

Título do capítulo	CAPÍTULO 18 – DA INICIATIVA AO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO: A JORNADA INOVANAC
Autores	Marília Nunes Fernandes Rodrigo Mota Narcizo
DOI	
Título do livro	INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: SUPERANDO O MITO DA IDEIA
Organizador	Pedro Cavalcante
Volume	
Série	
Cidade	Brasília
Editora	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)
Ano	2019
Edição	1ª
ISBN	978-85-7811-352-0
DOI	

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2019

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

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

DA INICIATIVA AO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO: A JORNADA INOVANAC

Marília Nunes Fernandes¹
Rodrigo Mota Narcizo²

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a experiência da ANAC no desafio da promoção e do fomento à inovação na organização. Essa experiência assume a forma de uma jornada que tem suas origens em diversas decisões de gestão. Tais decisões resultaram no ambiente propício para o surgimento de uma iniciativa de inovação, a qual evoluiu para a criação do laboratório de inovação da agência, o Lab InovANAC.

2 CONTEXTO DO SURGIMENTO DA INICIATIVA

Em novembro de 2012, a ANAC publicou a Instrução Normativa nº 66, que instituiu o Programa de Fortalecimento Institucional (PFI), com o objetivo de aprimorar continuamente os processos organizacionais, assegurar a modernização da instituição e direcionar a implantação das diretrizes estratégicas da agência. O PFI foi o ponto de partida para o que viria a ser o laboratório de inovação da ANAC, uma vez que, entre suas diretrizes, está o:

Aprimoramento das metodologias de gestão: utilização de técnicas de gestão que agreguem valor aos processos da agência, com vistas à *precisão no diagnóstico dos problemas e encaminhamento de soluções estruturantes*, considerando, em sua aplicação, o estágio de maturidade institucional da ANAC (ANAC, 2012, p. 2, grifos nossos).

Sob a égide do PFI, foi construído o Plano Estratégico da ANAC para o período de 2015 até 2019, sendo o incentivo à inovação um dos sete valores institucionais da agência. No entanto, pesquisa interna realizada com os servidores, no final de 2015, constatou que eles não percebiam a instituição como inovadora.

Como forma de mudar esse quadro, e considerando-se que a inovação possui um caráter humano muito forte, na alteração do Regimento Interno da ANAC foi

1. Coordenadora do Laboratório de Inovação da Agência Nacional de Aviação Civil (Lab InovANAC).

2. Gerente técnico da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP) na Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

incluída a seguinte competência para a SGP/ANAC: “fomentar a geração, a execução e a aceleração de ideias e oportunidades que possibilitem a produção de inovações que beneficiem a ANAC, seus regulados e a sociedade” (ANAC, 2016, p. 38).

3 DESCRIÇÃO DO CASO

Para o cumprimento dessa competência regimental, foi criada a Gerência Técnica de Gestão do Conhecimento (GTGC), que, além de se ocupar da inovação, era também responsável pela gestão do conhecimento e pesquisa da agência. A gerência começou a funcionar em novembro de 2016, com uma pequena equipe multidisciplinar, com formações em psicologia, pedagogia, comunicação social e gestão de políticas públicas.

A GTGC concebeu a iniciativa InovANAC, lançada em fevereiro de 2017, cujo objetivo era a promoção da inovação por meio de diversas ações na disseminação de cultura da inovação e também na criação de soluções com participação dos servidores da agência, uma vez que uma barreira inicial era o desconhecimento, por parte da organização, de abordagens como o *design thinking*. Dessa forma, a linha de atuação adotada na iniciativa InovANAC tinha três elementos importantes: conscientização, capacitação e projetos.

A conscientização foi estimulada por meio da publicação na intranet de notícias e eventos, bem como da realização de palestras sobre assuntos relacionados à inovação. Outra ação importante foi a criação do 1º Prêmio InovANAC de Práticas de Inovação. Este prêmio emulou a estrutura e os critérios do concurso Inovação no Setor Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o objetivo de valorizar servidores que tenham criado soluções inovadoras. Como fomento à participação dos servidores, a avaliação das ações inscritas teve uma análise técnica, tendo sido formada uma banca de servidores da agência escolhida por meio de edital, e também realizada votação aberta entre os próprios servidores.

Em relação à capacitação, foram criados o Programa Específico de Capacitação em Inovação e Gestão do Conhecimento³ (que já possui uma revisão⁴ com base nos aprendizados do Desafio Mobilizador de Formação para Inovação da Rede InovaGov⁵) e um grupo de estudos com servidores da ANAC específico sobre *design thinking* e aprendizagem prática nas oficinas de trabalho. Uma outra vertente foi a realização de treinamentos com turmas fechadas sobre *design thinking* para outros órgãos públicos.

Na perspectiva de projetos, a iniciativa InovANAC utilizou a abordagem do *design thinking* em diversos deles para atender a demandas de várias unidades

3. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y7tg8bdn>>.

4. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y946pj48>>.

