municipais quanto à utilização de aplicativo desenvolvido para marcação de consultas via celular	Mapa com 20 insights, dos quais três foram considerados críticos para o sucesso da proposta, enriquecendo o processo de desenvolvimento do aplicativo e pautando desenvolvimentos subsequentes em alinhamento com as expectativas dos usuários
Laboratório em Educação, Enap , mar–set/17	Apoiar o desenvolvimento de metodologias e conteúdos para melhorar os processos de ensino e aprendizagem com foco nos agentes públicos	Quatro protótipos de soluções passíveis de implementação; criação de consciência coletiva na Enap sobre problemas a serem enfrentados pelas áreas de ensino
SICAF, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão , mai–jul/17	Identificar, a partir de interação com usuários, pontos de melhoria do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores e auxiliar no desenho de estratégia de aperfeiçoamento	Mapa de insights apontando as possibilidades de intervenção nas áreas de gestão, comunicação e tecnologia do SICAF, a partir da ótica dos personas construídos com base no perfil dos entrevistados



Imagens de projetos do GNova no período.

PRIMEIRO CICLO DE FORMAÇÃO DA EQUIPE

Estruturação do GNova (ago/16–mai/17)

DESIGN ETNOGRÁFICO E ESTRATÉGIA

Missão de Thomas Prehn

Temas abordados: O que é design etnográfico, atividades práticas introdutórias (observação e entrevista com usuários); definições de estratégia do GNova (o que, como, por que) a partir de exercícios de cenários futuros

Métodos compartilhados:

Observação, Entrevista, Áudio & Vídeo, Reconhecimento de Padrões, Círculo Dourado (o que, como, por que)



DESIGN DE SERVIÇO

Videoconferência com Stine Schulze

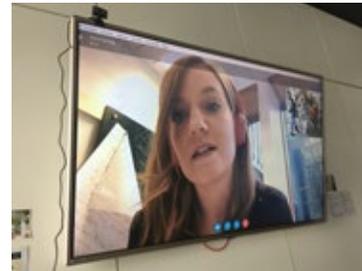
Temas abordados: Introdução ao design de serviços, histórico, conceitos de backstage e frontstage, *blueprint* de serviços, exemplos de pontos de contato com o usuário, aplicações no setor público



INSIGHTS

Videoconferência com Astrid Dalsegg

Temas abordados: O que é um insight, dicas para gerar e usar insights em projetos de inovação



CASO DO MINDLAB

Videoconferência com Jakob Schjørring

Temas abordados: Relato de projeto sobre inserção profissional de estudantes estrangeiros na Dinamarca, ilustrando a forma de trabalho e entregas do MindLab



CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO E FEEDBACK DE PROJETOS

Missão de Lars Elmgreen

Temas abordados: Levantamento de critérios para entrada de projetos no GNova e *feedback* de projetos em andamento de acordo com definições estratégicas



FOCO DO PROJETO

Sessão presencial

Temas abordados: Quais são os efeitos desejados de um projeto, planejamento do projeto (definição de escopo e etapas principais), distribuição de papéis na equipe, como alinhar expectativas e explorar o desafio (hipóteses, certezas, dúvidas), mapeamento de público-alvo

Métodos compartilhados: Plano de Mudança, Árvore de Problemas, Mapeamento da Questão, Como Podemos...?, Público-alvo

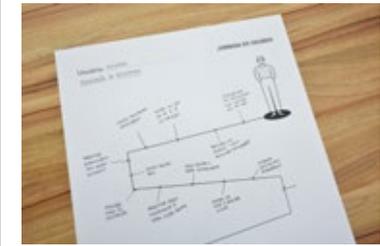


PESQUISA COM USUÁRIO

Sessão presencial

Temas abordados: Conceito de pesquisa com usuário, inspirações etnográficas, contextualização, tipos de pesquisa (observar, engajar, imergir), tipos de usuários, técnicas de entrevistas (preparação, durante e depois), debriefing, questões éticas

Métodos compartilhados: Pesquisa Secundária, Sondas Culturais, Entrevista, Áudio & Vídeo, Observação, Jornada do Usuário, Mural Público, Jogo/narrativa, Mapa de Empatia



DICAS PARA PESQUISA DE CAMPO

Videoconferência com Nina Nygaard Iversen

Temas abordados: Dicas e técnicas sobre entrevistas e observações a partir de experiências prévias

Métodos compartilhados: Entrevista, Áudio & Vídeo, Observação, Jornada do Usuário



PRIMEIRO CICLO DE FORMAÇÃO DA EQUIPE

Estruturação do GNova (ago/16–mai/17)

ANÁLISE, SÍNTESE E INSIGHTS

Sessão presencial

Temas abordados: Compartilhamento dos achados da pesquisa, agrupamento em temas e padrões, definição de insight, o que caracteriza um bom insight, compartilhamento de insights e histórias, como transformar insights em requisitos de projeto ou perguntas orientadoras

Métodos compartilhados:

