

(011) lab

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO
EM GOVERNO DA PREFEITURA
DE SÃO PAULO



INOVAÇÃO PÚBLICA PARA TRANSFORMAR O GOVERNO COM AS PESSOAS



**INOVAÇÃO
PÚBLICA PARA
TRANSFORMAR
O GOVERNO COM
AS PESSOAS**

Pedimos para algumas pessoas muito especiais na história do (011).lab nos apresentarem, respondendo a seguinte pergunta:

QUAL É O GRANDE POTENCIAL DO (011).LAB?



Registramos aqui as respostas e o nosso muito obrigado aos que estão presentes nestas páginas. Gostaríamos de estender nosso agradecimento a todos que contribuíram e contribuem para que o nosso trabalho seja possível.



O maior potencial do (011).lab é enfrentar cada desafio como um exercício de aprendizagem coletiva. Isso lhe permitiu acelerar rapidamente as capacidades da equipe, sendo hoje uma referência na América Latina.



Juan Felipe Lopez
Unit e States of Change



Deflagrar uma cascata de inovações a partir da Prefeitura de São Paulo; o (011).lab fez acontecer. Como se fosse uma coisa normal, do jeito que deve ser.



Francisco Gaetani
Fundação Getúlio Vargas



O (011).lab tem um papel importante na promoção de agendas que melhoram a provisão de bens, serviços e políticas públicas, como a sua iniciativa de ciências comportamentais e as abordagens de design centrado no ser humano. O laboratório é um ator importante para aumentar a eficiência e o bem-estar da cidade. Espero que o laboratório continue conduzindo esses projetos de fronteira em São Paulo nos próximos anos.



Florencia Lopez Boo
Banco Interamericano de Desenvolvimento



Cidades são excelentes laboratórios para políticas públicas. Ter um laboratório em São Paulo significa exponencializar esse potencial. O (011).lab conseguiu aproveitar isto: compreender as/os cidadã(o)s, conversar, conectar-se e cocriar com elas e eles, sem perder o caráter de exploração e experimentação. Dá para fazer ainda mais, transformando isso em prática nas demais áreas!



Guilherme de Almeida

Escola Nacional de Administração Pública



O (011).lab presta especial atenção aos problemas que os usuários dos serviços públicos enfrentam. Sua equipe sabe quais perguntas fazer e como usar as respostas. Estou confiante de que o laboratório continuará melhorando os serviços públicos em São Paulo.



Mark Hallerberg

Hertie School of Governance



Através de projetos inovadores e dinâmicos, sempre baseados em evidências, experiências e metodologias pouco difundidas na gestão pública, o (011).lab tem o potencial de disseminar práticas inovadoras e eficientes entre servidores da prefeitura e da administração pública do país.



Monise Picanço

Centro Brasileiro de Análise e Planejamento



É impossível pensar na disseminação da Linguagem Simples no Brasil sem o (011).lab: a sua contribuição tem sido estruturante de todo o movimento. O laboratório alia uma alta capacidade técnica para desenvolver projetos a uma rara sensibilidade para ouvir e atender as dores das/dos cidadã(o)s.



Heloísa Fischer

Comunica Simples



O (011).lab tem um papel fundamental na construção da São Paulo do futuro, fortalecendo e impulsionando as inovações de todas as áreas da Prefeitura para a construção de uma cidade mais resiliente, humana e conectada com a população.



Eduardo de Azevedo

Banco Interamericano de Desenvolvimento



O (011).lab é atualmente uma referência para outras cidades de nossa região e tem o potencial de ser um articulador do movimento de inovação digital nos governos do Brasil e da América Latina.



Marcelo Facchina

CAF – Banco de Desenvolvimento da América Latina



“ O (011).lab tem um potencial de transformar a maneira como se pensam as políticas públicas em São Paulo e no Brasil, trazendo para o centro do planejamento e da implementação a relevância de se pensar em evidências científicas, pilotos, avaliação e ciências comportamentais na mudança social!

Pedro de Paula
Vital Strategies

“ O (011).lab tem um grande potencial de promover melhoria dos serviços e, com isso, aumentar o acesso da população a direitos e serviços com qualidade e rapidez, o que significa um fortalecimento da própria cidadania.

Gabriela Lotta
Fundação Getúlio Vargas



“ O (011).lab tem a vocação de reunir mentes brilhantes em torno de projetos relevantes. Em todos os seus trabalhos, sejam os de mobilização de redes, os de incremento da capacidade de inovação na Prefeitura ou os de melhoria de serviços, o destino do (011).lab é encontrar a/o cidadã(o).



Joelson Vellozo
Secretaria de Governo Digital

“ (011).lab é um demonstrador de possibilidades. Ele mostra que, para que os serviços sejam úteis para a/o cidadã(o), temos que escutá-la/o com atenção – e coordenar internamente os executores com intenção.

Ivan Boscariol
Banco Interamericano de Desenvolvimento



“ Ao transformar a experiência das pessoas em um parâmetro constituinte do desenho de políticas públicas, o (011).lab tem o potencial de ampliar a capacidade de inovação. Demonstra que a experimentação e cocriação são úteis a vários processos cotidianos, possibilitando que os servidores se abram para incorporar a multiplicidade de atores envolvidos na esfera pública, de modo simples, rápido e efetivo.

Elisabete Ferrarezi
GNova – Laboratório de Inovação em Governo



“ O (011).lab de São Paulo tem um grande potencial para alcançar grandes inovações do setor público nesta cidade. O laboratório já deu o exemplo para outros municípios de como fazer isso. Aponto para as abordagens adotadas pela equipe do (011).lab em meu trabalho sobre o design para a formulação e a implementação de políticas centradas na/no cidadã(o).



Sabine Junginger
Lucerne University of Applied Sciences and Arts

SUMAMA

ARRIO

INOVAÇÃO ALÉM DA TECNOLOGIA Juan Quirós **10**

AMANHÃ, ALGO TERÁ MUDADO Tatiana Daussen Perfoli e Vitor Cipriano de Fazio **12**

01. INTRODUÇÃO **16**

02. GERAR E GERIR MUDANÇA: INOVAÇÃO NA CIDADE DE SÃO PAULO **18**

03. (011).LAB **26**

04. COMO CHEGAMOS ATÉ AQUI **32**

05. PROJETOS **50**

DESENHAR E MELHORAR SERVIÇOS PÚBLICOS **51**

MOBILIZAR COMUNIDADES DE PRÁTICAS DE INOVAÇÃO PÚBLICA **69**

DESENVOLVER CAPACIDADES PARA INOVAR **91**

06. APRENDIZADOS **108**

07. FUTUROS POSSÍVEIS **120**

08. AGRADECIMENTOS **122**

INOVAÇÃO ALÉM DA TECNOLOGIA

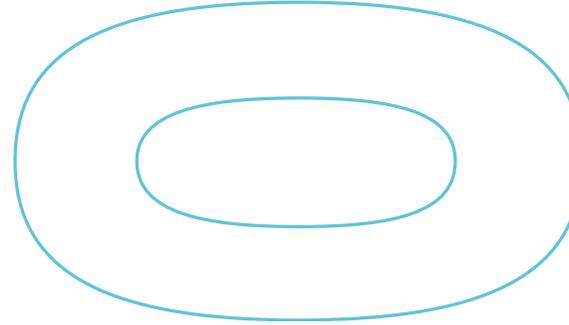
(Juan Quirós)

Secretário de Inovação e
Tecnologia de São Paulo

As inovações tecnológicas geraram nos últimos anos grandes mudanças nas formas tradicionais de organização da sociedade. Não somente pela disponibilização de aparelhos, ferramentas ou recursos em si, mas também pela transformação causada nos processos de criação, construção e execução de projetos nas mais diversas áreas do conhecimento. Em uma grande metrópole como São Paulo, essas mudanças tornam-se ainda mais intensas, gerando novos desafios e oportunidades.

Nesse contexto, a Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) nasce em 2017 com a missão de modernizar a gestão pública no município, adaptando a Prefeitura ao ritmo das transformações tecnológicas e inovando na organização e nos serviços prestados a cidadãs e cidadãos.

A quantidade de inovações tecnológicas disponíveis é enorme. Contudo, apenas construir produtos inovadores não é suficiente para entregar serviços de qualidade e aumentar a confiança dos cidadãos e cidadãs no Estado. É necessário ter servidores e servidoras capacitados para conduzir esse processo e usar a tecnologia de forma que ela seja acessível e útil na prática para facilitar a vida da população.



O trabalho realizado pelo (011).lab, em parceria com diversos setores da Prefeitura, tem sido essencial para que as mudanças tecnológicas promovidas pela SMIT e demais órgãos efetivamente resultem em transformações para o bem-estar de quem vive na nossa cidade.

Por meio de iniciativas que conectam colaboradores, cidadãos e cidadãs e participantes do ecossistema de inovação, o laboratório redesenha e constrói soluções para situações complexas, desenvolve novas capacidades nos servidores públicos e aproxima o governo da sociedade. A atuação do laboratório tem apresentado resultados extremamente positivos nos últimos três anos, com reconhecimento de agentes importantes dentro e fora da Prefeitura.

É com muita satisfação que convido todos para uma leitura e para consultas posteriores dos distintos casos de inovação que este livro reúne. São iniciativas que demonstram o importante papel do laboratório para a modernização da gestão pública, tornando-a não apenas mais digital, mas também mais eficiente e próxima das pessoas.

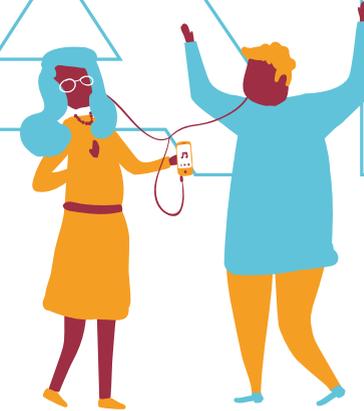
AMANHÃ, ALGO TERÁ MUDADO

(Tatiana Dausen Perfoli)

*Coordenadora de Programas de
Inovação Pública no (011).lab*

(Vitor Cipriano de Fazio)

*Coordenador de Processos
de Inovação e Mudança
Organizacional no (011).lab*



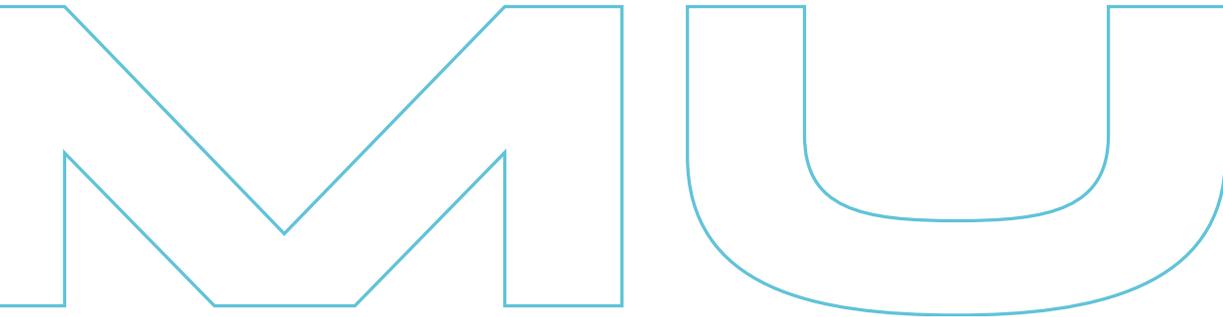
Foi-se o tempo em que o conhecimento sobre o passado era um guia seguro para resolver os problemas do presente, em que bastava trancar um grupo de especialistas em uma sala, munidos das *melhores práticas*, para construirmos soluções eficazes para os problemas públicos. Quando a régua para medir o setor público eram as grandes burocracias privadas – ainda assim, burocracias, em que a previsibilidade é o valor que orienta o funcionamento da organização.

Hoje, uma das poucas certezas que temos é que, amanhã, algo terá mudado. Nesse contexto de mudança acelerada, os problemas também ganharam um dinamismo desafiador: eles são complexos, com múltiplas relações de causa e efeito difíceis de mapear e se reorganizam constantemente. Não há solução fácil ou evidente. E, para lidar com esse dinamismo, as organizações se reconfiguraram, de modo a interagirem constantemente com as pessoas, entenderem suas necessidades e, assim, serem capazes de resolver problemas. A previsibilidade gradualmente cede espaço à adaptabilidade e à capacidade de aprendizado constante.

Não é segredo que governos de todo o mundo e a Prefeitura de São Paulo precisam se adaptar para atuar nesses novos contextos e gerar valor público. Essa mudança na forma de trabalhar,

visando à entrega de serviços públicos mais conectados às necessidades das pessoas, passa pela aproximação entre governo e população e também por despertar mudanças de mentalidade, atitudes e competências de servidoras e servidores municipais.

O (011).lab nasce nesse contexto como uma estratégia para aproximar o governo das pessoas, aumentar a eficiência da administração municipal e a qualidade dos serviços públicos. Para nós, a transformação dos serviços e das políticas públicas depende das pessoas que constroem o governo todos os dias: servidoras e servidores municipais, com quem queremos gerar valor para as pessoas. Queremos revelar os inovadores que existem na Prefeitura para provocar a mudança a partir de exemplos e incentivá-los a continuar inovando diariamente. Queremos apoiar a construção das capacidades necessárias para que a inovação aconteça, compartilhando formas de fazer e construindo experiências transformadoras de aprendizagem na prática. Queremos conectar as pessoas, criando as condições para que o diálogo e a construção coletiva sejam possíveis. Queremos aproximar a Prefeitura das/dos cidadã(o)s, para interagir de forma rápida e frequente, na busca de entender suas necessidades, pensar serviços a partir das suas dores reais e mostrar que é possível construir com o cidadão.



Este livro representa a consolidação de um ciclo de três anos de trabalho que envolveu mais de 91 projetos, 6.100 servidores/as e 9.800 cidadã(o)s paulistanos/as. É uma enorme satisfação conseguir traduzir em palavras, formas e imagens tudo o que somos e transformamos nessa jornada. O exercício da escrita nos ajudou a olhar para a nossa história em perspectiva. Refletimos sobre as nossas escolhas e marcos da nossa trajetória para assimilar nossos erros, aprendizados e conquistas e seguir em frente com maior confiança sobre a nossa atuação.

Apesar de termos feito imensa pesquisa para criar o (011).lab, um laboratório não passa a existir por decreto. À medida que trilhamos essa jornada, em ciclos iterativos, fomos explorando caminhos e descobrindo quem somos e podemos ser. É com muita felicidade que contamos nossa história e compartilhamos nossos aprendizados com vocês. Coube a nós a missão de escrever esta carta de abertura, mas o trabalho narrado aqui foi construído por diversas pessoas incríveis, que tiveram papel determinante em diferentes momentos da nossa trajetória.

Ao longo dos capítulos, você vai encontrar nossa visão sobre inovação em governo, nossos valores e princípios, os marcos da nossa trajetória, alguns relatos de projetos que realizamos, nossos resultados e aprendizados desses anos. Todos os relatos deste livro foram feitos por servidores públicos, na maior cidade brasileira, com desafios públicos extremamente complexos. Sabemos que São Paulo é uma vitrine de políticas públicas para todo o país e esperamos que os aprendizados que identificamos possam inspirar outras equipes em outros governos – como outros antes de nós nos inspiraram.



Muitas pessoas foram imprescindíveis para chegarmos até aqui.

Para começar, as 56 pessoas que já passaram pela equipe do (011).lab, gente muito apaixonada pelo que faz, curiosa, sem medo de aprender e de errar, que acredita no poder da construção colaborativa e no serviço público. Pessoas de todo canto do Brasil, jovens, rápidas, extremamente capazes, que desenvolveram suas capacidades aqui. O (011).lab, em si, é uma escola de formação de inovadores públicos. Ninguém entrou aqui especialista. Somos o que somos porque estamos juntos, porque somamos nossas competências, habilidades e vivências. O valor do time está na diversidade. Todo amor e dedicação a essas pessoas.

Nada disso é possível sem o trabalho em rede. Está na nossa forma de fazer e de agir. Agradecemos também aos nossos 43 parceiros de dentro e de fora da Prefeitura. Nosso agradecimento por toparem experimentar novas práticas transformadoras conosco. A presença de vocês é extremamente importante para disseminar a inovação pública e fortalecer todo o ecossistema da cidade de São Paulo, do Brasil e da América Latina.

Por fim, este livro é dedicado a todas as pessoas que inovam na Prefeitura cotidianamente. Pessoas ousadas, que não têm medo de experimentar novas práticas para entregar valor a quem mais precisa do governo. Pessoas que conhecem profundamente os processos e formas de atuar na administração pública e colocam à disposição toda sua bagagem para aprimorar a gestão pública sempre que possível. O que você vai ler aqui são casos de inovações realizadas por e com servidores públicos. Esperamos que esta publicação inspire a continuar inovando e ofereça alternativas para lidar com problemas complexos de uma forma diferente.



Ao longo dos últimos três anos, o (011).lab, laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo, fez muito. Foram mais de noventa projetos em parceria com diferentes unidades da Prefeitura de São Paulo, com envolvimento de mais de 6 mil servidores de mais de quinze órgãos da administração municipal. Assim como para muitos de seus companheiros de inovação pública – em especial os laboratórios –, o foco na *prática* é uma de suas marcas registradas.

Por isso, a história do (011).lab se conta a partir de casos concretos, resultados e aprendizados.

São dois os principais objetivos desta publicação. O primeiro é de gestão do conhecimento, no sentido de consolidar dados e histórias e organizá-los de maneira que sejam acessíveis, além de possibilitar reflexões e aprendizados a partir de erros, acertos e momentos críticos. O segundo é comunicar a história do laboratório e difundir para outras pessoas e instituições, demonstrando seu valor e inspirando outros governos em empreitadas semelhantes.

Assim, ela se dirige a parceiros de projeto do laboratório e outras unidades da Prefeitura que pensam ou desejam pensar inovação, bem como a equipes de outros governos e organizações que trabalham com a agenda. Também temos em mente os diversos laboratórios e redes de inovação nacionais e internacionais que fazem parte do ecossistema de inovação. Para além desses atores, pensamos que este trabalho pode ser útil para escolas de governo e como material de cursos de inovação em diferentes plataformas educativas.

Diante da finalização de mais um ciclo de gestão na Prefeitura, em 2020, e da quantidade de trabalhos realizados pelo laboratório, entendemos o momento atual como estratégico para reflexão e

registro não só sobre o que somos e como chegamos até aqui, mas também sobre para onde queremos ir. Além disso, por se tratar de um movimento recente no contexto de inovação pública, a documentação sobre laboratórios se torna ainda mais relevante para a compreensão e o fortalecimento da agenda.

Foi como um laboratório que toda a equipe trabalhou na criação deste livro, em um processo colaborativo. Grande parte do esforço se deu na sistematização e criação de sentido dos dados levantados, intercalados por momentos de coleta e de validação com a equipe. Entendemos que, além de resultar nesta publicação, o próprio processo de construção do material trouxe reflexões para a equipe do laboratório, uma vez que possibilitou a criação de uma narrativa comum a respeito da visão de inovação e formas de atuação do (011).lab. Esse alinhamento é fundamental para a comunicação de valor de equipes de inovação, uma questão-chave para o sucesso e desenvolvimento de laboratórios no mundo todo.

O percurso deste livro se inicia, portanto, com a apresentação da nossa visão de inovação, em um primeiro capítulo que contextualiza a criação do laboratório de inovação para transformação da gestão da Prefeitura de São Paulo, o (011).lab.

Depois dos porquês vêm os quês e como: a abordagem do (011).lab é descrita no capítulo 2 a partir de frentes de atuação e orientação por princípios de trabalho. Seguimos, então, com a trajetória percorrida, detalhando a linha do tempo do laboratório com base em diferentes fases. Aqui também constam números dos principais resultados ao longo dos três anos.

Para um relato mais pormenorizado do trabalho do (011).lab, selecionamos projetos representativos de cada eixo de atuação do laboratório. Para o eixo Desenhar e Melhorar Serviços Públicos, contamos sobre a reformulação do Portal SP156 de atendimento ao cidadão, o aumento da arrecadação municipal por meio das ciências comportamentais e a melhoria no processo de emissão de nota fiscal eletrônica para MEIs; para o Mobilizar Comunidades de Práticas de Inovação Pública, os casos selecionados são Premia Sampa, CopiCola e o Encontro Internacional de Inovação em Governo; por fim, sobre o eixo Desenvolver Capacidades para Inovar, os relatos são dos projetos Perfis comportamentais na implementação do processo eletrônico na Prefeitura, Geração de capacidades na transformação digital de serviços e Capacitações do Programa Municipal de Linguagem Simples.

Para finalizar, reunimos nossas reflexões a respeito dos principais aprendizados enquanto equipe e convidamos você a explorar de forma colaborativa visões de futuros para o laboratório, a Prefeitura e a cidade nos próximos anos.

GERAR E GERIR MUDANÇAS: INOVAÇÃO NA CIDADE DE SÃO PAULO

Estamos em São Paulo, a metrópole mais populosa do hemisfério Sul⁽¹⁾ e uma das dez cidades mais populosas do mundo.⁽²⁾ Cerca de 12 milhões de habitantes⁽³⁾ se espalham por um território imenso, de cerca de 1500 quilômetros quadrados,⁽⁴⁾ com um formato semelhante a uma cabeça de girafa – uma peculiaridade simpática, que no entanto não torna São Paulo menos desafiadora. Sua população é diversa e múltipla. São Paulo é o município mais multicultural do Brasil, congregando pessoas de todo o país e de diversas comunidades do mundo – há 196 países representados na capital por pelo menos um morador.⁽⁵⁾ E, apesar de habitem a cidade mais rica do país, essas pessoas se distribuem em um espectro amplo de desigualdades.⁽⁶⁾

(1) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), “Estimativas da população residente nos municípios”.

(2) Organização das Nações Unidas (ONU), World Urbanization Prospects 2018 – Highlights. 2019. Disponível em: <<https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Highlights.pdf>>.

(3) A região metropolitana, que inclui outros 38 municípios, chega a 21 milhões de habitantes. Os dados podem ser conferidos em “População residente, em 1 de abril de 2007: Publicação Completa”. Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA), 14 de novembro de 2007. Consultado em 10 de agosto de 2020.

(4) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). “São Paulo”. Consultado em 6 de outubro de 2019.

(5) O *Estado de São Paulo*, “As 10 menores comunidades estrangeiras de São Paulo”. 24 de outubro de 2016. Consultado em 24 de outubro de 2016.

(6) Rede Nossa São Paulo, “Mapa da Desigualdade”. Disponível em: <<https://www.nossasaopaulo.org.br/campanhas/#13>>.

A estrutura administrativa da Prefeitura, entidade governamental responsável pela gestão do município e pelo oferecimento de serviços e políticas públicas a diferentes setores sociais, reflete a complexidade da cidade. Seu quadro de funcionários conta com aproximadamente 121 mil servidores,⁽⁷⁾ que atuam em mais de setenta órgãos municipais espalhados em 32 subprefeituras, administradoras dos 96 distritos da cidade.⁽⁸⁾ Cada órgão tem um jeito próprio de trabalhar e interagir com a população. Como toda grande metrópole latino-americana, São Paulo enfrenta problemas de grande complexidade. Suas causas e efeitos são de difícil compreensão, e as possíveis formas de resolução dependem de uma ampla mobilização de diferentes atores da sociedade. Nesse contexto, para além da complexa estrutura administrativa da cidade, o *distanciamento do governo da população* também dificulta a entrega de serviços que atendam as necessidades e demandas das pessoas. Esse desafio é especialmente visível no contato direto da população com a Prefeitura para solicitar um serviço. Na prática, apesar dos avanços dos últimos anos, a/o cidadã(o) ainda enfrenta uma longa jornada de linguagem burocrática e um grande número de exigências e procedimentos, e a falta de integração entre órgãos dificulta o acesso a um direito ou serviço público. Isso fica claro ao se observar que, até 2016, era preciso interagir com seis órgãos municipais diferentes e esperar cerca de cem dias para abrir uma empresa.⁽⁹⁾

(7) William Cardoso, “‘Rosto’ de servidor municipal de SP é de uma mulher que atua na área da educação”. *Folha de S.Paulo*, 9 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/01/rosto-de-servidor-municipal-de-sp-e-de-uma-mulher-que-atua-na-area-da-educacao.shtml?aff_source=56d95533a8284936a374e3a6da3d7996>.

(8) De acordo com a Lei nº 13.399, de 1º de agosto de 2002.

(9) Conferir o site Empreenda Fácil, disponível em: <<http://empreendafacil.prefeitura.sp.gov.br/>>.

Aproximar a Prefeitura das pessoas envolve outras formas de interação além do atendimento a(o) cidadã(o), como a transparência e a participação cidadã. Aqui o desafio não se esgota em engajar a população nos espaços de participação existentes – como conselhos, audiências e consultas públicas –, mas também passa pelo aprimoramento desses espaços e pela criação de novos formatos para conectar pessoas e debater temas públicos. Devemos pensar esses momentos de modo que a população se sinta parte da esfera pública, criando um ambiente propício para incorporar sugestões e construir conjuntamente uma melhor entrega de serviços, focada nas pessoas.

Esses desafios não são exclusividade de São Paulo e não se manifestam de maneira homogênea. É comum na administração pública contemporânea deparar-se com uma estrutura administrativa grande e desintegrada, com uma organização permeada por uma constante disputa de interesses e pelo excesso de normatização, dentre as outras restrições inerentes ao setor público. Diante de tantos problemas complexos e de recursos limitados, é preciso cada vez mais incorporar novas formas de pensar e atuar para responder de maneira mais adequada às necessidades da população. Estruturas pouco flexíveis e pouco permissivas ao erro desincentivam servidores/as a pensar novas soluções e novos modos de executar os serviços. Ainda que existam muitas pessoas dispostas que realizam inovações diariamente nas suas áreas de atuação, a estrutura organizacional muitas vezes não cria condições para interação e circulação de conhecimento, gerando verdadeiras *ilhas* dentro das instituições.

Esse cenário é intensificado por questões conjunturais, como as *constantes mudanças de contexto tecnológico* que vivemos. A transformação digital dos últimos anos trouxe novas formas de interação social e econômica, além do enorme e contínuo fluxo de informação disponível que altera a distribuição de oportunidades, conhecimento e participação. O avanço da tecnologia não é

acompanhado no mesmo ritmo por diferentes segmentos sociais; enfrentam obstáculos tanto o governo, que precisa potencializar o uso da tecnologia e inovação para viabilizar a entrega de serviços e políticas públicas, quanto parcelas da população que não têm nem mesmo acesso básico a infraestruturas digitais.

Essas e tantas outras mudanças contemporâneas transformaram o mundo em que vivemos. O contexto global atual é de assimetria, confusão, pluralidade e sobretudo de *incerteza perante aos futuros*. Tudo isso exige respostas e adaptações rápidas de um sistema que foi estruturado para a previsibilidade e estabilidade. Nessa crise de referências, que não é exclusiva do governo, mas é compartilhada com diversos segmentos da sociedade, torna-se um desafio criar novos imaginários coletivos.

A nossa visão de inovação em governo é a de uma administração pública com maior capacidade de adaptação, funcionando a partir de princípios e métodos que permitam reflexão diária e aprendizado contínuo com base na prática. Tais princípios orientam uma agenda municipal de inovação para além da tecnologia, que se baseia na **aproximação de governo e sociedade**, em um processo constante de colaboração; e na **transformação da gestão**, buscando engajamento e participação ativa de servidores/as públicos/as na construção de soluções relevantes.

Nesse processo de gerar e gerir mudanças, as pessoas são as protagonistas, sejam cidadãs ou servidoras. É necessário entender que focar nas pessoas e suas necessidades é um princípio da administração pública que gera ganhos de qualidade no desenho e execução de políticas e serviços. A construção de um governo municipal mais eficiente, eficaz e responsivo passa pela criação de espaços de colaboração com a população, ajudando a construir um ciclo virtuoso de entregas de serviços e aumento da confiança nas instituições públicas. Devemos aproveitar a posição estratégica das cidades, que estão próximas da população, para ouvir, testar e criar com as pessoas de maneira rápida.