5. Para mais informações sobre a jornada desse desafio, acessar: <<https://bit.ly/2ABEef7>>.

organizacionais da instituição. Além disso, foram promovidas oficinas para a Rede InovaGov, incluindo uma com o método do *design sprint*, e para o Fórum de RH das Agências Reguladoras.

A partir da avaliação das ações efetuadas e dos resultados obtidos, a iniciativa foi convertida – por meio da Portaria nº 3.791, de 14 de novembro de 2017 – no Lab InovANAC, o qual possui os seguintes objetivos:

- I) incentivar e valorizar servidores e colaboradores da ANAC que desenvolvem soluções inovadoras;
- II) fomentar a geração, a execução e a aceleração de ideias e oportunidades que possibilitem a produção de inovações que beneficiem a ANAC, seus regulados e a sociedade; e
- III) fomentar a cultura da inovação, com foco na valorização das pessoas, no capital intelectual e no compromisso com resultados (ANAC, 2017, p. 23).

As três linhas de ação da iniciativa foram mantidas no laboratório; porém, com a maior visibilidade do laboratório, tanto interna quanto externamente, outras demandas surgiram. Também foi criada uma nova frente de atuação do laboratório relacionada à produção técnica, com o desenvolvimento de caixas de ferramentas para planejamento e execução de oficinas de *design thinking*, bem como com a criação de um grande repositório (atualmente com mais de seiscentos itens entre artigos, ferramentas, vídeos, livros e trabalhos acadêmicos) sobre *design thinking*. Nesta linha de atuação, também está sendo desenvolvida uma metodologia de gamificação baseada em *design thinking*, que está em fase de testes.

4 POR QUE SE CONFIGURA INOVAÇÃO

Uma das formas de caracterizar a existência de uma inovação é identificar quais as novas práticas que foram adotadas em relação às ações anteriormente empregadas em contextos similares. Nesse sentido, a trajetória do Lab InovANAC se caracteriza como uma inovação, pois reforça que não existe um único modelo possível de laboratório de inovação no setor público.

Em primeiro lugar, destaca-se que o laboratório está localizado dentro da SGP/ANAC, o que não é usual para estruturas deste tipo, uma vez que laboratórios de inovação normalmente estão ligados diretamente às áreas de gestão, de estratégia ou de tecnologia. Cabe observar que a agência possui escritórios de projetos e de processos e uma área específica de tecnologia da informação, permitindo, assim, que o Lab InovANAC tenha um foco muito claro no aspecto humano.

A segunda inovação é que tanto a iniciativa quanto o laboratório foram implementados sem o dispêndio de recursos financeiros na forma de contratações de consultorias privadas ou Termos de Execução Descentralizada com outros órgãos públicos para desenho do laboratório, construção de espaços físicos para inovação,

aceleração de projetos e construção de caixas de ferramentas. A InovANAC foi criada tão somente com base em *benchmarking* feito com outras organizações públicas, sendo investido recurso público apenas na capacitação da equipe em sua formação inicial. O próprio laboratório ainda não conta com um espaço físico específico para as suas atividades.

O terceiro ponto a ser destacado foi a opção por uma abordagem mais enxuta e ágil para a execução das ações, gerando valor mais rapidamente por meio de iniciativas simples, mesmo com impacto limitado, mas acelerando o aprendizado da equipe e a construção do portfólio da InovANAC. Esta decisão permitiu que o laboratório ganhasse maturidade e visibilidade mais rapidamente, pois projetos pequenos tendem a ser menos complexos e seus resultados aparecem mais rapidamente, criando um círculo virtuoso. Este ponto também está relacionado ao baixo custo das ações do laboratório. Por exemplo, o Prêmio InovANAC de Práticas de Inovação contemplou, como prêmio principal, a publicação de uma portaria de elogio aos servidores. O laboratório sofre com limitações orçamentárias, tal como outras áreas da agência, mas tem usado esta restrição para encontrar formas criativas de realizar suas ações.

O último destaque é a definição do propósito do laboratório e de seu papel institucional: ser uma estrutura temporária para acelerar o processo de criação de uma cultura de inovação em toda a agência. Um laboratório de inovação não pode ser um fim nele mesmo. Ele deve ser uma ponte que ajude as pessoas a cruzarem o abismo entre os problemas do setor público e as suas soluções, bem como permitir que os servidores e colaboradores construam suas próprias pontes, até que o laboratório não seja mais necessário. Este propósito está explícito no ato de constituição do Lab InovANAC, segundo o qual o laboratório “será desmobilizado quando a agência obtiver resultados que permitam atestar que a cultura da inovação está disseminada em toda a ANAC” (ANAC, 2017, p. 22). Este tipo de propósito não costuma ser encontrado em outros laboratórios de inovação.

5 DETALHAMENTO DOS MÉTODOS ADOTADOS

A escolha da abordagem do *design thinking* para as principais ações da iniciativa/laboratório InovANAC foi uma das primeiras decisões tomadas, devido à sua importância para a obtenção de resultados. Para se entender a escolha pelo *design thinking*, é preciso voltar à questão do que se entende como inovação no setor público.