Reconhecimento de Padrões, Personas



IDEAÇÃO

Sessão presencial

Temas abordados: Características da cocriação, comparação entre pensamento divergente e convergente, regras do *brainstorm*, uso de restrições para novas perspectivas e ideias, agrupamento por categorias temáticas, como desenvolver ideias e transformá-las em conceitos

Métodos compartilhados: *Brainstorm* (Intuitivo e Estruturado), Cartões de Novas Perspectivas, Explore suas Ideias, Gráfico de Prioridades, Pôster do Conceito



CLIPES DE ÁUDIO

Vídeoconferência com Anna Sofie Jacobsen, Ida Hasgaard Røntorp e Jon Günther Andersen

Temas abordados: O que são clipes de áudio, por que usar áudio no setor público, exemplos de aplicação no MindLab



PROTOTIPAGEM 1

Sessão presencial

Temas abordados: Definição de protótipo, por que prototipar, tipos de protótipo, protótipo e piloto, etapas da prototipagem, definição de provótipos, cones de futuros

Métodos compartilhados: Cenários Futuros, Protótipos & Provótipos, Simulação, Encenação, MVP/MVS



PROTOTIPAGEM 2

Sessão presencial

Temas abordados: Exemplos de criação e teste de protótipos e casos no serviço público

Métodos compartilhados: Cenários Futuros, Protótipos & Provótipos, Simulação, Encenação, MVP/MVS



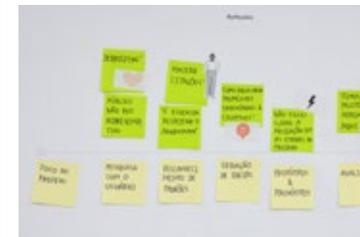
AValiação

Sessão presencial

Temas abordados: Atitudes em projetos de inovação (organização do processo, envolvimento de público-alvo, condução de oficinas, foco no efeito desejado, teste constante de ideias), avaliação e sinais de sucesso, tipos de entregas, formas de registro em um projeto, comunicação de casos

Métodos compartilhados:

Jornada do Projeto



3. DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

junho de 2017 a abril de 2018

A partir do primeiro ano de laboratório, houve uma mudança significativa no formato da colaboração, principalmente no que se refere à capacitação da equipe. O GNova estava mais estruturado e já havia concluído alguns projetos com parceiros de diferentes áreas e ministérios do governo brasileiro. Nesse caso, a atuação do MindLab, ao tentar adquirir mais nuance e relevância, focou-se em dois diferentes aspectos: transversal aos projetos e dedicada ao laboratório como um todo; específica e coproduzida conforme a necessidade de cada projeto. Essa mudança ocorreu após a visita técnica da consultora brasileira a Copenhague, realizada em junho de 2017, e foi importante para repensar o foco da colaboração a partir dos resultados alcançados na primeira etapa, aperfeiçoando a atuação conforme a mudança advinda do processo de institucionalização do GNova.

As missões dos parceiros dinamarqueses ao Brasil materializaram essa nova proposta. A primeira, em agosto de 2017, foi muito significativa para “virar a chave”. A gerente de projetos do MindLab, Anne Berg, veio ao Brasil com a tarefa de compor, junto com a consultora brasileira e membros do GNova, uma equipe para assumir um projeto em andamento, testando a metodologia ágil *Practice Check*, desenvolvida pelo MindLab e traduzida para o português como *Imersão Ágil*. Foi uma forma de, de fato, aprender fazendo e acompanhar a equipe nos pormenores do desenvolvimento de um projeto. Anne reflete: “Nós resolvemos fazer juntos um *Practice Check* por ser muito prático e nos permitir trabalhar em um tema que já estava na agenda do GNova,

garantindo que o time envolvido estivesse totalmente dedicado. Essa foi a melhor coisa sobre como nos preparamos para a minha missão: garantir que estaríamos trabalhando em algo crítico para o GNova.” Elisabete Ferrarezi, membro da equipe de trabalho do GNova, destaca a aplicação do *Practice Check* como um de seus momentos favoritos na colaboração com o MindLab: “Aprendi uma coisa nova, uma coisa de valor, a partir de uma transferência *learning by doing*. Esse tipo de formação é muito eficiente para o laboratório. [...] Depois, ainda houve a repetição, acho que o aprendizado se consolidou.” Ela se refere a uma segunda aplicação do método cerca de um ano depois, já utilizando os aprendizados dessa primeira experiência.

A outra missão foi a de Jon Günther Andersen, também gerente de projetos do MindLab, cujo objetivo foi aplicar a sua *expertise* em etnografia sonora a um projeto em andamento do GNova, além de fazer uma apresentação sobre o assunto para a rede de inovadores InovaGov (GNpapo – Conversas com Inovadores de dezembro/2017).