Processos participativos mais efetivos incorporam necessidades pouco visíveis à administração, melhoram o relacionamento entre poder público e população e desenvolvem soluções de maneira ágil e colaborativa. Inovações carregam o requisito de serem valiosas para quem usa, e a maneira de descobrir se uma solução de fato melhora a vida de quem a usa é por meio desses espaços de contato com a população.

Da mesma forma que se faz necessário construir em conjunto com a sociedade, é imprescindível aproximar e conectar servidores/as nos processos de redesenho e formulação das políticas públicas. Esses espaços de aproximação devem incorporar a experiência diária dos servidores/as na confecção de soluções – especialmente daqueles que trabalham na ponta e se relacionam diretamente com a população – e também motivar novas posturas.

Quando falamos em transformar a gestão, devemos ter sempre em mente que ela é formada de pessoas. Para transformá-la, portanto, devemos potencializar os talentos daqueles que fazem o governo todos os dias, além de ampliar suas capacidades com a incorporação de novas ferramentas. Para nós, o primeiro passo é reconhecer que a inovação deve dialogar com a gramática do governo, de modo a criar uma linguagem comum e uma consciência sobre o que precisa ser mudado e o que deve ser conservado. É muito importante criar um ambiente que estimule a inovação na administração, investindo no desenvolvimento de habilidades do/da

servidor(a) e na criação de referenciais práticos com bons resultados. A gestão do conhecimento – que envolve registrar, gerenciar e facilitar o acesso às informações de projetos, políticas e outras atividades desempenhadas – é fundamental para diminuir resistências, ampliar as trocas entre os órgãos e disseminar boas práticas, tornando o olhar do/da servidor(a) mais atento ao aprendizado.

Desse modo, a criação e promoção de uma cultura de mudança e inovação na administração pública municipal é gradualmente construída a partir de diferentes estratégias de criação de capacidades. Inovar compreende utilizar novas tecnologias, promover mudanças no dia a dia, e, principalmente, melhorar a forma de trabalhar, de formular políticas públicas e de prestar serviços à população.

A Prefeitura de São Paulo tem dado importantes passos no sentido de fortalecer o ambiente de inovação na cidade e promover uma mudança de cultura dentro do governo. A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT), criada em janeiro de 2017,⁽¹⁰⁾ reflete essa preocupação em fortalecer iniciativas de inovação e tecnologia na gestão municipal a partir da sua finalidade de “promover a melhoria, a inovação e o uso de tecnologia da informação e comunicação na organização e nos serviços prestados pela administração pública municipal, bem como fomentar a inclusão digital e o acesso à informação e às tecnologias e executar atividades compatíveis e correlatas com a sua área de atuação”.⁽¹¹⁾ É nesse contexto, e como unidade integrante da SMIT, que se dá a criação do (011).lab – laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo.

Tendência em níveis nacionais e locais, laboratórios de inovação em governo são espaços dinâmicos destinados a trabalhar problemas públicos de forma colaborativa, desafiando formas tradicionais de operação de estruturas governamentais. Laboratórios têm permissão para agir diferente, proporcionando condições controladas para criar e testar soluções rapidamente e em pequena escala, seguindo a lógica de prática experimental e iterativa de pesquisa, teste e aprendizado.

(10) Decreto n. 57.576 de 1º de janeiro de 2017 atualizado pelo decreto n.59.336 de 7 de abril de 2020

(11) Ibid.

Essa forma de atuação traz três ganhos principais. Em primeiro lugar, permite a otimização de recursos escassos, ao fazer mais com menos e testar as soluções antes de aplicá-las em maior escala. Em segundo lugar, dá lugar à experimentação de novos métodos, ferramentas e tecnologias para lidar com problemas públicos complexos, como as desigualdades e a qualidade de vida nas cidades. Por fim, nessa atuação se aprende fazendo, e a prática de adaptar as ações a partir de aprendizados gerados suscita uma atitude antecipatória que traz vantagens diante de futuros incertos e mudanças constantes.

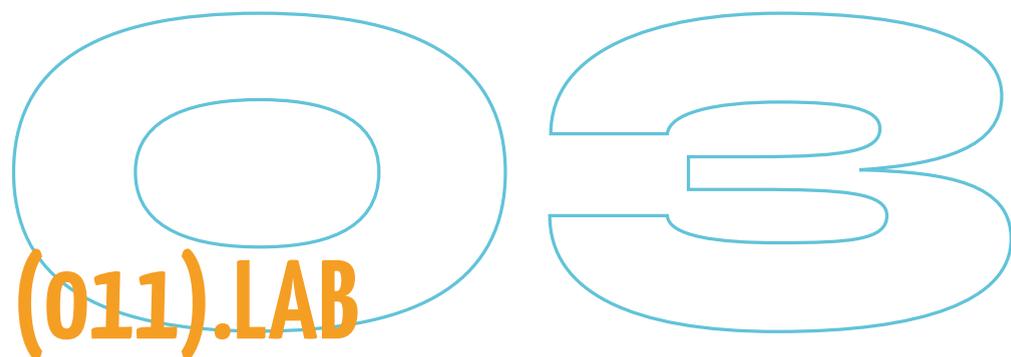
Cada laboratório é único e altamente contextual. Com a abrangência de atuação refletida na escolha do nome,⁽¹²⁾ o (011).lab surge como estratégia para gerar e gerir mudança na Prefeitura de São Paulo e contribuir para o enfrentamento dos desafios elencados anteriormente – distanciamento entre governo e sociedade, estruturas rígidas, servidores/as com baixa motivação, escassez de recursos, mudanças no contexto tecnológico e futuros incertos. A partir de uma visão de inovação colaborativa e focada nas pessoas, o (011).lab almeja aproximar a gestão pública da população, aumentar a eficiência da administração municipal e a qualidade dos serviços e políticas públicas.

A escolha do modelo de laboratório aponta para a criação e a gestão de processos de mudança no governo a partir da experimentação. Com esse escopo de trabalho, construímos espaços em que é possível testar ideias em colaboração com a população para aprender o que é valioso para o usuário. Ao mesmo tempo, a partir do envolvimento de servidores/as nesses processos, engajamos os participantes e criamos referenciais práticos sobre como é possível transformar a gestão.

(12) O nome (011).lab faz referência ao código de área para ligações telefônicas da região metropolitana de São Paulo, 011.

O foco é na **construção de capacidades estatais de praticar inovação**, ou seja, na capacidade do Estado de entregar políticas públicas mais efetivas, a partir da transformação dos servidores.

O (011).lab, portanto, conecta pessoas, facilita conversas e cria espaços que motivam a mudança na gestão municipal, nos quais é possível aprender na prática novas formas de trabalhar na solução de problemas públicos. Nossa proposta é criar valor através de uma combinação de entregas, capacitação e fortalecimento de comunidades, utilizando diferentes abordagens e experiências de trabalho colaborativas para questionar e reformular o modo como a Prefeitura de São Paulo resolve seus desafios. No próximo capítulo entraremos em mais detalhes sobre a nossa forma de atuação.



QUEM SOMOS?

O (011).lab – laboratório de inovação em governo da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia de São Paulo – nasce, em agosto de 2017, como uma estratégia conjunta da Coordenadoria de Processos de Inovação e Mudança Organizacional (CPIN) e da Coordenadoria de Programas de Inovação Pública (CPIP) para enfrentar as dificuldades da gestão municipal na entrega de serviços que atendam melhor às necessidades da população. Vimos no capítulo anterior que são vários os fatores que explicam essas dificuldades, como o distanciamento entre governo e sociedade, as estruturas rígidas da organização, servidores/as com baixa motivação e escassez de recursos, além de um contexto que engloba mudanças tecnológicas e incertezas em relação ao futuro.

Para enfrentar esses desafios, o laboratório busca aproximar servidores/as, cidadã(o)s e participantes do ecossistema de inovação e, em conjunto, construir soluções para problemas complexos de interesse público.

Buscamos, ao final da execução dos nossos projetos e programas, o reconhecimento de pessoas e práticas de inovação, a potencialização das capacidades dos servidores, uma maior convergência entre pessoas e áreas da Prefeitura e, por fim, o aprimoramento de estratégias e serviços. Com esses resultados, acreditamos aproximar a Prefeitura das/os cidadã(o)s e aumentar tanto a eficiência da gestão municipal quanto a percepção de qualidade dos serviços públicos municipais.

O QUE FAZEMOS?

Para atingir os objetivos, resultados e impactos descritos, organizamos o conjunto de projetos e programas em três frentes de atuação.

**DESENHAR E MELHORAR
SERVIÇOS PÚBLICOS**

**MOBILIZAR COMUNIDADES DE
PRÁTICA DE INOVAÇÃO PÚBLICA**

**DESENVOLVER CAPACIDADES PARA
INOVAR EM SERVIDORES/AS**

A frente de **Desenho e Melhoria de Serviços Públicos** é voltada ao desenvolvimento de soluções para melhorar a qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados pela Prefeitura – e, de forma indireta, acabamos obtendo também um aprimoramento dos processos internos e desenvolvimento de aprendizagens da secretaria ou órgão parceiro. Atuamos com equipes multidisciplinares que buscam soluções para os desafios complexos e multicausais dos serviços públicos com base em dados qualitativos e quantitativos, gerindo os processos de melhoria com base em evidências.

Nesses projetos, temos um olhar estratégico para as políticas públicas e os serviços. Começamos identificando e explorando os problemas existentes para então idear soluções. Em seguida, experimentamos e testamos essas soluções com o público-alvo do serviço, para garantir que a solução implementada seja efetiva.

A frente de **Mobilizar Comunidades de Práticas de Inovação Pública** visa conectar pessoas para fortalecer a inovação pública, sejam elas servidores(as) ou atores externos à administração pública que atuam em temáticas relacionadas à inovação no setor público. São realizados mapeamento e disseminação de prática inovadoras, com um olhar especial para as ações desenvolvidas pelos/pelas servidores/as, contribuindo para a gestão do conhecimento para inovação na Prefeitura. Esta frente possui dois objetivos principais: fortalecer o vínculo da comunidade de inovadores(as) públicos/as com o (011).lab e consolidar o ciclo de gestão do conhecimento para inovação na Prefeitura.

De forma geral, os projetos e programas dessa frente buscam identificar pessoas, seus interesses e desafios públicos, para então explorarmos e registrarmos boas práticas e por fim mobilizar comunidades de inovadores dentro e fora da Prefeitura através da comunicação e disseminação dessas práticas.

A frente de **Desenvolver Capacidades para Inovar** possui como objetivo principal impulsionar processos de mudança na relação de servidores com seu trabalho. Para isso, criamos espaços onde é possível olhar para a rotina do serviço público de outras maneiras e experimentar na prática novas formas trabalhar a solução de problemas públicos, gerando capacidades por meio de aprendizagem na prática.

Todos os projetos desta frente têm como ponto de partida a identificação de quem participará do espaço, quais são suas necessidades e quais capacidades precisam ser desenvolvidas. A partir dessas definições, cocriamos com o parceiro o processo de formação, desenvolvemos conteúdo de maneira estruturada e testamos diferentes formas de capacitar, das mais tradicionais às mais disruptivas. Por fim, oferecemos e avaliamos espaços de desenvolvimento.

COMO FAZEMOS?

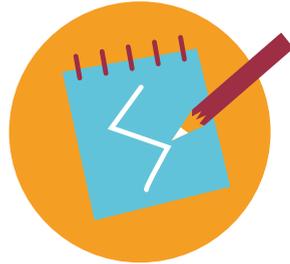
O (011).lab atua de forma inspiradora porque demonstra que é possível criar valor público a partir de processos e metodologias diferentes daqueles tradicionalmente utilizados pela administração pública. Esse tipo de abordagem faz com que servidores/as se sintam desafiados/as ao longo da execução do projeto, aprimorando seus métodos de trabalho e aumentando seu engajamento em suas atividades pós-projeto.

Apesar da variedade de metodologias existentes em nosso repertório, uma das premissas do (011).lab é desenvolver projetos a partir do desafio que será trabalhado. Identificado o desafio, são explorados diferentes cursos de ação ao longo do processo, sempre de forma alinhada com nossos parceiros.

Assim, a prática do laboratório não é orientada por metodologias, mas por princípios de trabalho. Esses princípios dizem respeito aos modos de pensar e de fazer do laboratório e são uma referência para tomadas de decisão, guiando definições de etapas de projetos, escolhas metodológicas e aplicação de métodos e ferramentas.

Com inspirações multidisciplinares – incluindo áreas como design, ciências sociais e administração pública –, a lista de princípios busca reunir aquilo que é essencial na atuação do laboratório, mas permitindo flexibilidade de abordagens e escolhas, adaptadas para cada projeto. A lista foi construída a partir da sistematização de conversas com outros laboratórios de inovação, pesquisas secundárias e reflexões sobre as práticas do (011).lab em seus projetos. São estes os nossos **princípios**:

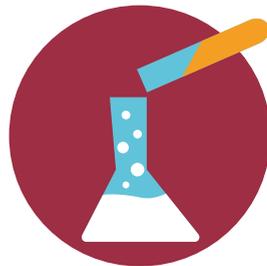
Desenhar problemas: Formular um determinado problema, levando em conta suas causas, consequências, seu contexto e as perspectivas dos atores envolvidos, para, a partir disso, extrair oportunidades de ação.



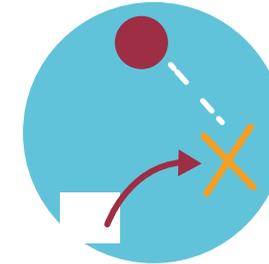
Focar nas pessoas: Escutar e considerar, em um esforço contínuo, as necessidades e vivências dos atores envolvidos em um mesmo processo, a fim de integrar e valorizar diferentes perspectivas de modo participativo.



Experimentar: Testar ideias, hipóteses e protótipos através de métodos estruturados, controlados e documentados, em um processo de aprendizado que considera o erro como parte da descoberta de boas soluções.



Conhecer dados: Coletar, interpretar e sistematizar dados com o objetivo de gerar informações acerca da realidade, permitindo fundamentar e embasar as decisões tomadas ao longo dos projetos.



Operacionalizar: Concretizar iniciativas e projetos do laboratório por meio do planejamento das etapas e mobilização de recursos, pessoas e capacidades, sempre considerando as potências e os limites da administração pública.



Conectar pessoas: Construir pontes entre servidores de diferentes equipes da Prefeitura e entre pessoas de dentro e de fora do governo através de processos colaborativos e compartilhamento de aprendizados, fortalecendo a capacidade de atuação desses atores e suas iniciativas.

É importante destacar que, ao longo do tempo, o laboratório foi ajustando seus objetivos organizacionais, testando os métodos de trabalho e adequando sua rota para os novos desafios que se apresentavam. Como uma organização dinâmica que se adapta às mudanças de conjuntura, o (011).lab está em constante processo de desenvolvimento de sua maturidade institucional, lapidando o seu papel a partir dos desafios e oportunidades da administração pública municipal. A jornada do laboratório até aqui é justamente o que contaremos em mais detalhes no capítulo a seguir.



COMO CHEGAMOS ATÉ AQUI

Assim como acontece em projetos de experimentação, a jornada do (011).lab se deu em um movimento espiral, que intercala fases de expansão e fases de aprendizado e consolidação. A espiral indica o movimento de crescimento em direção a uma atuação institucional mais ampla, relacionado com a proposta de transformação da gestão da Prefeitura.

Nas fases de expansão, o laboratório passa a trabalhar em projetos em um novo nível da estrutura organizacional, estendendo-se pouco a pouco: primeiro tem um foco interno, depois passa para a Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) e, por fim, para outros órgãos da Prefeitura. Esses momentos de expansão são sempre sucedidos por uma fase de aprendizado e consolidação – que chamamos de experimentação. Na experimentação, o laboratório apresenta uma atuação mais madura no nível organizacional em que se encontra, informada por reflexões vindas das experiências práticas realizadas.

Esse movimento pode ser entendido como uma estratégia para ganhar escala – o que se torna possível por intercalar momentos de exploração, em que é possível testar, errar e aprender dentro de um nível pequeno e conhecido, com momentos de consolidação de aprendizados em um nível maior e mais complexo com segurança, emulando o ciclo de inovação. Na linha que estas páginas reproduzem, cada fase é acompanhada da sua missão, isto é, aquilo que o laboratório estava tentando alcançar naquele momento, de uma imagem representativa, projetos e acontecimentos marcantes, incluindo pontos de virada para a fase seguinte.

LINHA DO TEMPO

OUTRAS SECRETARIAS

SECRETARIA MUNICIPAL DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

01 (JAN-AGO 2017)

LABORATÓRIO



03
(JAN-NOV 2018)

Servidores/as no evento São Paulo Inteligente e Humana: Desafios e Oportunidades, que contou com a presença de 150 servidores de 70 órgãos municipais

EXPANSÃO E EXPERIMENTAÇÃO NA SMIT

Posicionar o laboratório como ator estratégico para a consolidação da SMIT na Prefeitura

Evento Plataforma Cidades Inteligentes: Desafios e Oportunidades

Projeto-piloto do CopiCola

Primeira interação do laboratório com cidadã(o)s

PONTO DE VIRADA
Orientação para realizar mais projetos externos à SMIT

Lançamento do Programa CopiCola

Lançamento do Programa Municipal de Linguagem Simples

Realização do Encontro Internacional de Inovação em Governo

Encontro da Comunidade de Inovadores Públicos da Prefeitura de São Paulo com States of Change

PONTO DE VIRADA
Criação da cadeia de valor do laboratório

Lançamento da Publicação Ciclos de Vida de Laboratórios de Inovação Pública



Equipe do laboratório elaborando o planejamento estratégico do (011).lab, em outubro de 2017

02
(SET-DEZ 2017)

EXPERIMENTAÇÃO DENTRO DO LAB

Testar o plano de ação proposto e levantar possibilidades de atuação

Encontro de Laboratórios de Inovação da Prefeitura

Parceria com o MindLab e conversas com labs da América Latina



Participantes do Encontro dos Laboratório de Inovação da Prefeitura de São Paulo, que contou com a mentoria do MindLab, em abril de 2017

04
(DEZ 2018-DEZ 2019)

EXPANSÃO PARA OUTRAS SECRETARIAS

Testar projetos e programas com impacto em outros órgãos da Prefeitura

Primeiro encontro de labs na Semana de Inovação

Cerimônia de premiação do Premia Sampa 2018



Primeiro dia do Encontro Internacional de Inovação em Governo na Praça das Artes, em agosto de 2019

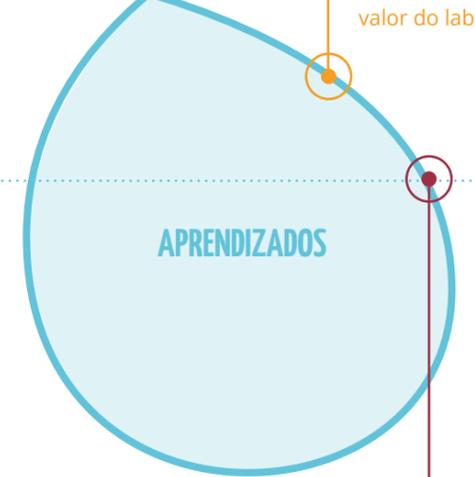
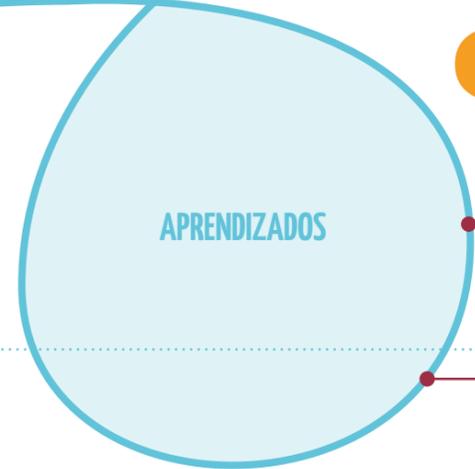
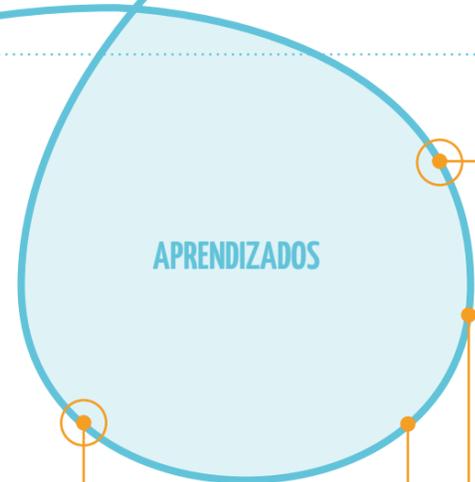
05
(JAN 2020 - HOJE)

EXPERIMENTAÇÃO EM OUTRAS SECRETARIAS

Garantir a continuidade e o fortalecimento da agenda de inovação da Prefeitura



Finalistas da edição de 2020 do Premia Sampa chegando na Cerimônia de Premiação transmitida ao vivo pelo Youtube, em junho de 2020



FASES DA JORNADA

A organização da vida do (011).lab em fases, ainda que partindo de um modelo simplificado, permite criar sentido sobre a jornada percorrida e vislumbrar possibilidades para caminhos futuros. Comentamos a seguir cada fase, destacando desdobramentos, projetos representativos, principais desafios, sinais de sucesso e pontos de virada para a fase seguinte.

01

EXPLORAÇÃO INICIAL

Nossa primeira fase, que aconteceu de janeiro a agosto de 2017, foi de **explorar possibilidades para a construção de uma unidade de inovação na Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT)**, através de pesquisa de referências, alinhamento interno, desenvolvimento de uma proposta de atuação e validação institucional.

Não era estranha a presença de laboratórios de inovação na Prefeitura de São Paulo; desde 2014 contamos com a atuação do Mobilab+⁽¹³⁾ e do LabProdAm, laboratório focado em soluções tecnológicas. Em 2017, surgiu o Pátio Digital, iniciativa de governo aberto e transformação digital da Secretaria Municipal de Educação. Com a criação da SMIT, também em 2017, a missão da CPIN (Coordenadoria de Plataforma de Inovação) e CPIP (Coordenadoria de Projetos de Inovação Pública) se tornou justamente **conceber uma proposta de atuação de inovação pública na Prefeitura** que se alinhasse com os objetivos da Secretaria e complementasse a atuação dos laboratórios já existentes.

Por isso, nosso primeiro projeto foi a elaboração de um **Plano de Ação** visando criar uma unidade de inovação. Conduzimos uma pesquisa baseada em dados sobre iniciativas similares e

(13) Na sua criação, o Mobilab+ chamava-se apenas Mobilab. Ao ampliar seu escopo de atuação junto à SMIT, passou a ser conhecido como Mobilab+ em 2019.



Votação para escolher a marca do laboratório, em agosto de 2017

realizamos quinze entrevistas com gestores públicos de unidades de inovação e pesquisadores que são referências nacionais e internacionais no assunto. Ao longo da pesquisa, percebemos se tratar de um campo muito aberto, com múltiplas possibilidades, sendo portanto a escolha de qual seria nossa abordagem o primeiro desafio do laboratório. Em paralelo, havia a necessidade de reconhecimento e legitimação institucional e a insegurança de implementar um plano de ação ainda não testado na prática. Este foi um momento de longas conversas e grandes questionamentos, e o primeiro sinal de sucesso do laboratório foram a aprovação da proposta pelo gabinete da Secretaria e a sinalização de apoio para próximos passos. **Decidimos ser um laboratório de inovação em governo** enquanto estratégia para fomentar a inovação dentro do governo por meio de espaços colaborativos, em que experiências são compartilhadas e se constroem capacidades para resolver problemas públicos. Através do laboratório esperávamos conectar e mobilizar atores para fomentar a cultura de inovação na cidade e desenvolver capacidades dentro do governo. Com essa decisão e o Plano de Ação em mãos, partimos para a próxima fase, voltada para descobrir na prática as implicações disso.

02 — EXPERIMENTAÇÃO DENTRO DO LAB

Na segunda fase, de setembro a dezembro de 2017, nossa missão era **testar o Plano de Ação proposto** na fase anterior, explorando possibilidades concretas para o laboratório. Fizemos isso através de projetos pouco complexos e internos ao laboratório.

Um dos nossos grandes desafios neste momento era estruturar uma equipe multidisciplinar e construir capacidades internas para a execução de projetos de inovação. Era preciso aprender diferentes metodologias, formas de gerir projetos e sobretudo como se comportar e pensar como um laboratório de inovação na gestão municipal. Por isso realizamos diversos projetos internos, para aprender na prática sobre essas questões e testar de forma rápida e segura, com risco controlado, tipos de projeto e abordagens para o laboratório recém-criado.

Foi neste momento também que contamos com uma mentoria do MindLab, antiga unidade de inovação do governo dinamarquês, para transferir conhecimento e fazer os questionamentos necessários ao desenvolvimento da equipe. Essa parceria



Primeira oficina da Rede de Inovadores da Região Metropolitana de São Paulo, em outubro de 2017

também tinha o objetivo de dar apoio na resolução de outro desafio, a construção de legitimidade interna na Prefeitura e no ecossistema de inovação. Nesse sentido, também conduzimos ao longo desse período **conversas periódicas com laboratórios da América Latina**, em que apresentamos o laboratório, identificamos práticas interessantes e aprimoramos a narrativa do próprio (011).lab.

Além da legitimação e da capacitação da equipe, nosso principal desafio nesse momento era buscar um parceiro para realizar o primeiro projeto com um ator externo. Com os aprendizados gerados nas experimentações internas e conversas com outros laboratórios, **definimos critérios para escolher quais projetos gostaríamos de realizar** como laboratório e quais parceiros precisaríamos buscar para isso. Conseguimos então negociar os primeiros projetos com outras coordenadorias da Secretaria, expandindo a atuação do laboratório para um novo nível.

03

EXPANSÃO E EXPERIMENTAÇÃO NA SMIT

Entre janeiro e novembro de 2018, nos dedicamos à expansão de parcerias para diferentes áreas da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, como também à consolidação de aprendizados a partir dessas colaborações. Em paralelo, desenvolvemos primeiros projetos com outras secretarias, ensaiando um próximo momento de expansão. Durante a fase, nossa missão era **posicionar o laboratório como um ator estratégico para a consolidação do papel da SMIT como gestora da mudança organizacional da Prefeitura.**

O laboratório se valeu do posicionamento estratégico da SMIT, que possui contato tanto com servidores municipais quanto com cidadã(o)s, a partir dos canais de atendimento da Prefeitura. Nossa primeira parceria foi firmada com a Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos (CASP), com a qual desenvolvemos projetos que permitiram não só testar maneiras de gerir projetos como também aprender as melhores formas de interagir com a/o cidadã(o) – nas praças de atendimento, central telefônica ou convidando para momentos específicos. Já em nossa segunda parceria, com a Coordenadoria de Gestão da Tecnologia de Informação e Comunicação (CGTIC), voltamos o olhar para os servidores, buscando entender suas dores, mapear problemas e desenhar soluções através de espaços colaborativos que melhorassem a governança de tecnologia. A partir dessas parcerias, o laboratório foi ganhando legitimidade interna e passou a ser demandado para participar de outros projetos. Aos poucos, assumiu uma posição de integrador estratégico com as demais coordenadorias da Secretaria, promovendo reflexões de temas transversais e espaços de



Teste de nomenclatura de serviços com cidadã na Praça do Patriarca, em abril de 2019

conexão entre as políticas públicas promovidas pela SMIT – inclusão digital, atendimento ao cidadão e governança de tecnologia. Nesse sentido, estivemos à frente do desenvolvimento de uma estratégia de Cidades Inteligentes, um projeto estruturante da Secretaria, que definiu uma narrativa integradora e direcionadora para todo o órgão.