A inovação, na concepção de Mulgan e Albury (2003), deveria ser vista como uma atividade central dos governos e não como algo supérfluo ou como “trabalho adicional”. Segundo estes mesmos autores, governos e serviços públicos efetivos dependem de inovação bem-sucedida para desenvolverem melhores meios de atender às necessidades dos cidadãos e resolverem problemas.

O fomento à inovação no setor público, tanto em processos internos quanto em serviços públicos para o cidadão, visando à obtenção de melhores resultados para a sociedade, também é uma preocupação da Comissão Europeia:

Além do papel do setor público em catalisar a inovação na economia, há uma urgente necessidade de gerar inovação dentro do próprio serviço público, com o objetivo de destravar aprimoramentos radicais de produtividade e ganhos de eficiência, de fomentar a criação de maior valor público e uma melhor resposta para desafios da sociedade. Inovação no setor público (...) pode ser definida como o processo de gerar novas ideias e implementá-las para a criação de valor para a sociedade, englobando processos novos ou aprimorados (foco interno) e serviços (foco externo) (European Commission, 2013, p. 5, tradução nossa).⁶

De acordo com o Design Council (2013, p. 6, tradução nossa), “as sociedades atuais enfrentam desafios comuns, como entregar a melhor qualidade de vida possível de uma forma economicamente sustentável”.⁷ Além disso, o contexto contemporâneo é marcado por uma crise de confiança dos cidadãos em relação aos governos, uma vez que a população passa a acreditar cada vez mais que os governantes não conseguem entender as reais necessidades da coletividade (Ideo, Design for Europe e Nesta, 2017). Nesse sentido, o *design thinking*, por ser uma abordagem centrada no ser humano, tem sido cada vez mais utilizado – ou pelo menos citado – como uma forma de se chegar a soluções mais efetivas, tendo em vista que o foco é a preocupação de entender primeiramente, por meio da empatia, as necessidades e problemas das pessoas, para só então ocorrer a criação de ideias que se transformarão em protótipos.

Para Tim Brown (2010, p. 3), o *design thinking* “coloca nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como *designers*” ferramentas (processos, técnicas, competências) que são utilizadas para “estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios”. Um aspecto crucial é a premissa de que a inovação, de fato, é a interseção de três subconjuntos: ser desejável para as pessoas, tecnicamente possível e economicamente viável (*op. cit.*, p. 19).

O *design thinking* tem como foco entender necessidades e desejos das pessoas, a fim de que as eventuais soluções criadas sejam capazes de gerar valor para seu público-alvo. Valor, neste contexto, é aquilo que a pessoa entende (percebe) que resolva algum problema seu ou possibilite algum ganho ou vantagem (Osterwalder *et al.*, 2014). É preciso recorrer à empatia e à observação das pessoas para entender

6. Texto original: “In addition to the public sector’s role in catalysing innovation in the wider economy, there is an urgent need to power innovation within the public sector itself in order to unlock radical productivity improvements and efficiency gains, to foster the creation of more public value and a better response to societal challenges. Innovation in the public sector (...) can be defined as the process of generating new ideas and implementing them to create value for society, covering new or improved processes (internal focus) and services (external focus)”.

7. Texto original: “Societies today face common challenges in delivering the best possible quality of life in a way that is economically sustainable”.

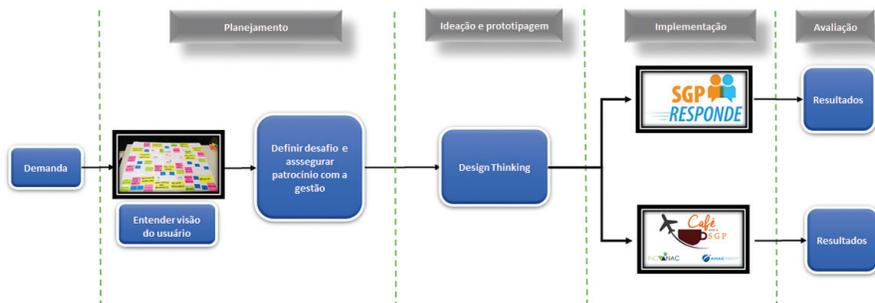
suas necessidades, sendo também necessário um exercício de compreensão mais profundo do problema inicial e do seu contexto. A premissa de que o *design thinking* deve ter foco nos problemas reais das pessoas e que estes problemas devem passar por um estágio de investigação e redefinição com foco em empatia faz com que alguns autores, como Buchanan (1992), observem que o uso da abordagem pode ser utilizado para a resolução de *wicked problems*.⁸

6 ESTUDO DE CASOS: SGP RESPONDE E CAFÉ COM A SGP

Uma vez que a iniciativa/laboratório InovANAC está dentro da estrutura da SGP, é compreensível que o primeiro projeto tenha sido concebido e executado para a própria área de gestão de pessoas, a despeito de o laboratório atender também às demais áreas da agência, assim como a outros parceiros do setor público.