Quanto às ações de capacitação, foi realizado o segundo ciclo de formação, abordando temas transversais à atuação do laboratório, tais como: criação de valor público, avaliação e sinais de sucesso, condução de oficinas, jornada de projeto e *blueprint* de serviços. A sessão sobre jornada de projeto teve um desdobramento direto da sua aplicação no processo e resultado do projeto interno GNova Legal, que tinha o objetivo de definir processos e fluxos internos do laboratório. Também tivemos uma sessão específica sobre *blueprint* de serviços, aplicando a ferramenta ao projeto GNpapo e repensando o fluxo da série de palestras com inovadores. Os temas das videoconferências com

o escritório de Copenhague foram: estratégia de comunicação, escopo de projetos e protocolo de experimentos. Além das sessões temáticas, os projetos passaram a ser acompanhados mais de perto e, com isso, pudemos dar uma assistência mais direcionada e participativa a cada um.

A seguir, na página 42, consta esquema com o segundo ciclo de formação da equipe do GNova em suas diversas atividades.

Nessa fase, o GNova ampliou o desenvolvimento de projetos com instituições públicas federais do Poder Executivo. Dentre esses projetos, destacam-se:



Imagens de projetos do GNova no período.

PROJETOS DO GNOVA

Desenvolvimento de projetos (jun/17–abr/18)

DADOS DO PROJETO	OBJETIVOS	ENTREGAS
Competências para inovação, Enap , ago/17	Ampliar a capacidade de inovar dos servidores públicos federais por meio de capacitações promovidas pela Enap	Além do mapeamento de competências para gerar ou aumentar a capacidade de inovação, o projeto impulsionou o lançamento de uma narrativa voltada à formação no campo da inovação, com o desenho e oferta, pela Enap, de 40 cursos focados nas competências relacionadas
Atos.gov, Imprensa Nacional e Casa Civil , fev/18	Apoiar o aperfeiçoamento da plataforma de acesso ao Diário Oficial da União a partir das necessidades dos usuários	Mapeamento de insights e ideias para aperfeiçoamento da plataforma abordando temas como: percepções sobre o formato do DOU em PDF e em HTML; acesso e utilização das informações presentes no DOU; gestão das informações publicadas
Processo Normativo, Casa Civil , mar/18	Desenhar soluções destinadas a aprimorar o processo de elaboração de atos normativos no âmbito do Poder Executivo Federal	Quatro protótipos de soluções passíveis de implementação, focando em aspectos como factibilidade, uso de tecnologias emergentes e experiência do usuário

SEGUNDO CICLO DE FORMAÇÃO DA EQUIPE

Desenvolvimento de projetos (jun/17–abr/18)

VALOR PÚBLICO

Sessão presencial

Temas abordados: O que são entregas e efeitos de projetos de inovação, conceito de valor público, possíveis evidências da criação de valor público

Métodos compartilhados:

Plano de Mudança



SINAIS DE SUCESSO

Sessão presencial

Temas abordados: Tipos de resultados (processo, entrega e mudança de comportamento), exemplos de sinais de sucesso, como identificar e registrar sinais de sucesso em diferentes etapas de projeto

OFICINAS

Sessão presencial

Temas abordados: O que configura uma oficina bem planejada e bem conduzida, preparação (como, onde, quem, quando, por que), dicas para condução, dicas para o pós-oficina

Métodos compartilhados: Tabela para preparação de oficinas

IMERSÃO ÁGIL

Missão da Anne Berg

Temas abordados: Aplicação da metodologia Imersão Ágil (*Practice Check*) em um projeto da Enap

Métodos compartilhados: Imersão Ágil



JORNADA DE PROJETO

Sessão presencial

Temas abordados: Quais são condições para criação de valor, critérios para seleção de projetos, jornada de um projeto GNova



BLUEPRINT DE SERVIÇO

Sessão presencial

Temas abordados: O que é design de serviços, histórico e conceito de *blueprint*, aplicações possíveis, exemplos de configurações e camadas

Métodos compartilhados: *Blueprint* de Serviço



ESCOPO DE PROJETO

Videoconferência com Mads Bonde Clausen

Temas abordados: Como elaborar uma proposta de projeto, definindo o escopo de atuação do laboratório

Métodos compartilhados:

Proposta de projeto

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Videoconferência com Ida Hasgaard Røntorp

Temas abordados: Objetivos de comunicação, comparação de diferentes canais possíveis, adequação de linguagem para público-alvo



PROTOCOLO DE EXPERIMENTOS

Videoconferência com Benjamin Buch-Andersen, Jon Günther Andersen e Lars Elmgreen

Temas abordados: O que é um experimento, por que realizar experimentos no setor público, o que queremos aprender, como gerar e testar hipóteses, como avaliar riscos

Métodos compartilhados: Protocolo de Experimentos



ETNOGRAFIA SONORA

Missão de Jon Günther Andersen

Temas abordados: O valor do som na inovação do setor público, conceito de etnografia sonora, como o som "funciona", comparação entre efeitos de sons e textos escritos, como gravar e editar sons, exemplos de projetos do MindLab

Métodos compartilhados: Áudio & Vídeo, software de edição de áudio



4. REFLEXÕES SOBRE A COLABORAÇÃO

maio a dezembro de 2018

A última fase da colaboração foi voltada para a reflexão e avaliação dos aprendizados e resultados decorrentes dos projetos. O GNova estava no final de um ciclo, se preparando para a transição de governo, depois das eleições em outubro de 2018 e era importante avaliar o legado, apresentar as entregas e comunicar o valor gerado. Em sua última visita a Copenhague, a consultora brasileira entrevistou membros do MindLab envolvidos com a colaboração, utilizando uma linha do tempo com as principais atividades desenvolvidas ao longo dos dois anos de atividades com o GNova. As entrevistas realizadas com o MindLab trouxeram reflexões mais amplas sobre laboratórios de governo, suas similaridades e diferenças.