No final desta fase, na medida em que conquistamos a confiança dos nossos parceiros através de projetos bem-sucedidos, passamos a realizar projetos mais complexos e com resultados e repercussão mais relevantes. Alguns deles são relatados em detalhes no capítulo seguinte. Com a legitimação do laboratório na SMIT e a conquista de confiança da equipe para experimentar novas pautas e metodologias, fomos pouco a pouco mirando a atuação externa à Secretaria, iniciando um movimento de expansão para outras áreas da Prefeitura. Desenvolvemos nessa fase o projeto-piloto do CopiCola com o Mobilab+, que nos permitiu testar as bases do programa antes de lançá-lo. Em dezembro realizamos, em parceria com a Secretaria de Gestão, o Premia Sampa 2018. Com a orientação de realizar mais projetos externos à SMIT, passamos para a próxima fase.

04

EXPANSÃO PARA OUTRAS SECRETARIAS

Entendemos a quarta fase, de dezembro de 2018 a dezembro de 2019, como um momento de utilizar aprendizados da atuação do laboratório para testar projetos e programas com impacto em outros órgãos da Prefeitura.

Nesta fase, construímos um duplo olhar para o laboratório, interno e externo à Secretaria. Continuamos realizando projetos internos – explorando visões de futuro, expandindo a atuação com a Coordenadoria de Inclusão Digital e mantendo laços fortes com as outras coordenadorias. Com os aprendizados gerados, começamos então a experimentar e testar novas abordagens e formas de atuar com outras secretarias; para isso, adotamos a abordagem de conferir maior autonomia aos projetos que estavam sendo idealizados, dando flexibilidade para que a equipe conseguisse explorar diversas estratégias.

Como resultado, programas bem estruturados, com atuação em diversas secretarias foram desenvolvidos. O Programa CopiCola, por exemplo, registrou treze casos de sucesso de iniciativas inovadoras de secretarias. Testamos também as primeiras intervenções de ciências comportamentais nas Secretarias da Fazenda e da Saúde e realizamos projetos de inovação nas formas de contratação no setor público, como o Pitch Sampa e o projeto sobre Encomendas Tecnológicas, parte do Global Innovation Policy Accelerator do NESTA.

Dentre os sinais de sucesso que demonstraram bons resultados desta fase, destacamos o aumento do número de parceiros e servidores impactados pelo laboratório graças ao estabelecimento de programas robustos com maior capilaridade para fora da SMIT. Também recebemos nosso primeiro reconhecimento internacional, da Metropolis (Associação Global de Grandes Cidades e Regiões Metropolitanas), para estabelecer uma cooperação internacional o MVD LAB (Montevideú) e o Urban Innovation Lab (Montreal).

Em agosto de 2019, durante o Encontro Internacional de Inovação em Governo promovido pelo (011).lab, apresentamos pela primeira vez o laboratório para um público amplo, mais de



Servidores/as prototipando uma solução na oficina prática no lançamento de um dos guias do programa CopiCola, em janeiro de 2020

quatrocentas pessoas presencialmente, incluindo servidores, organizações internacionais e do terceiro setor e outros laboratórios de inovação de todo o Brasil e de diversos países da América Latina. Esse momento, que será relatado em detalhes mais para frente nesta publicação, consolidou o laboratório como referência em inovação pública e abriu novas portas para projetos em outras secretarias.

Esta fase foi um momento de intensas reflexões sobre aprendizados e objetivos do laboratório. A partir de longas conversas de alinhamento interno, ganhamos maturidade e passamos a fazer projetos com múltiplas abordagens, como no caso da revisão das multas de trânsito, em parceria com a Secretaria Municipal de Transportes, em que misturamos metodologias de ciências comportamentais com Linguagem Simples. Neste momento, passamos a nos reconhecer enquanto instituição e direcionamos esforços para definir uma narrativa clara sobre o laboratório e organizar o nosso portfólio de projetos em frentes de ação. Como resultado deste processo que englobou toda equipe em diferentes momentos, elaboramos nossa cadeia de valor e definimos nosso mapa estratégico para 2020.

05

EXPERIMENTAÇÃO EM OUTRAS SECRETARIAS

No momento da escrita desta publicação, estamos na quinta fase, que teve início em outubro de 2019. Nosso foco é consolidar a atuação do laboratório e nos preparar para a finalização de mais um ciclo de gestão na Prefeitura, uma vez que estamos em ano eleitoral. Para tornar a fase mais complexa, a pandemia provocada pelo novo coronavírus, que teve início no primeiro semestre de 2020, provocou diversas mudanças na forma de trabalho do laboratório. Assim, nossa missão atual é **fortalecer e garantir a continuidade da agenda de inovação em governo na Prefeitura em um momento incerto e complexo.**

Para isso, focamos na estruturação de processos internos do laboratório, criando um Escritório de Projetos, responsável por organizar os processos de prospecção de novos projetos e gestão. Isso permite que as diversas iniciativas que haviam ganhado autonomia na fase anterior tenham uma estratégia conectada ao propósito do laboratório.

Em paralelo à gestão interna, estamos realizando projetos que utilizam as diversas metodologias que aprimoramos para gerar impacto em outras secretarias nos três eixos de atuação do laboratório. Mobilizamos uma comunidade ainda maior de inovadores públicos através dos nossos programas; capacitamos servidores de diversas secretarias, firmando parcerias estratégicas para o fortalecimento de competências para inovar; e melhoramos serviços variados através de processos multidisciplinares que mesclam ferramentas como design, insights comportamentais e simplificação de linguagem.

Contudo, a emergência sanitária decorrente da pandemia de covid-19 levou a população de São Paulo e o serviço público a modificarem suas rotinas de modo súbito e radical. Da mesma forma que toda a Prefeitura, o (011).lab se reorganizou para enfrentar a pandemia. Realizamos o projeto Prefeitura em Teletrabalho, em parceria com a Secretaria de Gestão, para apoiar a tomada de decisão qualificada sobre o teletrabalho, a partir de pesquisas, da elaboração de instrumentos de governança e gestão e da escuta de mais de 4 mil servidores municipais.

Além disso, realizamos uma iniciativa de aplicação de ciências comportamentais em parceria com o Banco Interamericano



Oficina com membros da equipe para compartilhar escolhas sobre esta publicação, em setembro de 2020

de Desenvolvimento (BID) e a Vital Strategies para testar as formas mais eficazes de comunicação visando a mudanças de comportamento provocadas pela covid-19. Enviamos SMS para 7 mil pessoas para descobrir como comunicar que as pessoas devem ficar em casa, usar máscara, manter distância mínima e lavar as mãos com frequência. Após avaliação, escalamos a mensagem com melhor resultado para 2,5 milhões de pessoas.

Este momento permitiu o desenvolvimento de competências em interações remotas com servidores e população, não só levando o laboratório a aumentar sua capacidade de chegar nas pessoas mesmo trabalhando de modo remoto, mas também de compartilhar esses aprendizados. Em cooperação com a Unesco, oferecemos capacitação para uma rede de servidores públicos instrutores na Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP), firmamos parcerias importantes e disponibilizamos uma formação à distância em Linguagem Simples junto à Escola Virtual de Governo da Enap.

O (011).lab tem sido considerado referência nacional e internacional em algumas pautas e abordagens, como Linguagem Simples e insights comportamentais. Passamos a ocupar um papel de destaque no ecossistema latino-americano de inovação, compartilhando nossos aprendizados em eventos, redes e publicações. Concretizamos novas parcerias estratégicas, como com o States of Change, rede internacional de inovação pública, e com a Ideas 42, organização voltada para aplicação de ciências comportamentais em políticas públicas.

O desafio desta fase tem sido organizar a equipe para que consiga, ao mesmo tempo, realizar projetos relevantes, estruturar os processos internos do laboratório e consolidar uma estratégia de comunicação sólida que projete o laboratório nacional e internacionalmente. Como sinais de que estamos no caminho certo, conseguimos definir processos internos maduros e fomos requisitados por outras secretarias para realizar novas parcerias.

(011).LAB EM NÚMEROS

Para complementar a história relatada aqui, coletamos alguns números que demonstram o impacto do laboratório nos últimos três anos. O (011).lab promoveu **91 iniciativas**, entre projetos, eventos e capacitações, que envolveram mais de **6.100 servidores públicos** da Prefeitura de São Paulo. Essas iniciativas foram realizadas em parceria com **7 coordenadorias** da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia e **16 outros órgãos da administração municipal**. Também contamos com **28 parcerias formalizadas**⁽¹⁴⁾ com organizações privadas, do terceiro setor e internacionais.

Para desenhar e melhorar serviços, já consultamos mais de **9.823 cidadã(o)s** e propusemos melhorias para **47 serviços diferentes da Prefeitura**. Para desenvolver capacidades nos servidores, realizamos **49 capacitações e projetos**, em que mais de **590 servidores** foram capacitados em temas como Linguagem Simples, insights comportamentais e facilitação. Para mobilizar comunidades de práticas de inovação pública, organizamos **49 eventos** que contaram com a participação de mais de **3.245 pessoas**, entre servidores públicos e atores da sociedade civil relevantes.

Em termos de visibilidade, o laboratório já participou de **31 eventos nacionais e internacionais** e integra **8 redes de governos** e de profissionais do setor de inovação pública. Já lançamos **23 publicações e artigos** e fomos citados em **8 publicações e plataformas internacionais**. Também recebemos um prêmio internacional da Metropolis (Associação Global de Grandes Cidades e Regiões Metropolitanas), em que ganhamos **26 mil euros** para a realização de um projeto de cooperação internacional com outros dois laboratórios internacionais.

As listas completas das organizações parceiras, da administração municipal ou externas, e das publicações do laboratório se encontram ao final desta publicação.

(14) As parcerias foram formalizadas por meio de Acordos de Cooperação Técnica, Termos de Doação, Memorandos de Entendimento e Termo de Colaboração com organizações da sociedade civil. A lista completa das organizações parceiras pode ser encontrada ao final da publicação.



OS PROJETOS PARA DESENHAR E MELHORAR SERVIÇOS PÚBLICOS

Para melhor descrever a atuação do (011).lab, escolhemos os casos mais representativos em nossa trajetória, que se organizam nas três frentes de atuação do laboratório. Apesar dessa sistematização, é importante destacar que as frentes, descritas a seguir, são complementares e coexistem nos projetos.

Esta frente se volta para o desenvolvimento de soluções nas políticas públicas entregues a(o) cidadã(o). Ainda que de forma indireta os processos internos se aprimorem e haja desenvolvimento de aprendizagens da secretaria ou do órgão parceiro, o objetivo prioritário é melhorar a qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados pela Prefeitura. Atuamos com equipes multidisciplinares que desenvolvem soluções para os desafios complexos e multicausais dos serviços públicos a partir de dados qualitativos e quantitativos, gerindo os processos de melhoria com base em evidências.

Para desenhar e melhorar serviços públicos, já consultamos mais de **9.800 cidadã(o)s** e, a partir disso, propusemos melhorias para **47 serviços** diferentes da Prefeitura.

REFORMULAÇÃO DO PORTAL SP156 DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO



Consolidação das pesquisas e testes nas Praças de Atendimento

CONTEXTO

O desafio enfrentado por esse projeto foi a má avaliação do Portal SP156 pelas/os cidadã(o)s, que classificavam o site como complexo, poluído e com linguagem difícil. Essa situação resultava em uma alta taxa de desistência dos usuários durante a navegação.

Para quem usa, essa dificuldade significa continuar dependendo do atendimento telefônico, que respondia por mais de 50% da demanda, sem acesso às vantagens que o serviço digital oferece. Para o governo, significa a perda da oportunidade de reduzir gastos públicos pela migração do telefone e do presencial para o digital e também da oportunidade de atrair novos usuários para os serviços.

A equipe responsável pelo serviço contava com muita experiência sobre atendimento ao cidadão, mas tinha pouco espaço para interagir diretamente com as pessoas. Além disso, o processo de implementação de soluções nos canais digitais não incluía testes de usabilidade com o público-alvo, o que dificultava o relacionamento com a/o cidadã(o) e o acesso aos serviços.

Para resolver o desafio, desenhamos um processo que permitisse ao mesmo tempo melhorar a experiência das pessoas ao utilizar o Portal SP156 e criar uma experiência de trabalho engajadora, que funcionasse como plataforma de aprendizagem de novas formas de trabalhar na equipe parceira.

PROCESSO

O desafio central foi dividido em três grandes ciclos, cada um focado em uma parte do problema: a otimização da interface do Portal SP156, a melhoria da arquitetura da informação e, por fim, a simplificação de nomes de serviços e definição de critérios para inclusão de novos serviços.

Os ciclos, por sua vez, foram compostos por três tipos de atividades, que podem se repetir dentro de um mesmo ciclo: exploração, experimentação e síntese. Na exploração buscamos entender o problema e formular hipóteses a partir do levantamento de dados e do contato com o público-alvo; na experimentação criamos e testamos possíveis soluções para o desafio; na síntese organizamos os aprendizados sobre as soluções testadas. Esse processo não acontece de forma linear, mas iterativa, ganhando agilidade à medida que se avança. Cada ciclo dura de três a cinco semanas e, ao final, as entregas são apresentadas aos patrocinadores do projeto.

No primeiro ciclo, a partir da exploração do Portal SP156 com usuários e com atendentes da central telefônica, construímos protótipos para a interface do portal de baixa fidelidade com materiais

FICHA TÉCNICA

Órgão Parceiro

Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos (CASP) da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT)

Período

De agosto de 2018 a maio de 2019

de baixa fidelidade com materiais físicos. Após testes em Praça de Atendimento ao Cidadão, elaboramos um protótipo digital que aumentou a taxa de resolutividade (pessoas que interagiram com o sistema e conseguiram solicitar o serviço desejado) em um tempo médio de 1 minuto e 32 segundos.

No segundo ciclo, testamos a arquitetura da informação dos serviços de trânsito e transporte, campeões de acessibilidade com mais de 340 mil acessos no Portal SP156 em um mês. Trabalhamos de maneira colaborativa com doze cidadãos e doze servidores para organização desses serviços a partir de cartões (e não de cartões). Testamos a nova proposta com usuários e servidores nos quais nos demos conta de que a navegação era 41% mais rápida e que eram necessárias ações necessárias para chegar no serviço desejado. Então, elaboramos um processo replicável para a organização de serviços com a participação cidadã.

No terceiro ciclo, testamos os serviços de direitos humanos e de inclusão social de partida. Testamos critérios de inclusão e de nomear serviços em Praças de Atendimento ao Cidadão, entrevistas em espaços públicos no centro de São Paulo. Então, em conjunto com servidores de três departamentos, uma Árvore de Decisão, um Guia de Diretrizes para a organização de serviços nos canais SP156 e um Guia de Boas Práticas para a organização de Serviços usando Linguagem Simples.

REFORMULAÇÃO DO PORTAL SP156 DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO



Consolidação das pesquisas e testes nas Praças de Atendimento

CONTEXTO

O desafio enfrentado por esse projeto foi a má experiência do Portal SP156 pelas/os cidadã(o)s, que classificavam o portal como poluído e com linguagem difícil. Essa situação resultava em uma alta taxa de desistência dos usuários durante o atendimento telefônico, que respondia por cerca de 80% da demanda, sem acesso às vantagens que o site oferecia. Para o governo, significa a perda da oportunidade de migrar os serviços públicos pela migração do telefone e do presencial para o digital, também da oportunidade de atrair novos usuários. A equipe responsável pelo serviço contava com poucos recursos para melhorar o atendimento ao cidadão, mas tinha plenas condições de interagir diretamente com as pessoas. Além disso, havia a possibilidade de implementação de soluções nos canais digitais por meio de testes de usabilidade com o público-alvo, o que permitia o relacionamento com a/o cidadã(o) e o acesso direto aos serviços. Para resolver o desafio, desenhamos um processo que permitia ao mesmo tempo melhorar a experiência das pessoas com o Portal SP156 e criar uma experiência de trabalho que funcionasse como plataforma de aprendizagem para a equipe parceira.

RESUMO DO PROJETO

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, por meio da Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos (CASP), é responsável pelo Portal SP156, portal de atendimento e serviços online da Prefeitura. As/os cidadã(o)s avaliavam o portal como ruim, classificando o site como complexo, poluído e com linguagem difícil, resultando em uma alta taxa de rejeição. Para resolver esses desafios, o (011).lab desenhou um processo dividido em ciclos ágeis, com o objetivo de aprimorar a interface do portal, a arquitetura da informação e a nomeação de serviços. Ao longo do projeto, mais de 320 cidadã(o)s foram consultados, permitindo que o portal fosse reformulado e se tornasse mais eficiente para o usuário. Como resultado, houve uma redução em 30% da desistência de cidadã(o)s ao buscar um serviço.

PROCESSO

- O desafio central foi dividido em três grandes ciclos, cada um focado em uma parte do problema: a otimização da interface do Portal SP156, a melhoria da arquitetura da informação e, por fim, a simplificação de nomes de serviços e definição de critérios para inclusão de novos serviços.
- Os ciclos, por sua vez, foram compostos por três tipos de atividades, que podem se repetir dentro de um mesmo ciclo: exploração, experimentação e síntese. Na exploração buscamos entender o problema e formular hipóteses a partir do levantamento de dados e do contato com o público-alvo; na experimentação criamos e testamos possíveis soluções para o desafio; na síntese organizamos os aprendizados sobre as soluções testadas. Esse processo não acontece de forma linear, mas iterativa, ganhando agilidade à medida que se avança. Cada ciclo dura de três a cinco semanas e, ao final, as entregas são apresentadas aos patrocinadores do projeto.
- No primeiro ciclo, a partir da exploração do Portal SP156 com usuários e com atendentes da central telefônica, construímos protótipos para a interface do portal de baixa fidelidade com materiais de papelaria básicos. Após testes em Praça de Atendimento e na Central Telefônica, elaboramos um protótipo digital que apresentou uma taxa de resolatividade (pessoas que interagiram no protótipo do portal e conseguiram solicitar o serviço desejado) de 84,1%, no tempo médio de 1 minuto e 32 segundos.
- No segundo ciclo revisamos a arquitetura da informação dos serviços relacionados a trânsito e transporte, campeões de visualização, com mais de 340 mil acessos no Portal SP156 em 2018. Construímos de maneira colaborativa com doze cidadãos uma nova proposta para organização desses serviços a partir de *Card Sorting* (dinâmica de cartões). Testamos a nova proposta com usuários e observamos que a navegação era 41% mais rápida e envolvia 26% menos ações necessárias para chegar no serviço desejado. Além disso, elaboramos um processo replicável para revisão de categorias de serviços com a participação cidadã.
- Para o terceiro ciclo, utilizamos os serviços de direitos humanos e finanças como ponto de partida. Testamos critérios de inclusão e formas diferentes de nomear serviços em Praças de Atendimento da Prefeitura e com entrevistas em espaços públicos no centro de São Paulo. Elaboramos então, em conjunto com servidores de três secretarias diferentes, uma *Árvore de Decisão*, um *Guia de Diretrizes* para a inclusão de serviços nos canais SP156 e um *Guia de Boas Práticas para Nomeação de Serviços usando Linguagem Simples*.

RESULTADOS

Após a implementação das soluções prototipadas no Portal SP156, houve uma redução em 30% da desistência de cidadã(o)s ao buscar um serviço. Observamos também um aumento nas visualizações dos serviços de transporte em aproximadamente 200%. O tema Bilhete Único, categoria criada de forma participativa, passou a ser o mais acessado do portal.

Durante os três ciclos de projeto, mais de 320 cidadã(o)s foram consultados. Os guias práticos elaborados foram enviados para sessenta servidores da área de atendimento e apresentados no Fórum da Políticas de Atendimento ao Cidadão para 35 servidores. Também se tornaram materiais do curso sobre Carta de Serviços oferecido na Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP).

“Acesso o SP156 todo dia há dois anos e não tinha visto um monte de coisas que uma interação rápida com a/o cidadã(o) mostrou.

Servidora da Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos



“Aprendi que é muito fácil e barato incluir a/o cidadã(o), e a riqueza que vem disso é enorme! A gente se desacostuma a ter um contato direto com a/o cidadã(o), então me senti desafiada quando precisei abordá-los para testar. Projetos simples geram disruptões que mudam nosso trabalho para outro patamar. Me emocionei ao ver o projeto saindo do papel e trazendo resultados concretos.

Servidora da Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Público



Criação de categorias de serviços com Atendentes da Central SP156



DESCOBERTAS

- O projeto demonstrou que a interação com a população pode ser feita de maneira simples e barata com resultados ricos e reveladores. Foi possível realizar sessões de prototipação e testes com materiais baratos para aprimorar e validar ideias com cidadã(o)s antes de implementá-las. Com isso, a experiência mostrou a viabilidade de replicar esse processo de criação de soluções e envolvimento de cidadã(o)s em outras oportunidades, e práticas semelhantes passaram a ser usadas em projetos posteriores.
- O projeto também evidenciou a relevância da cocriação de soluções envolvendo servidores públicos de distintos órgãos municipais e com diferentes competências. A partir do trabalho em conjunto e do aprendizado baseado na experiência, os servidores participantes foram convidados a explorar o problema, experimentar soluções e refletir sobre os processos de maneira que fossem garantidos o seu engajamento no projeto e sua reconexão com seus propósitos.
- A atuação em ciclos ágeis e com metodologias de design e pesquisa social aplicada permitiu desenvolver e testar soluções rapidamente antes de criar soluções robustas, que exigem mais tempo e recursos. Essa abordagem, com o teste de hipóteses através de feedback constante com o usuário e o aprendizado prático, permitiu melhor entendimento do problema e também facilitou a gestão de expectativas e engajamento do parceiro: à medida que soluções eram encontradas, aumentávamos a confiança para o processo seguinte. O resultado foi uma parceria sólida entre (011).lab e CASP, que originou outros sete projetos em conjunto.

AUMENTO DA ARRECADAÇÃO MUNICIPAL POR MEIO DAS CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

CONTEXTO

Metade da receita municipal de São Paulo provém da arrecadação de impostos, que atingiu o valor de aproximadamente 30 bilhões de reais em 2018.⁽¹⁵⁾ Um dos impostos críticos para a sustentabilidade financeira da cidade é o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), cobrado de quem possui um imóvel dentro de alguma zona urbana do Brasil. Esse imposto corresponde a aproximadamente um terço da arrecadação de São Paulo, somando cerca de 10 bilhões de reais. Entre 2017 e 2019, o índice de inadimplência do IPTU foi de 15%,⁽¹⁶⁾ ainda que o atraso incorra em multa diária de 0,33%. No total, a inadimplência corresponde a 1,67 bilhão de reais que não chegam aos cofres municipais no prazo.

O IPTU é emitido anualmente e cobrado por meio de cartas enviadas ao contribuinte entre o final de janeiro e o final de fevereiro de cada ano. O contribuinte tem a opção de efetuar o pagamento em uma só parcela, obtendo desconto de 3% sobre o valor, ou dividir o valor do imposto em parcelas, de duas a dez vezes. Quando fica devendo alguma parcela, a/o cidadã(o) recebe um comunicado do Cadastro Informativo Municipal (CADIN), notificando que, caso a situação não seja regularizada em trinta dias, ela/e será inscrita/o neste cadastro. O comunicado

(15) Segundo o *Impostômetro*, disponível em: <<https://impostometro.com.br/>>.

(16) Luís Fernando Toledo e Veruska Donato, “15% dos contribuintes estão devendo IPTU para a Prefeitura de SP nos últimos dois anos”. *G1*, 19 de setembro de 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/09/19/15percent-dos-contribuintes-estao-devendo-iptu-para-a-prefeitura-de-sp-nos-ultimos-dois-anos.ghtml>>.



Cadastro Informativo Municipal enviado para cidadã(o)s

FICHA TÉCNICA

Órgão Parceiro

Secretaria Municipal da Fazenda (SF)

Período

De junho de 2018 a fevereiro 2020

...ore a quantia devida, instruções de como realizar ...mações sobre possíveis problemas no cadastro ...im, pouco menos da metade dos devedores ...ão dentro do prazo. Como consequência, ...ADIN e fica impedida/o de receber auxílios ou ...e realizar qualquer negócio com a Prefeitura. ...ros seguem para a Dívida Ativa e estão sujeitos a ...icial e penhora do imóvel. ...to e regularização é simples: basta entrar no ...vo boleto e pagá-lo em qualquer caixa. Contudo, ...com a coordenadoria responsável, com ...cidadã(o)s na Praça de Atendimento da Secretaria ...a relatam dúvidas frequentes, um indicativo de ...para o comunicado ser aprimorado. ...e estudos e evidências aponta que intervenções ...mples, baratas e escaláveis – os chamados ...ar reduções significativas na inadimplência ...onsequente aumento de arrecadação. O ...s fatores que poderiam acelerar tal processo ...o de mensagens em diferentes versões do ...bservar quais mudanças no comunicado ...umento no pagamento das dívidas em atraso.

AUMENTO DA ARRECADAÇÃO MUNICIPAL POR MEIO DAS CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

CONTEXTO

Metade da receita municipal de São Paulo provém de impostos, que atingiu o valor de aproximadamente 10 bilhões de reais em 2018.⁽¹⁵⁾ Um dos pilares da sustentabilidade financeira da cidade é o Imposto Territorial Urbano (IPTU), cobrado de quem possui um imóvel dentro de alguma zona urbana do Município de São Paulo, somando cerca de 10 bilhões de reais em 2017 e 2019, o índice de inadimplência do IPTU ainda que o atraso incorra em multa diária. A inadimplência corresponde a 1,67 bilhão de reais que não chegam aos cofres municipais no prazo.

O IPTU é emitido anualmente e cobrado por meio de uma carta enviada ao contribuinte entre o final de janeiro e o final de março de cada ano. O contribuinte tem a opção de efetuar o pagamento em uma só parcela, obtendo desconto de 3%, ou optar por dividir o valor do imposto em parcelas, de duas a dez. Quando fica devendo alguma parcela, a/o cidadão recebe um comunicado do Cadastro Informativo Municipal informando que, caso a situação não seja regularizada em trinta dias, ela/e será inscrita/o neste cadastro.

RESUMO DO PROJETO

Em 2018, o índice de inadimplência do IPTU em São Paulo foi de 12,67%, equivalente a 1,67 bilhão de reais. Apesar de receberem uma carta solicitando o pagamento, mais de 50% dos devedores não regularizam sua situação dentro do prazo. A fim de melhorar a adesão fiscal, aplicamos princípios das ciências comportamentais, por meio de *nudges*, para redesenhar a carta enviada para quem está atrasado em suas parcelas. Testamos cinco conteúdos diferentes por meio de um experimento aleatório controlado com 15.178 contribuintes. A melhor versão aumentou a taxa de regularização em 8,4%, o que, em um ano, acrescentaria cerca de 60 milhões de reais à arrecadação.



Cadastro Informativo Municipal
enviado para cidadã(o)s

apresenta dados sobre a quantia devida, instruções de como realizar o pagamento e informações sobre possíveis problemas no cadastro do imóvel. Ainda assim, pouco menos da metade dos devedores regulariza sua situação dentro do prazo. Como consequência, ela/e entra para o CADIN e fica impedida/o de receber auxílios ou incentivos fiscais e de realizar qualquer negócio com a Prefeitura. Além disso, os registros seguem para a Dívida Ativa e estão sujeitos a uma futura ação judicial e penhora do imóvel.

O processo de pagamento e regularização é simples: basta entrar no site, imprimir um novo boleto e pagá-lo em qualquer caixa. Contudo, pesquisas realizadas com a coordenadoria responsável, com funcionários e com cidadã(o)s na Praça de Atendimento da Secretaria Municipal da Fazenda relatam dúvidas frequentes, um indicativo de que haveria espaço para o comunicado ser aprimorado.

Um número crescente de estudos e evidências aponta que intervenções comportamentais simples, baratas e escaláveis – os chamados *nudges* – podem gerar reduções significativas na inadimplência de impostos e um consequente aumento de arrecadação. O projeto investigou os fatores que poderiam acelerar tal processo e os testou por meio de mensagens em diferentes versões do comunicado, para observar quais mudanças no comunicado trariam um maior aumento no pagamento das dívidas em atraso.

PROCESSO

O projeto foi o primeiro do programa de ciências comportamentais do (011).lab, que tem como objetivo o aprimoramento e redesenho das políticas públicas municipais por meio da aplicação de insights comportamentais e com base em evidências. A metodologia desenhada e testada nesse projeto serviu para estruturar as principais etapas dos projetos do programa, sendo de extrema importância para experimentar ferramentas, aprender na prática e identificar nossos maiores gargalos e desafios.