Uma das principais características das áreas de gestão de pessoas é o seu contato intenso, por vezes conflituoso, com os servidores que são os usuários dos serviços providos pela área (de concessão de auxílios a capacitação). A SGP havia realizado, em 2014, uma pesquisa de satisfação com os servidores sobre os serviços da área, mas as ações adotadas a partir do diagnóstico não tiveram grande efetividade. Com a mudança ocorrida em 2016, a nova gestão da área adotou como uma de suas prioridades melhorar o relacionamento com seus clientes, os servidores. Nesse contexto, surgiu o projeto-piloto em gestão de pessoas, que foi a primeira ação da iniciativa InovANAC. As etapas principais desse projeto encontram-se na figura 1.

FIGURA 1
Estrutura do projeto-piloto em gestão de pessoas da iniciativa InovANAC



Elaboração: Equipe do InovANAC.

8. *Wicked problem* é "uma classe de problemas do sistema social que é mal-formulada, em que a informação é confusa, há muitos clientes, existem tomadores de decisão com valores conflitantes e no qual as ramificações do sistema inteiro são bastante confusas" (Rittel *apud* Buchanan, 1992, p. 15, tradução nossa). Texto original: "Wicked problems are a class of social system problems which are ill-formulated, where the information is confusing, where there are many clients and decision makers with conflicting values, and where the ramifications in the whole system are thoroughly confusing".

O planejamento do projeto-piloto contou com duas etapas, sendo a primeira uma pesquisa com os servidores da agência sobre o relacionamento destes com a área de gestão de pessoas. O instrumento utilizado foi um questionário *on-line* com seis perguntas abertas da ferramenta “mapa de empatia” relacionadas à gestão de pessoas da ANAC: *i*) o que eu sinto e penso; *ii*) o que eu digo e faço; *iii*) o que eu escuto; *iv*) o que eu vejo; *v*) quais são as minhas dores; e *vii*) quais são os meus ganhos. As respostas foram compiladas, e assim foi criada uma *persona* – uma representação fictícia, mas com base em dados reais – representando a visão geral dos servidores sobre a gestão de pessoas.

Em seguida, foi realizada uma oficina com todos os gestores da área de gestão de pessoas para definição do desafio inicial, que seria trabalhado em uma oficina de *design thinking* com os próprios servidores. Nesta oficina também se fez o uso da abordagem do *design thinking*, mas limitada à discussão de problemas. Como resultado, foi escolhido o seguinte desafio: *como podemos mudar a experiência da interação do servidor com a gestão de pessoas?* Na mesma oficina, também foi estabelecido um contrato com a gestão: os gestores avaliariam os protótipos criados, e um deles teria que ser patrocinado e implementado pela SGP.

A oficina de *design thinking* teve ampla divulgação na intranet da agência e foi aberta à participação de qualquer interessado. Teve duração de três dias, passando por todas as fases da abordagem (entendimento, observação, ponto de vista, ideação, prototipagem e teste), e ao final foi feita a avaliação pelos gestores da SGP, o que resultou na escolha da ideia Café com Cliente, criada por quatro servidores, sendo dois da área finalística e dois da área-meio. Destaca-se que um dos servidores havia ingressado na ANAC no primeiro concurso, enquanto outro atuava na agência havia cerca de seis meses. A proposta consistia na realização de eventos presenciais em que os gestores da SGP deveriam responder a perguntas dos servidores. Ainda que esse formato de evento não seja novo, tal tipo de ação nunca havia sido feito em toda a história da agência.

Depois da prototipagem na própria oficina, o projeto foi para a fase de implementação pela própria equipe InovANAC. Em maio de 2017, dois meses após a oficina, foi promovido o primeiro evento Café com a SGP (o nome foi alterado durante o refinamento do protótipo). Aconteceram oito eventos presenciais (nas principais cidades onde a agência possui representação), com mais de 150 participantes (cerca de 10% dos servidores efetivos em exercício) e duzentas perguntas respondidas. Todas as perguntas foram transcritas, compiladas e publicadas na intranet. A avaliação geral do evento mostrou uma grande aprovação entre os servidores, destacando que, para muitos, o Café com a SGP foi a primeira iniciativa da gestão de pessoas para um diálogo direto com eles.

A partir do mesmo diagnóstico inicial, surgiu um segundo projeto: a reformulação do Serviço de Atendimento ao Usuário da Superintendência de Gestão de Pessoas (SAU-SGP), alvo de muitas críticas dos servidores. O serviço começou a funcionar em janeiro de 2016 e apresentava muitos problemas, como a grande demora no atendimento, sendo o prazo médio de resposta de catorze dias – observe-se que a portaria que criou o serviço⁹ estabelece que as demandas devem ser respondidas imediatamente ou, quando não for possível, em até cinco dias. Este problema incentivava os servidores a procurarem diretamente os seus colegas da área de gestão de pessoas, que precisavam interromper outras atividades para o atendimento – e este tipo de atendimento não era padronizado. Isso provocava mais reclamações, devido às respostas conflitantes que às vezes surgiam, o que também ocasionava a subutilização do próprio SAU-SGP.