Neste período final, as missões da equipe da Dinamarca tiveram ênfase na revisão da proposta de valor do GNova e na tradução dessa proposta nas atividades cotidianas do laboratório. A segunda vinda de Lars Elmgreen, conjuntamente com Mads Bonde Clausen, foi marcada por atividades de discussão estratégica a partir da perspectiva dos principais parceiros do GNova. A intenção foi de contribuir para a construção da narrativa do GNova na transição de governo. A última missão foi a da Mette Kramer, secretária do MindLab e teve a operacionalização de laboratórios e trocas de experiência na gestão de equipes como aspecto principal.

Houve uma demanda da equipe GNova por um espaço de reflexão sistemática sobre o trabalho realizado e sobre conceitos teóricos do design. Para atender a essa necessidade, foi organi-

zando um Clube de Leitura sobre design e políticas públicas. Foram realizados cinco encontros de leitura, com os temas: contexto e histórico de *design thinking*, design participativo, *wicked problems* e design-antropologia, design especulativo e design feminino. Na página 46, constam atividades de capacitação do terceiro ciclo de formação da equipe do GNova.

Também ocorreu coprodução de materiais e publicações com a equipe do GNova, como o relato de aplicação do *practice check* (traduzido como imersão ágil), e o guia de design etnográfico para o setor público.

As entrevistas dos membros da equipe GNova realizadas pela consultora brasileira geraram reflexões tanto sobre a relevância da colaboração na institucionalização do GNova quanto sobre as nuances da forma de trabalho. Um exemplo de reflexão foi a questão atitudinal (e não ferramental) da colaboração e do próprio trabalho de um laboratório, como disse Joselene (GNova): “Não é sobre métodos e ferramentas, sobre um padrão, um ‘faz desse jeito que é certo’. É sobre entender, envolver. É muito mais do que uma mera caixa de ferramentas.” Quanto ao aspecto de estruturação e apoio institucional, para Letícia, a Colaboração com o MindLab foi “a coisa mais importante para o GNova se firmar como laboratório. Acho que a gente construiu uma trajetória respeitável a partir disso”.

O principal resultado dessa etapa foram as reflexões consolidadas nesta publicação. A sistematização dessa análise é detalhada na próxima seção: aprendizados e insights.

Dentre os projetos desenvolvidos neste período, destacam-se:

PROJETOS DO GNOVA

Reflexões sobre a colaboração (mai-dez/18)

DADOS DO PROJETO	OBJETIVOS	ENTREGAS
Inovação no Plano Plurianual, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão , jun-ago/18	Realizar teste de conceito de um modelo de governança para o PPA (Plano Plurianual)	Mapeamento de insights gerais para revisão do modelo de governança, além de ideias relacionadas ao ciclo de gestão do PPA (elaboração, monitoramento e avaliação) e às atribuições e composição das instâncias de governança do modelo proposto
Dois anos do GNova, GNova e parceiros de projeto , ago/18	Engajar parceiros de projetos para construir coletivamente a trajetória do GNova enquanto laboratório de inovação do governo federal e registrar seus principais resultados	Evento em duas etapas: construção coletiva da linha do tempo do GNova seguida da apresentação pública dos resultados alcançados nos projetos e parcerias
4ª Semana de Inovação em Gestão Pública, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão , nov/18	Engajar atores de diferentes setores no debate e prática da inovação no setor público no Brasil, com vistas a incentivar o protagonismo do servidor público e as conexões entre as diferentes áreas da agenda de inovação, fortalecendo o tema	Evento de 25 a 29 de novembro para aproximadamente 1000 participantes, cuja programação envolve palestras, debates, oficinas e exposições, contando com convidados nacionais e estrangeiros



Imagens de projetos do GNova no período.

TERCEIRO CICLO DE FORMAÇÃO DA EQUIPE

Reflexões sobre a colaboração (mai-dez/18)

PROPOSTA DE VALOR

Missão de Lars Elmgreen
e Mads Bonde Clausen

Temas abordados: Proposta de valor para diferentes usuários e como se traduz na narrativa do laboratório, nos projetos e nas operações diárias

Métodos compartilhados:
Proposta de valor



CONTEXTO E HISTÓRICO DO DESIGN THINKING

Clube de leitura

Discussão dos textos:

1. *Design thinking origin story plus some of the people who made it all happen*, por Jo Szczepanska; 2. *Letter of the editor, Journal of Design Strategies – Transdisciplinary Design*, por Jamer Hunt