Começamos definindo, em parceria com a Secretaria da Fazenda, que o projeto teria como foco o redesenho do comunicado CADIN do IPTU parcelado e revisamos a literatura para entender o que já havia sido testado em situações similares. A partir disso, exploramos o contexto do desafio, mapeando o processo e as causas do problema, bem como a margem para nosso potencial de atuação. Fizemos entrevistas com a equipe responsável, com atendentes e cidadã(o)s na Praça de Atendimento da Secretaria da Fazenda.

Com base em hipóteses iniciais sobre causas comportamentais da não regularização dentro do prazo, desenhamos cinco propostas de comunicados. Foram várias etapas de interações, incorporando feedback das equipes, prestando atenção no conteúdo e formato. Também fizemos ajustes conforme observações de cidadã(o)s entrevistados nas ruas do centro de São Paulo.

Na primeira carta, simplificamos a linguagem e a estrutura. Essa versão serviu como base para as demais, trazendo destaque para a ação que a/o cidadã(o) deve realizar (regularizar a dívida dentro do prazo), colocando em negrito outras informações importantes e explicitando o passo a passo para o pagamento.

A segunda carta incorporou os princípios de norma social. Ela enquadra a/o cidadã(o) como fora do grupo majoritário e leva à mudança de comportamento por fazê-lo se perceber como desviante. Para isso, usamos frases como: *“Faça parte da maioria que está em dia com São Paulo”* e *“A maioria dos paulistanos pagou o seu IPTU no prazo. Faça como eles e fique em dia com o município”*.

A terceira carta teve uma abordagem mais alarmista e ameaçadora. Ela busca quebrar a inação ao enquadrá-la como uma escolha deliberada da/do cidadã(o) e imprimir um senso de urgência. Traz o seguinte trecho: *“Até o momento, consideramos que o fato*

de você não estar em dia com seu IPTU foi por um descuido. No entanto, se você não pagar em até 30 dias, entenderemos que essa foi a sua escolha e você entrará no CADIN e depois na Dívida Ativa do município”.

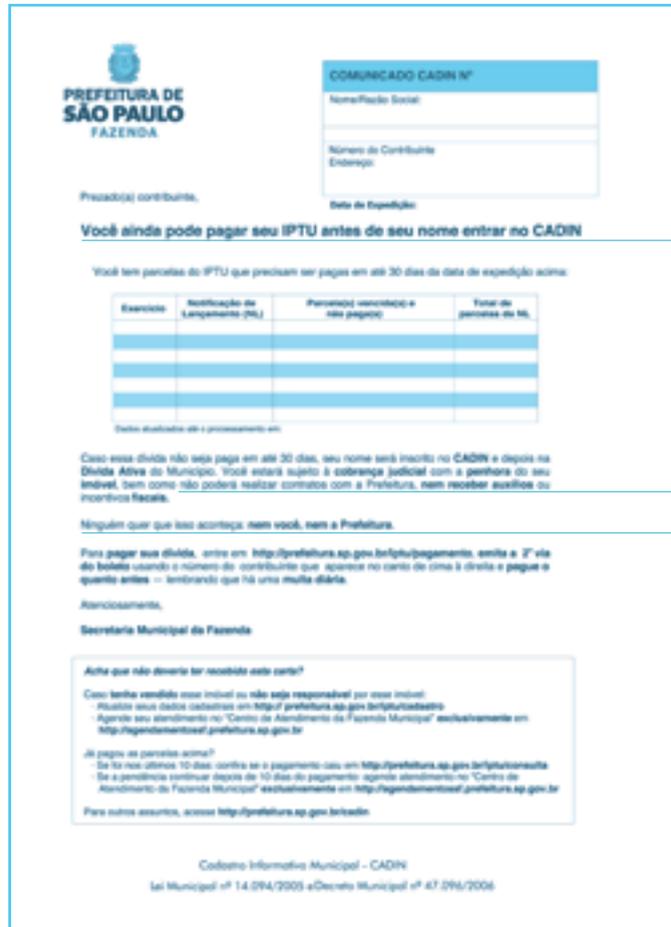
A quarta carta teve como intenção aumentar a percepção sobre os custos da inadimplência, destacando todas as possíveis consequências do não pagamento. Enquadra a opção do não pagamento como a “pior escolha” para ambos os lados com o trecho: *“Ninguém quer que isso aconteça: nem você, nem a Prefeitura”*.

Por fim, a última carta traz as informações em um fluxograma, com o passo a passo para o pagamento. A intenção foi que os elementos visuais dessem uma maior saliência às informações, facilitando a leitura.

Com as cartas prontas, começamos a trabalhar no desenho e operacionalização do teste. Mapeamos detalhadamente o processo de produção e envio e definimos o número mínimo de cartas a serem enviadas para um resultado estatisticamente confiável. O experimento envolveu 15.348 cidadã(o)s, que foram divididos em seis grupos, um para cada versão redesenhada da carta e um grupo que receberia a carta original, como controle. Em sequência, analisados os resultados do experimento para definir qual a carta mais efetiva.

Com o resultado do teste, consolidamos e implementamos a versão da carta com maior impacto – que foi a quarta, relacionada às consequências do não pagamento. Apresentamos os resultados para a equipe da Fazenda, com o objetivo de entrar em consenso quanto à utilização da carta com melhores resultados de impacto como carta-padrão e obter acesso a mais dados para sofisticar a análise de impacto. Em 2020, iniciamos uma segunda rodada de análise para aperfeiçoar o cálculo de aumento de arrecadação. Por fim, a Secretaria da Fazenda adotou a carta com melhores resultados de impacto como carta-padrão para cobrança de dívidas de IPTU parcelado.

Consolidamos todo o processo metodológico do projeto em um relatório, que foi entregue ao parceiro. Ele serviu tanto para apoiar o laboratório na replicação do método para outros projetos de melhoria de serviços como para inspirar o parceiro a utilizar ciências comportamentais na solução de outros problemas que a Secretaria enfrenta.



O cabeçalho trabalha a tempestividade, mostrando que o tempo está esgotando

Destaque e detalhamento das potenciais consequências da inadimplência

Enquadramento das consequências como algo ruim para ambos os lados, consequentemente expondo o não pagamento como a "pior escolha"

Carta destacando as consequências do não pagamento do imposto. Dos comunicados testados, foi o que obteve o melhor desempenho no teste realizado

(17) Fernanda Boldrin, "A ciência que 'engana para o bem' chega à gestão pública". *O Estado de São Paulo*, 26 de janeiro de 2020. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,a-ciencia-que-engana-para-o-bem-chega-a-gestao-publica,70003172901>>.

reportagem do jornal *O Estado de São Paulo*.⁽¹⁷⁾ O custo-efetividade do projeto serviu de incentivo para demais práticas inovadoras na administração pública; em especial, reforçou o uso de insights das ciências comportamentais, métodos qualitativos de pesquisas e ferramentas de design, além da experimentação e a tomada de decisão baseada em evidências. Abriu portas para outros projetos do laboratório em parceria com Secretaria da Fazenda, bem como legitimou o uso de ciências comportamentais, permitindo que o laboratório começasse aplicar essa metodologia em projetos com outros órgãos, como a Procuradoria Geral do Município, a Secretaria Municipal da Saúde e a Secretaria Municipal de Transportes.

DESCOBERTAS

Uma ótima maneira de se familiarizar com o método e aprender fazendo é começar com um desafio que já possua referências sobre a aplicação de insights comportamentais. No caso deste projeto, há uma grande quantidade de pesquisas que utilizaram a metodologia em contextos similares e obtiveram resultados positivos. O redesenho de comunicações fiscais é uma ótima maneira de começar – em especial, porque seu resultado é traduzido em um aumento direto em arrecadação.

Aprendemos também a importância de testar as intervenções rigorosamente: o comportamento não é uma ciência exata. Aspectos culturais, sociais e contextuais podem influenciar o que funciona e o que não funciona. É importante testar, e a maneira mais indicada de fazê-lo é por meio de um experimento aleatório randomizado (RCT). Para realizar o experimento, é fundamental ter uma equipe com expertise técnica para conduzi-lo, uma vez que um desenho falho pode levar a falsas conclusões. O teste pode trazer evidências de que esse tipo de intervenção de fato funciona, o que é uma ótima forma de conseguir apoio de outras secretarias e gestores públicos.

Por fim, também tivemos aprendizados relacionados à forma de comunicar bem um projeto. Para demonstrar o valor dessas iniciativas, foi essencial estruturar bem a apresentação, demonstrar os resultados e explicar o tema sem usar muitos jargões – particularmente *ciências comportamentais*, *nudge* e *avaliação de impacto* podem ser conceitos difíceis, a depender do público.

RESULTADOS

Duas das cartas, a de escolha deliberada e a de destaque para as consequências, apresentaram resultados positivos e significativos na taxa de regularização das dívidas. A última trouxe um aumento de 8,4% da taxa de regularização, indo de 48,46% para 52,53%, somando R\$ 953.159 na quantia arrecadada. Considerando os 467.024 débitos de IPTU de 2019, a implementação dessa carta para todos os devedores geraria uma redução de 19.006 dívidas, o que leva a um potencial aumento de 60 milhões de reais (R\$ 60.579.156,00) em arrecadação.

O sucesso deste projeto e de outros do programa levou o (011).lab a ser reconhecido como uma das unidades de inovação no Brasil pioneiras na aplicação de ciências comportamentais em uma

MELHORIA DA EMISSÃO DE NOTA FISCAL ELETRÔNICA PARA MEIS

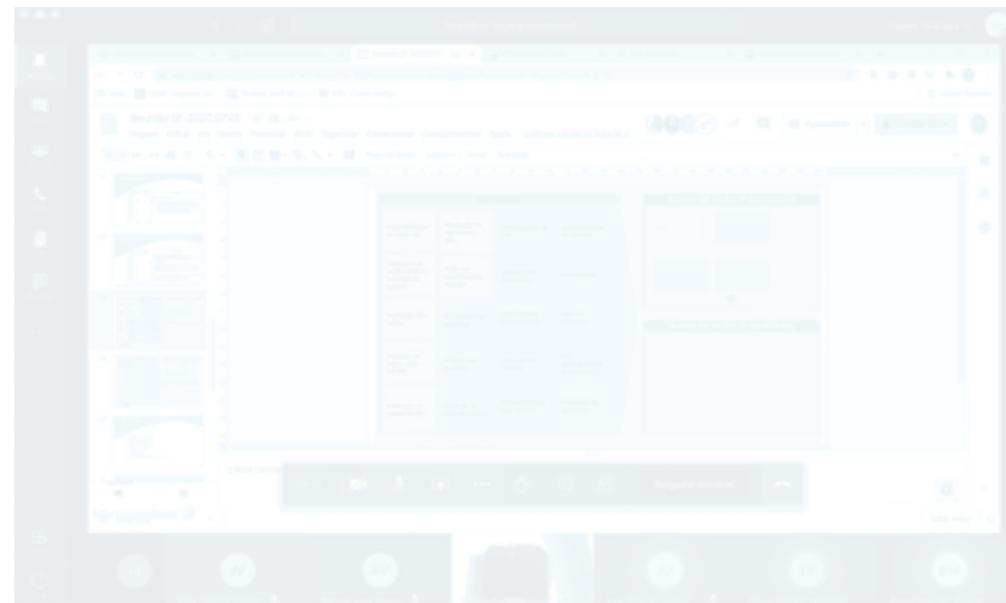
CONTEXTO

A cidade de São Paulo tem cerca de 765 mil Microempreendedores Individuais (MEIs) – pequenos empresários e empresárias, donos e donas do próprio negócio. Essa categoria pode desfrutar de alguns benefícios de empresas através de uma modalidade simples, como a regularização do pequeno negócio, a emissão de notas fiscais para seus clientes e a oportunidade de vender ou prestar serviços para pessoas físicas, empresas e o governo.

Atualmente o serviço de emissão de notas fiscais eletrônicas (NFS-e) da Prefeitura de São Paulo é feito pelo Portal Nota do Milhão, administrado pela Secretaria Municipal de Fazenda através de um único sistema que atende tanto MEIs quanto grandes empresas. Essa multiplicidade de usuários faz com que o portal ofereça uma grande quantidade de opções expressas em uma linguagem bastante técnica que não são necessárias para esse público-alvo. A dificuldade de usar o sistema se intensifica se olharmos para o perfil das/dos MEIs da cidade: 33% têm baixa escolaridade, sendo que 18% do total não têm o Ensino Fundamental completo, segundo o DataSebrae.⁽¹⁸⁾

As dificuldades no uso do sistema não apenas afastam muitas/os MEIs dos benefícios da emissão de nota fiscal como também geram custos extras tanto para a Prefeitura de São Paulo quanto para

(18) Conferir DataSebrae, "Perfil do MEI", disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-do-microempreendedor-individual/>>.



Oficina online. Todo o projeto

FICHA TÉCNICA

Órgão Parceiro

Secretaria Municipal de Fazenda (SF)

Período

De abril a junho de 2020

do com a equipe responsável pelo serviço, 5% das notas emitidas por MEIs possuem erros. Esses erros geram trabalho para a Secretaria, necessitando corrigir os dados, e para as/os MEIs, devendo à Prefeitura por estarem emitindo uma nota de tributação errado.

A crise de saúde pública provocado pela pandemia e a recorrente crise econômica coloca atenção no uso do DataSebrae,⁽¹⁹⁾ metade das/dos MEIs são mulheres e muitas antes empregadas/os com carteira assinada que vieram da informalidade, alertando que o uso do sistema tenderá a aumentar no contexto pós-pandemia, e a alta demanda para acessar o sistema.

Diante da experiência das/dos MEIs no serviço, a SF pensou em criar um canal de emissão de notas fiscais exclusivo e acessível. Por não conhecer bem o público-alvo, a Secretaria contratou o (011).lab, com o objetivo de mapear a jornada, identificar as dificuldades do público-alvo e testar soluções para o uso das notas fiscais eletrônicas pelas/os MEIs.

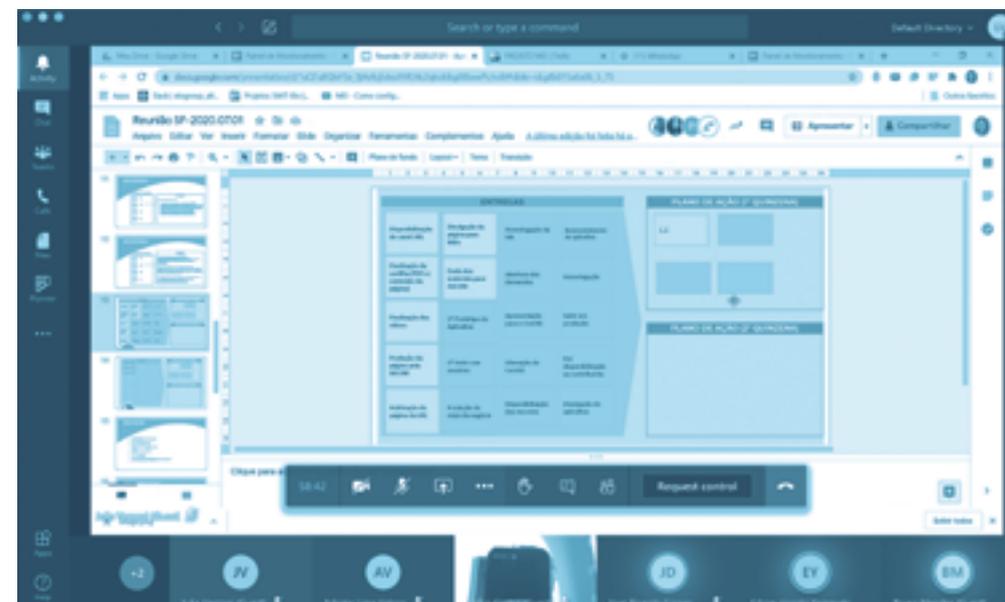
MELHORIA DA EMISSÃO DE NOTA FISCAL ELETRÔNICA PARA MEIS

CONTEXTO

A cidade de São Paulo tem cerca de 765 mil Micro Individuais (MEIs) – pequenos empresários e donos do próprio negócio. Essa categoria possui benefícios de empresas através de uma modalidade de regularização do pequeno negócio, a emissão de notas fiscais para seus clientes e a oportunidade de vender para pessoas físicas, empresas e o governo. Atualmente o serviço de emissão de notas fiscais da Prefeitura de São Paulo é feito pelo Portal administrativo da Secretaria Municipal de Fazenda, o único sistema que atende tanto MEIs quanto grandes empresas. A multiplicidade de usuários faz com que o portal tenha muitas opções expressas em uma linguagem que não são necessárias para esse público-alvo. O sistema se intensifica se olharmos para o público-alvo: 33% têm baixa escolaridade, sendo que 10% não têm o Ensino Fundamental completo, segundo o IBGE. As dificuldades no uso do sistema não apenas afetam a obtenção dos benefícios da emissão de nota fiscal com custos extras tanto para a Prefeitura de São

RESUMO DO PROJETO

Na cidade de São Paulo, o serviço de emissão de notas fiscais é feito pelo Portal da Secretaria Municipal da Fazenda (SF), através de um sistema único que atende tanto MEIs quanto grandes empresas. Ao padronizar um sistema para públicos muito diferentes e com necessidades distintas, existe o ônus de complexidade desnecessária para as/os MEIs, que poderiam ter um processo bem mais simples e cometer menos erros. O projeto de melhorar a experiência das/dos MEIs nos serviços da Fazenda teve então por objetivo simplificar o serviço de emissão de notas fiscais eletrônicas. Em parceria com a SF, o (011).lab interagiu com mais de 2 mil MEIs paulistanas/os, mapeou toda a jornada desses usuário(a)s no serviço público, identificou 39 dores e testou treze soluções para melhorar a experiência na emissão de notas fiscais.



Oficina online. Todo o projeto foi feito em teletrabalho, dado o contexto de isolamento social pela pandemia do coronavírus

(19) Ibid.

as pessoas. De acordo com a equipe responsável pelo serviço, aproximadamente 15% das notas emitidas por MEIs possuem algum tipo de erro. Esses erros geram trabalho para a Secretaria, que precisa constantemente corrigir os dados, e para as/os MEIs, que podem acabar devendo à Prefeitura por estarem emitindo uma nota em um regime de tributação errado.

- O contexto de emergência de saúde pública provocado pela pandemia da covid-19 e sua decorrente crise econômica coloca atenção no sistema. Segundo o DataSebrae,⁽¹⁹⁾ metade das/dos MEIs paulistanas/os eram antes empregadas/os com carteira assinada e 30% das/dos MEIs vieram da informalidade, alertando que o número de MEIs tenderá a aumentar no contexto pós-pandemia, e consequentemente a demanda para acessar o sistema.
- Visando melhorar a experiência das/dos MEIs no serviço, a SF pensou em criar um ambiente de emissão de notas fiscais exclusivo e simplificado. Mas, por não conhecer bem o público-alvo, a Secretaria não estava segura da solução proposta. Por isso, firmou uma parceria com o (011).lab, com o objetivo de mapear a jornada, conhecer as necessidades do público-alvo e testar soluções para o serviço de emissão de notas fiscais eletrônicas pelas/os MEIs.

PROCESSO

O projeto percorreu quatro grandes etapas. A primeira buscou conhecer o público-alvo e acessar suas percepções do serviço de emissão de nota fiscal. Nesse momento, nos aproximamos dos usuários e usuárias do serviço através de um questionário online, entrevistas em profundidade e testes de usabilidade do sistema atual.

A partir dos resultados da exploração com o público-alvo, mapeamos a jornada do serviço de emissão da NFS-e. Nessa etapa, o objetivo foi entender todo o caminho que a/o MEI precisa percorrer para emitir uma nota fiscal e, então, identificar os principais problemas e dores no percurso. Para facilitar a análise, dividimos a jornada em três partes: o pré-serviço, o serviço de emissão da nota e o pós-serviço.

Na terceira etapa, tínhamos o objetivo de elaborar e testar soluções para as dores identificadas anteriormente. Organizamos a etapa em ciclos de priorização de dores, desenho e teste de soluções com o público-alvo por meio de protótipos rápidos e baratos. A partir dos resultados, incorporamos as melhorias e aprendizados e elaboramos soluções a serem implementadas.

Por último, na quarta etapa do projeto, construímos um plano de implementação para que as soluções saiam do papel. Elencamos as atividades e os responsáveis, organizamos os ritos de acompanhamento e definimos indicadores para o acompanhamento de soluções.

RESULTADOS

Ao fim do processo, propusemos duas soluções. A primeira foi uma nova página web para as/os MEIs no Portal da Secretaria Municipal da Fazenda, contendo informações unificadas e um passo a passo para o serviço de emissão de notas fiscais em linguagem simples e com materiais de apoio. A segunda solução foi um protótipo de um aplicativo de emissão de notas fiscais exclusivo para MEIs, testado e validado com o público-alvo.

Além das soluções, entregamos os resultados das pesquisas com o público-alvo, a jornada do serviço mapeada com todas as dores encontradas, um banco de soluções sugeridas pelas/os MEIs e o plano de implementação com um painel de indicadores, ferramentas de gestão de projetos contendo um caminho claro para tirar as soluções do papel.

As pesquisas com as/os MEIs levaram a um total de 2.044 respostas, com dados relevantes para a melhoria do serviço e que guiaram as soluções propostas – por exemplo, a porcentagem de MEIs que emitem nota fiscal, a frequência com que emitem, o tempo que levam para completar o serviço de emissão. Além disso, a jornada do serviço mapeou 39 dores em todo o processo de emissão de nota, que revelam necessidades de melhorias para além do sistema de emissão e para as quais a Secretaria Municipal da Fazenda não estava atenta, como a disponibilização das informações sobre o serviço.

O projeto, na terceira etapa, de prototipação e desenho de soluções, testou treze protótipos e interagiu 66 vezes com diferentes pessoas ao longo dos testes. Algumas falas das interações demonstram a importância dessa aproximação com as/os usuárias/os do serviço e das soluções:



É muito fácil resolver algumas coisas. Estamos fazendo o pessoal bater cabeça por falta de sensibilidade de nós que fazemos o serviço público.

Servidor da secretaria parceira



Muito legal esse conceito de protótipo e teste. Nossa realidade é, toda vez que a gente solta uma coisa e tem que arrumar depois, gera um custo muito alto. Se a gente estivesse pensando antes nessa lógica de protótipo a gente estaria falando em redução de custo, economia de recursos públicos.

Servidora da secretaria parceira



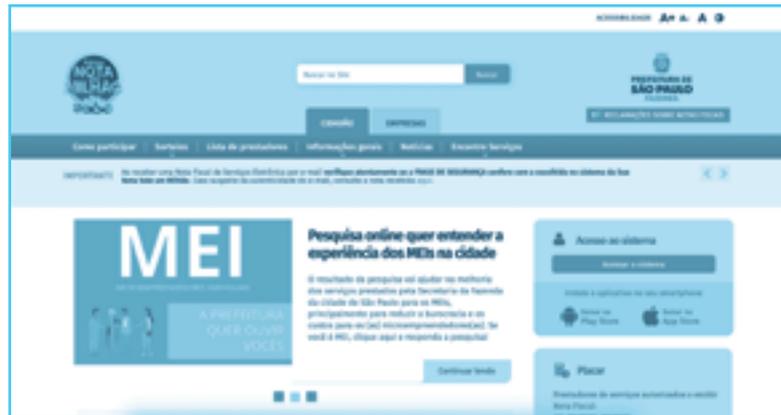
O projeto foi muito importante para a equipe da Secretaria Municipal da Fazenda, uma vez que revelou dados fundamentais sobre o público-alvo dos seus serviços e testou novas formas de trabalhar com a/o cidadã(o). As falas dos servidores que participaram do processo demonstram esse resultado:

“ Parece muito fácil para ser verdade. Fiquei até com vontade de conferir pra ver se a nota foi mesmo, de tão simples.

MEI no teste do aplicativo

“ Essa consulta fácil de notas facilita muito o fluxo de caixa da empresa. Ter controle disso é uma mão na roda.

MEI no teste do aplicativo



Pesquisa com o público-alvo disponibilizada nos portais da Prefeitura. 2044 pessoas responderam a pesquisa em uma semana

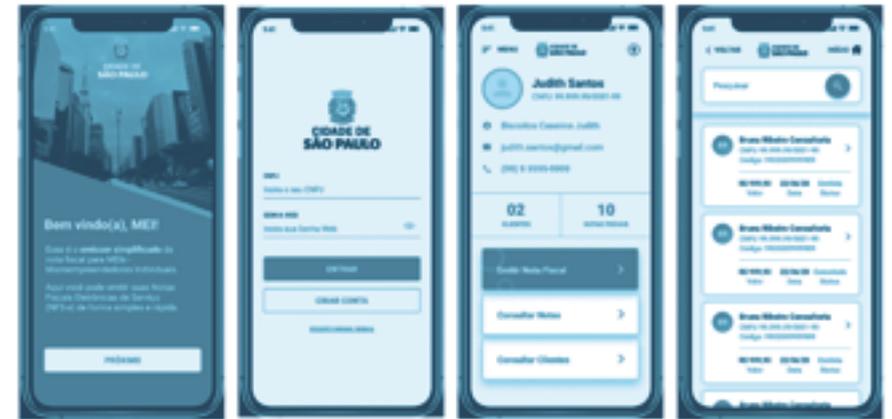


Protótipo para testar o formato que os/as MEIs preferem consumir as informações sobre o serviço

DESCOBERTAS

O projeto foi muito desafiador por ter sido feito em um contexto de isolamento social, sem interação presencial com os parceiros e com as/os usuárias/os do serviço. Mas esse contexto também foi muito fértil para diferentes aprendizados, nos levando a experimentar novas plataformas de interação, prototipação e teste com cidadã(o)s – como a construção de protótipos de rápida interação por meio do celular e do computador das pessoas, simulando páginas da internet. Com isso, a experiência mostrou a viabilidade de replicar esse processo em outros momentos, trazendo alternativas ágeis de interação e teste.

Além disso, nesse processo contamos com um tempo limitado de interação com os parceiros, apenas duas horas semanais para mostrar os levantamentos do projeto, discutir e priorizar as dores e coconstruir as soluções. Isso nos permitiu perceber que é possível realizar um projeto desse modelo e natureza mesmo com interações limitadas, desde que se priorizem bem as tarefas e se estructurem as reuniões para que elas consigam contribuir para o andamento do projeto, sem deixar de engajar e envolver os parceiros no processo e no método utilizado.



Telas do protótipo do aplicativo de emissão de Nota Fiscal Eletrônica simplificado testado com MEIs

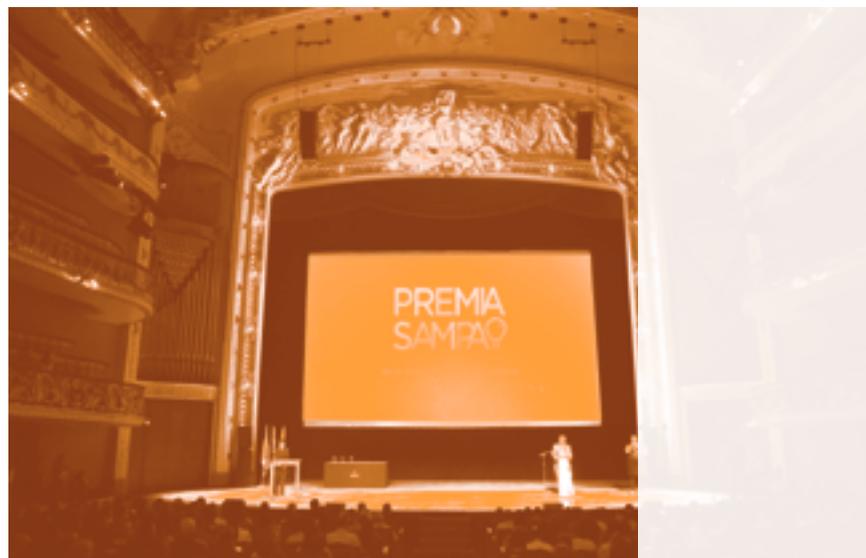
— MOBILIZAR COMUNIDADES DE PRÁTICAS DE INOVAÇÃO PÚBLICA

DE FROTS E TOTOS

Esta frente visa conectar pessoas para fortalecer a inovação pública, sejam servidores/as ou atores externos à administração pública que atuam em temáticas relacionadas à inovação no setor público. Aqui são realizados o mapeamento e a disseminação de prática inovadoras, contribuindo para a gestão do conhecimento para inovação na Prefeitura. Em suma, esta frente possui dois objetivos principais: fortalecer o vínculo da comunidade de inovadores/as públicos/as com o (011).lab e consolidar o ciclo de gestão do conhecimento para inovação na Prefeitura.