Realizou-se, então, uma oficina de *design thinking* com servidores de todas as áreas da SGP, com o desafio inicial “*como podemos repensar a experiência dos clientes do Serviço de Atendimento ao Usuário da Superintendência de Gestão de Pessoas (SAU-SGP)?*”, a fim de se discutirem os problemas e serem encontradas soluções para a melhoria do serviço. À época, a SGP havia decidido pela utilização de um novo sistema informatizado para atendimento ao usuário, mas a oficina foi responsável pelo redesenho do serviço, incluindo a necessidade de ações de comunicação com perguntas frequentes e cartilhas para orientação dos servidores, assim como uma reformulação completa dos princípios e critérios norteadores do serviço, que também foi rebatizado na oficina como SGP Responde. Dessa forma, uma inovação desta oficina foi incluir toda uma parte de *branding*, criação da marca e dos valores associados a ela, além do aspecto *redesenho de serviços*.

Como resultado dessa oficina e da implementação do redesenho de serviços, o SGP Responde foi instituído pela Portaria nº 825, de 9 de março de 2018,¹⁰ adotando uma nova sistemática de atendimento (tanto em ações de comunicação quanto de atendimento direto ao servidor) e um novo *Manual de procedimento*, mas mantendo a equipe que já atuava no antigo SAU-SGP. No período de 9 de março a 17 de julho de 2018, foram atendidas (concluídas) 1.668 demandas, sendo apenas dezoito concluídas com atraso (com prazo superior a dez dias). Destaca-se que, de forma imediata (isto é, com resposta no mesmo dia), foram realizados 1.075 atendimentos (63% do total), sem necessidade de análise dos casos individuais pelas áreas técnicas. O resultado se deve à construção de bases de conhecimentos sobre os assuntos mais demandados, parte deles organizada no formato de perguntas e respostas frequentes (FAQ). A título de comparação, lembremos que o antigo SAU-SGP contabilizou um total de 1.523 demandas respondidas entre outubro de 2016 e março de 2018.

9. Portaria nº 3.351, de 18 de dezembro de 2015, disponível em: <<https://tinyurl.com/y9uhhfdm>>.

10. O documento está disponível em: <<https://tinyurl.com/y6wqk8m9>>.

Os grandes diferenciais do projeto foram: *i)* adotar o *design thinking* como abordagem em todas as suas fases; *ii)* realizar pesquisa mais aprofundada com os servidores para identificar dores e ganhos dos usuários sobre a gestão de pessoas, e não apenas medir a satisfação com os serviços; *iii)* definir um desafio inicial, utilizando-se a abordagem do *design thinking* com a participação dos gestores; *iv)* obter o compromisso dos gestores da área demandante para avaliar e patrocinar protótipos criados nas oficinas; *v)* trazer servidores que não trabalhavam na área de gestão de pessoas para participar das oficinas de ideação e prototipagem, reforçando assim o aspecto de foco nas pessoas impactadas pelo problema; *vi)* implementar rapidamente as soluções, mesmo com impacto inicial baixo, para gerar valor rápida e continuamente; e *vii)* avaliar os resultados para iterações futuras.

Os resultados e as lições aprendidas demonstram que a abordagem do *design thinking* pode ser bastante efetiva no enfrentamento de desafios na gestão de pessoas das organizações públicas, permitindo ações de ganho rápido, de baixo custo e de alto impacto para os servidores. Ademais, a abordagem ajudou a trazer os servidores para uma participação efetiva na construção da solução. Por fim, a experiência contribuiu com valiosos aprendizados que fizeram parte do processo de criação do Lab InovANAC e do posicionamento da agência como destaque, tanto em inovação quanto em gestão de pessoas.

7 RESULTADOS DA JORNADA INOVANAC

Desde o início das ações da iniciativa InovANAC, em fevereiro de 2017, até meados de outubro de 2018, já com o laboratório implantado, foram obtidos diversos resultados, não só do ponto de vista quantitativo, mas também qualitativo. A iniciativa envolve um escopo amplo de ações; não se limita à realização de oficinas de *design thinking* para a área de gestão de pessoas, mas inclui a atuação em diversas frentes e em parceria com outros órgãos públicos.

O Lab InovANAC promoveu 36 oficinas de *design thinking*, três oficinas de *design sprint* e uma oficina de gamificação. Das oficinas realizadas para a própria ANAC, alguns dos resultados foram: parte do Plano de Comunicação da Superintendência de Tecnologia da Informação;¹¹ a revisão do normativo interno sobre o Programa de Incentivo Educacional para graduação e pós-graduação; a proposta de Política Estratégica de Gestão de Pessoas; a série de eventos Café com a SGP; a reformulação do serviço de atendimento aos servidores da ANAC (SGP Responde); e a aceleração de entregas de projetos prioritários da agência. Do ponto de vista externo, o laboratório promoveu oficinas de *design thinking* para outros órgãos públicos, como o Ministério da Saúde, o Ministério dos Transportes e o Instituto Nacional de Câncer (em parceria com o Lab Inova INCA e o Lab Inova ANS),

11. Disponível em: <<http://tinyurl.com/y4zylexn>>.

incluindo projetos para construção de políticas públicas (combate ao tabaco e fomento à aviação civil), assim como para a Rede de Inovação no Setor Público e para a Rede Nacional de Compras Públicas.