WICKED PROBLEMS E DESIGN E ANTROPOLOGIA

Clube de leitura

Discussão dos textos: 1. *Dilemmas in a General Theory of Planning*, por Horst Rittel e Melvin Webber; 2. *Rehearsing the future*, editado por Joachim Halse, Eva Brandt, Brendon Clark e Thomas Binder

DESIGN ESPECULATIVO

Clube de leitura

Discussão do texto:

Para além do design radical?, por Anthony Dunne e Fiona Raby



DESIGN FEMININO

Clube de leitura

Temas abordados: Reprodução e discussão a respeito da sessão *A feminine approach to design*, proposta elaborada originalmente por Kate McEntee, Jon Günther Andersen e Isabella Brandalise para a conferência DRS de 2018



OPERACIONALIZAÇÃO DE LABORATÓRIOS E GESTÃO DE EQUIPE

Missão de Mette Kramer

Temas abordados: Compartilhamento do cotidiano gerencial e administrativo do MindLab, iniciativas e rotinas de gestão de equipe



DESIGN PARTICIPATIVO

Clube de leitura

Discussão dos textos:

1. *From Designing to Co-Designing to Collective Dreaming: Three Slices in Time*, por Liz Sanders; 2. *Co-creation and the new landscapes of design*, por Liz Sanders; 3. *Perspectives on Participation in Design*, por Liz Sanders

APRENDIZADOS E INSIGHTS

Houve uma série de lições aprendidas de ambos os lados ao longo da cooperação, o que ficou evidente nas entrevistas com os atores envolvidos. Ficou claro que inovação é um tema transversal, muito mais próximo de um modelo mental do que de um conjunto fixo e fechado de métodos, e pode ser aplicado a uma infinidade de contextos e projetos do setor público.

Passados dois anos do início do GNova, após a análise dos dados coletados em entrevistas, é possível extrair insights e aprendizados relevantes sobre fatores de sucesso para uma colaboração de tal natureza.

Em termos de formato da colaboração e também de comportamento de laboratório, para que o trabalho faça sentido, é importante que seja situado, concreto, baseado em relacionamento e com objetivo claro. Também é necessário que seja reflexivo e ágil, gerando entregas diferenciadas e criando laços de referência. Alguns desses insights se aplicam mais diretamente ao caso da colaboração entre laboratórios, enquanto outros ilustram uma reflexão mais ampla sobre laboratórios de governo.

Segue lista de insights e aprendizados sobre a natureza da colaboração, detalhados individualmente nas próximas páginas:

- 1. Ser situado** – Adaptar-se ao contexto em questão tendo entendimento das nuances e dinâmicas locais.
- 2. Ser concreto** – Trabalhar em questões específicas, de forma prática e concreta.
- 3. Basear-se em relacionamento** – Manter um canal de comunicação aberto, franco e frequente entre as pessoas envolvidas.
- 4. Traçar objetivo claro, mas ser reflexivo e ágil** – Estabelecer uma narrativa norteadora, com a possibilidade de ajustes de rumo ao longo do caminho.
- 5. Desafiar o estado das coisas** – Criar uma partícula de instabilidade, como forma visível de manter vivo o questionamento.
- 6. Mostrar que é possível** – Gerar precedente para construção de coragem coletiva.



Trata-se de um conceito chave para a criação de valor efetivo, e para se evitar atuações em níveis superficiais, sem ancoramento organizacional ou ressonância com o tempo, espaço e prontidão dos envolvidos. Para Elisabete, para se gerar valor em uma cooperação dessa natureza, é essencial “ter clareza do momento em que cada laboratório se insere”. Isso porque “cada laboratório no mundo vai ser de uma forma – com suas características locais e humanas muito diferentes” (Marina, GNova). Lars (MindLab) considera que, para que se consiga de fato compreender o contexto, é preciso ter “olhos e ouvidos atentos em campo”. Dessa forma, foi essencial contarmos com uma pessoa local junto com a equipe GNova, e em contato constante com a equipe MindLab. Assim, podemos prestar atenção em detalhes e tornamos possível a realização de pequenas coisas, como a tradução – tanto de idioma quanto de cultura (Benjamin, MindLab).

Ser situado

ADAPTAR-SE AO CONTEXTO EM QUESTÃO TENDO ENTENDIMENTO DAS NUANCES E DINÂMICAS LOCAIS.





Quando se trabalha com situações concretas – e não abstrações gerais –, é preciso tomar decisões, dar forma a ideias, detalhar conceitos. Momentos como a definição da identidade visual do GNova, passando pelas escolhas de temas para capacitação da equipe (condizentes com o momento e a prontidão em questão), até o acompanhamento específico de projetos, demonstraram a importância de se ser concreto para gerar pontos de referência de formas de trabalho possíveis. Foram momentos em que a troca de experiências foi potencializada e se obteve resultados mais efetivos.

Exemplo disso foram as missões dos dinamarqueses ao Brasil, consideradas mais produtivas quando tratavam de temas concretos e projetos em pauta ou em andamento no GNova. Mesmo se mantendo aplicadas a determinadas situações e com focos definidos, cada missão “abria possibilidades diferentes para atuar em projetos” (Marina, GNova). Isso também se torna particularmente claro quando se tem uma atuação mais aplicada do MindLab, a partir do momento em que se passa a acompanhar projetos mais de perto ou a se ter equipes mistas de projetos, com membros do GNova e do MindLab, trabalhando lado a lado em desafios comuns.