Para mobilizar comunidades de práticas de inovação pública, organizamos **49 eventos** que contaram com a participação de mais de **3.200 pessoas**, entre servidores públicos e atores da sociedade civil relevantes.

PREMIA SAMPA



Palco do Theatro Municipal de São Paulo, onde foi realizada a cerimônia de premiação do Premia Sampa 2018. Mais de 600 pessoas estavam presentes, em dezembro de 2018

CONTEXTO

Na gestão pública municipal, os/as servidores/as públicos/as costumam receber poucos incentivos para inovar no seu dia a dia. Devido à necessidade de estabelecer processos bem definidos, seguir as legislações vigentes e cumprir os princípios da administração pública, as equipes se sentem pouco motivadas a implementar mudanças que melhorem o trabalho realizado, como já exploramos no primeiro capítulo desta publicação. Para as equipes que inovam, existem poucos mecanismos de valorização que incentivem a continuação da implementação de novas práticas. Além disso, como não existe um mapeamento dos projetos inovadores dentro da gestão municipal, muitas práticas com bons resultados são descontinuadas.

Tendo em vista esse contexto, o Premia Sampa tem como objetivo reconhecer publicamente as melhores práticas de inovação na gestão pública no município de São Paulo e valorizar os agentes públicos que inovam. Também buscamos disseminar essas práticas, tornando-as referência e inspiração dentro e fora da gestão municipal. Acreditamos que a valorização dessas iniciativas contribui para a transformação da administração da Prefeitura e para a melhoria do serviço público, resultando assim em benefícios para os/as cidadã(o)s.

As primeiras edições do prêmio aconteceram em 2007 e 2008, destacando projetos relacionados a temas como resíduos sólidos, moradia coletiva, pontos de leitura e uso da cor na urbanização das favelas. Relançado em agosto de 2018, o Premia Sampa é uma ação das secretarias municipais de Gestão e de Inovação e Tecnologia, com apoio da Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP). A partir de 2018, o Premia Sampa se tornou um prêmio bianual, intercalando um ano de premiação com outro voltado à disseminação dos projetos vencedores.

PROCESSO

Para participar do prêmio, as equipes devem se inscrever enviando um relatório que detalha seu projeto. Os relatórios são avaliados por uma banca técnica formada por servidores responsáveis pela organização do prêmio, que seleciona os finalistas. As equipes selecionadas apresentam seu projeto para uma comissão julgadora, formada por especialistas sem vínculo com a Prefeitura, responsáveis por definir os vencedores da edição. Os resultados são anunciados em uma cerimônia de premiação. Ao final de cada ciclo de premiação, disseminar os projetos vencedores e finalistas e encontros, entre outras ações.

FICHA TÉCNICA

Órgão Parceiro
Secretaria Municipal de Gestão

Período
De junho de 2018
até o momento

mesmo programa, cada edição do Premia Sampa nos ajuda a aprimorar a experiência com os aprendizados da edição anterior. Na edição de 2019, com um processo participativo na construção do regulamento, realizamos uma consulta pública e um bate-papo para ouvir os cidadãos e atores da sociedade civil pudessem contribuir para a construção do regulamento, o que resultou em novas categorias – Larga Escala e Iniciativas de Pequena Escala. Iniciativas que impactam toda a Prefeitura não são apenas aquelas que apresentam mudanças importantes, mas também aquelas que impactam a vida de milhares de cidadãos. Outro ponto de destaque é a categoria Inovação e Cidadania, que premia projetos da sociedade civil que contribuem para a melhoria da vida de cidadã(o)s.

O prêmio desenvolve novas capacidades nos/as participantes. Na edição de 2020, por exemplo, para apoiar a elaboração dos projetos promovemos uma oficina de mentoria para a escrita do relatório, além de uma oficina de mentoria sobre o preenchimento do formulário. Os vencedores foram premiados com cursos de capacitação e também convidados a participar de eventos promovidos pelo (011).lab.

PREMIA SAMPA



Palco do Theatro Municipal de São Paulo, onde foi realizada a cerimônia de premiação do Premia Sampa 2018. Mais de 600 pessoas estavam presentes, em dezembro de 2018.

CONTEXTO

Na gestão pública municipal, os/as servidores/as costumam receber poucos incentivos para dia a dia. Devido à necessidade de estabelecer bem definidos, seguir as legislações vigentes e princípios da administração pública, as equipes são pouco motivadas a implementar mudanças no trabalho realizado, como já exploramos no capítulo desta publicação. Para as equipes, existem poucos mecanismos de valorização e continuidade da implementação de novas práticas, pois como não existe um mapeamento dos projetos dentro da gestão municipal, muitas práticas e resultados são descontinuadas.

Tendo em vista esse contexto, o Premia Sampa reconhece publicamente as melhores práticas na gestão pública no município de São Paulo e premia agentes públicos que inovam. Também busca valorizar essas práticas, tornando-as referência e inspiração dentro e fora da gestão municipal. Acreditamos que essas iniciativas contribuíram para a transformação da administração da Prefeitura e para a melhoria da gestão pública, resultando assim em benefícios para

RESUMO DO PROJETO

O Premia Sampa é o prêmio bianual de inovação da cidade de São Paulo, realizado em parceria pelas secretarias municipais de Gestão e de Inovação e Tecnologia. O objetivo do programa é valorizar soluções inovadoras para a gestão da cidade, reconhecendo o trabalho de servidores/as e incentivando a cultura da inovação na Prefeitura. As primeiras edições do prêmio ocorreram em 2007 e 2008, com o nome de Prêmio São Paulo Cidade, e ele foi relançado em 2018 como Premia Sampa. Nessa edição, recebemos 143 projetos, e a cerimônia de premiação contou com seiscentas pessoas presentes. A edição de 2020 recebeu a inscrição de 112 projetos e os resultados foram anunciados em julho de 2020 em uma cerimônia transmitida ao vivo.

As primeiras edições do prêmio aconteceram em 2007 e 2008, destacando projetos relacionados a temas como resíduos sólidos, moradia coletiva, pontos de leitura e uso da cor na urbanização das favelas. Relançado em agosto de 2018, o Premia Sampa é uma ação das secretarias municipais de Gestão e de Inovação e Tecnologia, com apoio da Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP). A partir de 2018, o Premia Sampa se tornou um prêmio bianual, intercalando um ano de premiação com outro voltado à disseminação dos projetos vencedores.

PROCESSO

Para participar do prêmio, as equipes devem se inscrever enviando um relatório que detalha seu projeto. Os relatórios são avaliados por uma banca técnica formada por servidores responsáveis pela organização do prêmio, que seleciona os finalistas. As equipes selecionadas apresentam seu projeto para uma comissão julgadora, formada por especialistas sem vínculo com a Prefeitura, responsáveis por definir os vencedores da edição. Os resultados são anunciados em uma cerimônia de premiação. Ao final de cada ciclo de premiação, também buscamos disseminar os projetos vencedores e finalistas por meio de boletins e encontros, entre outras ações.

Ainda que faça parte do mesmo programa, cada edição do Premia Sampa é única. Buscamos a cada ano aprimorar a experiência dos participantes com os aprendizados da edição anterior. Na edição de 2020, iniciamos com um processo participativo na construção do edital. Realizamos uma consulta pública e um bate-papo para que servidores, acadêmicos e atores da sociedade civil pudessem contribuir com a construção do regulamento, o que resultou na criação de duas novas categorias – Larga Escala e Iniciativas Locais – para que iniciativas que impactam toda a Prefeitura não competissem com aquelas que apresentam mudanças importantes, mas em escala local. Outro ponto de destaque é a categoria Inovação Aberta, que valoriza projetos da sociedade civil que contribuem para a melhoria da vida de cidadã(o)s.

Buscamos ao longo do prêmio desenvolver novas capacidades nos/as servidores/as participantes. Na edição de 2020, por exemplo, para auxiliar as equipes na elaboração dos projetos promovemos uma série de vídeos de orientação para a escrita do relatório, além de uma oficina de projeto orientando sobre o preenchimento do formulário. Além disso, os projetos vencedores foram premiados com cursos de diversas organizações e também convidados a participar de capacitações promovidas pelo (011).lab.

A cerimônia de premiação é um momento importante de reconhecimento das equipes finalistas. Na edição de 2018, o evento ocorreu no Theatro Municipal e contou com a presença do prefeito Bruno Covas. Já em 2020, a cerimônia teve que ser adaptada por conta da pandemia de covid-19. Devido aos protocolos de saúde, apenas um representante de cada finalista participou presencialmente do evento e os demais acompanharam a transmissão ao vivo pela internet.

RESULTADOS

Ao longo das duas últimas edições, mapeamos diversos projetos inovadores da gestão pública. Em 2018, os vencedores foram o programa Empreenda Fácil, que simplifica e reduz a burocracia para a abertura de novos negócios na capital, e o Processo Eletrônico (SEI), que busca dar fim ao uso de papel pela administração. Já o projeto SmartSindicó, aplicativo que permite a gestão ágil e mais barata de condomínios, foi o finalista na categoria de Inovação Aberta.

Em 2020, os projetos vencedores nas categorias Processos Internos, Políticas Públicas e Larga Escala são exemplos de como nas diversas áreas da Prefeitura existem equipes de servidores que inovam no seu dia a dia, totalizando sete secretarias diferentes premiadas. A categoria Iniciativas Locais evidenciou que também existe inovação nos órgãos descentralizados da Prefeitura, como Centros Esportivos, Bibliotecas e Unidades de Saúde.

Na edição de 2018 foram inscritos 143 projetos, reunindo quase trezentos servidores diretamente envolvidos. Trinta projetos foram finalistas, de dezenove órgãos da administração direta e indireta da Prefeitura. A cerimônia de premiação contou com a presença de mais de seiscentas pessoas.

Na edição de 2020, 118 iniciativas de vinte organizações da Prefeitura e dez organizações privadas diferentes se inscreveram, totalizando mais de seiscentos agentes públicos envolvidos. A transmissão da cerimônia foi acompanhada ao vivo por mais de 350 espectadores, e o vídeo disponível no canal de YouTube na página da Prefeitura de São Paulo apresenta mais de 2800 visualizações.

Ao longo do processo, pudemos perceber que, além da valorização em si, o prêmio também é uma experiência de aprendizado e desenvolvimento para os participantes. Alguns comentários de servidores participantes e de gestores públicos e parceiros demonstram esse resultado.



Eu encarei a participação como um aprendizado. É uma oportunidade de apresentarmos o projeto e ter o olhar de outros profissionais que te direcionam a conduzir melhor o projeto. É excelente para troca de ideia.

Servidor que participou da edição 2020



O Premia Sampa é um evento fundamental na Prefeitura de São Paulo, primeiro pela importância na divulgação de iniciativas inovadoras para os demais servidores e os munícipes, mas, especialmente, porque estimula os funcionários da Prefeitura a procurarem maneiras mais eficientes em seus ambientes de trabalho.

Servidor sobre a edição 2020



Eu dou parabéns ao Premia Sampa e à Prefeitura de São Paulo por ter feito esse programa e por estar cada vez mais não só implementando inovações, mas reconhecendo o papel da inovação na melhoria de serviços públicos.

Eduardo Azevedo

especialista de inovação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e membro da Comissão Julgadora do Premia Sampa 2020



Realizamos essa premiação para dizer ao servidor que respeitamos o seu trabalho, respeitamos a capacidade que cada um tem de auxiliar na melhoria da gestão. É um olhar de não ficar esperando que a mudança venha somente da alta gestão ou de alguém de fora.

Malde Villas Bôas

Secretária Municipal de Gestão

DESCOBERTAS

O Premia Sampa gera diversos aprendizados para o laboratório a cada edição. Um desses aprendizados foi a importância de construir o prêmio junto com o seu público-alvo por meio de processos participativos como consultas públicas e bate-papo, que permitiram coletar as percepções dos servidores e aprimorar o programa.

Outro aprendizado foi a divisão em categorias que valorizassem tanto os projetos de impacto em larga escala na cidade como aqueles que resultam em grandes mudanças em uma escala local. Também percebemos a importância de valorizar não apenas as inovações disruptivas, que representam mudanças radicais, mas também as mudanças incrementais em processos que geram alto impacto.

Também aprendemos que apenas valorizar os projetos e suas equipes não é suficiente; precisamos disseminar as boas práticas para que essas possam ser replicadas por outros órgãos dentro da Prefeitura ou até mesmo outros governos. Por isso, a premiação tornou-se bienal, dedicando um ano exclusivamente à promoção dos projetos vencedores.

Bate-papo realizado com servidores e servidoras para discutir o regulamento do Premia Sampa 2020, em setembro de 2019



Equipe finalista do Premia Sampa 2018 no Theatro Municipal durante a cerimônia de premiação do Premia Sampa 2018, em dezembro de 2018



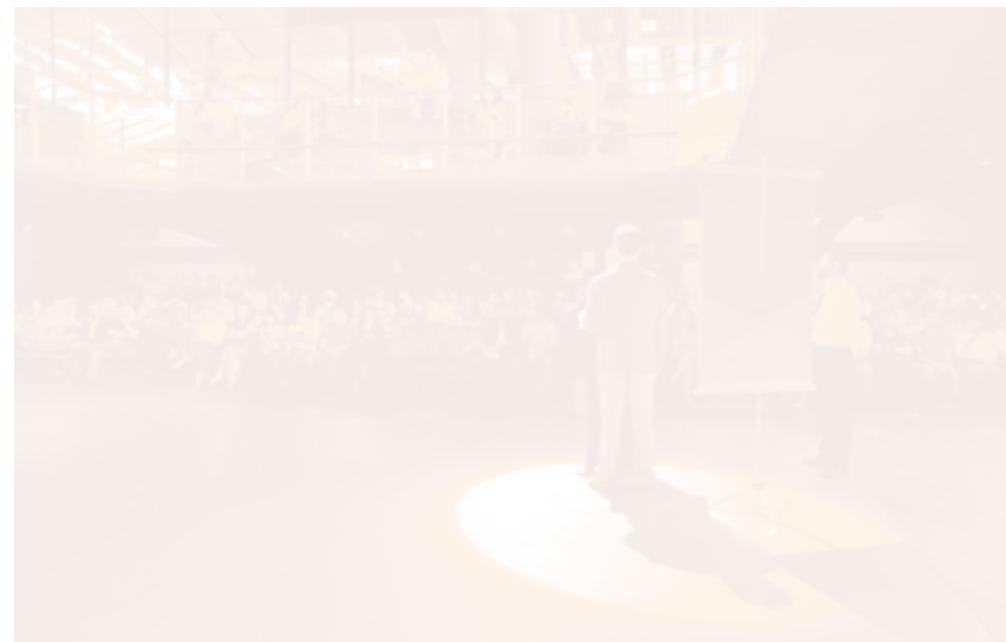
Vencedores da edição 2020 do Premia Sampa 2020 junto aos Secretário e Secretários-Adjuntos das Secretarias de Gestão e de Inovação e Tecnologia, em junho de 2020

COPICOLA

CONTEXTO

Diante do tamanho e da complexidade do setor público paulistano, a gestão do conhecimento de práticas inovadoras exerce um papel fundamental na preservação do aprendizado adquirido pelos/as servidores/as e na disseminação de boas práticas. Ações de gestão do conhecimento ainda são incipientes e pouco comuns na Prefeitura. A disseminação de informações de projetos, políticas e processos internos inovadores é prejudicada pela grande quantidade de ilhas de conhecimento, que podem ser exemplificadas por situações comuns e difíceis de serem evitadas, como aposentadorias, mudanças de gestão devido ao processo eleitoral, troca de lideranças, substituição de servidores em cargos em comissão e extinção de órgãos. Dependendo da experiência individual e localizada, como nesses casos citados, para mudanças organizacionais ou de pessoal leva a grande perda de informações e impactos negativos à continuidade de programas e políticas públicas.

Muitas vezes, informações que poderiam ser úteis em vários contextos têm circulação restrita às próprias secretarias ou aos setores responsáveis. O processo inovador acaba sendo dificultado, pois a cada implementação a curva de aprendizado permanece similar, sem compartilhamentos que poderiam facilitar e reduzir os riscos do processo. A falta de tempo e de



FICHA TÉCNICA

Órgãos Parceiros

Já participaram do programa mais de dezessete órgãos da administração pública municipal. Um arranjo inovador foi construído com o Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP) para a implementação do programa, o instituto de pesquisa apoia a produção dos materiais do CopiCola.

Período

De abril de 2018 até o momento

estruturar a gestão do conhecimento gerado é parte relevante desse problema, porque os servidores não são transformados em explícitos e coletivos.

Em maio de 2018, um estudo sobre contratações de servidores em cargos em comissão, o (011).lab identificou que não havia sido iniciada a contratação de servidores para a iniciativa inovadora do MobiLab sobre a inovação em mobilidade da cidade de São Paulo. A Prefeitura de São Paulo inicialmente tratava de um concurso de projetos para a contratação de sistemas para melhoria da gestão das operações de mobilidade.⁽²⁰⁾ Esse concurso foi realizado para selecionar uma equipe de servidores em cargos em comissão, o que representa um risco de perda de conhecimento.

Para resolver esse problema, no primeiro projeto-piloto e criamos o programa CopiCola, que tem como objetivo responder ao desafio de promover a gestão do conhecimento de iniciativas inovadoras dentro da Prefeitura. O objetivo é sistematizar os aprendizados produzidos por essas iniciativas. Quando a gestão municipal fica evidente quando observamos os resultados já registrados pelo programa: dos treze casos de sucesso, sete contaram com a saída de servidores/as em cargos em comissão para outras iniciativas.

COPICOLA

CONTEXTO

Diante do tamanho e da complexidade do setor, a gestão do conhecimento de práticas inovadoras tem papel fundamental na preservação do aprendizado pelos/as servidores/as e na disseminação de experiências. Ações de gestão do conhecimento ainda são poucas e comuns na Prefeitura. A disseminação de informações, projetos, políticas e processos internos inovadores pela grande quantidade de ilhas de conhecimento, muitas vezes exemplificadas por situações comuns e evitadas, como aposentadorias, mudanças de cargo no processo eleitoral, troca de lideranças, substituição em cargos em comissão e extinção de órgãos, resulta em experiência individual e localizada, como necessidade para mudanças organizacionais ou de pessoal, perda de informações e impactos negativos em programas e políticas públicas.

Muitas vezes, informações que poderiam ser úteis em outros contextos têm circulação restrita às próprias ilhas, aos setores responsáveis. O processo inovador fica dificultado, pois a cada implementação a cultura permanece similar, sem compartilhamentos que possam facilitar e reduzir os riscos do processo. A falta

RESUMO DO PROJETO

O CopiCola é uma iniciativa do (011).lab em resposta à necessidade de registrar os aprendizados e divulgar experiências de boas práticas da Prefeitura de São Paulo. A disseminação de informações de projetos, políticas e processos internos inovadores era prejudicada pela grande quantidade de ilhas de conhecimento dentro da própria Prefeitura. Assim, o CopiCola busca facilitar a transferência de conhecimento entre os servidores/as municipais por meio da identificação, registro e disseminação de práticas inovadoras, proporcionando economia de tempo e recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.



Lançamento do programa CopiCola realizado no Centro Cultural São Paulo, em que mais de 300 pessoas estavam presentes, em março de 2019

(20) Edital de Concurso Público Nº 01/2015 – SMT.GAB, para seleção, contratação e internalização de projetos de tecnologia da informação e comunicação com foco em mobilidade.

priorização para estruturar a gestão do conhecimento gerado pelos servidores é parte relevante desse problema, porque os aprendizados dos servidores não são transformados em conhecimentos explícitos e coletivos.

Ao realizar, em abril de 2018, um estudo sobre contratações públicas de inovação, o (011).lab identificou que não havia documentação sobre a iniciativa inovadora do MobiLab (laboratório de inovação em mobilidade da cidade de São Paulo). A experiência tratava de um concurso de projetos para o desenvolvimento de sistemas para melhoria da gestão das políticas públicas de mobilidade.⁽²⁰⁾ Esse concurso foi realizado integralmente por uma equipe de servidores em cargos em comissão, representando um risco de perda de conhecimento com a sua saída.

Assim, realizamos um projeto-piloto e criamos o programa CopiCola, com o objetivo de responder ao desafio de promover a gestão do conhecimento de iniciativas inovadoras dentro da Prefeitura. A importância de sistematizar os aprendizados produzidos pelos servidores municipais fica evidente quando observamos o número de casos já registrados pelo programa: dos treze casos já sistematizados, sete contaram com a saída de servidores/as-chave para as iniciativas.



O programa foi construído para os/as mais de 120 mil servidores/as municipais em exercício, visando documentar suas práticas inovadoras com o objetivo de facilitar a replicação das boas práticas. Em todo o caminho, buscamos dar protagonismo e valorizar os/as servidores/as que inovam na Prefeitura.

PROCESSO

Todo ciclo do Programa CopiCola se inicia no processo de identificação e seleção de práticas inovadoras. Hoje, muitas das iniciativas selecionadas têm origem no Premia Sampa, projeto do laboratório já relatado aqui, que recebe centenas de casos em cada edição. Para selecionar as práticas que serão estudadas pelo CopiCola, analisamos três critérios: inovação, replicabilidade e resultados.

O primeiro caso serviu de piloto para validar a metodologia de coleta, análise e sistematização de dados criada pelo (011).lab. O processo conta com uma pesquisa documental, seguida de entrevistas em profundidade com diferentes atores envolvidos na concepção e implementação da iniciativa inovadora, além de parceiros relevantes.

Servidores/as em uma oficina prática no lançamento do guia "Como implementar um processo de triagem que prioriza recursos e qualifica o serviço público?: caso Triagem Avançada", em janeiro de 2020

A partir da sistematização dos dados obtidos, são gerados materiais com linguagem didática e simplificada sobre o caso registrado. Cada pesquisa tem como produto principal um guia didático, em versões digitais e impressas, cujo foco é ensinar outros servidores a aplicar as boas práticas e ferramentas inovadoras dos projetos em seu contexto. Além de trazer os principais aprendizados e desafios da iniciativa, os guias contam com atividades didáticas que facilitam a apropriação do conhecimento por interessados em utilizar as inovações ali contidas. Todo esse conteúdo está aberto para ser copiado, compartilhado e para que se crie a partir dele, com qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado. O guia é validado com os entrevistados em oficina, buscando gerar consensos e muitas vezes produzindo um espaço de balanço coletivo sobre o processo de criação da política pública.

Outros materiais auxiliam na disseminação dos aprendizados da iniciativa registrada. As páginas-resumo trazem de forma sintética apenas os principais pontos de cada caso, para uma leitura dinâmica e fácil impressão. Os vídeos e podcasts apresentam relatos dos servidores que implementaram as inovações descritas nos guias e, além de serem ações de comunicação mais atrativas, dão rosto e nome a quem inova na Prefeitura.

Depois da finalização desse conteúdo, é necessário repassar o conhecimento gerado para outros servidores. O CopiCola desenvolveu eventos de lançamento que incentivam a utilização dos materiais em oficinas com atividades práticas. Nesses encontros, servidores de diversas áreas podem conversar e ouvir uns aos outros, aprendendo juntos sobre a prática inovadora descrita no guia e criando uma rede de apoio para a implementação de novas ações.

Os guias e seus complementos estão em um repositório online. Todos os interessados podem acessar os resultados das pesquisas e explorar as boas práticas dos servidores da Prefeitura de São Paulo.

RESULTADOS

O (011).lab já publicou treze guias, que envolveram dezessete órgãos municipais diferentes. Para a criação desses guias, 115 servidores/as e parceiras/os foram entrevistados/as. Mais de 313 pessoas participaram em oficinas e atividades presenciais. O repositório do programa já registrou cerca de 9 mil acessos de mais de duzentas cidades do Brasil.

A abordagem inovadora da temática da gestão do conhecimento também foi reconhecida pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), em 2019, por meio de convite para apresentação do programa no X CONGEP – Gestão do Conhecimento na Esfera Pública.

O processo é bastante significativo para os/as servidores/as que têm seus projetos documentados. Desde a escuta nas entrevistas até o momento de apresentação da iniciativa no evento de lançamento para outros/as servidores/as e representantes do alto escalão das suas secretarias, é um momento de reconhecimento e valorização. Essa é uma maneira importante de aumentar a autoestima dos/das servidores/as que fazem a diferença implementando inovações. Seus depoimentos demonstram esse impacto.

“Me senti desafiado quando tive que pensar em tudo que aconteceu e ver que nem sempre registramos tudo que é importante. Me emocionei ao ver o projeto que idealizei ser considerado um caso inovador.

Servidor que participou do programa CopiCola

“Compartilhar é preciso. O que para nós parece algo tão natural, porque é a evolução de um trabalho, pode ser muito importante para outros. Me surpreendi com o interesse de diferentes órgãos estaduais, federais e municipais no trabalho que realizamos.

Servidora entrevistada para construção do guia “Como montar um sistema de informações geográficas sobre parcelamento do uso do solo com software livre?”



DESCOBERTAS

O guia-piloto do CopiCola validou a metodologia de pesquisa criada pela equipe do (011).lab, mas sua execução se mostrou desafiadora pelas limitações no número de membros da equipe dedicados ao projeto. Identificamos algumas soluções para isso, dentre elas o primeiro modelo de contratação de um instituto de pesquisa especializado através de dispensa de licitação. Essa experiência possibilitou a validação de um modelo de gestão compartilhada e serviu de insumo para o modelo adotado hoje: o Termo de Colaboração com o CEBRAP. Na etapa de seleção dos casos que serão registrados pelo CopiCola, os servidores convidados comprometem-se a compartilhar informações, participar de entrevistas e mobilizar outros atores para que façam o mesmo. Todo o processo leva cerca de dois meses, entre o registro e a divulgação da prática, o que gerava oscilação no engajamento dos servidores. Por isso, criamos um documento detalhando todas as etapas do programa e as responsabilidades do órgão que terá sua prática registrada. Também incluímos no processo de seleção duas reuniões com a equipe: uma para apresentação do programa e exploração do caso, outra para apresentação do cronograma da pesquisa e esclarecimento das responsabilidades do órgão.

Roda de conversa entre servidores e servidores no lançamento do guia “Como aprimorar o atendimento público ao cidadão?: Caso Descomplica SP”, em setembro de 2019



ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

CONTEXTO

Durante a 4ª Semana de Inovação,⁽²¹⁾ em novembro de 2018, em Brasília, organizamos uma oficina em parceria com o GNova – laboratório de inovação do governo federal – e o WeGov, com representantes de laboratórios de inovação em governo. Partindo dos aprendizados dessa experiência, começamos a planejar um segundo encontro entre laboratórios, que dessa vez seria realizado em São Paulo.

O processo de desenho dessa oficina acabou nos levando a uma mudança significativa de escopo, que cresceu significativamente. O encontro passou a ser pensado para públicos além de membros de laboratórios, incluindo também servidores/as e gestores/as públicos/as municipais, estaduais e federais, bem como representantes da sociedade civil, instituições de pesquisa, organismos internacionais e o setor privado.

O evento aconteceu em um momento em que o trabalho realizado pela Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) estava se consolidando e outros órgãos municipais começavam a preparar o fechamento de mais um ciclo de gestão em 2020. O momento era propício para compartilhar conquistas e desafios, mas sobretudo para aprender a pensar com criatividade sobre o próximo ciclo. Já para os governos federal e estaduais, que começavam um novo ciclo, o momento era de se inspirar e refrescar os olhares sobre ações já consolidadas.