No que concerne à disseminação de assuntos relacionados à inovação, o Lab InovANAC tem promovido, de forma regular, palestras sobre temas atinentes à inovação, como tendências de tecnologia, *blockchain* e transformação digital, que atendem tanto aos servidores da agência quanto aos de outros órgãos públicos. Nesse aspecto, também são divulgados, por meio da intranet, notícias, eventos e capacitação sobre inovação.

Em relação à aprendizagem sobre a abordagem do *design thinking*, promoveu um grupo de estudos e tem realizado treinamentos, com enfoque prático sobre abordagem, incluindo, além do uso das ferramentas principais, tópicos como facilitação de grupos e planejamento de oficinas. As ações de aprendizagem abrangem servidores da própria agência e de outros órgãos públicos.

Outra linha de atuação é a valorização das inovações realizadas pelos servidores da agência por meio da criação do Prêmio InovANAC de Práticas de Inovação. A primeira edição do prêmio, em 2017, teve um total de 23 ações inscritas, desde soluções tecnológicas, passando por novas regulamentações, até eventos que proporcionaram a integração de servidores, colaboradores e seus filhos. Todas as ações inscritas foram registradas na Wiki institucional¹² da agência e disponibilizadas, de forma aberta, para todos os colaboradores.

A experiência do Prêmio InovaANAC foi tão exitosa dentro da agência que, em 2018, foi criado o Prêmio InovANAC Safety, desta vez destinado ao público externo e com abrangência nacional, para premiar inovações implementadas e novas ideias nas áreas de aeródromos, operações aéreas e aeronavegabilidade, com mais de quarenta inscrições de todo o país.¹³

No total, cerca de 1.800 pessoas, de dentro ou de fora da ANAC, participaram diretamente das ações promovidas pela InovANAC (palestras, cursos, oficinas de trabalho, grupo de estudos e prêmio de inovação). Nestes números, destacam-se as participações em oficinas de *design thinking*, *design sprint* e gamificação (600 participantes); grupo de estudos e cursos sobre *design thinking* (190); palestras (350); e concurso de inovação (660, entre inscritos, votantes e comissões organizadoras).

12. Trata-se de uma espécie de Wikipédia corporativa destinada às atividades das áreas de apoio e das áreas finalísticas da ANAC, além de se constituir em um repositório de conhecimentos sobre aviação, cuja coordenação é feita pela equipe InovANAC.

13. Mais detalhes sobre o Prêmio InovANAC Safety podem ser encontrados no seguinte endereço eletrônico: <<http://www.anac.gov.br/inovanac>>.

Em termos de produção técnica, o Lab InovANAC foi responsável pela elaboração¹⁴ e revisão¹⁵ do Programa Específico de Capacitação em Inovação, atuou na revisão técnica do *Guia para inovação na gestão pública* do governo do estado de Minas Gerais¹⁶ e deve publicar, até abril de 2019, as suas primeiras caixas de ferramentas (que já estão sendo usadas): uma para planejamento de oficinas de *design thinking*¹⁷ e outra para uso nesses eventos, com dezenas de ferramentas/técnicas, a maioria adaptada ou criada especificamente pela equipe do laboratório a partir das lições aprendidas durante as oficinas anteriores.¹⁸

A disseminação das ações do Lab InovANAC também é importante, tanto como forma de incrementar a rede de parcerias externas como para aumentar a visibilidade interna das ações e a jornada InovANAC, e seus resultados foram apresentados em eventos como o IX Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública, a III Semana de Inovação em Gestão Pública, a I Jornada de Inovação da Comunidade de Simplificação do Estado de Minas Gerais, o I Seminário de Inovação e Design Thinking e duas edições do Agile Trends. Ademais, a agência foi uma das organizações públicas entrevistadas pelo Observatório da Inovação no Setor Público da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OPSI/OCDE), que está realizando um estudo sobre os sistemas de inovação no setor público brasileiro.

Em termos qualitativos, o Lab InovANAC também conseguiu avanços mensurados em relação à disseminação da cultura de inovação na agência. O primeiro indicador foi o aumento da percepção dos servidores em relação ao valor institucional “incentivamos a inovação”. No final de 2017, foi realizada uma nova avaliação da percepção deste valor, com o mesmo instrumento e critérios utilizados em 2015, e se apurou um aumento de 23% na percepção dos servidores em relação à medição anterior. Em meados de 2018, a WeGov¹⁹ procedeu a uma pesquisa sobre maturidade em inovação organizacional e, de acordo com a metodologia aplicada, a agência obteve 96 pontos de 130 possíveis, colocando-a no segundo maior nível (*consciente*) e muito próxima do nível máximo (*avançado*), o que significa que a inovação já faz parte da cultura da organização.