Ser concreto

**TRABALHAR EM QUESTÕES ESPECÍFICAS,
DE FORMA PRÁTICA E CONCRETA.**





Basear-se em relacionamento

MANTER UM CANAL DE COMUNICAÇÃO ABERTO, FRANCO E FREQUENTE ENTRE AS PESSOAS ENVOLVIDAS.

Relacionamento engloba quem está envolvido, quais são as suas posturas e atitudes, e qual é a relação com a temporalidade. No caso de quem está envolvido, é essencial ir além de líderes e garantir o envolvimento direto das equipes. “Para mim, o mais interessante foi conhecer quem eram as pessoas. Há pessoas muito talentosas no GNova. Fico muito feliz com o fato de termos conseguido compartilhar algo nesse nível. Não só de líder para líder, mas também de equipe para equipe.” (Benjamin, MindLab). O aprendizado entre pares é fundamental para um compartilhamento mais útil e concreto, retomando o aprendizado anterior. No caso do MindLab, uma das dificuldades foi, no cotidiano do escritório dinamarquês, manter visível a colaboração com o Brasil, apesar do envolvimento de cerca de 80% da equipe nas missões e sessões de videoconferência. Em relação a posturas e atitudes, o destaque foi para valores como abertura, transparência, generosidade, respeito, não julgamento e confiança. “Eu sempre percebi uma postura muito generosa da parte deles. E muito sincera, do ponto de vista de oferecer apoio, de fato, para a construção do nosso laboratório (Joselene, GNova).” Já sobre temporalidade, constatou-se o valor de ser uma colaboração de longo prazo, em que se pode construir momentos regulares e rotineiros, como também momentos atípicos e eventuais. Letícia (GNova) destaca a “relação de longo prazo, de não ter sido algo pontual. Foi uma relação que foi sendo construída. Se não fosse o tempo – e acho dois anos o mínimo para isso – não teríamos conseguido fazer essa transformação mental.” Sobre as atividades, Letícia continua: “A regularidade no contato é importante para não deixar a vida atropelar. [...] As vindas [da Dinamarca] são sempre o auge, trazem muita troca e estabelecem intimidade na colaboração.” Dessa forma, aprendemos que os eventos (missões) têm um papel mobilizador e motivador, porque rompem com a rotina e fazem a equipe se organizar para receber os parceiros, além de validarem processos cotidianos.





Isso significa manter-se testando, aprendendo com as experiências e adaptando as iniciativas para que continuem fazendo sentido e contribuindo para a geração de valor. Segundo Thomas (MindLab), “Os ambientes nos quais trabalhamos não são muito estáveis, então é importante entendermos qual é o nosso papel. Um pilar básico da colaboração foi estabelecermos uma data de término e depois trabalharmos o caminho até lá. [...] Considero que criamos uma espécie de plataforma ad-hoc de capacitação.” A adaptabilidade se reflete nas diferentes abordagens adotadas ao longo do tempo, expressas nas etapas da colaboração e descrição das atividades e ciclos de capacitação. Acima de tudo, é importante o entendimento da colaboração como um processo de aprendizagem, de natureza ágil e flexível. O princípio também se aplica para o apoio do MindLab no desenvolvimento do GNova propriamente dito: “A parceria foi uma forma de encurtar nosso caminho, diminuir nossas turbulências, mantendo um rumo, mas com adaptações à nossa realidade. Nos ajudou a nos transformar sem perder o propósito” (Letícia, GNova)

Traçar objetivo claro, mas ser reflexivo e ágil
**ESTABELECEER UMA NARRATIVA NORTEADORA,
COM A POSSIBILIDADE DE AJUSTES DE RUMO
AO LONGO DO CAMINHO.**

Desafiar o estado das coisas

CRIAR UMA PARTÍCULA DE INSTABILIDADE, COMO FORMA VISÍVEL DE MANTER VIVO O QUESTIONAMENTO.