(21) As Semanas de Inovação acontecem anualmente desde 2015 e são organizadas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em conjunto com o Tribunal de Contas da União e com o Ministério da Economia.



FICHA TÉCNICA

Correalização

Instituto Arapyaú,
Instituto República, GNova

Apoio

Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID),
Organização dos Estados Ibero Americanos (OEI), Fundação Vanzolini, Secretaria Municipal de Cultura, States of Change

Período

7, 8 e 9 de agosto de 2019

de Inovação em Governo nasceu então construir um espaço de aprendizagem coletiva de inovação pública. Aproveitando a posição de uma cidade da proporção e relevância fomos trazer aprendizados de experiências de países, e por isso o evento foi desenhado com a cidade de São Paulo.

de todo o processo com parceiros, buscando pontos realizados nos últimos anos por outras cidades em governo da América Latina. Esse contato foi essencial para entender que esse seria um primeiro encontro com laboratórios, e que seria um primeiro passo para gerar aprendizados e conexões na região de inovação latino-americano. Calibramos o encontro para ser público-alvo para desenhar uma estratégia que permitisse criar e fortalecer vínculos da equipe da Secretaria com as pessoas e instituições que participariam do encontro.

ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

CONTEXTO

Durante a 4ª Semana de Inovação,⁽²¹⁾ em novembro organizamos uma oficina em parceria com o Ministério de Inovação do governo federal – e o WeGov, com seus laboratórios de inovação em governo. Partindo dessa experiência, começamos a planejar um encontro entre laboratórios, que dessa vez seria realizado em São Paulo. O processo de desenho dessa oficina acabou no formato de uma mudança significativa de escopo, que cresceu para incluir membros de laboratórios, incluindo também gestores/as públicos/as municipais, estaduais e federais, como representantes da sociedade civil, instituições acadêmicas, organismos internacionais e o setor privado. O evento aconteceu em um momento em que o Brasil estava se consolidando e outros órgãos municipais estavam preparando o fechamento de mais um ciclo de inovação. O momento era propício para compartilhar experiências, mas sobretudo para aprender a pensar com o próximo ciclo. Já para os governos federais, começavam um novo ciclo, o momento era para refrescar os olhares sobre ações já consoli-

RESUMO DO PROJETO

O (011).lab reuniu em agosto de 2019 profissionais da área de inovação pública de todas as regiões do Brasil e de nove países para incentivar a troca de experiências durante palestras, workshops e debates no centro de São Paulo. Os quatro temas centrais do evento foram: engajamento de servidores/as públicos/as em processos de mudança; ciclos de vida de laboratórios de inovação pública; inovação em municípios; e aproximação entre governo e sociedade. O Encontro Internacional de Inovação em Governo foi um marco para a agenda de inovação pública no Brasil e teve importante repercussão também na América Latina.



Mesa sobre engajamento de servidores públicos em processos de mudança, durante o primeiro dia do evento, na Praça das Artes, em agosto de 2019

O Encontro Internacional de Inovação em Governo nasceu então com o objetivo de construir um espaço de aprendizagem coletiva para a comunidade de inovação pública. Aproveitando a posição privilegiada da gestão de uma cidade da proporção e relevância de São Paulo, buscamos trazer aprendizados de experiências de outras cidades e países, e por isso o evento foi desenhado com foco não apenas na cidade de São Paulo.

PROCESSO

Conversamos ao longo de todo o processo com parceiros, buscando aprender com eventos realizados nos últimos anos por outras equipes de inovação em governo da América Latina. Esse contato desde o princípio foi essencial para entender que esse seria um evento maior que uma oficina com laboratórios, e que seria um esforço direcionado para gerar aprendizados e conexões na escala do ecossistema de inovação latino-americano. Calibramos então objetivos, premissas e público-alvo para desenhar uma experiência que permitisse criar e fortalecer vínculos da equipe do laboratório e da Secretaria com as pessoas e instituições que participaram do encontro.

Inovação para além da tecnologia foi o tema central do encontro, e a programação se guiou por quatro perguntas relacionadas à pauta de inovação no setor público, alinhadas com a visão de inovação do próprio laboratório, conforme exploramos no primeiro capítulo. A nossa pergunta de partida foi *Como engajar quem trabalha no setor público em processos de mudança?*. Para respondê-la, buscamos diferentes perspectivas, tais como relatos de estratégias e estruturas variadas para gerir mudanças no setor público, e convidamos pessoas que estão nessas estruturas para contar suas experiências práticas e aprendizados.

O segundo tema foi *inovação em municípios*, para estabelecer um diálogo com experiências que nos ajudassem a traçar um panorama do que está na agenda de inovação da gestão municipal. Trouxemos perspectivas de diferentes lideranças municipais que têm se engajado em construir políticas e estruturas dedicadas a inovação em municípios brasileiros. Exploramos também como o terceiro setor e organizações internacionais podem apoiar essas e outras agendas de inovação pública. Foram discutidos, por exemplo, modelos de políticas municipais de inovação, criação de unidades de inovação e desafios organizacionais e regulatórios para inovar.

O terceiro tema se dedicou a laboratórios de inovação pública, a ideia inicial do encontro. O grande desafio foi colocar, numa mesma conversa, equipes mais experientes como Chile, Argentina e Colômbia, e iniciativas nascentes. Para viabilizar isso, utilizamos a metáfora do ciclo de vida, ilustrada pela pergunta *Como nascem, crescem e morrem laboratórios de inovação pública?*. Construimos então sessões que exploraram diferentes fases do ciclo de vida com a participação de convidados que trabalham no dia a dia desses laboratórios para refletirem sobre a “cozinha da inovação”.

Por fim, depois de olhar para dentro da administração pública, discutimos *Como aproximar o governo e a sociedade?*. Abordamos desde questões ligadas à linguagem utilizada pelos governos até estratégias para aumentar a colaboração com a cidadania nas políticas públicas e os espaços físicos destinados a esse engajamento com a sociedade. A discussão que guiou esse dia tinha como premissa que o governo não inova sozinho, mas em colaboração constante com as pessoas.

Mais que uma curadoria de conteúdo, o encontro foi pensado para conectar as pessoas com a cidade e os espaços públicos. Escolhemos por isso dois equipamentos da Prefeitura no coração do centro histórico de São Paulo: a Praça das Artes e a Biblioteca Mário de Andrade. Desenhamos a programação de modo que os auditórios, sacadas, jardins, saguões e vários outros espaços pudessem inspirar as trocas e reflexões, mas também aproximar as agendas de inovação de outros contextos e territórios.

(22) Werneck et al., *Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública*. Brasília: Enap, 2020.

RESULTADOS

Foram três dias de debates, bate-papos, oficinas e lançamento de livro. O Encontro Internacional de Inovação em Governo recebeu sessenta pessoas convidadas nacionais e internacionais, mais de quatrocentas pessoas acompanharam as discussões presencialmente e outras 17 mil visualizaram a transmissão online, obtendo um alcance de 80 mil pessoas nas redes sociais. Das que estiveram presentes, 60% eram servidoras públicas municipais, estaduais e federais; havia também representantes da sociedade civil, instituições de pesquisa, organismos internacionais e o setor privado.

Todas as regiões do Brasil foram representadas (contamos com a participação de treze estados) e tivemos convidados de nove países – Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, México, Peru, Portugal e Uruguai. O Encontro Internacional de Inovação em Governo foi um marco para a agenda de inovação pública no Brasil e teve ótimas repercussões também na América Latina.

As discussões realizadas durante o encontro estão disponíveis no canal do YouTube da SMIT e todo o material levantado durante as oficinas sobre como nascem, crescem e morrem laboratórios de inovação pública, com a presença de 43 unidades de inovação, foi analisado e documentado na publicação *Ciclos de vida de laboratórios de inovação em governo*,⁽²²⁾ publicada em junho de 2020 em parceria com o GNova.

Dentro da Prefeitura, o evento foi também um importante passo para dar maior visibilidade ao laboratório, possibilitando que algumas das agendas documentadas nesta publicação fossem desenvolvidas. Foi especialmente importante para ganharmos mais confiança e dar novos contornos para nossas estratégias de fortalecer as agendas de inovação pública na cidade de São Paulo.

Coletamos reações e reflexões de participantes e convidados – também disponíveis no canal da SMIT – e destacamos alguns trechos aqui.



Inovação depende muito de contágio, de contaminação, de confusão, de criatividade, troca de experiências, de diálogo. Um evento desses é um paraíso.



Francisco Gaetani

professor da Fundação Getúlio Vargas



Vi a necessidade de compartilhar aprendizados no meu próprio ambiente de trabalho. E mais ainda, quebrar paradigmas que eu mesma tinha. Me emocionei ao ver quantas pessoas na Prefeitura estão alinhadas com os mesmos objetivos que os meus. Não tinha noção dessa dimensão!

Servidora da Prefeitura



O Encontro Internacional de Inovação em Governo, organizado no Brasil em agosto de 2019, foi um marco. Até então, ainda não havia ocorrido um evento com tamanha envergadura que abrigasse esse debate em um contexto fora da influência geopolítica do eixo Norte-Norte, livre de um discurso subalterno, construindo uma imagem mais ampla, pós-colonial, sobre essas práticas a partir de sensibilidades e culturas próprias da América Latina.

Eduardo Staszowski

*Professor e diretor do Parsons
DESIS Lab na The New School*



Errar muito e rápido é bom e é possível na gestão pública. Me surpreendi ao trabalhar lado a lado numa oficina com líderes da América Latina, onde pude compartilhar os casos de sucesso do órgão onde trabalho, que é normalmente conhecido por práticas sobre 'o que não fazer'.

Servidora da Prefeitura



Interação entre participantes no intervalo entre sessões do terceiro dia de evento, na Biblioteca Mário de Andrade, em agosto de 2019



Vou embora com grandes aprendizados. Em primeiro lugar, o de que nós, laboratórios, não paramos de aprender, e quando paramos nos destinamos a morrer como laboratórios porque somos um espaço experimental de aprendizagem contínua. E isso me enche de energia para voltar a Santiago e trabalhar como equipe. E, em segundo lugar, que temos um desafio muito bonito e muito motivante, que é como nós, laboratórios da América Latina, nos agrupamos da melhor maneira. Estou seguro de que estamos dando uma aula sobre como a inovação é aplicada em contextos precários e complexos. E, inclusive, creio que podemos ensinar aos laboratórios que têm mais trajetória em países desenvolvidos.

Roman Yosif

*Diretor executivo do Laboratorio
de Gobierno do Chile*





Participantes no auditório da Biblioteca Mário de Andrade ao final do segundo dia do evento, em agosto de 2019



Trabalho em grupos durante a oficina sobre ciclos de vida de laboratórios de inovação pública, realizada na Biblioteca Mário de Andrade, em agosto de 2019

DESCOBERTAS

Apesar de o Encontro Internacional de Inovação em Governo não se enquadrar como um projeto nos moldes conduzidos pelo (011).lab, como nos outros casos relatados aqui, seu processo de concepção e realização nos trouxe inúmeros aprendizados. Para além de questões logísticas, o planejamento cuidadoso e a construção colaborativa da narrativa foram fatores críticos de sucesso, permitindo que diferentes públicos se sentissem contemplados e instigados pelos temas e discussões propostos.

Ao trabalhar com uma grande diversidade de formatos e convidados para as sessões, conseguimos também balancear aprofundamento em temáticas específicas com aproximações mais introdutórias para recém-chegados. Para além disso, o encontro salientou a importância do foco na experiência dos participantes, criando espaços ativos de troca e conexão entre pessoas com diferentes níveis de conhecimento e prática nos temas discutidos.

Depois do encontro, surgiram várias outras iniciativas com intuítos semelhantes, principalmente no contexto da América Latina, reforçando a relevância de tais movimentos de convergência entre atores. Experimentamos também uma ampla disseminação e interesse por pautas abordadas, sendo Linguagem Simples a de maior destaque.

Outro aprendizado importante foi a visibilidade conquistada pelo (011).lab em decorrência do evento, não só sob uma perspectiva interna da Prefeitura – que passou a contatar o laboratório para diferentes propostas de parceria –, mas também de agentes externos interessados em conhecer o funcionamento da unidade. Para atender essa demanda, foi criado o Portas Abertas, série de pequenos eventos abertos e periódicos de apresentação do laboratório para o público geral.

DESENVOLVER CAPACIDADES PARA INOVAR

PARA EETROS

Nesta frente, o objetivo principal é despertar mudanças na relação dos/das servidores/as com seu trabalho. Esse processo possibilita a criação de espaços em que é possível experimentar novas formas de trabalhar na solução de problemas públicos e gerar capacidades nos parceiros por meio de aprendizagem na prática.

Para desenvolver capacidades nos servidores, realizamos **49 capacitações e projetos de aprendizagem na prática**, em que mais de **590 servidores** foram capacitados em temas como Linguagem Simples, ciências comportamentais e facilitação.

PERFIS COMPORTAMENTAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO NA PREFEITURA

CONTEXTO

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), criado e cedido gratuitamente pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais. Em 2015 o SEI foi implantado como solução de Processo Eletrônico na Prefeitura de São Paulo e em 2017 passou a integrar o Programa de Metas da cidade de São Paulo, visando à digitalização de 100% dos novos processos.

Durante quatro anos de implementação do SEI, o projeto acumulou uma série de resultados facilmente mensuráveis, como economia de recursos, fim do uso de papel e o número de processos online e servidores/as capacitados/as. Porém, para além dos resultados mensuráveis do Processo Eletrônico, e a partir do contato com diversos órgãos municipais, a equipe responsável pela implementação do SEI acumulou um conhecimento estratégico sobre a Prefeitura e especialmente sobre como os servidores municipais se comportam em processos de mudança, como o fim do uso papel.

Contudo, a equipe responsável pelo projeto não sabia como transformar essa experiência subjetiva em informações e dados objetivos. Firmou então uma parceria com o (011).lab para documentar o conhecimento adquirido do perfil de cada servidor(a)



FICHA TÉCNICA

Órgão parceiro

Coordenadoria de Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC) da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT)

Período

De outubro de 2018 a janeiro de 2019

SEI, bem como as estratégias empregadas para servidores/as no processo de mudança.

Facilitou um processo de sete oficinas para servidores, identificar os aprendizados e sistematizar a equipe responsável pelo SEI. Primeiro, buscamos as pessoas marcantes encontradas ao longo da implementação do sistema e, a partir da identificação delas, elaboramos oito perfis comportamentais (ou seja, o método também é conhecido) representando diferentes perfis. Os perfis foram aprofundados pelo levantamento de dados sobre os desejos, dores e outros comportamentos. A equipe passou a explorar como cada um dos perfis se relaciona com o SEI. Identificamos os pontos em que o processo eletrônico despertava em cada um dos perfis os maiores desafios perante a mudança e também por que perfil era importante para o sucesso do projeto. A partir disso, organizamos as personas em uma régua, da menos resistente na implementação do SEI.

PERFIS COMPORTAMENTAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO NA PREFEITURA

CONTEXTO

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), criado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (que engloba um conjunto de módulos e funções que promovem a eficiência administrativa, tendo características a libertação do paradigma do físico para documentos institucionais. Em 2017, como solução de Processo Eletrônico na Prefeitura de São Paulo, em 2017 passou a integrar o Programa de Modernização da Prefeitura de São Paulo, visando à digitalização de 100% dos processos. Durante quatro anos de implementação do SEI, o projeto teve uma série de resultados facilmente mensuráveis: redução de recursos, fim do uso de papel e o número de servidores/as capacitados/as. Porém, apesar dos resultados mensuráveis do Processo Eletrônico, houve contato com diversos órgãos municipais, a implementação do SEI acumulou um conhecimento sobre a Prefeitura e especialmente sobre como os servidores/as se comportam em processos de mudança, com o objetivo de transformar essa experiência subjetiva em indicadores objetivos. Firmou então uma parceria com o (011).lab para documentar o conhecimento adquirido do p

RESUMO DO PROJETO

Ao longo de quatro anos, a equipe responsável pela implementação do processo eletrônico na Prefeitura de São Paulo identificou padrões recorrentes de comportamento de servidores públicos diante da mudança gerada pelo novo sistema. O (011).lab, em parceria com a Coordenadoria de Gestão da Tecnologia de Informação e Comunicação (CGTIC) da SMIT, realizou um projeto para documentar esse conhecimento sobre os servidores da Prefeitura. Como resultado, construímos oito perfis comportamentais e mapeamos as estratégias utilizadas para reduzir a resistência e engajar cada tipo de perfil.



Servidores/as da Coordenadoria de Gestão da Tecnologia de Informação e Comunicação (CGTIC) em uma das oficinas realizadas durante o projeto

que passou a usar o SEI, bem como as estratégias empregadas para engajar cada um(a) deles/as no processo de mudança.

PROCESSO

O (011).lab elaborou e facilitou um processo de sete oficinas para coletar as percepções, identificar os aprendizados e sistematizar os conhecimentos da equipe responsável pelo SEI. Primeiro, exploramos quem foram as pessoas marcantes encontradas ao longo da implementação do sistema e, a partir da identificação de padrões recorrentes, elaboramos oito perfis comportamentais (ou personas, como esse método também é conhecido) representando servidores/as. Esses perfis foram aprofundados pelo levantamento de suas necessidades, desejos, dores e outros comportamentos. Após esse momento, a equipe passou a explorar como cada um dos perfis levantados se relaciona com o SEI. Identificamos os sentimentos que o processo eletrônico despertava em cada um dos perfis, seus comportamentos perante a mudança e também por que o engajamento do perfil era importante para o sucesso do projeto. A partir dessas perguntas organizamos as personas em uma régua, da mais parceira até a mais resistente na implementação do SEI.

Por fim, a equipe explorou quais ações realizaram para que essas personas adotassem o SEI. A partir da elaboração de jornadas para cada perfil, identificamos os objetivos que a equipe possuía e também as estratégias de gestão da mudança utilizadas para reduzir resistências e fortalecer parcerias em cada um dos perfis. Após a criação de uma primeira versão do produto, identificamos como conectar perfis para diminuir resistências, bem como um levantamento das estratégias de gestão da mudança mais utilizadas e de insights gerais sobre o projeto.

RESULTADOS

Os produtos do projeto foram apresentados em diversos eventos internacionais, como o Encontro Internacional de Inovação em Governo, em São Paulo, o Garter Expo 2019, em Orlando, e o Civic Design Forum, da Prefeitura de Nova York. Além disso, o material foi usado como referência em gestão da mudança para outras equipes da Prefeitura e de outros governos. Desde que o material foi disponibilizado no site do Processo Eletrônico, em agosto de 2019, a página sobre o projeto foi visualizada mais de 1200 vezes, sendo a notícia com mais acessos no portal (sem contar os materiais técnicos sobre o Sistema Eletrônico de Informação). Para a equipe do projeto, a iniciativa possibilitou uma mudança na forma com que interagia e uma revisão do seu cotidiano a partir da experimentação de novas formas e ferramentas de trabalho. Durante os encontros, a equipe testou como acessar, organizar e sistematizar conhecimento interno de uma forma mais colaborativa e menos segmentada. O processo participativo com toda a equipe possibilitou maior integração, o aumento da compreensão da extensão do trabalho e das técnicas utilizadas pelos membros e avaliação da própria implementação do SEI de maneira qualitativa.

DESCOBERTAS

O projeto demonstrou a importância de focar no/a servidor(a) e identificar suas necessidades para o sucesso de iniciativas de gestão da mudança. O produto do projeto sistematizou conhecimento estratégico e replicável sobre gestão da mudança a partir da perspectiva do servidor público municipal e que pode ser de grande utilidade para outras equipes da Prefeitura de São Paulo e outros governos.



Apreendi que a construção de capacidades pode acontecer através da experimentação e métodos menos rígidos. Me emocionei em ter um espaço colaborativo e afetuoso de trabalho, que me aproximou de forma extremamente positiva dos meus colegas de equipe.

Servidor da CGTIC



Fiquei responsável pela migração [para processo eletrônico] das subprefeituras de São Paulo. Para organizar meu trabalho me baseei nas personas. Foi realmente demonstrar preocupação, ver que aquele servidor da ponta, desvalorizado, pede por ajuda mas a voz dele não é tão ouvida. A gente pode chegar, promover um ambiente acolhedor e conseguir fazer com que a implementação de uma ferramenta, a mudança para algo diferente, seja benéfica não só pra gente, mas para aquele que sente a mudança na ponta.

Servidora da CGTIC



Produto final do projeto: régua de perfis comportamentais de servidores, segundo o nível de parceria/resistência em relação à implementação do Processo Eletrônico na Prefeitura

GERAÇÃO DE CAPACIDADES NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE SERVIÇOS

CONTEXTO

O time de Serviços Digitais da Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização de Serviços Públicos é responsável por coordenar e executar a digitalização de serviços da Prefeitura de São Paulo, de modo a disponibilizá-los em canais digitais, para além do serviço presencial. Isso possibilita redução de custos e maior facilidade para a vida da população da cidade, que não precisa se deslocar para acessar um serviço público.

O time tinha a meta de digitalizar 120 novos serviços até julho de 2020. O processo de digitalização exige um alto esforço da equipe, especialmente por possuir várias etapas que vão desde a seleção dos parceiros até a manutenção dos processos digitalizados. Além disso, encontram-se outros desafios, como a gestão de um portfólio extenso e simultâneo de projetos, a gestão de pessoas e a coordenação intersecretarial. Tudo isso somado ao propósito de transformar os serviços a partir das necessidades dos/as cidadã(o)s, e não apenas uma reprodução da burocracia já experimentada no atendimento presencial.

Com uma equipe pequena, a coordenadoria precisava desenvolver novas capacidades para conseguir executar de forma eficiente seu papel e alcançar a meta estipulada. Por meio de uma pesquisa exploratória, identificamos que a equipe precisava desenvolver capacidades para lidar com três desafios principais:



FICHA TÉCNICA

Órgão parceiro

Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos, da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

Período

De março a outubro de 2019

os serviços a serem digitalizados?; como garantir que o serviço digitalizado leve em conta o que é melhor para o cidadão e como realizar a gestão da mudança para que os atores envolvidos na digitalização sejam parceiros ativos no processo de mudança?

Para apoiar a equipe na resolução desses desafios, desenvolvemos um processo ágil dividido em três ciclos que permitem desenvolver as capacidades e construir soluções para os problemas enfrentados.

O primeiro objetivo foi definir os critérios de escolha de um serviço a ser digitalizado; o segundo foi voltado para a inclusão do cidadão no processo de digitalização; e o terceiro, foi focado no desenvolvimento de estratégias para que os diferentes atores envolvidos no processo lidem da melhor forma possível com a mudança trazida pela digitalização.

O processo foi dividido em três tipos de atividades, que ocorrem dentro de um mesmo ciclo: exploração, experimentação e síntese. Na exploração buscamos entender

GERAÇÃO DE CAPACIDADES NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE SERVIÇOS

CONTEXTO

O time de Serviços Digitais da Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização de Serviços Públicos tem o objetivo de coordenar e executar a digitalização de serviços públicos em São Paulo, de modo a disponibilizá-los em canais além do serviço presencial. Isso possibilita maior facilidade para a vida da população, pois não precisa se deslocar para acessar um serviço público. O time tinha a meta de digitalizar 120 novos serviços até o fim de 2020. O processo de digitalização exige um planejamento especialmente por possuir várias etapas que envolvem desde a identificação dos parceiros até a manutenção dos processos. Além disso, encontram-se outros desafios, como a gestão de um portfólio extenso e simultâneo de projetos, a coordenação com as pessoas e a coordenação intersecretarial. Tu tem o propósito de transformar os serviços a partir da participação dos/as cidadã(o)s, e não apenas uma reprodução do que é experimentada no atendimento presencial. Com uma equipe pequena, a coordenadoria precisa desenvolver novas capacidades para conseguir executar seu papel e alcançar a meta estipulada. Por meio de uma pesquisa exploratória, identificamos que a equipe precisa desenvolver capacidades para lidar com três

RESUMO DO PROJETO

O (011).lab realizou uma parceria com a Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos com o objetivo de desenvolver novas capacidades para inovação no Time de Serviços Digitais da Secretaria de Inovação e Tecnologia. Para isso, foi desenvolvido um processo ágil dividido em três ciclos que permite construir soluções para problemas reais enfrentados pelo time e, por meio da participação no processo, desenvolver capacidades para inovar na equipe. Diversas ferramentas testadas ao longo dos ciclos foram implementadas pelo time, apoiando a consolidação da política de transformação digital de serviços públicos na cidade de São Paulo.



Visita realizada no Cemitério Araçá para desenhar a jornada do cidadão no Serviço Funerário de São Paulo

como priorizar os serviços a serem digitalizados?; como garantir que o serviço digitalizado leve em conta o que é melhor para o(s) cidadão(s)?; e como realizar a gestão da mudança para que os diferentes atores envolvidos na digitalização sejam parceiros durante o processo de mudança?

Com o objetivo de apoiar a equipe na resolução desses desafios, elaboramos um processo ágil dividido em três ciclos que permite ao mesmo tempo desenvolver as capacidades e construir soluções para os problemas enfrentados.

PROCESSO

No primeiro ciclo, o objetivo foi definir os critérios de escolha de um serviço a ser digitalizado; o segundo foi voltado para a inclusão da visão da/do cidadã(o) no processo de digitalização; e o terceiro, para a construção de estratégias para que os diferentes atores envolvidos no processo lidem da melhor forma possível com a mudança causada pela digitalização.

Os ciclos foram compostos por três tipos de atividades, que podem se repetir dentro de um mesmo ciclo: exploração, experimentação e síntese. Na exploração buscamos entender



Equipes de todas/os as/os envolvidos/as no projeto reunidas

o problema e formular hipóteses a partir do levantamento de dados e do contato com o público-alvo; na experimentação criamos e testamos possíveis soluções para o desafio; na síntese, organizamos os aprendizados sobre as soluções testadas. Esse processo não acontece de forma linear, e sim iterativa, ganhando agilidade à medida que se avança. Cada ciclo dura de três a cinco semanas; ao final, as entregas são apresentadas aos patrocinadores do projeto, internos e/ou externos.

No primeiro ciclo, para definir os critérios de escolha de um serviço a ser digitalizado, criamos uma matriz de priorização considerando o grau de engajamento do parceiro e a complexidade técnica da digitalização, sendo assim prioritários os serviços com alto engajamento do parceiro e baixa complexidade técnica.

Para desenvolver a habilidade de conhecer a perspectiva da população na hora de digitalizar serviços, objetivo do segundo ciclo, escolhemos o serviço funerário como piloto, por já estar em processo de redesenho e ter potencialidade de ser parcialmente digitalizado. Finalizamos o ciclo com uma Jornada da/do Cidadã(o) durante o serviço, evidenciando de forma gráfica o caminho percorrido pela/o cidadã(o) antes e após a digitalização, além de um Guia Prático com um passo a passo de como ir a campo coletar a visão da população.

O terceiro ciclo foi voltado para o processo de gestão da mudança e contou com o apoio da consultoria EloGroup. Envolvemos no projeto representantes dos diferentes atores ligados ao processo de digitalização para, junto a eles, identificarmos as principais dores enfrentadas durante a mudança. Em uma oficina, quatro dores foram priorizadas e, para essas, foram desenvolvidas mais de sessenta soluções, que foram posteriormente agrupadas em dezessete soluções estruturadas. A equipe priorizou seis soluções, que foram prototipadas e testadas. Durante esse período de teste, coletamos os dados necessários para validar a eficácia das soluções e então elaborar um plano para que fossem efetivamente implementadas pelo time. Como produto desse ciclo, entregamos um kit de ferramentas descrevendo as soluções e como aplicá-las, além de um formulário para identificar quais soluções devem ser aplicadas para aumentar o engajamento de cada perfil de parceiro.

RESULTADOS

Diversas ferramentas testadas ao longo dos ciclos foram implementadas pelo time de serviços digitais. A Jornada da/do Cidadã(o), por exemplo, tornou-se uma nova etapa do processo de mapeamento dos serviços a serem digitalizados. Ferramentas para melhorar o processo de gestão da mudança também foram implantadas pelo time de serviços digitais. Além dos resultados relacionados às soluções, o projeto possibilitou o desenvolvimento de novas capacidades na equipe, o que pode ser demonstrado por relatos de servidores/as que participaram do projeto.