14. O documento publicado pode ser acessado neste endereço: <<https://tinyurl.com/ybl96xeu>>.

15. A versão preliminar do documento pode ser acessada neste endereço: <<https://tinyurl.com/ydyvswb7>>.

16. O guia pode ser acessado neste endereço: <<https://tinyurl.com/y9rxwzlx>>.

17. Uma versão preliminar do documento pode ser acessada neste endereço: <<https://tinyurl.com/yb2tootk>>.

18. Uma versão preliminar do documento pode ser acessada neste endereço: <<https://tinyurl.com/yb4vrkqv>>.

19. A WeGov é uma *startup* especializada em aprendizagem e disseminação de cultura da inovação no setor público. Para mais informações, consultar: <<https://www.wegov.net.br>>.

8 LIÇÕES APRENDIDAS

Conforme observado, apesar de ainda curta em termos de tempo de vida, a jornada InovANAC tem sido bastante intensa, o que resultou em diversas lições. A principal delas, que se tornou o lema do laboratório, é: “Se for possível, faça. Se for impossível, tente”. O espírito empreendedor da equipe foi essencial para encontrar soluções que superassem as limitações de recursos humanos e financeiros, bem como o desconhecimento inicial sobre inovação no setor público e metodologias para criação e gestão de inovações.

Outro elemento essencial para a viabilização foi a existência de forte patrocínio da SGP, que concedeu suporte e, sobretudo, autonomia para a equipe decidir as linhas de ação e a abordagem a ser utilizada, ademais de estabelecer acordos e parcerias sobre inovação com outras organizações públicas. Por outro lado, a existência da chamada *hipermetropia organizacional* – quando a organização, especialmente a alta gestão, enxerga ações realizadas em outros lugares, mas ignora que as mesmas ações já ocorrem na própria instituição – se impôs como uma forte barreira para o conhecimento das atividades de inovação promovidas pelo Lab InovANAC, o que é agravado pelo fato de que a agência possui representações em diversas Unidades da Federação (UFs) e existe a dificuldade na participação de servidores lotados em outras localidades em certas ações promovidas pelo laboratório. Neste ponto, o uso de recursos tecnológicos – como transmissões ao vivo (no caso de palestras) e a promoção de oficinas de *design thinking* fora de Brasília – traz formas de mitigar o problema.

O estabelecimento de parcerias, mesmo informais, com outros órgãos públicos, bem como a participação em eventos sobre inovação, também são lições positivas: fortalecem relações institucionais, fomentam a troca de experiências e ajudam na maior visibilidade institucional das ações do laboratório. Internamente, o gerenciamento das partes interessadas (*stakeholders*) também é fundamental: o laboratório de inovação deve ser visto como um aliado e servir de suporte às ações realizadas por outras áreas – a construção e a manutenção de um bom relacionamento com áreas como comunicação social, capacitação, tecnologia da informação, escritório de processos, escritório de projetos e planejamento institucional também são elementos importantes, dado que diversas ações do laboratório precisam, em alguma medida, de articulação com essas áreas.

Outro diferencial é o foco no cliente: todas as oficinas do Lab InovANAC são precedidas de reuniões com os gestores das áreas demandantes para construção das atividades e alinhamento de expectativas – medida essencial para que os resultados das oficinas sejam, de fato, utilizados na solução de problemas. O escopo, a duração das oficinas, a data e os participantes são definidos junto com o demandante, de acordo com as suas necessidades. O fato de a abordagem do *design thinking* ser bastante flexível é uma vantagem, pois permite que haja oficinas

com durações que podem variar de meio período até vários dias seguidos. Mesmo que haja necessidade de se promover uma oficina em curto período de tempo – o que pode não produzir resultados tão impactantes quanto uma oficina com uma duração maior (especialmente quando tratar de problemas mais complexos) –, é melhor realizá-la, e obter algum resultado útil para o demandante, em vez de nada ser feito, devido à inexistência de condições ideais.

Outra lição aprendida é a importância do perfil da equipe do laboratório: ela precisa ser multidisciplinar tanto quanto possível, capacitada nas metodologias e abordagens escolhidas, dispor de autonomia e liberdade para propor ações, mas, ao mesmo tempo, ter visão sistêmica e capacidade de negociação, a fim de não se criarem atritos com outras áreas ou mesmo outros órgãos. Além disso, empatia, para entender as necessidades das pessoas, espírito de equipe, para trabalhar em conjunto, e resiliência, para suportar os muitos “não”, “não pode”, “desista” que são ouvidos em toda a organização, constituem habilidades e atitudes essenciais no rol de competências do inovador no setor público.