Trata-se de garantir o espírito do laboratório como espaço de exceção dentro da administração pública, constantemente re-pensando o seu papel. A equipe do MindLab atentou para essa diretriz inserindo temas provocadores e trazendo sua própria experiência com questões controversas, planejando experimentos para fins de aprendizado do laboratório. A construção desse aprendizado foi facilitada pelo fato de ser “uma pessoa externa, provocativa, com um background diferente. Alguém que não precisa estar adequado a uma lógica de serviço público” (Manuel, GNova) e “não tem a pressão de ser da equipe, podendo se posicionar de forma mais aberta” (Antônio, GNova). Esse elemento gera uma diferença e acaba se tornando um lembrete a respeito da natureza dos laboratórios, de se manter experimentando sem ceder a pressões e lugares-comuns da burocracia. “A gente tem que estar aberto a repensar as nossas metodologias e formas de trabalhar” (Carolina, GNova), reforçando que laboratórios são espaços vivos, sempre em processo de questionamento. Nesse sentido, é importante reforçar a importância de se manter diferente, mas ainda assim “alicerçado em estruturas bem tradicionais” (Manuel, GNova). Nas palavras de Anne (MindLab), um laboratório deve “criar linhas de conexão com a organização, mantendo-se seguro, mas nunca isolado”. Um laboratório “é, acima de tudo, uma questão organizacional (Joselene, GNova).” Para ilustrar tal conceito, Mads (MindLab) propôs a figura de um navio cargueiro para a organização a qual o laboratório pertence, enquanto o laboratório em si seria uma lancha ligada ao navio. A lancha tem a possibilidade de executar manobras mais ágeis, ser mais veloz, experimentar caminhos no horizonte, circundar e entender o navio como um todo, mas nunca se afastando demais dele. O desafio da lancha é contribuir para adaptar o rumo do navio, dar sentido ao rumo, melhorar a forma de trabalho lá dentro etc.



Tanto em termos da cooperação entre os países, quanto da colaboração entre laboratórios, ou da própria existência de laboratórios de governo, podemos dizer que não há muitas experiências precedentes. Guiar pela referência é um movimento fundamental para se disseminar determinados comportamentos e atitudes, além de se estimular legitimidade. Na situação do MindLab, a contribuição mais citada pelos membros do GNova foi ter funcionado exatamente como uma referência. “O trunfo do MindLab foi mostrar que é possível construir as coisas usando hipótese e experimento como premissas e formas de trabalho, construindo e exemplificando resultados sem perder o foco no cidadão, na criatividade, em gerar valor de verdade” (Guilherme, Enap). O interesse foi em “trazer o precedente e a metodologia, mas sem ter o fetiche do método” (Antônio, GNova). Uma frase comum foi: “eles conseguiram, então nós também conseguimos” e, mais do que isso, a contribuição em termos de legitimidade institucional: “do ponto de vista político, também foi importante ter essa referência para nos estabelecermos enquanto laboratório” (Elisabete, GNova). Segundo Carolina (GNova), foi importante perceber “que não estamos sozinhos. É muito confortável perceber que os problemas que estamos enfrentamos são problemas que eles vivenciaram nas suas diferentes gerações.”

Mostrar que é possível
**GERAR PRECEDENTE PARA
CONSTRUÇÃO DE CORAGEM COLETIVA.**



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cooperação entre Dinamarca e Brasil nos termos aqui apresentados, que termina em dezembro de 2018, trouxe benefícios para ambas as partes, além de uma série de aprendizados. Mais especificamente, a colaboração entre laboratórios foi um suporte importante à estruturação e consolidação do GNova ao longo dos dois anos e meio de trabalho conjunto. Conforme detalhado ao longo da publicação, nesse período, a colaboração teve quatro etapas com diferentes características: criação do laboratório brasileiro, estruturação do GNova, desenvolvimento de projetos e reflexões sobre a colaboração. As formas de interação entre os laboratórios em cada etapa exploraram uma diversidade de ações para melhor responder ao contexto do GNova. Basicamente, as atividades consistiram em: formação, mentoria e acompanhamento de projetos, missões técnicas, composição de equipes mistas de projetos, facilitação da estratégia do GNova e coprodução de materiais.

Hoje, o GNova se configura como um laboratório reconhecido no governo brasileiro, com equipe dedicada de cerca de 10 servidores públicos alocados na Enap. Já realizou inúmeros eventos e atividades de inovação, além de mais de 15 projetos com instituições da administração pública federal e até do Distrito Federal. É um membro ativo da rede de inovadores do governo federal – InovaGov, e foi indicado como unidade de apoio técnico-administrativo do Comitê Executivo do Conselho Nacional para a Desburocratização – Brasil Eficiente³. Nas palavras de Andréa Andrade, Coordenadora-Geral no momento de abertura do GNova,

“É essencial ter uma mentoria na abertura de um laboratório de inovação – é uma disrupção da sua vida inteira como gestor público. É bom ter alguém ao seu lado.”

Para os membros do MindLab, a colaboração foi uma oportunidade única de contribuição para a criação de um laboratório em um contexto completamente diferente, além de proporcionar aprendizado e reflexão a respeito da sua própria configuração e modos de pensar e fazer enquanto laboratório. Segundo Stine Schulze: “há algo de renovador nos aprendizados que vêm de um laboratório novo. Às vezes, sinto que nos tornamos muito sólidos nas nossas formas de operação. Um novo laboratório traz novas perguntas, novas abordagens e novas formas de ver.”

Além disso, os efeitos positivos da cooperação posicionaram a Dinamarca como um parceiro estratégico para instituições como a Enap, pois não havia precedentes notáveis de parcerias institucionais com o país. Segundo Antônio Claret, “tivemos um fortalecimento de laços da Enap com o governo da Dinamarca. Além da colaboração com o MindLab, houve vários cursos ofertados pela Dinamarca – foi um diálogo muito ampliado. Houve um posicionamento da Dinamarca como parceiro estratégico da Enap”. Joselene complementa que, mesmo com o fim da cooperação, “inevitavelmente vai ter sempre uma pontinha de MindLab e Dinamarca na escola”.