Após a conclusão do projeto, o laboratório apoiou o time na digitalização de 26 serviços e também na construção de uma “Calculadora de Custos” para mensurar os resultados, inspirada no modelo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e do Governo Federal. Como exemplo, o serviço de Cartão de Estacionamento do Idoso do Departamento do Sistema Viário (DSV) gerou uma economia de 39,49% para a população e de 54,03% para o governo, com um único serviço digitalizado.

O laboratório foi considerado um ator estratégico na consolidação da política de transformação digital de serviços públicos da cidade de São Paulo, tendo um papel essencial na construção de capacidades internas da equipe. A meta de digitalização de 120 novos serviços até julho de 2020 não foi só atingida, como superada com folga, com comprovação de economia para o governo e para a população.

“ Em relação ao aprendizado, o que mais me marcou foi que existem métodos simples que podem ser utilizados para promover de fato gestão da mudança e um engajamento das pessoas dentro de projetos.

Servidor da CASP

“ Acho que o principal para mim foi sobre abrir mais os olhos para pensar em mudanças simples, baratas, que podem de fato promover transformações de longo prazo.

Servidora da CASP



DESCOBERTAS

Ao pensarmos em estratégias para aumentar o engajamento dos parceiros do time de serviços digitais, também aprendemos ferramentas e estratégias importantes para aumentar o engajamento dos parceiros do próprio laboratório, o que resultou em mudanças internas na forma do (011).lab gerir suas parcerias.

Ao final do projeto, realizamos uma rodada de feedback com as equipes da CASP e do (011).lab. O momento foi importante para indicar as principais competências e pontos a desenvolver de cada um dos membros da equipe, servindo também como um momento de celebração das conquistas do projeto. Tal atividade serviu como aprendizado para que o laboratório incluísse ao longo de seus projetos mais momentos como esse, voltado para gestão de pessoas.



Servidores/as da SMIT, órgãos parceiros e empresa contratada em oficina realizada para priorizar problemas e desenhar soluções visando a melhorar o processo de digitalização de serviços



Produto final do último ciclo do projeto: Caixa de Primeiros Socorros com cartões descrevendo as soluções que o time de digitalização deve adotar para cada problema enfrentado

CAPACITAÇÕES DO PROGRAMA MUNICIPAL DE LINGUAGEM SIMPLES

CONTEXTO

Segundo estudo de 2018 da ONG Ação Educativa e do Instituto Paulo Montenegro,⁽²³⁾ três em cada dez brasileiras/os entre quinze e 64 anos são analfabetas/os funcionais. Na cidade de São Paulo, cerca de um em cada cinco habitantes não possui Ensino Fundamental completo, segundo dados do PNAD Educação de 2017. Só na Prefeitura de São Paulo, cerca de 10 mil servidores e servidoras possuem escolaridade incompleta, tendo concluído somente o Ensino Fundamental.

Apesar disso, o Estado e, nesse caso, a Prefeitura de São Paulo, utiliza uma linguagem burocrática, extremamente jurídica, com muitas siglas e um vocabulário que não é do conhecimento da maioria da população. Para garantir que a comunicação entre a administração pública e as/os cidadã(o)s seja efetiva e alcance seu objetivo final, é importante garantir uma linguagem simples em tudo o que o governo faz, exige e oferece para a população.

Foi a partir do entendimento desse desafio público que o Programa Municipal de Linguagem Simples foi criado, com três objetivos: capacitar servidores/as para escrever de forma mais simples; simplificar a linguagem utilizada em documentos públicos; e disseminar a pauta de Linguagem Simples no setor público brasileiro, especialmente na Prefeitura de São Paulo. A formulação do programa usou a lógica de experimentação, ou seja, as ações



(23) Ação Educativa e Instituto Paulo Montenegro, Indicador de Alfabetismo Funcional – Inaf Brasil 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2Cdj0Z4>>.

FICHA TÉCNICA

Órgão parceiro
Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Municipal de Transportes e Secretaria de Governo Municipal

Período
De novembro de 2019 até o momento

foram construídas a partir do teste de hipóteses e interações com o público-alvo das iniciativas, os/as servidores/as da Prefeitura.

A primeira etapa de formulação do programa foi o momento de exploração do desafio público: a complexidade da comunicação do governo com a população. Diversas conversas com especialistas foram realizadas e nos empenhamos em uma extensa pesquisa de iniciativas de Linguagem Simples existentes no setor público de outros países. A segunda etapa se deu com projetos-pilotos, em que documentos públicos foram simplificados a partir do teste da metodologia desenvolvida pela equipe. Os dados, evidências e aprendizados gerados nas duas fases foram sintetizados no desenho do Programa Municipal de Linguagem Simples, por meio do Decreto 59.067/2019 de 12 de novembro de 2019.

As ações do programa têm como público-alvo os/as servidores/as da Prefeitura de São Paulo, uma vez que são as pessoas que elaboram documentos e comunicações públicas. Elas participam das ações de sensibilização, capacitação e projetos de simplificação. Além disso, o programa visa as/os cidadã(o)s de São Paulo, pois são as pessoas que se beneficiam da comunicação simplificada.

A principal estratégia de implementação do programa são as ações promovidas dentro do eixo de capacitação. O objetivo das

criar ferramentas para que os/as servidores/as possam se comunicar de forma mais simples com a população. Além disso, os/as servidores/as aptos/as a testar a linguagem simplificada escrever documentos públicos e se comunicar com o cidadã(o) localize, entenda e utilize as informações para acessar facilmente serviços públicos e direitos.

Após a aprovação do programa por meio do decreto, a equipe iniciou o eixo de capacitação. Durante a execução do programa, quando tivemos o primeiro contato com os/as servidores/as da Prefeitura, entendemos que esse público-alvo não foi tratado formalmente sobre a importância de uma linguagem simplificada e apresentado às técnicas de simplificação. A linguagem simples é um movimento, mas também é uma técnica. Para convencer as pessoas quanto a seu uso, é preciso oferecer suporte e orientações práticas de como escrever de forma simples.

O primeiro eixo foi a elaboração de protótipos de documentos. Antes da capacitação, elaboramos os materiais de apoio para os/as servidores/as. No final era avaliado o

CAPACITAÇÕES DO PROGRAMA MUNICIPAL DE LINGUAGEM SIMPLES

CONTEXTO

Segundo estudo de 2018 da ONG Ação Educativa Montenegro,⁽²⁹⁾ três em cada dez brasileiras anos são analfabetas/os funcionais. Na cidade de um em cada cinco habitantes não possui completo, segundo dados do PNAD Educação Prefeitura de São Paulo, cerca de 10 mil servidores possuem escolaridade incompleta, tendo concluído o Ensino Fundamental.

Apesar disso, o Estado e, nesse caso, a Prefeitura utilizam uma linguagem burocrática, extremamente repleta de siglas e um vocabulário que não é do conhecimento da população. Para garantir que a comunicação pública e as/os cidadã(o)s seja efetiva e alcançada, é importante garantir uma linguagem simples que o governo faz, exige e oferece para a população. Foi a partir do entendimento desse desafio público que o Programa Municipal de Linguagem Simples foi criado, com o objetivo de capacitar servidores/as para escrever de forma mais simples a linguagem utilizada em documentos e disseminar a pauta de Linguagem Simples nacional brasileiro, especialmente na Prefeitura de São Paulo. O programa usou a lógica de experimentação



RESUMO DO PROJETO

A linguagem complexa utilizada pela administração pública vem se tornando um problema cada vez maior para a população quando ela acessa os serviços públicos. Muitas comunicações públicas são escritas de forma tão complexa que não alcançam seu/sua usuário/a final: a/o cidadã(o). Buscando resolver esse problema, formulamos o Programa Municipal de Linguagem Simples, que foi instituído pelo Decreto 59.067/2019. Até março de 2020, já oferecemos vinte capacitações para 270 servidores/as, disponibilizando ferramentas para que as pessoas que trabalham na Prefeitura possam se comunicar de forma mais simples com a população.

Servidores na oficina de simplificação aplicando a metodologia de diagnóstico de documento desenvolvida pelo (011).lab

foram construídas a partir do teste de hipóteses e interações com o público-alvo das iniciativas, os/as servidores/as da Prefeitura.

A primeira etapa de formulação do programa foi o momento de exploração do desafio público: a complexidade da comunicação do governo com a população. Diversas conversas com especialistas foram realizadas e nos empenhamos em uma extensa pesquisa de iniciativas de Linguagem Simples existentes no setor público de outros países. A segunda etapa se deu com projetos-pilotos, em que documentos públicos foram simplificados a partir do teste da metodologia desenvolvida pela equipe. Os dados, evidências e aprendizados gerados nas duas fases foram sintetizados no desenho do Programa Municipal de Linguagem Simples, por meio do Decreto 59.067/2019 de 12 de novembro de 2019.

As ações do programa têm como público-alvo os/as servidores/as da Prefeitura de São Paulo, uma vez que são as pessoas que elaboram documentos e comunicações públicas. Elas participam das ações de sensibilização, capacitação e projetos de simplificação. Além disso, o programa visa as/os cidadã(o)s de São Paulo, pois são as pessoas que se beneficiam da comunicação simplificada.

A principal estratégia de implementação do programa são as ações promovidas dentro do eixo de capacitação. O objetivo das capacitações é oferecer ferramentas para que os/as servidores/as possam se comunicar de forma mais simples com a população. Queremos tornar os/as servidores/as aptos/as a testar a linguagem com o público-alvo, escrever documentos públicos e se comunicar de forma que a/o cidadã(o) localize, entenda e utilize as informações oferecidas para acessar facilmente serviços públicos e direitos.

PROCESSO

Após a formalização do programa por meio do decreto, a equipe iniciou o desenvolvimento do eixo de capacitação. Durante a execução dos projetos-pilotos, quando tivemos o primeiro contato com os/as servidores/as da Prefeitura, entendemos que esse público-alvo precisaria ser capacitado formalmente sobre a importância de uma linguagem simples e apresentado às técnicas de simplificação. A Linguagem Simples é um movimento, mas também é uma técnica. Por isso, além de convencer as pessoas quanto a seu uso, é preciso fornecer ferramentas e orientações práticas de como escrever de forma mais simples.

A primeira fase da criação do eixo foi a elaboração de protótipos de capacitação. Planejamos a capacitação, elaboramos os materiais e testamos com os/as servidores/as. No final era avaliado o

que tinha sido bom e o que poderia melhorar do conteúdo e do formato, e os/as participantes sugeriram alterações. A partir desses dados, fizemos um segundo protótipo de capacitação, que também foi testado e em seguida incrementado. Com essa lógica de experimentação e teste, o modelo de capacitação presencial passou por uma série de mudanças incrementais dentro da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) e em seguida foi escalado para outras secretarias da Prefeitura.

A segunda etapa teve como objetivo estruturar o eixo de forma estratégica, alinhando as capacitações ao propósito do programa. A equipe do programa fez uma série de oficinas para extrair todos os aprendizados obtidos durante as capacitações realizadas. As oficinas buscaram responder questões como: quem é esse/a servidor(a) que simplifica a linguagem? Quais características, atributos/qualidades ele/a possui? Qual a mudança que o Programa Linguagem Simples deseja implementar na Prefeitura de São Paulo? O que é capacitar? Por que capacitar é importante para o programa? Como capacitar contribui para o propósito geral do programa?

Como resultado dessa etapa foi possível desenhar um planejamento para o eixo, deixando mais claro quais seriam os próximos passos e a potencialidade de diferentes tipos de capacitações para diferentes tipos de público-alvo. Uma das ações priorizadas foi a criação do curso de ensino à distância (EAD) sobre a pauta de Linguagem Simples, com o intuito de escalar as ações e realizar a gestão do conhecimento do programa.

A terceira etapa teve como objetivo desenhar o processo de ensino-aprendizagem e mapear as capacidades e competências oferecidas pelo programa. O principal produto foi o desenvolvimento do curso EAD “Linguagem simples aproxima o governo das pessoas. Como usar?”, disponível na plataforma da Escola Virtual de Governo (Ev.g) da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Para elaborar a trilha de aprendizado e conteúdo das aulas foram realizados dois tipos de oficina. O primeiro foi de geração de dados, com foco na ideação. Nessas oficinas surgiram temas como o papel da legislação na implementação de uma política pública e os desafios da disseminação da Linguagem Simples no setor público. O segundo tipo foi de síntese, com o objetivo de extrair o conteúdo gerado na oficina de ideação e organizar os dados de forma estruturada.

Depois da produção do conteúdo, realizamos um ciclo de testes com servidores/as da Prefeitura e especialistas que trabalham com a pauta. O curso EAD foi criado a partir desse processo metodológico e hoje a sistematização e o resumo de todo o conteúdo são usados nas ações do eixo de capacitação, concentrando todas as discussões teóricas, metodologia, ferramentas e orientações de Linguagem Simples.



Capacitação em Linguagem Simples para atendentes da Prefeitura de São Paulo no Fórum da Política Municipal de Atendimento ao Cidadão. Estiveram presentes aproximadamente 70 atendentes de diversos órgãos

(24) “Prefeitura começa a treinar servidores para uso de linguagem mais simples com a população”. 12 de novembro de 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3iV0mDc>>.

(25) O programa está disponível em: <<https://bit.ly/3h29sPe>>.

RESULTADOS

Realizamos vinte capacitações entre novembro de 2019 e março de 2020. No período, mais de 270 servidores/as de onze órgãos da Prefeitura foram capacitados. Além de eventos de capacitação interna, também participamos de um evento internacional do States of Change, no formato virtual, que possibilitou a capacitação de vinte pessoas de diversos órgãos. Também desenvolvemos diversos materiais para a execução das capacitações, como guias, folhas de exercício, cartilhas e dinâmicas de aprendizagem. Por fim, desenvolvemos o curso EAD “Linguagem simples aproxima o governo das pessoas. Como usar?”, disponível na plataforma de ensino virtual da Enap. A plataforma hoje conta com mais de 2 milhões de participantes inscritos, o que possibilitará que o curso ganhe escala e alcance cada vez mais pessoas.

No lançamento do Decreto 59.067/2019, uma reportagem do SPTV divulgou a iniciativa.⁽²⁴⁾ Logo em seguida, uma série de publicações tratou do lançamento do programa em canais de comunicação, como *Folha de S.Paulo*, jornal *O Dia*, G1 e R7. Como reconhecimento da importância da implementação do programa na Prefeitura, fomos convidados para participar do programa *Decisões & Argumentos*, da TV Câmara SP.⁽²⁵⁾

As vinte capacitações presenciais que ocorreram entre novembro de 2019 e março de 2020 tiveram resultados muito positivos também. Algumas falas dos servidores e servidoras que participaram das atividades reforçam a necessidade das capacitações.

“Escrever não é nada simples! Com a Linguagem Simples, parece que o documento se abre na sua frente, aparece. Realmente muda muito. É uma mudança simples que faz muita diferença.

Servidora participante das capacitações

“Me surpreendi com uma iniciativa tão especial ter um espaço legal na SMIT. Demonstra que o poder público está preocupado com a efetividade de sua comunicação com as pessoas.

Servidor participante das capacitações



“Me emocionei com a possibilidade de impulsionar o acesso à informação por meio da linguagem. Temos a necessidade de internalizar esses princípios.

Servidor participante das capacitações

COMO ESCREVER EM LINGUAGEM SIMPLES ?

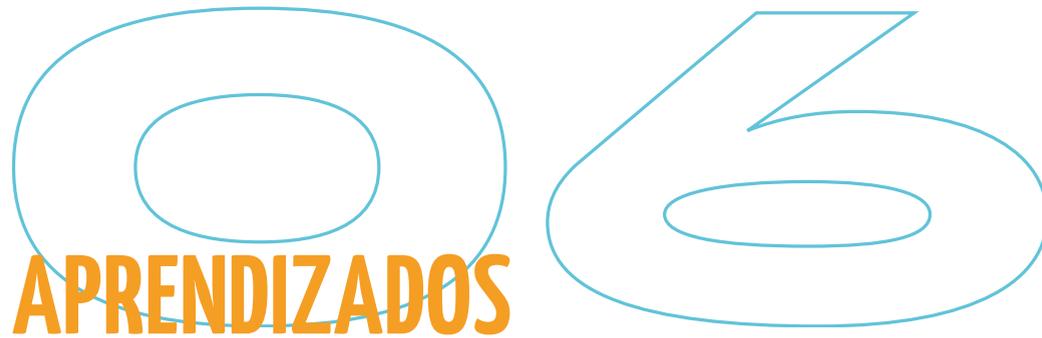
Escolha das palavras	Escolha das frases
<p>1 Evite o uso de siglas, jargões e termos técnicos. Se for necessário, explique o significado ao lado após o primeiro uso que não apareça no texto.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Prefeitura Municipal de São Paulo</p>	<p>6 Evite escrever frases com mais de 30 palavras.</p>
<p>2 Não use termos pejorativos e discriminatórios e palavras estrangeiras.</p>	<p>7 Dê preferência ao uso de frases em ordem direta, ou seja, Frase no ordem de Sujeito + Verbo + Predicado.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> O documento foi enviado para o e-mail. <input checked="" type="checkbox"/> A secretaria está enviando o documento.</p>
<p>3 Não use termos ambíguos. Dê preferência ao plural indefinido ou sempre use os pronomes nos casos gerais.</p>	<p>8 Use tópicos e subtópicos para organizar o seu documento. Mantenha sempre o mesmo tema e gatilho para informações do mesmo nível.</p>
<p>4 Não use palavras "difíceis" para seu público.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Descontabilmente <input checked="" type="checkbox"/> Descontabilmente <input checked="" type="checkbox"/> Descontabilmente</p>	<p>9 Use elementos visuais, como diagramas, tabelas e gráficos, para explicar e explicar o conteúdo.</p>
<p>5 Use verbos que expressem ações diretas.</p> <p>Identificação → Identificar</p>	<p>10 Use marcadores de tópicos quando precisar separar informações dentro de um parágrafo.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Não use marcadores de tópicos <input checked="" type="checkbox"/> Não use marcadores de tópicos</p>

Material com as 10 orientações para escrever em Linguagem Simples utilizada pelo (011).lab

DESCOBERTAS

O desenho e a implementação do programa possibilitaram dois aprendizados principais. A partir das capacitações, entendemos que a Prefeitura tem diversos perfis de servidores/as e cada um se relaciona com a linguagem simples através de diferentes níveis de engajamento. Para garantir a maior adesão é necessário que o programa desenvolva ferramentas adequadas a cada um dos perfis, dos mais resistentes aos mais engajados. Um segundo aprendizado do eixo de capacitação está relacionado ao papel do decreto no convencimento dos/das servidores/as da Prefeitura. A legislação não implementa política pública, mas facilita a implementação; ter uma legislação vigente contribui para a quebra de resistências ao uso da linguagem simples. Os/as servidores/as ficaram mais confortáveis em mudar a forma como se comunicam e isso facilitou a mudança cultural nos órgãos.

Curso de Ensino à Distância de Linguagem Simples na plataforma virtual da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) desenvolvido pelo (011).lab



Transformar a administração municipal e aproximar o governo da população não são tarefas fáceis, especialmente num contexto tão complexo quanto o da cidade de São Paulo. Ao longo da trajetória narrada nos capítulos anteriores, o (011).lab encontrou uma série de desafios, mas também obteve inúmeros aprendizados enquanto executava projetos e processos de transformação na Prefeitura com seus parceiros.

Para além dos aprendizados específicos de cada projeto, identificamos cinco grandes aprendizados do laboratório, que serão detalhados nas próximas páginas. À primeira vista podem parecer óbvios, mas são resultado de reflexões constantes baseadas na prática e que se desdobram em uma série de ações e perguntas. São, ainda, aprendizados que se mantêm vivos e apontam possibilidades de constante renovação e desenvolvimento do laboratório.

Esperamos que, ao compartilhar o que aprendemos e vivenciamos ao longo de três anos de prática de inovação em governo, possamos contribuir com o aprendizado coletivo de mais unidades de inovação em outros governos e cidades em suas próprias trajetórias.

É POSSÍVEL FAZER INOVAÇÃO NO GOVERNO

É FUNDAMENTAL ESTABELECEER UMA RELAÇÃO DE DUPLA EMPATIA, OLHANDO PARA AS/OS CIDADÃ(O)S E PARA OS/AS SERVIDORES/AS

A GESTÃO INTERNA DO LABORATÓRIO FUNCIONA QUANDO HÁ EQUILÍBRIO ENTRE AUTONOMIA E ESPAÇOS FREQUENTES DE TROCAS ENTRE A EQUIPE

PARA PROJETOS DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO, HÁ DIFERENTES FORMAS POSSÍVEIS DE GANHAR ESCALA

SER UM LABORATÓRIO PRESSUPÕE MUDANÇA CONSTANTE

É POSSÍVEL FAZER INOVAÇÃO NO GOVERNO

Um desafio comum entre unidades de inovação é a inserção de outras formas de trabalhar em modelos burocráticos. Como mencionamos no início desta publicação, numa estrutura grande, compartimentada e normatizada como a Prefeitura de São Paulo há pouco incentivo para que os/as servidores/as públicos/as aprendam novos modos de executar os serviços. Contudo, apesar de todas as dificuldades enfrentadas, descobrimos que, sim, é possível utilizar outras abordagens no setor público e que muita gente inclusive já vem desenvolvendo práticas inovadoras, ainda que em níveis individuais e de forma isolada.

Para isso acontecer, um passo importante é **adaptar a linguagem utilizada para inovação de modo que seja inteligível pelas pessoas no governo**. Em geral, unidades de inovação usam uma série de jargões e conceitos (e até palavras estrangeiras) que não são familiares para quem trabalha no setor público, o que acaba afastando servidores/as dessas práticas emergentes. Para não sermos taxados de apenas um modismo e conseguirmos de fato transformar a gestão, devemos conviver com as lógicas de funcionamento do Estado. Falar um idioma que seja comum aos servidores públicos envolve adaptar a linguagem de modo que os/as servidores/as não se intimidem, mas entendam o valor e se sintam convidados a participar de projetos com o laboratório.

Essa adaptação também vale para as metodologias e ferramentas que usamos para fazer projetos. É comum em processos de inovação o uso de diversas ferramentas – não familiares para o serviço público – principalmente para facilitar a criação em conjunto e a coleta de dados. Por não serem comumente aplicadas no governo, seu uso é muitas vezes visto com desconforto e reticência ou até mesmo como exotismo por outros servidores públicos. Por isso, nosso segundo aprendizado foi **utilizar formas simples de trabalho, guiadas por princípios e não por ferramentas, tanto para possibilitar a colaboração entre servidores/as quanto para se aproximar dos/as usuários/as de serviços públicos**. Assim, quando se compreendem os princípios que orientam o processo, a escolha de ferramentas específicas



se torna mais simples e é facilmente incorporada ao dia a dia em órgãos públicos. Nesse sentido, a aproximação com a população é uma vantagem das cidades para realizar interações simples e rápidas, utilizando poucos recursos mas possibilitando aprendizagem e transformação.

Além disso, ao contrário do que muitas pessoas pensam ao olhar para procedimentos burocráticos, eles não são uma operação em engrenagem, como uma máquina. **A burocracia é criativa o tempo todo, seja no alto, médio ou baixo escalão**. As normas e procedimentos são frequentemente debatidos e disputados, novos processos são criados, assim como inúmeras pequenas e grandes soluções são inventadas cotidianamente por essas pessoas para fazer a política pública acontecer. Esse cenário não é diferente na Prefeitura, onde encontramos diversos/as servidores/as motivados e competentes, que querem transformar a gestão mesmo sem apoio ou recurso. Laboratórios de inovação podem ser justamente um espaço para aproveitar essa criatividade de modo responsável e intencional. A partir da experimentação podemos canalizar processos criativos, testar e sistematizar os aprendizados gerados visando a mudanças sistêmicas. Em resumo, burocratas inquietos e criativos são nossos agentes de transformação, quem inspira e dá significado para o trabalho do (011).lab.

É FUNDAMENTAL ESTABELECEER UMA RELAÇÃO DE DUPLA EMPATIA, OLHANDO PARA AS/OS CIDADÃ(O)S E PARA OS/AS SERVIDORES/AS

Para além das dificuldades de linguagem de que falamos acima, convencer, executar e engajar parceiros em projetos de inovação dentro do governo não é simples. Ainda mais se considerarmos o contexto altamente politizado, com pouca permissividade ao erro, em que cada área possui seu modo de fazer específico. A construção de parcerias fortes é particularmente desafiadora.

Nosso principal aprendizado foi a **necessidade de criar uma dupla empatia ao executar projetos**, isto é, percebemos que devemos olhar tanto para a cidadania quanto para quem está dentro da administração oferecendo o serviço e implementando a política. Ao focar também os/as servidores/as, conseguimos ir além de conceitos superficiais sobre o perfil do serviço público e identificar suas forças, fraquezas, valores e vocações. Tais elementos são imprescindíveis para que o laboratório possa oferecer propostas mais coerentes com as necessidades das equipes parceiras e convencer da relevância dos projetos. Quanto mais as ações do laboratório dialogarem com o trabalho prático de servidores/as e oferecerem visões estratégicas alinhadas ao dia a dia do serviço, mais conseguiremos engajar os parceiros em projetos.

Esse olhar profundo para o servidor não é trivial, mas pode ser treinado. Assim como não existe um(a) cidadã(o) genérica/o, servidores/as públicos/as também refletem uma grande diversidade. **Ao dedicar esforço para escutar e entender quem é o/a servidor(a) do outro lado, podemos identificar seus motivadores e definir estratégias de construção de confiança e engajamento.** Alguns parceiros, por exemplo, mantêm-se engajados pelas reflexões e contatos com o público-alvo de seus serviços, o que os permite se reconectar com seu propósito de atuação no governo. Outros servidores mantêm-se engajados quando vislumbram resultados concretos de projetos. Uma estratégia é começar com a execução de constantes testes de soluções, ainda que pequenas, para construir engajamento



e confiança a partir dos resultados. Pouco a pouco, pode-se avançar para soluções mais robustas, que exigem uma relação mais consolidada.

Saber identificar esses distintos perfis de servidores/as e seus valores e necessidades é um passo fundamental para engajar diferentes níveis, fazer as conexões certas e chegar a resultados relevantes. O processo de mobilização depende não só da identificação dos perfis das pessoas, mas também de destacar as conexões entre elas, que muitas vezes já acontecem por meio de redes invisíveis e informais, para além das estruturas organizacionais. A atuação em rede potencializa a geração e manutenção de processos de mudança.

Por fim, o ponto mais importante de aprendizado sobre nossas relações de parceria foi a construção de espaços colaborativos de trabalho. **A construção conjunta, desde o momento da definição de escopo do projeto até a síntese de aprendizados, possibilita a criação de vínculo entre as equipes e fortalece os resultados dos projetos.** Esses espaços colaborativos e flexíveis também convidam cada participante a oferecer o seu melhor para o grupo de acordo com suas habilidades e competências. Ao compartilhar responsabilidades e recursos em espaços horizontais que valorizam o conhecimento do/a servidor(a), conseguimos não apenas fortalecer nossas parcerias, mas também contribuir para a transformação do próprio governo.

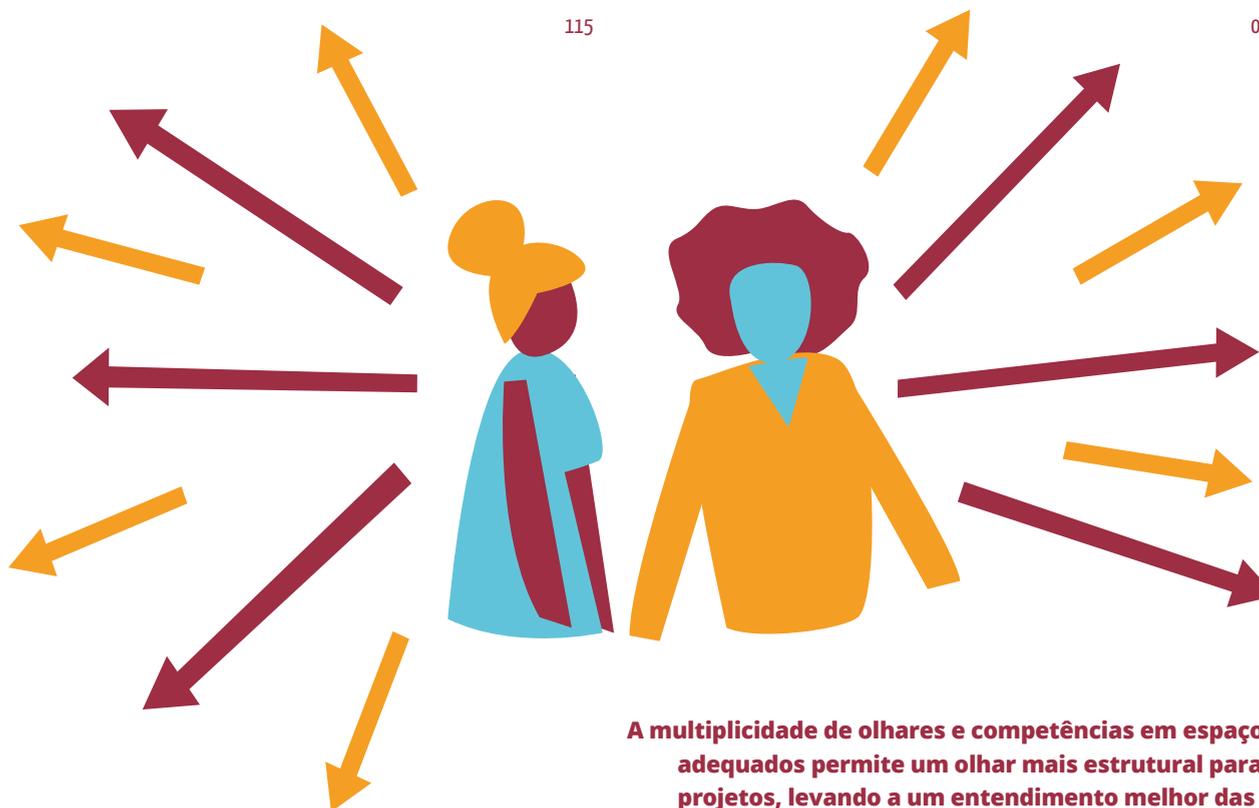
A GESTÃO INTERNA DO LABORATÓRIO FUNCIONA QUANDO HÁ EQUILÍBRIO ENTRE AUTONOMIA E ESPAÇOS FREQUENTES DE TROCAS ENTRE A EQUIPE

Voltando o foco para dentro do laboratório, identificamos o desafio de gerir um espaço destinado à mudança. Como equilibrar a autonomia da equipe, a aprendizagem coletiva e a identidade do laboratório? Ao longo da nossa trajetória, entendemos que o que funciona para fora também vale para dentro, quando se trata de gerar e gerir mudança no governo.

Da mesma forma que os espaços de construção conjunta são importantes para o desenvolvimento de parcerias sólidas, eles são também para o fortalecimento da equipe do laboratório.

Aprendemos que é importante construir um modelo de governança e gestão de projetos horizontal, com espaços para alinhamento interno através de ritos – conjuntos organizados de processos – que permitam a sintonização das pessoas e a orquestração do trabalho.

Ao oferecer espaços leves de troca e aprendizagem entre a equipe, conseguimos viabilizar a construção coletiva nas iniciativas que executamos e na própria governança do laboratório. Vale ressaltar que essas estruturas não nasceram prontas, mas são incrementadas por meio de rotinas de testes e avaliações constantes de soluções para os problemas de gestão que emergem. Através dessa prática, conseguimos criar espaços de alinhamento interno adaptados às necessidades das pessoas, em que a própria equipe pode decidir a melhor maneira com que acompanham projetos a partir de uma base comum.



A multiplicidade de olhares e competências em espaços adequados permite um olhar mais estrutural para os projetos, levando a um entendimento melhor das etapas dos projetos, metodologias, entregas e resultados. Esse exercício conjunto também possibilita uma compreensão das competências necessárias para a equipe, tanto aquelas a desenvolver quanto as que podemos acessar de outras formas, por exemplo com parcerias ou contratação de serviços.

Por último, a máxima de manter o foco nas pessoas também se repete dentro da equipe. **Aprendemos que é necessário dar uma atenção especial às pessoas e ao seu desenvolvimento.** Nesse sentido, ainda temos um longo caminho pela frente, mas buscamos oferecer espaços em que é possível transitar entre vários papéis ao longo da trajetória no laboratório – liderar projetos, desenhar processos, participar de diferentes equipes. Essa prática possibilita o engajamento e desenvolvimento da equipe em diferentes áreas. O ponto-chave aqui é a combinação da horizontalidade no modo de fazer e a abertura de espaços de alinhamento e gestão de pessoas para garantir harmonia. Conseguimos dar autonomia e liberdade de criação para a equipe a partir da definição de um padrão mínimo que não engesse o laboratório e possibilite espaços institucionais de decisão. Assim, despertamos interesses, aceleramos as curvas de aprendizagem, motivamos a equipe e permitimos uma alta produtividade.

PARA PROJETOS DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO, HÁ DIFERENTES FORMAS POSSÍVEIS DE GANHAR ESCALA

Um tema que perpassa todos os projetos do laboratório é escala.

Até que fase do processo devemos ir como um laboratório de inovação? Qual deve ser o alcance dos projetos? Devemos focar em profundidade, em abrangência ou em um pouco de cada?

Ainda não temos respostas para essas perguntas, mas acumulamos alguns aprendizados sobre o assunto. A partir da nossa experiência em diferentes frentes de atuação, descobrimos que existem diferentes tipos de escalas que um laboratório pode alcançar. Tomar decisões sobre qual ou quais caminhos seguir contribui para uma atuação mais focada e uma comunicação mais precisa com parceiros.

Um primeiro tipo de escala se refere **à extensão da participação do laboratório nas diferentes etapas e ciclos de operação dos projetos** em parceria com outros órgãos governamentais. A pergunta aqui se relaciona à duração dos projetos e o momento de “saída” do laboratório e surge principalmente na frente de trabalho relacionada ao desenho e melhoria de serviços. É nosso papel garantir que as soluções e protótipos testados sejam implementados e alcancem todo o seu público-alvo?

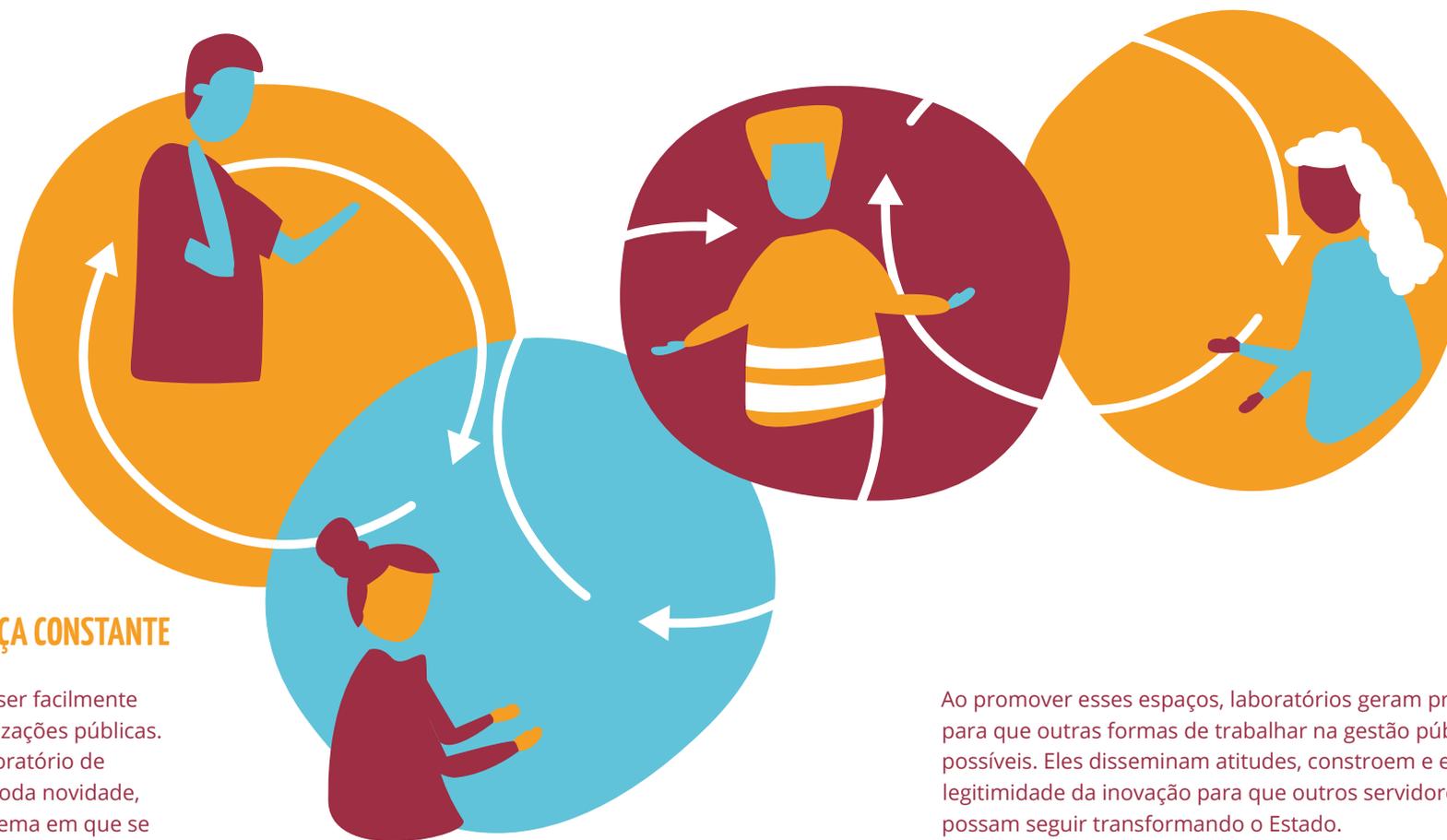
Uma outra escala possível trata da possibilidade de **replicação ou adaptação de soluções desenvolvidas no laboratório para outros contextos**. Vivemos essa questão não só na frente de Desenho e Melhoria de Serviços, mas também na de Mobilização de Comunidades de Práticas de Inovação Pública.



Um serviço desenvolvido para determinada secretaria pode fazer sentido – ainda que não de forma integral, mas a partir de componentes ou princípios específicos, por exemplo – para outras áreas do governo.

Uma terceira abordagem de escala diz respeito ao balanço entre **quantidade e profundidade de alcance de servidores/as e órgãos em cada projeto**. Nos deparamos com essa pergunta ao mobilizar comunidades de práticas de inovação pública e também ao desenvolver capacidades para inovar. Queremos impactar de forma mais profunda um número menor de servidores/as ou impactar um número maior de servidores/as, mesmo que de forma mais superficial? A escala também está relacionada às condições básicas para o desenvolvimento de projetos de inovação. Qual balanço devemos almejar para desenvolver capacidades para que servidores/as realizem e sustentem processos de transformação nos seus órgãos?

Por fim, a conversa sobre escala vai além dos projetos e se expande para a atuação do laboratório como um todo. Quais são os movimentos de escala possíveis para uma equipe de laboratório? No capítulo sobre nossa história, ao refletir sobre o movimento espiral, compreendemos o nosso ganho de escala em termos de nível organizacional na Prefeitura, e não necessariamente de crescimento da equipe e recursos, por exemplo.



SER UM LABORATÓRIO PRESSUPÕE MUDANÇA CONSTANTE

Diversos desses desafios mencionados podem ser facilmente reconhecidos por diferentes áreas e organizações públicas. Contudo, a escolha pela atuação como laboratório de inovação gera desafios específicos. Como toda novidade, laboratórios geram estranheza no ecossistema em que se encontram, seja pela linguagem utilizada, pelas metodologias sugeridas ou pelas formas de trabalhar. Para além disso, é comum também que o mandato dos laboratórios de inovação não seja claro nem para a instituição, nem para sua equipe.

Conforme mencionamos no início desta publicação, a administração pública contemporânea enfrenta hoje problemas que antes não existiam, e ainda não temos os instrumentos, sistemas e instituições mais adequados para lidar com eles. Unidades focadas em experimentar se popularizaram como possíveis maneiras de criar aprendizado para responder a esses problemas.

Laboratórios de inovação são espaços dentro da administração pública, com a missão de repensar o governo constantemente. Nesse sentido, os laboratórios estão a todo momento gerando mudança ao testar novas ideias, questionar a forma de organização dos processos e fazer de maneira diferente.

Ao promover esses espaços, laboratórios geram precedente para que outras formas de trabalhar na gestão pública sejam possíveis. Eles disseminam atitudes, constroem e estimulam a legitimidade da inovação para que outros servidores públicos possam seguir transformando o Estado.

Ao envolver servidores públicos nesses processos, laboratórios atuam de modo não apenas a gerar, mas também a gerir mudança no setor público. Contudo, ao mirar a transformação da gestão e da forma de trabalho na administração pública, as mudanças trazidas por um laboratório não têm um fim claro – como a implementação de um sistema digital, por exemplo. Mesmo que as instituições passem a trabalhar integralmente a partir de uma cultura de inovação tal qual a conhecemos no momento, a inovação é um conceito dinâmico e contextual, que só existe em resposta a um sistema estabelecido. **Portanto, ao carregar o papel de desafiar o estado das coisas no governo, laboratórios também devem constantemente repensar o seu papel e a mudança pela qual estão trabalhando.** Assim, laboratórios como o (011).lab estão intrincados em mudança: surgem em contextos de mudanças, têm o objetivo de gerar e gerir mudanças e, para isso, mudam constantemente.

FUTUROS POSSÍVEIS

Estamos trabalhando para concretizar a nossa visão de inovação pública. Os aprendizados nos indicam possibilidades e desafios frente ao futuro, tanto em termos da nossa configuração como laboratório quanto dos nossos limites de atuação.

A nossa missão é dupla e complementar: de um lado, aproximar governo e sociedade a partir de processos colaborativos de construção conjunta e, de outro, transformar a gestão da Prefeitura de São Paulo a partir do engajamento e participação ativa de servidores/as públicos/as no desenvolvimento de soluções relevantes. Os projetos e resultados preliminares alcançados revelam o amplo engajamento de servidores/as em consonância com a mesma visão e nos animam para continuar a trajetória, explorando novas possibilidades de futuro. Além disso, diante de situações adversas, como a pandemia de covid-19 no momento da produção deste livro, ressalta-se a relevância de trabalhos experimentais que nos permitem adaptação às incertezas, tendo em vista a constatação de que não podemos prever o futuro. Ao atuar justamente no teste de possibilidades, a forma de atuação de laboratórios e unidades de inovação traz dados e aprendizados para situações de transição, contribuindo para a construção de propostas que



não só sejam aderentes à realidade, mas também apontem caminhos promissores.

Reconhecendo o caráter aberto e incerto do que está por vir, gostaríamos de chegar ao fim deste livro com um convite para imaginarmos juntos os futuros que desejamos para a cidade de São Paulo. **Imaginar e visualizar novas possibilidades é um exercício importante, porque inspira novos pensamentos e aumenta o espectro de ações no presente.** O exercício se torna ainda mais potente quando o realizamos em conjunto e a partir de uma diversidade de perspectivas, enriquecendo as visões sobre modos desejáveis de ser e de interagir na cidade.

Dito isso, o convite é para que você contribua para a construção das cenas futuras, preenchendo os balões de fala, placas de serviços e o que mais quiser no cartaz que veio junto com esta publicação. Tente dar o máximo de concretude possível, imaginando quais seriam os tipos de serviços oferecidos, os nomes dos departamentos na Prefeitura, as palavras utilizadas na comunicação. Daqui a dez anos, como você imagina que seriam as conversas de servidores/as nos corredores da Prefeitura, considerando uma gestão transformada e transformadora? E no balcão de um serviço público, se conseguirmos seguir aproximando governo e sociedade? E na janela de um dos prédios no centro de São Paulo, quando alguém observar a vista?

AGRADECIMENTOS

A seguir, listamos todas as pessoas e organizações envolvidas na jornada do (011).lab, que contribuíram e seguem contribuindo para que o trabalho do laboratório seja possível. **Muito obrigado!**



Equipe do (011).lab durante o Encontro Internacional de Inovação em Governo, em agosto de 2019



ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL PARCEIROS DO (011).LAB

Companhia de Engenharia de Tráfego
Procuradoria Geral do Município
Secretaria Executiva de Comunicação
Secretaria de Governo Municipal
Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social
Secretaria Municipal da Cultura
Secretaria Municipal de Educação
Secretaria Municipal da Fazenda
Secretaria Municipal de Gestão
Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes
Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência
Secretaria Municipal de Relações Internacionais
Secretaria Municipal de Saúde
Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento
Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente
Tribunal de Contas do Município

ORGANIZAÇÕES PARCEIRAS DO (011).LAB

ARTESP – Agência de Transporte do Estado de São Paulo

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

Banco Bradesco

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

Caixa Econômica Federal

CAF – Banco de Desenvolvimento da América Latina

CEBRAP – Centro Brasileiro de Análise e Planejamento

CLP – Centro de Liderança Pública

EchosLab

EloGroup

Fundação Getúlio Vargas

Fundação Vanzolini

GNova – Laboratório de Inovação em Governo

Ideias 42

Instituto Arapyáú

Laboratoire d'Innovation Urbaine de Montréal

Metropolis – Associação Global de Grandes Cidades e Regiões Metropolitanas

MVD lab – Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo

NESTA

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

OEI – Organização dos Estados Ibero-americanos

People in Government Lab – Universidade de Oxford

Republica.org

SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

States of Change

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Vital Strategies

WeGov



COLABORADORES AO LONGO DA TRAJETÓRIA DO (011).LAB

Ana Laura Rodrigues Ferreira Ferrari

Ana Julia Bravo Leite

Andre Junior Youn

Bianca Maria Lobato Lucas da Silva

Bruno Martinelli

Caio Alan Rovero e Silva

Caio Alves Werneck

Clément da Cruz

Ediane Santana de Lima

Eduardo Abramowicz Santos

Eduardo Banharoto Dutra Silva

Eduardo Spanó Junqueira de Paiva

Evelyn da Silva Bitencourt

Fabiana Alencar dos Santos

Fabio Franklin Storino dos Santos

Felipe Massami Maruyama

Fernando do Amaral Nogueira

Isabel Magalhães Teles

Joice Godoi Garcia

Juliana Amanda Strinta

Leticia Daidone Oliveira



Luca Buckup Cohen

Luiara Cássia Soares de Souza

Marcele Garcia Guerra

Marcelo Vegi da Conceição

Maria Clara Nogueira Cruz

Maria Eloisa Veras

Mariana Leila Nascimento Collin

Mariana Mello Henriques

Marianna Sampaio

Natalia Soares Esper

Nathalie Badaoui Choumar

Oscar de Oliveira Nunes Neto

Priscilla E. Cubas de Moraes

Sara Rosa dos Santos

Sofia Tadeu Marshallowitz Apuzzo

Tais Souza Bonomi

Tiago Plassa de Almeida

Victória de Souza Oliveira

Vinicius Miranda Queiroga Teixeira

Vinicius Souza Fernandes

PUBLICAÇÕES, DOCUMENTOS E ARTIGOS LANÇADOS PELO (011).LAB

A coleção de publicações do (011).lab está disponível no repositório da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e pode ser acessada em:

<http://bit.ly/011publicacoes>

FAB LAB LIVRE SP, "Prototype: Social Cartography of Itaquera". Blog Fab City, 2019. Disponível em: <<https://blog.fab.city/prototype-social-cartography-of-itaquera-east-zone-of-s%C3%A3o-paulo-city-brazil-643ca586ccfe>>.

PFEIFER, Flora. "Collecting taxes with behavioural science". Apolitical, 8 de junho de 2020. Disponível em: <https://apolitical.co/en/solution_article/collecting-taxes-with-behavioural-science>.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Premia Sampa: 3ª edição, 2018. Disponível em: <https://premiassampa.prefeitura.sp.gov.br/edicoes_anteriores/2018/pdf/PREMIASAMPA_2018v2.pdf>.

_____. Premia Sampa: 4ª edição, 2020. Disponível em: <https://premiassampa.prefeitura.sp.gov.br/docs/PREMIASAMPA_2020.pdf>.

_____. *Perfis Comportamentais: Implementando o processo eletrônico na PMSP*. 2018. Disponível em: <<https://processoeletronico.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/08/Perfis-Comportamentais-PMSP.pdf>>.

_____. *Guia de Linguagem Simples*, 2019. Disponível em: <<https://www.linguagensimples.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/10/Guia-para-revis%C3%A3o-de-documentos.pdf>>.

_____. *Guia de Linguagem Simples: como posso revisar meu documento?* 2019. Disponível em <<https://www.linguagensimples.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/10/10-dicas-de-linguagem-simples.pdf>>.

_____. *Como aumentar o pagamento de impostos em atraso?: dívidas do imposto predial e territorial urbano (IPTU) parcelado*, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5220/1/%28011%29lab_Como%20aumentar%20o%20pagamento%20de%20impostos%20em%20atraso%3f.pdf>.

_____. *Como reduzir o absenteísmo em consultas médicas?: aplicando ciências comportamentais no Hospital do Servidor Público Municipal*. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5221/1/Como%20reduzir%20o%20absente%3%adsmo%20em%20consultas%20m%3%a9dicas%20%281%29.pdf>>.

PREFEITURA DE SÃO PAULO; CENTRO BRASILEIRO DE ANÁLISE E PLANEJAMENTO. *Como abrir dados públicos complexos com flexibilidade e autonomia?. Caso API-SOFI*. Série CopiCola, v. VIII. São Paulo, 2019.

_____. *Como aprimorar o atendimento público ao cidadão?. Caso Descomplica SP*. Série CopiCola, v. VI. São Paulo, 2019.

_____. *Como aumentar a eficiência na contratação de serviços para a administração pública?. Caso Transporte de Servidores por Aplicativo*. Série CopiCola, v. VII. São Paulo, 2019.

_____. *Como contratar serviços na administração pública de forma inovadora? Caso Concurso de Projeto*. Série CopiCola, v. I. São Paulo, 2018.

_____. *Como criar um certificado confiável e transparente? Caso Selo de Acessibilidade Digital*. Série CopiCola, v. XI. São Paulo, 2020.

_____. *Como divulgar cardápios escolares de forma colaborativa e transparente? Caso Prato Aberto*. Série CopiCola, v. IV. São Paulo, 2018.

_____. *Como implantar estacionamento rotativo com pagamento digital? Caso Zona Azul Digital*. Série CopiCola, v. III. São Paulo, 2018.

_____. *Como implementar um processo de triagem que prioriza recursos e qualifica o serviço público? Caso Triagem Avançada*. Série CopiCola, v. IX. São Paulo, 2019.

_____. *Como montar um sistema de informações geográficas sobre parcelamento do uso do solo com software livre? Caso Banco de Dados Geográficos*. Série CopiCola, v. V. São Paulo, 2018.

_____. *Como oferecer serviço de qualidade com financiamento alternativo? Caso WIFI Livre SP*. Série CopiCola, v. XII. São Paulo, 2020.

_____. *Como promover formações criativas que estimulem o engajamento? Caso Robótica Criativa*. Série CopiCola, v. X. São Paulo, 2020.

_____. *Como promover processos colaborativos para solução de problemas públicos? Caso Mobiliza+SP*. Série CopiCola, v. XIII. São Paulo, 2020.

_____. *Como simplificar e agilizar o processo de abertura de empresas? Caso Empreenda Fácil*. Série CopiCola, v. II. São Paulo, 2018.

WERNECK, C.; FERRAREZI, E.; BRANDALISE, I.; VAQUEIRO, L.; BONDUKI, M. *Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública*. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5000/48/ciclos-vida-labs.pdf>>.

EXPEDIENTE INSTITUCIONAL

PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO

Prefeito

Bruno Covas

Secretário Municipal de Inovação e Tecnologia

Juan Quirós

Secretário-Adjunto de Inovação e Tecnologia

Daniel Glaessel

Coordenador de Processos de Inovação e Mudança Organizacional no (011).lab

Vitor Cipriano de Fazio

Coordenadora de Programas de Inovação Pública no (011).lab

Tatiana Dausen Perfoli

Equipe do (011).lab

Brenda Machado Fonseca

Fernanda Albino

Flora Finamor Pfeifer

Jarbas Antonio de Biagi Junior

Lais Boni Valieris

Luana de Barros Dratovsky

Lucas Teixeira Vaqueiro

Maíra Pires Tatit

Maria Marta de Castro Silveira Pinto

Roberta Fernandes Ramos

Estagiários/as do (011).lab

Fabricio Moraes Minowa

Gabriela Lima Santos

Helen Cristina dos Santos Araújo

Marianna Gabrielli Gelli Quattrini Alves



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA

Prefeitura de São Paulo

Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia
Rua Líbero Badaró, 425, 4º Andar – Centro
01009-905 – São Paulo-SP, Brasil

011lab.prefeitura.sp.gov.br

(CC) Prefeitura de São Paulo, 2020

Organização

Isabella von Mühlen Brandalise

Lucas Teixeira Vaqueiro

Maria Marta de Castro Silveira Pinto

Operações

Roberta Fernandes Ramos

Projeto gráfico e diagramação

Estúdio Marujo

Ilustração

Evelyn Bittencourt e Estúdio Marujo

Fotografias

Projeto Premia Sampa (páginas 70–75):

São Paulo Turismo – Empresa de Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo

Projeto Encontro Internacional de Inovação (páginas 82–89):

José de Holanda

Demais fotos:

Arquivo interno do (011).lab

Esta publicação tem a cooperação da UNESCO no âmbito do Projeto Inovação como instrumento para aprimoramento da Administração Pública Municipal, o qual tem o objetivo de fortalecer a abertura, o ambiente e o protagonismo da cidade de São Paulo na temática de inovação. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco da delimitação de suas fronteiras ou limites. As ideias e opiniões expressas nesta publicação são as dos autores e não refletem obrigatoriamente as da UNESCO nem comprometem a organização.



Este trabalho está sob a Licença Creative Commons – Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Prefeitura da Cidade de São Paulo. (011).lab: inovação pública para transformar o governo com as pessoas / organizado por Isabella von Mühlen Brandalise, Lucas Teixeira Vaqueiro, Maria Marta de Castro Silveira Pinto. – São Paulo: Prefeitura Municipal, 2020. 132 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-992153-0-8

1. Laboratório de Inovação. 2. Inovação. 3. Administração Pública Municipal – São Paulo. 4. Modernização Administrativa. 5. Experimentação. I. Título. II. Brandalise, Isabella von Mühlen. III. Vaqueiro, Lucas Teixeira. IV. Pinto, Maria Marta de Castro Silveira.

P9237I

CDU 35:001.895(815.6)

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230



Este livro foi composto com as fontes **Syne**, **Yanone Kaffeesatz** e **Open Sans**. O papel utilizado é o Offset FSC 90 g/m². A impressão foi realizada pela **Athalaia Gráfica e Editora** em Brasília em 2020.



Criado em 2017 para enfrentar os desafios da gestão municipal na entrega de serviços que atendam melhor às necessidades da população, o (011).lab – laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo já soma mais de 90 projetos em parceria com diferentes unidades da Prefeitura e é considerado referência nacional e internacional em algumas pautas e abordagens, como linguagem simples e insights comportamentais.

Nesta publicação, casos concretos e resultados do laboratório retratam sua história, destacando as abordagens e os princípios que norteiam a equipe. O livro também consolida e compartilha aprendizados valiosos do (011).lab, como o olhar duplo para as/os cidadã(o)s e servidores/as para fortalecer e garantir a agenda de inovação pública. Neste projeto de gestão e difusão do conhecimento, o laboratório demonstra seu paradigma de constante mudança e inspira outros governos e instituições em empreitadas semelhantes.



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

Cooperação
Representação
no Brasil



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA

ISBN 978-65-992153-0-8