9 CONCLUSÕES

A jornada InovANAC, com suas peculiaridades e diferenciais, demonstra que não existe um único modelo para a promoção da inovação no setor público. Ademais, os resultados obtidos pelo Lab InovANAC mostram a necessidade da demolição de alguns mitos relacionados à inovação: o primeiro é que haveria dependência de espaços físicos “diferentes” para a realização da inovação. O Lab InovANAC ainda não tem um espaço próprio, como acontece com outros laboratórios, mas tal limitação não impediu o alcance de resultados significativos. Por outro lado, a clareza de objetivos e domínio da(s) metodologia(s) escolhida(s) é fundamental para a consecução de resultados.

O segundo mito é em relação à percepção de que só há valor na inovação disruptiva. Na verdade, inovação é um resultado que cria valor para as pessoas, e ela muitas vezes é incremental. Ignorar que pequenos aprimoramentos são inovações é um erro que acaba por sepultar o desenvolvimento de uma cultura inovadora. Embora grandes projetos tenham alto impacto, eles são mais complexos e podem demorar a entregar resultados. Abraçar projetos de menor escopo, mas com entregas mais rápidas, é uma das maneiras de se impulsionar uma cultura inovadora de forma mais ampla na organização. Ações como o Café com a SGP, o SGP Responde e o Prêmio InovANAC de Práticas de Inovação possibilitaram à equipe InovANAC a entrega de resultados rápidos, aceleraram o aprendizado e o uso de técnicas, ferramentas e abordagens, geraram portfólios e abriram novas oportunidades para o enfrentamento de problemas mais complexos.

O terceiro mito quebrado pela experiência InovANAC é que inovação se restringiria à tecnologia. A inovação está nas pessoas, portanto, é essencial conscientizar, capacitar, valorizar e engajar as pessoas (da alta gestão aos estagiários) em ações de inovação. Conforme visto neste trabalho, as ações do Lab InovANAC não têm foco em tecnologia, mas sim nas pessoas, e este enfoque é um diferencial capaz de acelerar a disseminação de uma cultura da inovação.

No entendimento da equipe InovANAC, um laboratório de inovação nada mais é do que algo que pode ser necessário para promover a inovação institucional por um determinado tempo, mas que jamais deve ser um fim em si mesmo, pois a própria inovação visa proporcionar soluções para problemas, sejam estes relacionados às atividades finalísticas ou de gestão do órgão. Assim, um laboratório dessa natureza, em nossa concepção, deve ser capaz de formar, qualificar e valorizar inovadores, tornando os integrantes da organização cada vez menos dependentes de sua atuação.

A jornada InovANAC começou com uma iniciativa e sua continuidade hoje necessita de um laboratório de inovação. Porém, temos clareza de que toda iniciativa deve ter uma – por assim dizer – “acabativa”: o laboratório se tornará obsoleto quando obtivermos “resultados que permitam atestar que a cultura da inovação está disseminada em toda a agência” (ANAC, 2017, p. 23), e ele então deixará de existir, o que simbolizará o fim bem-sucedido da nossa jornada. Todavia, a inovação nunca terá fim, pois é uma necessidade cada vez maior para a ANAC e para todo o setor público brasileiro.

REFERÊNCIAS

ANAC – AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Instrução Normativa nº 66, de 13 de novembro de 2012. Institui o Programa de Fortalecimento Institucional da ANAC. **Boletim de Pessoa e Serviço**, v. 7, n. 46, 21 nov. 2012. Disponível em <<https://tinyurl.com/y8ke7yk5>>. Acesso em: 5 ago. 2018.

_____. Resolução nº 381, de 14 de junho de 2016. Altera o Regimento Interno da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC. **Diário Oficial**, p. 57, 15 jun. 2016. Seção 1. Disponível em <<https://tinyurl.com/yctmwagz>>. Acesso em: 5 ago. 2018.

_____. Portaria nº 3.791, de 14 de novembro de 2017. Institui o Lab InovANAC. **Boletim de Pessoal e Serviço**, v. 12, n. 46, 17 nov. 2017. Disponível em <<https://tinyurl.com/y7p7nm2l>>. Acesso em: 5 ago. 2018.

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUCHANAN, R. Wicked problems in design thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, 1992. Disponível em: <<https://goo.gl/xStspC>>. Acesso em: 9 out. 2017.

DESIGN COUNCIL. **Design for public good**. London: See Platform, 2013. Disponível em <<https://goo.gl/VUgHZL>>. Acesso em: 9 out. 2017.

EUROPEAN COMMISSION. **Powering European public sector innovation: towards a new architecture – report of the expert group on public sector innovation**. Luxembourg, 2013. Disponível em <<https://bit.ly/1L8DDAP>>. Acesso em: 9 out. 2017.

IDEO; DESIGN FOR EUROPE; NESTA. **Designing for public services**. 2017. Disponível em <<https://goo.gl/o9NT5a>>. Acesso em: 9 out. 2017.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London, 2003. Disponível em <<https://goo.gl/wR8SHB>>. Acesso em: 9 out. 2017.

OSTERWALDER, A. *et al.* **Value proposition design: como construir propostas de valor inovadoras**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