NOTAS

1. <http://mind-lab.dk/en/node/44>

As citações subsequentes relativas às atividades do MindLab também têm como fonte o site institucional.

2. Evento organizado pelo MPDG e Enap que conta com palestras, oficinas, mesas redondas e apresentação de cases com o objetivo de compartilhar experiências nacionais e internacionais sobre inovação no setor público.

3. Trata-se de uma ação de assessoramento e suporte à Casa Civil para a pauta da simplificação administrativa com foco no cidadão e nas empresas.

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.

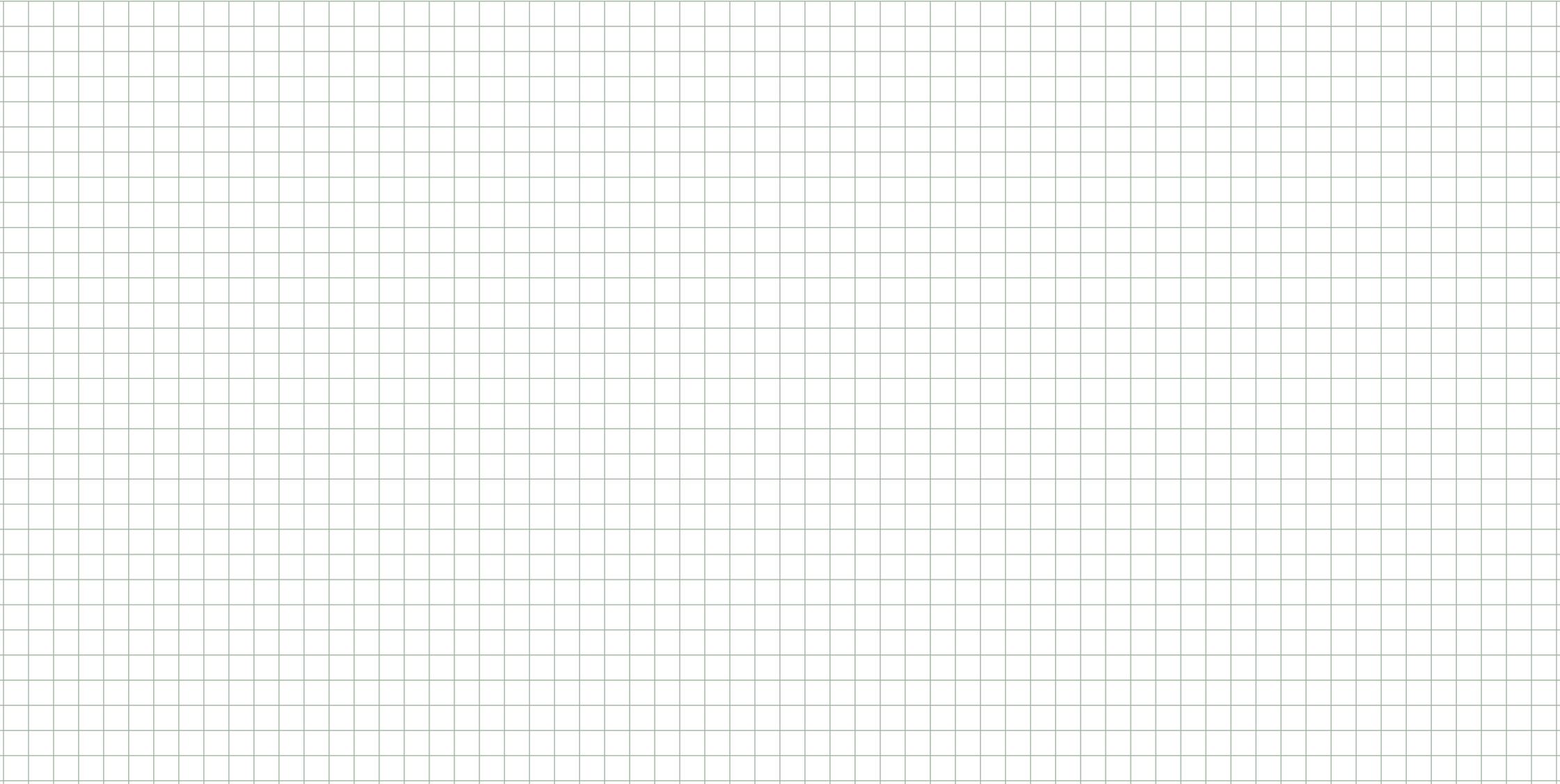
Foto: Robson Lenin Evangelista Carvalho (Ascom/Enap)



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 a **colaboração internacional entre os laboratórios de governo GNova e MindLab** no período de 2016 a 2018. A iniciativa envolveu o compartilhamento de experiências em termos de métodos e atitudes, atuação em projetos e perspectivas organizacionais de mudança de cultura no setor público.



MINDLAB

GNOVA

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública