

## Se Nainova...?

### Organização e estratégias para o fomento à inovação no Senado

**Henrique de Campos Porath<sup>1</sup>**

Bacharel em Direito, mestre em Sociologia Política  
Técnico Legislativo, especialidade Processo Legislativo  
Coordenador do Núcleo de Apoio à Inovação do Senado Federal  
porath@senado.leg.br

#### Resumo

Estabelecido em 2019, o Núcleo de Apoio à Inovação (Nainova) é, no início de 2020, a mais jovem unidade do Senado. É, também, manifestação na organização de uma tendência mais ampla de criação de equipes dedicadas exclusivamente à inovação no setor público. Então, pergunta-se: por que as organizações públicas estão procurando investir em inovação de forma estruturada? Quais os benefícios? E o Senado, o que quer com a criação do Núcleo de Apoio à Inovação? A pesquisa que aqui se apresenta é resultado de um estudo teórico-conceitual combinado com achados de uma série de entrevistas e manifestações de diretores e servidores da instituição. Objetivo último: investigar o que o Senado espera de uma iniciativa de inovação, quais suas capacidades, para, combinado com a pesquisa sobre o que tem sido feito além-muros, propor orientação de organização à iniciativa no Senado.

**Palavras-chave:** Senado. Inovação. Fomento. Organização. Pública

## If Nainova...?

### Organization and strategies to foster innovation at the Brazilian Senate

#### Abstract

Established in 2019, Brazilian Senate's innovation support unit, Nainova, is, at the dawn of 2020, its youngest unit. At the same time Nainova is expression of a broader trend of creating teams dedicated exclusively to foster innovation at the Public Sector. So, the question: why are Public Organisations seeking to invest in innovation in a structured manner? What are the benefits? And the Senate, what does it want by creating a unit to support innovation? This research hereby presented is an outcome of a concept-theoretical study combined with findings from a series of interviews and public declarations from directors and servants. Last goal: to investigate what the institution expects from an innovation initiative, what are the organization's capabilities, combined with what has been done beyond walls, in order to, at the end, propose guian operating model to the initiative at the Senate.

**Keywords:** Senate. Innovation. Fostering. Organization. Public.

---

<sup>1</sup> Com a valiosa colaboração dos demais pesquisadores do Grupo de Estudos e Pesquisa Acadêmica (GEPA) "Por que inovar? Teorias e práticas para definição de um programa de inovação adequado ao Senado Federal", promovido pelo Instituto Legislativo Brasileiro (ILB): Adriano Torres Ribeiro de Castro, Daniel Araújo Pinto Teixeira, Daniel Pandino Werneck e Fernando Dall'Onder Sebben.

## 1 Introdução<sup>2</sup>

Em anos recentes, muitas têm sido as organizações públicas brasileiras a investirem em iniciativas dedicadas à promoção da inovação em suas estruturas<sup>3</sup>. Exemplo disso é a formação de uma ampla rede de laboratórios e equipes de inovação nascida no setor público: a Rede Inovagov<sup>4</sup>. O Senado, testemunha de sua formação e membro desde julho de 2018, percebeu oportunidade de mobilizar energia da organização para o fomento a um ambiente permeável a novas práticas, novos costumes e novos arranjos para enfrentar os desafios que estão no horizonte. Assim, procura desenvolver ações para potencializar aqueles interessados em melhorar seus processos de trabalho, criar serviços mais úteis aos cidadãos, ou mesmo evidenciar projetos de iniciativa própria.

Com esse intuito foi organizado o Núcleo de Apoio à Inovação (Nainova). Embora sua formalização ainda não tivesse sido realizada no início de 2019 foi estabelecida equipe com dedicação exclusiva e disponibilizado espaço no complexo do Senado Federal para suas atividades. A equipe já testava suas ferramentas durante o ano de 2018, muito estimulada pelo que testemunhava na Rede Inovagov, assim chamando a atenção da administração para práticas colaborativas, criativas, transdisciplinares e empáticas, típicas do ciclo atual de fomento à inovação. Foi o apoio da direção da Casa, dedicando recursos humanos e materiais, que criou as condições para ressonar um chamado à transformação.

---

<sup>2</sup> Este trabalho, resultado de esforço coletivo desenhado em Grupo de Estudos e Pesquisa Acadêmica (GEPA), promovido pelo Instituto Legislativo Brasileiro, é uma compilação dos achados, em revisão bibliográfica, entrevistas, e declarações públicas, para desenhar um panorama sobre a organização e orientar as ações do recém-criado Núcleo de Apoio à Inovação, o Nainova. Além de mergulho em bibliografia especializada e entrevistas com equipes de outras organizações públicas, buscando conhecer como as organizações públicas (no Brasil e no exterior) têm operado suas funções de inovação, a pesquisa busca registrar uma percepção do ambiente do Senado a fim de montar um diagnóstico da organização para guiar os investimentos no estímulo à inovação.

<sup>3</sup> Vale aqui uma definição de inovação para se trabalhar. Evitando adentrar demasiadamente a discussão, procura-se fixar uma definição equilibrada entre o vasto genérico e o restritivo específico, elaborada pelos autores noruegueses Sorensen e Torfing segundo a qual inovação é “um processo intencional, mas inerentemente contingencial, que envolve o desenvolvimento, adoção e a disseminação de ideias novas e criativas que desafiam a sabedoria convencional e trazem uma mudança qualitativa nas práticas estabelecidas em um contexto específico (tradução própria). Original: “(...) *an intended, but inherently contingent, process that involves the development, adoption and spread of new and creative ideas that challenge conventional wisdom and bring about a qualitative change in the established practices within a specific context*” (Sorensen; Torfing, 2011, 303). Friso, novas e criativas ideias para um contexto específico, então não se trata de um ineditismo universal, mas da aplicação de um procedimento antes não experimentado para uma finalidade específica. Dentre as curtas, vale destacar: criatividade aplicada com intenção, para criar valor “*creativity applied with intention, to create value*” (KAO, 2004, statement 2)

<sup>4</sup> Para mais informações sobre a Rede Inovagov: <http://inova.gov.br/>, acessada em 22 de dezembro de 2019.

Durante seu primeiro ano de funcionamento, em 2019, o Nainova contou com a contratação de uma empresa externa, a catarinense WeGov, para rodar uma ampla capacitação, envolvendo cerca de 150 colaboradores. Essa ação, conhecida como Jornada da Inovação, foi importante para obter um primeiro posicionamento do que poderia ser o modelo da unidade de inovação da organização. Um importante aprendizado da jornada foi demonstrar, em primeira mão, a necessidade de um claro alinhamento entre a Diretoria-Geral, que patrocina a iniciativa, e o Nainova.

A Jornada da Inovação atravessou seu primeiro ano caminhando no limiar do binômio capacitação e resultados imediatos. Havia uma expectativa da direção no sentido de entregas novas, enquanto o que se colhiam eram feedbacks de aperfeiçoamento pessoal. A capacitação já havia sido entendida pela equipe como resultado suficiente, mas a expectativa se provou maior. A ação de capacitação foi organizada em duas turmas, uma no primeiro semestre e outra no segundo. Entre as turmas houve momento para o redirecionamento, após apresentados os resultados do primeiro ciclo.

Esse primeiro feedback da direção representou um importante *input* para a organização dos trabalhos do Nainova. Afora a ação específica da Jornada da Inovação, em outras frentes de atuação tal alinhamento é igualmente necessário. A inserção do Ciclo de Inovação como parâmetro para organização dos serviços de unidades de inovação e, especificamente, no Senado, alinha e distribui os esforços da equipe para manter um vivo ciclo de inovação. Assim, o premente planejamento das atividades do núcleo ressaltou a necessidade desse trabalho que aqui se apresenta.

A função dessa pesquisa é, portanto, de natureza estratégica para a recém criada unidade de inovação do Senado Federal. Ao mesmo tempo em que sonda pelos formatos assumidos pelas iniciativas de estímulo à inovação no setor público no Brasil e no exterior (funcionalidades, estrutura, elementos de organização, objetivos, ferramental, competências, etc) coteja-os com o contexto encontrado no Senado, procurando pelo melhor caminho para que a unidade em formação atinja seu objetivo último: impactar a cultura organizacional e, por consequência, transformar a instituição.

Esse texto, registrando um olhar sobre o ambiente para inovação no Senado e orientações para o Nainova, é o último de uma série de cinco, produzidos por esse grupo de estudos. O primeiro, escrito por Fernando Dall'Onder Sebben, apresenta tese sobre a configuração atual para inovação no setor público lastreado no histórico de formação do

Estado brasileiro e os decorrentes modelos de gestão em prática. O segundo texto, produzido por Daniel Werneck Pandino, sonda por entre diferentes modelos de iniciativas de inovação (sejam equipes, unidades formais ou apenas um conjunto de ações) para ressaltar traços comuns e valiosas experiências. O terceiro texto, produzido por Adriano Torres Ribeiro de Castro, discute maneiras de avaliar esforços e resultados de inovação, propondo, ao final, modelo e critérios de avaliação a serem experimentados no Senado. O quarto texto, escrito por Daniel Araújo Pinto Teixeira, discute o ambiente corporativo do Senado, registrando resultados da pesquisa desse grupo de estudos a fim de apresentar uma visão panorâmica da cultura organizacional e sua aderência a práticas de inovação. Aqui aproveito para duas escusas. Primeiro, o tamanho do texto. Foram muitas as ideias, em diferentes frentes, causando esse incomum tamanho de artigo. E a segunda, pela formalidade, típica da academia

A pesquisa ocorreu durante o segundo semestre de 2019. Além da bibliografia pesquisada, o Grupo de Estudos e Pesquisa Acadêmica (GEPA) entrevistou integrantes de equipes de inovação de outras organizações do setor público para conhecer suas formas de atuação. Foram entrevistados:

- I9 - Gestão (Câmara dos Deputados), Christiane Coelho;
- coLAB-i (Tribunal de Contas da União), Fabiana Ruas;
- GNova (Ministério da Economia), Marizaura Camões;
- InovANAC (Agência Nacional de Aviação civil), Rodrigo Narcizo;
- Casa Civil da Presidência da República, Roberta Martins;
- Office of Civic Innovation da Prefeitura de São Francisco, Califórnia, Estados Unidos, Jane Lim;
- Office of Innovation do San Francisco Municipal Transportation Agency, Darton Ito;
- Núcleo de Estudos e Pesquisas em Inovação e Estratégia da Universidade de Brasília, professor Antonio Isidro-Filho;
- Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), Helio Roberto, Thaísa Lima e Everaldo Valenga Alves;
- C-Inova (Agência Nacional de Energia Elétrica, ANEEL), Elisa Bastos;
- Laboratório da Câmara Municipal de São Paulo, Gustavo Dias.

Objetivo claro da pesquisa é propor uma forma de atuação para a equipe dedicada ao tema inovação no Senado. Para tanto, foi aproveitado material de pesquisa coletado junto a colegas parceiros do Nainova, atuantes como mentores das equipes na Jornada da Inovação. Os achados oriundos das manifestações dos colegas resultam de oficina de dois dias com eles, mentores da Jornada da Inovação, que refletiram sobre as condições de se operar a inovação no Senado.

Ainda em dezembro de 2018, na expectativa de início dos trabalhos do grupo de pesquisa, entrevistamos a Diretora-Geral do Senado, Ilana Trombka, para sondar suas expectativas em relação à embrionária iniciativa de inovação. Também dela, aproveitamos manifestações sobre o tema em declarações públicas no evento de encerramento da Jornada da Inovação 2019 e em vídeo também produzido em torno da Jornada<sup>5</sup>. Para conhecer o que pensam outras lideranças em posições-chave na organização, entrevistamos:

- Diretor-Executivo de Gestão, Márcio Tancredi;
- Diretor da Secretaria de Tecnologia de Informação (Prodasen), Alessandro Albuquerque;
- Diretor de Gestão de Pessoas, Gustavo Ponce;
- Coordenador-Geral do Instituto Legislativo Brasileiro (Escola de Governo do Senado), Leonardo Gadelha;
- Diretora da Secretaria de Comunicação, Érica Ceolin e Coordenadora-Geral, Luciana Rodrigues;
- Chefe de Gabinete da Primeira Secretaria, Thiago Fernandes.

O caminho aqui percorrido inicia estabelecendo valores perseguidos por uma organização para investir em uma equipe dedicada exclusivamente a trabalhar inovação. Em seguida, revisam-se posicionamentos sobre a cultura organizacional do Senado e sua permeabilidade a iniciativas de inovação. Apresentam-se cinco abordagens estratégicas balizadas pela fonte de inovação, graduadas entre interna e externa. Apreciando cinco modelos estruturais que priorizam funcionalidades relacionadas às entregas do núcleo, a reflexão indica quais funcionalidades fazem mais sentido sob o ponto de vista da direção. Apenas então chega-se ao ponto de propor uma missão para a unidade. Com a missão

---

<sup>5</sup> Há lacuna na pesquisa digna de nota. Por dificuldades de agenda, não foi possível entrevistar o atual Secretário-Geral da Mesa, Luiz Fernando Bandeira. Dele temos apenas posicionamentos dispersos em trabalhos diversos.

expressa, passa-se à explicação do ciclo de inovação como guia às diferentes frentes de atuação. Finalmente, relacionam-se as atividades concernentes às diferentes fases para auxiliar a detecção de onde é necessária intervenção para manter um ciclo vivo, com fluxo de entradas e saídas.

O processo de inovação é um processo vivo, orgânico. Que esses registros ajudem a orientar o presente esforço pela inovação no Senado, revelando, ainda que parcialmente, as condições de ação e reação que orientam as atividades da equipe do Nainova e da direção do Senado.

## **2 Benefícios de se investir em uma equipe dedicada à inovação no setor público**

O Senado está experimentando esse passo. Nos estertores de 2018, formou equipe e dedicou espaço físico para alavancar ações em favor da inovação na organização. Teve um 2019 agitado, denotando existência de demanda. Foi seu primeiro ano com a equipe em dedicação exclusiva. As atividades foram muitas, e as falhas, aprendizados e felicidades, também.

O Nainova é uma manifestação, no Senado, de uma tendência em curso no setor público. Os laboratórios e as equipes de inovação têm se alastrado rapidamente. Mas, por que as organizações públicas têm apoiado a implementação de equipes ou laboratórios em sua estrutura?

Muito embora as respostas a essa pergunta possam ser diferentes para cada organização, a análise de diferentes respostas indica caminhos a serem percorridos. As respostas oferecidas carregam consigo vislumbre sobre os possíveis benefícios obtidos pelo investimento de dedicar parte da energia organizacional no trabalhar por sua transformação.

Ruth Puttick (2014, p.10, trad. própria) escrevendo sob a chancela do NESTA (*National Endowment for Science, Technology and the Arts*), importante organização no panorama internacional de inovação no setor público, atuante junto ao Governo do Reino Unido, elencou os seguintes possíveis benefícios a serem perseguidos para uma equipe dedicada ao fomento à inovação:

- para enfrentar a insatisfação com as atuais capacidades de inovação em atingir resultados de melhoria e diminuição de custos.
- para aprimorar estágios específicos do processo de inovação, tais como testar ideias geradas ou implementar e escalar, pelo reforço de capacidades inovadoras.

- para enfrentar desafios intrincados e aparentemente insolúveis, tais como educação ou justiça criminal.
- para prover um método novo ou singular, tal como design thinking ou economia comportamental, a fim de estimular uma abordagem estruturada ao processo de inovação.
- para ouvir cidadãos ou outros externos à organização por formas que tradicionalmente têm sido problemáticas.<sup>6</sup>

O texto produzido pela UNICEF (2015, p.17, trad. própria) encontra valor em um laboratório físico pelas seguintes razões:

1. representa um novo método para desenvolver soluções;
2. maior diversidade de habilidades significa maiores possibilidades;
3. encoraja um ambiente colaborativo físico;
4. progressivamente dá suporte ao desenvolvimento local.<sup>7</sup>

Pesquisadores noruegueses, Alsos, Clausen e Isaksen (2015, p.3, trad. própria), levantam como demandas para a crescente necessidade de inovação no setor público os seguintes pontos, organizados em 5 eixos:

A crescente demanda por inovação em organizações públicas tem sido motivada por várias pressões diferentes. Primeiro, cidadãos têm expectativa crescente relacionada à qualidade e disponibilidade de serviços públicos. Segundo, e relacionada, novos desenvolvimentos em tecnologia e pesquisa tornam possíveis novos serviços, algo que estimula demanda por novos serviços públicos. Terceiro, mudanças demográficas têm levado a um aumento na necessidade por serviços públicos, particularmente relacionados a saúde e cuidado com idosos, um desenvolvimento que vai apenas continuar no futuro próximo. Consequentemente, a produção e distribuição de serviços públicos de formas mais eficientes torna-se importante. Quarto, o fato de que recursos públicos são limitados apontam na mesma direção. Contribuintes e políticos estão cada vez mais demandando eficiência dos serviços públicos para reduzir, ou pelo menos não aumentar os gastos públicos. Finalmente, a crescente complexidade demanda novas e inovadoras soluções para resolver problemas sociais em muitas áreas.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Original: *To tackle the dissatisfaction with current innovation capabilities in achieving improved outcomes and cost savings. / To improve specific stages of the innovation process, such as idea generation testing or implementation and scale, by bolstering innovative capabilities. / To tackle seemingly unsolvable and entrenched challenges, such as education or criminal justice. / To provide a novel or unique method, such as design thinking or behavioural economics, to foster a structured approach to the innovation process. / To listen to citizens and others outside the organisation in ways that have traditionally been problematic.*

<sup>7</sup> Original: *1 It represents a new method for developing solutions / 2 Greater diversity of skill means greater possibility / 3 It encourages a collaborative physical environment / 4 It progressively builds local development*

<sup>8</sup> Original: *The growing demand for innovation in public organisation have been motivated from several different pressures. First, citizens have increasing expectations related to the quality and availability of public services. Second, and related, new developments in technology and research make new services possible, something which spurs demand for new public services. Third, demographic changes has led to an increase in the need for public services, particularly related to health and elderly care, a development which will only continue in the near future. Consequently, the production and distribution of public services in more efficient ways become important. Fourth, the fact that public resources are limited point in the same direction. Tax payers and politicians are increasingly demanding effectiveness of public services to reduce, or at least not increase public expenditures. Finally, increased complexity demands new and innovative solutions to solve societal problems in many areas.*

No Senado as razões pelas quais a organização apoia a iniciativa de inovação são várias, a seguir estão algumas, captadas por meio de entrevistas e em manifestações públicas de autoridades. Trata-se de organização quase bicentenária (o Senado foi criado formalmente em 1824 e instalado em 1826). Possui, portanto, métodos de trabalho historicamente arraigados, frutos de uma, ainda que mutável, sedimentada cultura organizacional.

A inovação, naturalmente, está presente no desenvolvimento institucional, decorrência de iniciativas espontâneas pontuais, ou fruto de enfrentamentos locais a situações contingenciais. Não são poucas as inovações a que o Senado já deu luz. A título de exemplo cito o recente enfrentamento ao desperdício de papel, apresentando grandes avanços na organização, inclusive alcançando a tramitação eletrônica de documentos e processos, ou a apresentação de dados orçamentários.

Inovação tem se apresentado ao Senado Federal como ferramenta para lidar com rápidas mudanças internas<sup>9</sup> e externas<sup>10</sup>. Estão claros os benefícios em se ter uma unidade dedicada à inovação, diante do quadro enfrentado pela organização, agravado pela Emenda Constitucional 95\2016 (BRASIL, 2016) - que limita os gastos públicos - e pela recente reforma da previdência, que incentivou uma onda de aposentadorias. O desafio está em fazer a unidade entregar os benefícios que a organização precisa ao mesmo tempo em que entrega valor público à sociedade.

### **3 Registros sobre o contexto atual do Senado Federal para a inovação**

Contexto não é apenas um ambiente estimulante mas um arranjo instalado de estruturas e processos onde as interpretações subjetivas de atores percebendo, compreendendo, aprendendo e lembrando ajudam a moldar o processo.<sup>11</sup> (HARTLEY, 2013, p.57)

Hartley fundamenta o procedimento que se encaminha aqui. A conversa com colegas ocupantes de posições estratégicas na organização, o resultado de *brainstorms* com colegas

---

<sup>9</sup> Por exemplo: alta de aposentadorias, transição geracional, falta de pessoal, rearranjos estruturais, incorporação de tecnologias, disparidade nos planos de carreira dos colaboradores, deficiência na comunicação interna, isolamento das áreas da estrutura interna, entre outras

<sup>10</sup> Por exemplo: pressão por maior transparência da administração, pressão por disponibilização de dados abertos, crescente velocidade no fluxo de informações, maior participação social, disparidade entre a agilidade do setor público e do privado, desconhecimento sobre a função institucional do parlamento, entre outros.

<sup>11</sup> Original: *Context is not just a stimulus environment but a nested arrangement of structures and processes where the subjective interpretations of actors perceiving, comprehending, learning and remembering help shape process.*



*early adopters*<sup>12</sup>, apoiados pelos estudos teóricos, querem suscitar um panorama mais amplo em meio ao qual se coloca um novo conjunto de atividades proposto pelo Nainova.

A organização é um corpo vivo. A presença de mais um órgão, mais uma unidade, mais um conjunto de atividades, rearranja as estruturas<sup>13</sup>. Esses registros marcam uma linha analítica, que, combinada com os demais textos produzidos pelo GEPA, contribuem para a fundamentação do conjunto de atividades de inovação. O que se pretende é expor um ponto de vista numa tentativa de sumarizar o conjunto da pesquisa realizada pelo GEPA.

### 3.1 Nota sobre o contexto da organização para a inovação

No Senado Federal, a inovação vinha sendo tratada como uma função natural, inerente às atividades próprias dos diferentes serviços. Em 2014, foi iniciado pela Diretoria-Geral o programa Manhã de Ideias<sup>14</sup>, surgido a partir de participação em curso promovido pelo Amana-Key, liderado por Oscar Motomura. O Manhã de Ideias representou importante sinal da administração no sentido de sua abertura à inovação.

Ao final de 2017, a Alta Administração do Senado Federal, anunciou promissores investimentos para estimular a cultura organizacional em direção a uma prática diferente, incorporando em sua forma de trabalhar ações como técnicas de visualização de problemas e co-criação, alinhando a organização ao ciclo de inovação iniciado pela criação da Rede InovaGov, em 2016. Em julho de 2018 o Senado tornou-se, oficialmente, membro da rede.

A Administração Pública em geral, e o Senado Federal especialmente, enfrenta um significativo conjunto de desafios a que deverá responder nos próximos anos. O mais central deles é o ajuste de sua estrutura funcional ao congelamento orçamentário trazido pela já mencionada Emenda 95 (BRASIL, 2016), no justo momento em que vê seu quadro funcional efetivo esvaziando-se em razão dos debates em torno da reforma previdenciária, agravado pela escassez de concursos na história institucional, e um quadro de desvalorização salarial pela falta de reajustes. Em resumo, pede-se aos servidores fazerem melhor, com menos.

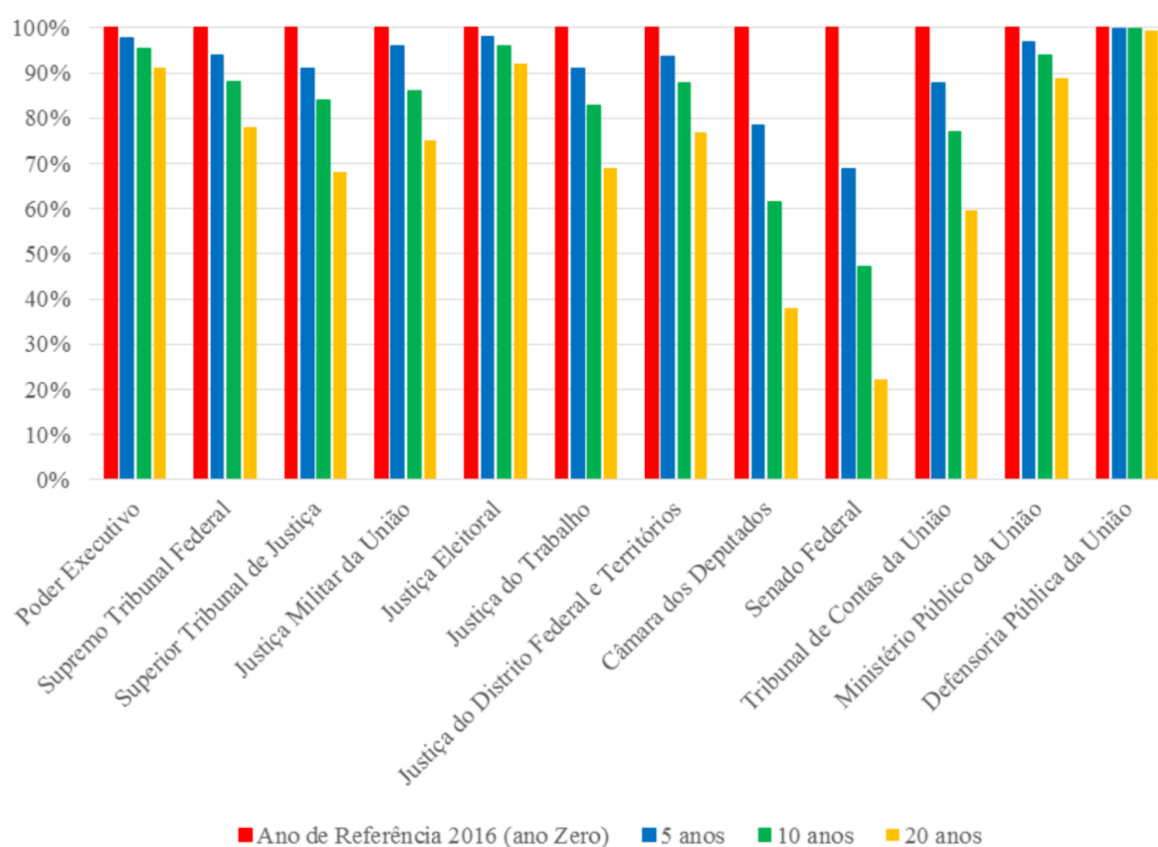
---

<sup>12</sup> Termo popularizado por Everett Rogers em sua obra *Diffusion of Innovation* (1995, pp. 248-250). Rogers divide a comunidade afeta às inovações em cinco categorias: *innovators* (inovadores), *early adopters* (adotantes pioneiros), *early majority* (maioria pioneira), *late majority* (maioria tardia) e *laggards* (atrasados). A gradação dos primeiros aos últimos representa maior a menor tendência de afeição a inovar ou aderir a elas.

<sup>13</sup> Cf. CAPRA (1982), onde está a ideia de que não basta entender as partes para compreender o todo. É preciso também uma visão do relacionamento e da interação entre essas partes que compõem o todo a fim de gerar uma visão sistêmica sobre determinado objeto. Cf. também LUKÁCS (1979) e BHASKAR (1986).

<sup>14</sup> Trata-se de uma oportunidade para apresentação de ideias e propostas diretamente à Diretoria-Geral. A Diretoria-Geral, ladeada por seus dois adjuntos, escutam as propostas e analisam sua conveniência. A própria sugestão de criar uma unidade dedicada a trabalhar o tema inovação na Casa passou por esse programa em 2016.

Em termos percentuais isso fica evidenciado pelo gráfico abaixo apresentado pelo Ministro Vital do Rêgo em acórdão do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2017), em relatório ao Acórdão 2779/2017. O gráfico toma por referência o ano de 2016: em vermelho, parte-se de uma base considerando 100% de pessoal, em azul, 5 anos depois, o quantitativo de pessoal do Senado teria caído abaixo de 70%, 10 anos depois, em verde, os níveis estariam um pouco acima de 45%, finalmente 20 anos depois, em amarelo, os níveis estariam um pouco acima de 20%. Ou seja, em 2026 o Senado teria um pouco mais de um quinto dos servidores efetivos a força de trabalho com que contava em 2010, ou, algo em torno de 695 servidores efetivos.



**Gráfico.** Fonte: BRASIL, 2017, fig. 6.

Muito embora esses dados tenham sofrido alteração em razão das mudanças nas regras para aposentadoria, decorrência da proposta apresentada pelo Governo Bolsonaro e da tramitação da reforma previdenciária no parlamento, a alteração do quadro não é suficiente para ignorar a urgência de ações de combate à precarização da força de trabalho presente no Senado. Não há previsão de concursos para complemento no quadro de servidores, antigos servidores continuam fazendo contas para garantir suas melhores condições de aposentadoria

e as cobranças sobre o aperfeiçoamento da máquina estatal continuam. Essas circunstâncias obrigam à promoção de um verdadeiro choque nos patamares de produtividade e desempenho da Casa Legislativa que, em vista da intensidade do ajuste, precisa mobilizar a organização não somente em seus escalões diretivos, mas, também, atingir os níveis operacionais mais básicos. Como responder a essa circunstância? Uma das ações para arquitetar uma resposta à conjuntura foi a criação de equipe dedicada a estimular ações de inovação na organização, o Núcleo de Apoio à Inovação.

### **3.2 O Núcleo de Apoio à Inovação (Nainova)**

O Nainova é subordinado à Diretoria-Executiva de Gestão (Direg), parte integrante da Diretoria-Geral (DGER), portanto. A equipe está lotada na Assessoria Técnica da Direg. Apesar do núcleo não possuir registro formal no Regulamento Administrativo do Senado Federal, RASF (BRASIL, 2018), já possui espaço físico onde desenvolve a maioria de suas atividades e um ano de experiência de atuação na organização em parceria com a consultoria WeGov.

O espectro de atuação do núcleo é amplo: participa em projetos de Secretarias, desenvolve e busca implementar projetos próprios com o aval da Diretoria-Geral, e organiza e divulga oportunidades de capacitação. Durante o ano de 2019 seu principal investimento foi na Jornada da Inovação, mas atuou também em projetos específicos, principalmente desenvolvendo projetos incipientes indicados pela organização, oriundos de uma ação de estímulo ao engajamento realizado em 2017.

Naquele ano o Senado formou parceria com a Universidade de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) em torno de um Programa de Engajamento. Atuando com uma equipe orientada pela psicologia positiva, a UFCSPA elaborou um diagnóstico de engajamento na organização e supervisionou o trabalho de cinco equipes internas do Senado Federal a fim de promover projetos de estímulo ao engajamento. Desses cinco projetos, três demonstraram relação direta com o tema inovação - engaja nos 20, espaço de coworking e plataforma criativa - reforçando para a administração a pertinência do investimento. O espaço de coworking foi implementado junto ao núcleo, mas ainda sujeito a melhorias. O engaja nos 20 está na fase final para ser implementado. E a plataforma criativa é uma necessidade consolidada, ainda carente de desenvolvimento para entrar em uso.

O ciclo atual de inovação no setor público, marcadamente em Brasília, encontra forte respaldo na Rede Inovagov. A estratégia de desenvolver e atuar em parceria é já uma realidade para o Nainova. Atualmente, já estabeleceu e nutre pontes com diferentes parceiros. Em uma lista rápida, podemos mencionar: Colab-i (Tribunal de Contas da União), I9 - (Câmara dos Deputados), LabHacker (Câmara dos Deputados), InovANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), Rede Inovagov (Setor público e parceiros da iniciativa privada), Rede Interlegis (Legislativos estaduais e municipais).

### 3.3 Percepções de *early adopters* sobre inovação no Senado

Em 2019, paralelamente à Jornada da Inovação, foi formada uma rede interna de colaboradores com a função de apoiar o desenvolvimento dos projetos elaborados durante o programa. Foram escolhidos colegas com propensão ao tipo de trabalho: colegas que já atuavam como facilitadores, que lideravam projetos em suas áreas, que ocupavam funções de articulação na organização, ou que procuraram a equipe de inovação manifestando interesse pelo tema. Com capacitação específica também conduzida pela WeGov, esse grupo de cerca de 30 colaboradores, interessados e motivados em contribuir com a nascente iniciativa de inovação, participaram de oficinas para municiá-los enquanto agentes críticos do processo de inovação. Ao longo do ano foram 3 oficinas para esse público: a primeira apresentando e experimentando o *modus operandi* do Design Thinking, a segunda apresentando técnicas de facilitação, e a terceira para discutir a iniciativa de inovação na organização. Essa última oficina tinha os seguintes objetivos específicos:

Discutir necessidades organizacionais para construção de capacidades inovadoras; Laboratório de Inovação? Discutir e definir conceitos-chave para consolidação da operação do NaInova; Discutir os aprendizados da Jornada da Inovação para incorporar ao trabalhos do NaInova. (WeGov, 2019, apresentação de oficina)

Em brainstorm, dia 12 de novembro de 2019, coletivamente foram relacionadas barreiras e potencialidades percebidas na organização. Os pontos de dificuldade e oportunidade foram divididos em 4 temas conforme dinâmica proposta pela WeGov: pessoas, informações, regras e relações. O referido brainstorm surge como um ponto de apoio para o diagnóstico da conjuntura organizacional.

**pessoas.** Foi marcada a diminuição da força de trabalho e o conseqüente excesso de carga de trabalho em algumas áreas. Foi igualmente notada a persistente perspectiva de operar como se estivéssemos apartados em silos. Há um ambiente de culpabilização pelo

erro, como explorado no artigo-irmão de Fernando Dall'Onder Sebben, Inovação Pública no Brasil: características e desafios contemporâneos (também fruto desse grupo de estudos, ao debruçar-se sobre o sistema de inovação no Estado brasileiro a partir de estudo da OCDE (2018, p.21). Muito embora reconhecido pela direção como parte da inovação, a resposta da cultura organizacional ao erro é percebida como de baixa tolerância, assim indicaram as entrevistas com as lideranças do Senado. Como consequência surge um baixo apetite em assumir riscos, restringindo atividades às atribuições básicas, traduzível pela pouca propensão em investir energia na transformação de sua atividade laboral.

Pelo lado positivo, como oportunidade, reconhece-se o pessoal do Senado como altamente qualificado, com uma nova geração chegando aos postos gerenciais. Com gente inquieta espalhada pela organização. Pelo lado da administração, percebe-se a direção da Casa promovendo ações de inovação, criando condições para um ambiente fértil a transformações.

**informações.** Recentemente, as funções de comunicação interna do Senado Federal tem sido foco de atenção e transformação. Ações como concursos, exposições, exploração de conteúdo noticioso tem tentado dar vida a um ambiente de convivência na intranet. No entanto, a estrutura piramidal de informação e decisão, combinada com áreas que atuam isoladamente, criam um quadro avesso ao aprimoramento da comunicação interna. Essa dificuldade cobra seu preço com processos mais lentos, falta de conhecimento das ações em andamento e a dificuldade da organização prover respostas sistêmicas a seus desafios.

Mas há respostas em ação na organização. Está em andamento um projeto de gestão do conhecimento conduzido pelo Escritório de Governança (EGOV). Busca-se o desenvolvimento de um sistema de gestão do conhecimento para identificação dos processos críticos e melhor gestão dos conhecimentos por eles gerados. O próprio Nainova surge nesse contexto como um ponto de coleta e distribuição de informação. O diretor do Prodasen, Alessandro Albuquerque, chega mesmo a definir a função de coleta e conexão de informações como função de primeira ordem para o Núcleo: “A unidade de inovação tem de estar muito bem informada do que a Casa tem e do que já tentou fazer”, disse ele.

Outro ponto digno de menção é o recente interesse da organização em conhecer os métodos ágeis: com experiência acumulada, o colega Yuri Bezerra, tem aceitado os convites do Nainova para falar à organização sobre essa forma já aplicada no tratamento da tecnologia de informação desenvolvida pelo Senado.

**regras.** Como típico no serviço público, temos o Direito Administrativo colocando a inovação na ilegalidade; como lidar com os riscos? Roberta Martins (2019), da Casa Civil da Presidência, diz que o nosso amparo está na boa-fé e no movimento por um melhor serviço público.

Baixa tolerância ao erro apareceu como barreira à inovação não apenas entre os mentores da Jornada. Os diretores, muito embora reconheçam a necessidade do erro em processos de inovação, não veem muito espaço para ele. As repercussões do erro levam a um processo de culpabilização, afetando o ânimo em assumir risco.

Por outro lado, há oportunidade em razão da posição institucional no Estado. O Poder Legislativo tem grande autonomia e capacidade decisória. A atuação próxima aos pólos de decisão facilita o processo de implementação de mudanças, abrindo a possibilidade de questionar e transformar restrições legais. Digno de nota são os esforços dos últimos anos em instituir uma cultura de governança na organização, promovendo lastro para decisões administrativas de importante repercussão.

**relações.** Constatou-se novamente a dificuldade da transversalidade da organização, cicatrizes ainda sensíveis de um tempo em que a instituição estava fragmentada em estruturas verticais de escassa comunicação. Como consequência, não é frequente uma visão sistêmica sobre as atividades da organização, não há solidariedade nos processos internos. Cada um cuida do seu. As unidades lutam para manter suas entregas em dia e para manter sua equipe a maior possível. Seu corolário é uma difundida dificuldade de movimentação de servidores na organização, fato agravado pela redução do quadro de pessoal concursado.

As oportunidades percebidas nessa categoria relacionam-se à mudança em curso na organização. Não apenas há uma transição geracional, mas com ela vem tomando forma uma nova maneira de a organização operar, colocando em cheque os cristalizados silos e reforçando a necessidade de uma organização mais transversal. Assim, são estimuladas iniciativas de fomento a redes internas, descobrindo e melhor aproveitando competências instaladas na organização.

Ao mesmo tempo, procura-se uma projeção externa. A participação em redes externas conecta o Senado a espaços em que se discute inovação. Recentemente a rede promovida pelo LegisTech, criada pela Bússola Eleitoral, uniu-se à Rede Inovagov e à Rede do Programa Interlegis, como fontes de parcerias e trocas para o Nainova. A participação da organização em um pulsante ecossistema de inovação, com foco no setor público, demonstra

uma vontade presente na administração em acompanhar esse movimento e preparar a instituição para os desafios do século XXI.

### 3.4 Percepções dos dirigentes sobre o Senado

Nas entrevistas com diretores, o roteiro de conversa passava pela identificação de barreiras, riscos à recém formada unidade de inovação, e potencialidades instaladas na organização. As respostas foram diferentes, acenando para um panorama complexo, típico de uma organização da envergadura do Senado (além dos mais de 6000 colaboradores entre os diferentes tipos de vínculo, há a posição central que o Senado ocupa no Poder chamando atenção e tornando o trabalho de inovação altamente suscetível). As conversas, no entanto, apontaram para dois grandes grupos de risco: a cultura organizacional; e a estrutura rígida, típica do setor público.

Ilana Trombka, diretora-geral, ao falar da rigidez da cultura, pontua: “O sistema é feito para nada sair do lugar, para tudo ficar como está”. A esse fato acrescenta-se a inércia natural de estruturas tradicionais. Márcio Tancredi, diretor-executivo de gestão, menciona um excesso de rigidez para “desconstitucionalizar” a administração e aponta a cultura organizacional como o maior obstáculo a ser transposto, percebendo pessoas ainda acreditando viver nos tempos de “feudos” da organização. Gustavo Ponce (2019), diretor de gestão de pessoas, também menciona o arcabouço legal impróprio para trabalhar inovação na organização. Adicionalmente, enfrentando um ambiente resistente à mudança, o desconhecimento, a desinformação ou mesmo o entendimento como “modismo” da iniciativa de inovação, pode fazer com que se levantem resistências entre os colaboradores, assim assinalou Alessandro Albuquerque (2019), diretor da Secretaria de TI, e Érica Ceolin e Luciana Rodrigues (2019), diretora e coordenadora-geral da Secretaria de Comunicação Social.

Ao tratar dos riscos para a consolidação do Nainova, Ilana Trombka (2018) mencionava a necessidade de uma atitude combativa, resiliente, insubordinada até, que busca soluções para as negativas postas pela burocracia, apresentando-se à organização como uma referência na busca por soluções. Tancredi (2019) e Thiago Fernandes (2019), chefe de gabinete da Primeira Secretaria, mencionaram a necessidade de construir cooperação com outras áreas do Senado. Tancredi, a quem a unidade está diretamente subordinada, falava de um especial apetite da organização em estabelecer ponte com a Secretaria de Tecnologia de

Informação para criar canais de absorção e experimentação com novas tecnologias (como blockchain, inteligência artificial, desenvolvimento de apps, ou mesmo a já difundida automação de processos).

Outro receio que apareceu nas conversas é em relação à inutilidade dos serviços prestados. Leonardo Gadelha (2019), coordenador-geral do ILB, manifestou como ponto importante para consolidação das atividades do núcleo a necessidade de produzir valor para a organização e “cacarejar” os resultados. Ilana, Alessandro, Thiago e Tancredi levantaram o perigo de a unidade se mostrar incapaz de implementar as transformações que realmente importam, entregando pouco valor à organização. Nas palavras de Tancredi (2019) um risco é “(...) perder o ponto de equilíbrio e virar ‘serviço de quase nada’. Faz revisão dos processos dos outros com bases consensuais. Gasta muito para mudar quase nada”. A partir dessas observações, surge a necessidade de um bom diagnóstico e de um plano de atividades bem executado, demonstrando à organização os valores gerados em seu benefício.

#### **4 As cinco abordagens estratégicas orientadas pela fonte de inovação**

No Manual do Inovador Público, de Eggers e Singh (2009), a estratégia para o desenvolvimento de ações inicia pela definição da fonte das inovações. De onde se cogita saírem as ideias e a força de trabalho necessária à implementação? Não se imagina com isso a exclusividade da fonte, como salientado no texto, é fonte primária. O manual apresenta cinco estratégias, que se gradam do foco interno ao externo:

Orientação	Foco interno   Foco externo				
Estratégia	Cultivar	Replicar	Parceria	Rede	Fonte aberta
Fonte primária da inovação	Comunidade interna	Equipes internas, apoiadas ou lastreadas por experiências bem-sucedidas (outras organizações dentro ou	Equipes internas com parceiros internos ao setor público (outras organizações ou governos) e parceiros externos	Parceiros externos, como ONGs, setor privado, e cidadãos	Parceiros externos



		fora do setor público)	(ONGs e setor privado)		
--	--	------------------------	------------------------	--	--

**Tabela 1.** Fonte: adaptada de Eggers e Singh (2009)

**cultivar.** Por essa estratégia os esforços, ações e tarefas voltam sua atenção para o público interno. Trata-se de uma abordagem de estímulo a um ambiente interno criativo, livre, capaz de oferecer as condições para que os próprios colaboradores diagnostiquem, proponham e implementem soluções. Em todos os níveis hierárquicos busca-se por habilidades complementares a fim de colaborarem na solução de um problema da organização. Essa abordagem abre espaço para o envolvimento da base da organização nas atividades de inovação. E assim pontuam Eggers e Singh (2009, p.35):

Empregados da linha de frente<sup>15</sup> frequentemente sabem mais sobre as necessidades dos clientes e têm melhores ideias sobre como melhorar a performance que seus chefes. No entanto, eles frequentemente precisam de ajuda para entender as necessidades da organização como um todo, explicando como suas ideias endereçam essas necessidades, e determinando como implementar a mudança.<sup>16</sup>

**replicar.** Aqui a busca é por olhar para fora da organização e mapear soluções implementadas em outros lugares para o mesmo problema percebido internamente. Há a necessidade de, ao incorporar a solução, investir na adaptação da solução ao contexto local. O pressuposto é que, assim, a organização economiza energia implementando ideias já testadas em outros lugares, e aprendendo com suas experiências.

**parceria.** Essa estratégia habilita a organização a procurar soluções em conjunto com outros órgãos ou mesmo com a iniciativa privada. As soluções que aparecem pode ser completamente estranhas à organização vez que participam do processo pessoas com perspectivas e práticas enriquecidas pela experiência de trabalhar em outras organizações. Assim, novas abordagens e novas tecnologias contribuem para a superação de restrições internas. O esforço conjunto no desenvolvimento de soluções cria ainda condições de pressão para a adoção da solução em outras organizações.

**rede.** A estratégia em rede apoia-se em recursos de uma base diversificada de organizações e indivíduos. O desenvolvimento de soluções em rede cria oportunidade para o engajamento no processo de uma multiplicidade de atores, incluindo a sociedade civil. O

<sup>15</sup> Cf. LIPSKY, Michael. *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. Nova York: Russel Sage Foundation, 1980.

<sup>16</sup> Original: Frontline employees often know more about customer needs and have better ideas about how to improve performance than their bosses. However, they often need help understanding the needs of the entire organization, explaining how their ideas address those needs, and determining how to implement change.

trabalho transversal transpõe as fronteiras das organizações. Quanto mais complexo o problema enfrentado, mais vantagem na plêiade de atores. Poder testar dada solução com diversas organizações indicam mais eficientemente que ideias valem a pena serem perseguidas. Há também incremento na capacidade de resposta das organizações, pelas oportunidades de aprendizado mútuas que acompanham processos dessa natureza.

**fonte aberta.** Ao adotar uma estratégia de fonte aberta, a organização abre seu processo de solução, afastando-se do monopólio do conhecimento, com um convite para a colaboração voluntária de quem se interessar. Para esse encaminhamento é importante que haja um claro benefício difuso, perceptível por diferentes atores a ponto de fazê-los interessarem-se na colaboração. O apelo à inteligência coletiva coloca à organização um papel de supervisão do processo: aprendendo com ele, proporcionando os espaços adequados para a interação e contribuindo com o fluxo de informações. Com essa abordagem surge a oportunidade de criar repositórios de ideias e ferramentas, atrair especialistas, criar soluções com pouco investimento próprio e engendrar maneiras de um desenvolvimento contínuo das soluções desenvolvidas.

O uso de uma ou outra abordagem, ou ainda qual combinação mais adequada, parte de um diagnóstico dos desafios a serem enfrentados. São vários os critérios que podem ser usados para realizá-lo. Eggers e Singh (2009), relacionam uma série deles atinentes a cada dimensão estratégica.

Com o intuito de facilitar a análise e oferecer ferramenta para o cotejamento dos diferentes pontos de relevância para uma estratégia de inovação, conforme proposto pelos autores, foi elaborado um instrumento baseado nos pontos levantados, com pequenas adaptações para o formato. A intenção não é uma ferramenta exaustiva, científica, mas um exercício de reflexão para implementar estratégias de inovação condizentes às especificidades de cada trabalho a ser desenvolvido.



Para acessar o instrumento, escaneie o QR Code com um aparelho de celular. Será apresentada uma planilha com perguntas pedindo pelo seu grau de concordância com a afirmação. Todas as questões exigem preenchimento. A resposta gradua-se entre nada, pouco, médio e muito. Tendo respondido a todas as perguntas, aparecerá na aba resultado a propensão pela abordagem estratégica adequada.

Código QR. Gerado pelo autor

## 5 Função do Nainova sob a perspectiva das entrevistas

Durante as entrevistas conduzidas junto aos diretores do Senado foram apresentados tipos de laboratórios, denotando diferentes funções a serem desempenhadas pelas unidades, conforme apresentado no texto sobre as iniciativas de inovação do setor público também produzido no contexto deste grupo de estudos pelo colega Daniel Pandino. Perguntou-se por quais funções acreditavam mais prementes a serem desenvolvidas pelo Nainova. Os tipos apresentados foram: laboratorial, facilitação, consultoria, implementação tecnológica e relações estratégicas.

As respostas obtidas pelas entrevistas apontam a consultoria como o modelo mais indicado. A intenção com esse modelo, como manifestado pelo chefe de gabinete da Primeira Secretaria, Thiago Fernandes, responsável pela administração do Senado é criar apoio a todas as estruturas do Senado, especialmente criar condições de interagir com a atividade fim, dizia ele:

O aspecto ‘Consultoria’ é fundamental porque consegue trazer essa questão da inovação para a atividade legislativa. (...). Acho que é interessante, sim, vocês atuarem no processo legislativo ou no Parlamento, entre os parlamentares. A inovação tem por fim buscar algumas coisas: eficiência, melhoria da qualidade de vida, dos serviços ofertados. É importante atuar nas proposituras que têm em vista esse tipo de perspectiva. (FERNANDES, 2019)

Mas, como bem notado pelo diretor Gustavo Ponce (2019), “todos os modelos propostos convivem e convergem”. De fato, as funções são desempenhadas em algum grau pela unidade. O desafio é encontrar a distribuição das energias entre as funções. Também Ponce indica proximidade entre a facilitação e a consultoria. Facilitação surge como o segundo ponto mais citado nas entrevistas, como forma de enfrentar os “muros internos” da organização, promovendo métodos e abordagens junto aos diferentes setores da Casa.

Como terceiro ponto citado, de fato importante, surge a função laboratorial. A entrega de projetos e a promoção de um ambiente seguro de criação, proposição e experimentação, surge pelas manifestações da diretora-geral, Ilana Trombka (2018), mas também Ponce (2019) valida o ponto defendendo: “O fundamental é um ambiente em que as pessoas se sintam à vontade para propor novas formas e encontrar suporte para desenvolver isso”.

O resultado apontado pelo conjunto das entrevistas aponta que o Nainova deve investir, então, em ordem, nas funções de consultoria, facilitação e laboratorial.

## 6 Estabelecendo Visão e Missão para o Nainova

Trombka (2019) manifestou-se, por ocasião do encerramento da Jornada da Inovação, desejosa de testemunhar movimento de empoderamento da base da organização. Torcia para que os colegas que haviam participado da capacitação estivessem ávidos a implementar soluções em seu local de trabalho ou agir pela implementação das ideias desenvolvidas durante o processo criativo da Jornada de forma autônoma.

Há uma clara tendência da alta administração do Senado em localizar a fonte da inovação na comunidade interna da organização. A replicação e a busca por parcerias coloca-se como possibilidade suplementar para o processamento de questões pontuais. Importante notar, contudo, que essa é a forma como o setor público tem operado desde a modernização dos Estados nacionais.

O modelo de organização do setor público mudou pouco ao longo do último século. Gerado pelas fábricas do século XIX, que queriam “mãos e pernas”, empregados operavam majoritariamente num sistema hierárquico, baseado em regras. O setor público tendia a inventar a maioria das coisas internamente. Uma resposta típica a um problema era jogar recursos e especialistas nele e esperar pelo melhor resultado. (EGGERS e SINGH, 2009, p. 113)<sup>17</sup>

Então, ainda que situada fonte de inovação na comunidade interna, as organizações do século XXI exigem forma mais dinâmica, interativa de organização. Assim, compete ao Nainova abrir condições para, gradualmente, envolver a comunidade externa na solução de seus desafios internos, preparando a comunidade corporativa à forma de atuação ágil, dinâmica, aberta, transversal, que caracterizam as organizações nascentes nos últimos anos.

Mas, no atual processo incipiente de consolidação das atividades, o foco é na comunidade interna. O Senado conta com um estrutura grande, prestadora de muitos serviços e aglutinadora de um capital humano altamente capaz. Como resposta, a unidade de inovação, como eixo de articulação e viabilizadora de propostas, precisa, como proposto na seção anterior, desenvolver suas capacidades de consultoria, facilitação e laboratório.

Resta claro que a estratégia de inovação do Senado abraça a abordagem do cultivo do ambiente interno em favor da inovação. Isso não implica um abandono das demais

---

<sup>17</sup> Original: “*The organization model in the public sector has changed little over the last century. Spawned by the factories in the nineteenth century that wanted “hands and legs”, employees mostly operated in a rule-based, hierarchical system. The public sector tended to invent most things in-house. A typical response to a problem was to throw resources and experts at it and hope for the best result.*”

abordagens. O Senado já conta com parceiros diretos e participa em redes de apoio mútuo. Muitos dos projetos desenvolvidos internamente já apontaram a pertinência de abordagens complementares, como o aproveitamento de sistemas desenvolvidos por outros órgãos, a consulta direta a usuários externos à organização, ou ainda a contratação de parceiros externos via esforço conjunto com outro órgão.

Na entrevista com diretores, há uma frequente preocupação em abrir a organização, melhorar o diálogo com seu entorno e congêneres. A pressão seria por torná-la mais permeável ao grande público, interativa, como marcou Érica Ceolin (2019), diretora da Secretaria de Comunicação (Secom do Senado). Assim que o núcleo adquire função de propor pontes com parceiros externos, melhorar as ferramentas de *accountability*, envolver a sociedade na solução de problemas de maior complexidade, ou mesmo trazer competências, talentos e conhecimentos específicos para colaborar com o desenvolvimento institucional.

De tal forma que a estratégia assumida pelo Núcleo de Apoio à Inovação, sugere-se, confira preferência ao desenvolvimento da cultura interna em favor da inovação, num primeiro momento. À medida que o espaço seja conquistado na organização, criando ambiente com condições de segurança psicológica, na qual colaboradores e direção não receiem a exposição, faz-se necessário envolver, cada vez mais, parceiros além-muros.

Estratégia, contudo, é definição dinâmica e precisa ser revista periodicamente para manter-se afinada com os objetivos da administração e do corpo político, estes também em constante evolução. Leonardo Gadelha, Coordenador-Geral do Instituto Legislativo Brasileiro quando perguntado sobre qual modelo acreditava ideal para o Núcleo assumir, disse:

A gente teria primeiro que definir a premissa: o foco da atuação do Nainova vai ser na atividade meio, na melhoria dos fluxos de processos internos, ou não, nós vamos pensar em criar uma estrutura consultiva para os senadores oferecendo subsídio para os debates de temas atuais? (GADELHA, 2019)

Gadelha está em sintonia com o que afirmaram Burstein e Black (2014) cuja primeira clivagem no processo de definição estratégica também é entre foco interno, em atividades meio, e foco externo, na busca de resultados nas atividades-fim da organização. Ainda que haja manifestações ressaltando a importante função de buscar por parcerias e abrir a organização, como ressaltaram Erica Ceolin e Luciana Rodrigues (2019) pela direção da Secretaria de Comunicação Social, há um apelo pelo foco interno. Gadelha (2019) afirmou: “O primeiro passo é ganhar corações e mentes do público interno”.

Concordando com Gadelha, os resultados apontados pela pesquisa realizada indicam o foco primeiro no impacto interno. De forma similar sugere Mulgan (2006, p.34):

Inovadores sociais geralmente acham o governo inerte. Mas às vezes há boas razões para o setor público ser cauteloso em relação à inovação. Inovação precisa envolver erro - e apetite para o erro provavelmente será limitado em organizações muito responsabilizáveis, ou onde vidas de pessoas dependem da confiabilidade em coisas como o sistema semafórico, ou o pagamento de benefícios sociais. A maioria dos serviços públicos, (...), precisam primeiramente se concentrar em melhorar a gestão e a performance de modelos existentes antes de criar novos.<sup>18</sup>

Surge com muita frequência o registro de o Senado ter um corpo de servidores altamente qualificado, mas desengajado, descrente da possibilidade de transformação, ou mesmo plenamente satisfeito com suas atividades laborais. A oferta de desafios adequados para o exercício de competências subaproveitadas, fora das atribuições cotidianas, pode ser entendida como um convite da organização pelo melhor aproveitamento do capital humano existente na organização e uma manifestação de sensibilidade em procurar meios para a realização pessoal de seus colaboradores. De tal forma que as atividades de inovação adquirem função para além da produção de valor público, incluindo entre suas lateralidades a produção de colaboradores mais satisfeitos com seu ambiente de trabalho. Assim, surge como atribuição à unidade cultivar um ambiente de possibilidades, em que os colaboradores se sintam à vontade e seguros para a proposição de alternativas à forma como as coisas vem funcionando. Assim, propõe-se como VISÃO do Nainova:

Tornar-se desnecessário à organização  
em razão de uma difundida cultura de inovação.

Estabelecer a visão, o que se deseja alcançar no longo prazo, mote orientador dos trabalhos, apresenta rapidamente variedade de ações possíveis para buscar resultados condizentes. Passo seguinte está em tentar dizer como essa visão será atingida. Chegamos na missão para o Nainova. Aproveitando a experiência do primeiro ano do Nainova (2019), e as pesquisas do GEPA, sugere-se como MISSÃO para o núcleo:

---

<sup>18</sup> Original: “*Social innovators generally find governments unresponsive. But there are sometimes good reasons for public sectors to be cautious about innovation. Innovation must involve failures - and appetites for failures are bound to be limited in very accountable organisations, or where peoples lives depend on the reliability of such things as traffic light systems, or welfare payments. Most public services, (...), have to concentrate primarily on better management and performance of existing models rather than inventions of the new ones.*”

Oferecer suporte aos esforços por inovação e desenvolver projetos, ações e serviços de fomento à cultura de inovação.

“Desenvolver projetos e ações de fomento à cultura de inovação” refere-se à frente de atuação em que o núcleo é o responsável pela execução das atividades. Algo como um pólo ativo. Enquanto em “oferecer suporte”, parceiros são os responsáveis, com o núcleo figurando como ponto de apoio, consultoria ou facilitação a processos dispersos pela organização, podendo ser entendido como um pólo passivo, reagente e catalisador de estímulos da organização. De tal forma que temos dois caminhos paralelos a serem percorridos vinculados à missão.

Como desenvolver projetos e fomentar a inovação:

- mapear desafios, oportunidades, necessidades e problemas da organização para entrada no ciclo de inovação
- colaborar em projetos avalizados pela Diretoria-Geral
- implementar projetos de fomento à inovação

Como oferecer suporte à inovação

- oferecer capacitação e oficinas pontuais para a comunidade interna
- oferecer suporte metodológico para o tratamento de problemas locais
- promover conexões internas e externas à organização
- usar os canais existentes para se comunicar com a comunidade interna e criar outros para se comunicar com equipes de projetos e *stakeholders*

Esse foco, resultado de uma missão desenhada para enfrentamento aos desafios sustentado pela mobilização das energias internas, é, ao mesmo tempo, a resposta fácil que o Estado e sua burocracia vêm oferecendo desde a organização do Estados Nacionais, como mencionado no início desta seção. Por isso mesmo, a missão da unidade e seus objetivos precisam ser concebidas de maneira dinâmica de modo que, gradualmente, a visão da unidade se concretiza e o foco de atuação do núcleo se adapte às novas conjunturas.

Passando por um planejamento anual, a equipe do Nainova precisa ser capaz de promover uma linha de ação em diálogo com a direção e com as necessidades da organização, procurando, gradativamente, concretizar sua visão e abrir a organização para a contribuição de parceiros do setor público e da sociedade civil. A consolidação de um ambiente interno propenso à inovação deve ser apenas o primeiro passo para a promoção de mais canais de interação e de colaboração com quem quer que esteja interessado em contribuir, dentro e fora da organização.

## 7 Ciclo de Inovação

O ciclo de inovação, ou processo de inovação, representa as diversas fases de tratamento pelas quais passa um problema ou um desafio. Dividir o processo de inovação em fases específicas ajuda a organizar o trabalho e os pontos focais de atuação, contribuindo para a alocação dos escassos recursos e avaliação das ações realizadas.

As equipes de inovação, ao trabalharem com um ciclo de vida às inovações, conseguem ter clareza sobre quais os momentos em que sua participação é mais ou menos necessária, quais as ferramentas disponíveis na organização para estímulo a cada fase do ciclo. É um sinal de maturidade a equipe ter um ciclo de inovação instituído e experimentado. Isso não implica dizer que os laboratórios precisam abarcar todas as etapas do ciclo; como tudo em se tratando de inovação, não há regras, não há o certo, há a experimentação e a vontade de acertar.

O GNova, por exemplo, laboratório do Ministério da Economia, vinculado à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), possui um ciclo de trabalho claro e bem divulgado. No site do laboratório já fica claro como é o *modus operandi* nas diferentes etapas do trabalho<sup>19</sup>. Ao invés de atacar em todas as frentes, concentram-se na prospecção, experimentação e disseminação. Por esse desenho, o laboratório se coloca diante do conjunto do Governo Federal como um eixo de articulação, com menos foco na execução do projeto e mais no levantamento de insumos e conexão entre partes potencialmente parceiras.

---

<sup>19</sup> Cf. <http://gnova.enap.gov.br/pt/sobre/o-que-fazemos>. Acessado em 18 de dezembro de 2019.



Everett Rogers (1995, p. 136), em seu célebre livro sobre inovação, divide o processo de desenvolvimento de inovação em seis fases: necessidades/problemas, pesquisa, desenvolvimento, comercialização, difusão/adoção e consequências. Mas destaca:

Note que essas seis fases têm um quê de arbitrariedade no sentido de que elas nem sempre ocorrem na exata ordem aqui apresentada, e certas fases podem ser puladas para certas inovações.<sup>20</sup>

Mulgan (2006), por sua vez, divide o processo de inovação em 4 etapas:

1. gerando ideias através da compreensão das necessidades e identificando potenciais soluções;
2. desenvolvendo, prototipando e rodando pilotos de ideias;
3. avaliando para então escalar e difundir as boas; e
4. aprendendo e evoluindo.

A consultoria catarinense WeGov (2019), por sua vez, divide o ciclo em:

1. identificando problemas: aprender onde e como uma resposta é necessária uma resposta inovadora
2. gerando ideias: criação de alternativas para responder aos problemas
3. desenvolvendo propostas: transformando ideias em modelos de negócios, que podem ser avaliados e representados
4. implementando projetos: fazer a inovação acontecer
5. avaliando projetos: compreender se a iniciativa inovadora entregou o que era necessário
6. disseminando aprendizados: utilizar os aprendizados para instruir outros projetos e visualizar como a inovação pode ser aplicada de outras formas

---

<sup>20</sup> ORIGINAL: Note that these six phases are somewhat arbitrary in that they do not always occur in exactly the order shown here, and certain of the phases may be skipped for certain innovations.

E no Senado, como poderia ser dividido o ciclo de inovação para tratamento pelo Nainova? A busca por alinhamento às expectativas da organização faz com que ganhe relevância o ponto número um da WeGov e de Rogers, identificação de problemas e necessidades, tratada por Mulgan conjuntamente à busca por soluções. A relevância pela identificação de problemas é de tal monta a ponto de merecer tratamento individual. Um bom sistema de levantamento e diagnóstico de problemas servirá a muitos propósitos. Amplia a percepção da administração sobre os problemas existentes, identificando pontos críticos e/ou recorrentes, mas, também, colabora para o aprimoramento dos critérios de seleção para uma melhor alocação de recursos. As fases intermediárias são o tratamento dos problemas em si. Vale dar peso, ainda, tratando separadamente, às funções de avaliação do projeto e disseminação dos aprendizados, gerando impactos e comunicando à organização o valor de inovar. Como resultado da pesquisa, o ciclo de inovação proposto para o Senado possui seis fases:

1. Identificando desafios
2. Entendendo problemas, gerando ideias e selecionando
3. Desenvolvendo propostas em projetos (avaliando pertinência, mapeando recursos, estabelecendo métricas de sucesso e planejando execução)
4. Implementando projetos-piloto (executando projetos)
5. Avaliando impactos
6. Escalando e disseminando aprendizados

Nas entrevistas realizadas com diretores, quando perguntados sobre qual a performance do Senado nas diferentes etapas, os resultados foram dispersos. As duas primeiras etapas foram bem avaliadas. Importante mencionar trataram-se de fases de cunho mais conceitual, com efeitos intangíveis. As fases de desenvolvimento de propostas e de avaliação de impactos tiveram grande variação nas respostas, com posicionamento inconclusivo. Vale ressaltar, no entanto, crescente importância que vem sendo dada à problemática de avaliação de desempenho no setor público. O item implementando projetos ficou abaixo em relação aos demais, sendo que apenas a disseminação de aprendizados ficou ainda pior.

Como resultado global, tem-se que o Nainova deve investir prioritariamente em duas frentes. A primeira frente é a de execução de projetos de inovação, acompanhando e criando métricas de avaliação, garantindo que as ideias ganhem concretude. A segunda frente é a de disseminação de aprendizados; aprender com os erros, conectar soluções, evitar retrabalho são todas questões apresentadas anteriormente como preocupação surgidas no âmago da pesquisa e que aqui ganham premência de solução pela avaliação do ambiente de inovação quando perscrutado pelo ciclo de inovação.

## **8 Serviços integrados ao ciclo de inovação**

O ciclo de inovação, anteriormente apresentado, é sugerido aqui como balizador às atividades a serem desenvolvidas. A pergunta é, por exemplo: o que fazemos enquanto unidade de fomento à inovação para identificar os problemas organizacionais carentes de tratamento? Refazer a pergunta do que tem sido feito pelo núcleo nas diferentes etapas, demonstra onde a unidade tem aportado mais esforço, identificando os serviços existentes e aqueles mais acionados. À luz das precariedades percebidas pelo diagnóstico realizado por meio da análise das etapas do ciclo de inovação, surge já uma orientação para priorização dos investimentos do Nainova.

Eggers e Singh (2009) desenham um panorama sobre o sistema de inovação organizacional, combinando o ciclo de inovação com as 5 estratégias que apresentaram, resultando na tabela a seguir:

		< Grau de abertura >				
		Cultivar	Replicar	Parceria	Rede	Fonte Aberta
Ciclo de vida	Geração de ideia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• equipes de projeto</li> <li>• conhecimento tácito dos empregados</li> <li>• intraempreendedores</li> <li>• novas ferramentas para colaboração (e.g. wikis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rever comissões</li> <li>• empreendedores da política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aquisição de inovação dos melhores provedores</li> <li>• parceiros como “corretores de conhecimento”</li> <li>• estouro dos silos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• batedores de ideias</li> <li>• fornecedores</li> <li>• redes de proprietários</li> <li>• redes externas</li> <li>• inovadores cidadãos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualquer fonte, mas principalmente usuários</li> </ul>
	Seleção de ideia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mercados de inovação</li> <li>• mercados de prognósticos de colaboradores</li> <li>• equipes de projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• critérios para seleção - simples, participação voluntária, vinculada a objetivos e “princípios”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criação de métricas</li> <li>• arrecadação de fundos</li> <li>• definição benefícios e objetivos mútuos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mercados de prognósticos</li> <li>• processo de estúdio (necessidades profundas dos cidadãos)</li> <li>• participação cidadã</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usuários</li> <li>• mecanismos de solução de controvérsias</li> <li>• controle centralizado</li> </ul>
	Conversão de ideia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criação de refúgios seguros</li> <li>• encorajamento do intraempreendedorismo</li> <li>• oferta de incentivos (pagamento por performance, divisão de ganhos)</li> <li>• aceitação de falhas</li> <li>• desenvolvimento de capacidades nos empregados na linha de frente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptar ao contexto local</li> <li>• gerenciamento de stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uso de modelos de parceria público-privado</li> <li>• compartilhamento de riscos e custos</li> <li>• aquisição de cultura</li> <li>• aquisição de canais</li> <li>• compartilhamento de economia percebida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novos mecanismos de entrega</li> <li>• portais de entrada única para uma miríade de serviços</li> <li>• gerenciamento de comunicação e conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• construção de infraestrutura</li> <li>• providenciar livre acesso</li> <li>• criar flexibilidade no uso</li> <li>• providenciar apoio</li> </ul>
	Difusão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gerenciamento de riscos</li> <li>• prêmios e reconhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conectar redes</li> <li>• comunidades de prática</li> <li>• grupos informais</li> <li>• programa de premiação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• benefício de rede transversais</li> <li>• adoção simultânea de inovações</li> <li>• intercâmbio de empregados</li> <li>• gerenciamento de stakeholders internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redes sociais</li> <li>• redes de agências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gerar interesse de usuários e participantes</li> <li>• providenciar sustentabilidade financeira</li> </ul>

Tabela 2. EGGERS e SINGH, 2009, p.119.

Para cada fase do ciclo de inovação, existe um conjunto de ações compatíveis com a estratégia. No Senado, como demonstrado anteriormente, há uma forte tendência em investir na produção de resultados alavancados pelo público interno. Essa estratégia primeira, coloca as demais em perspectiva, exigindo atenção da equipe de inovação em tensionar a organização para uma abertura gradual a fim de envolver parceiros externos à organização, afinal não é razoável imaginar que as melhores competências sempre estarão presentes na organização.

Ter clareza sobre quais atividades a unidade executa para que se tenha um ciclo de inovação vivo e pujante significa maior probabilidade de entregas correndo todo o ciclo, fazendo com que haja um acompanhamento da produção de valor ocorrida com a implementação, avaliação e disseminação de aprendizados. O gerenciamento do cardápio de serviços de uma unidade garante importante alavanca para mapear os recursos necessários e ter capacidade de manobra quando a conjuntura exigir. A divisão das iniciativas existentes no Senado ou em desenvolvimento, divididas entre as etapas do ciclo, desenha o seguinte panorama:

1. Identificar desafios:
  - a. Oficinas pontuais.
  - b. Jornada da inovação.
  - c. Plataforma criativa.
  - d. Enquete com diretores.

A identificação de problemas pode ocorrer pela condução de oficinas pontuais, a pedido de diretores. A jornada da inovação, embora em 2019 conduzida pela WeGov, em 2020, em proporções menores, pode ser conduzida pela equipe do Nainova, mantendo corpo de servidores próximo ao esforço pela inovação. Está em desenvolvimento a plataforma criativa, um repositório *online* de desafios e propostas de solução resultado da interação de toda a comunidade interna do Senado. Ainda que não esteja implementado, já foram mapeados órgãos parceiros (Dataprev, Caixa Econômica, GNova e Banco do Brasil) capazes de contribuir no desenvolvimento da solução. No início de 2020 o Nainova distribuiu uma enquete aos diretores para que apontem situações-problema. O conjunto de atividades de identificação de problemas, está voltado ao público interno. A organização precisa ser capaz de indicar quais os pontos em que gostaria de investir energia para a geração de ideias.

## 2. Entender problemas, gerar ideias e selecioná-las:

- a. Oficinas.
- b. Jornada da inovação.
- c. Plataforma criativa.
- d. Manhã de ideias.
- e. Projetos estratégicos.

Nessa fase do ciclo o foco está em mergulhar no problema e gerar ideias capazes de debelá-lo para, a seguir, escolher qual deverá ser desenvolvida. As oficinas pontuais, conduzidas sob a demanda de outros setores, e a jornada da inovação envolvem a geração de ideias; a plataforma criativa, em projeto, também prevê espaço para a sugestão de soluções e sua avaliação. O Manhã de Ideias, programa em atividade pela Diretoria-Geral é importante ponto de entrada para novas ideias surgidas dispersas pelo tecido organizacional. Finalmente, há os projetos estratégicos acompanhados e supervisionados pelo Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica (EGOV) e pela Diretoria-Executiva de Gestão (DIREG) que surgem como importante foco de atividade transformadora na organização.

## 3. Desenvolvendo propostas em projetos (avaliando viabilidade e planejando execução)

- a. Mapa de projetos.
- b. Oficina de estruturação de projetos, inclusive na Jornada da Inovação
- c. Projetos estratégicos
- d. Novos métodos

Analisar ideias para transformá-las em projetos viáveis é a premissa dessas atividades. As propostas são avaliadas quanto a pertinência, recursos necessários/disponíveis, etapas de execução, critérios para avaliação de resultados, e cronograma. O mapa de projetos mantém coerência entre as ações, compartilhando objetivos por um conjunto de ações, auxilia no acompanhamento dos projetos em andamento e relaciona os projetos existentes na organização. Oficina de estruturação de projetos podem ser elaboradas a partir da experiência com a WeGov e recente experiência de capacitação para projeto conduzida pelo Interlegis. Os projetos estratégicos novamente figuram como ponto importante de transformação de problemas e ideias em projetos a serem desenvolvidos sob a supervisão do EGOV. Ponto último, o Nainova tem aberto espaço e procurado difundir abordagens capazes de transformar

a forma como projetos e processos são executados na organização. Novas metodologias, como o Scrum, por exemplo, têm sido difundidas em parceria com órgãos da Casa que já vem trabalhando com elas, como o Prodasen.

#### 4. Implementando projetos-piloto (executando projetos)

##### a. Projetos estratégicos

Os projetos estratégicos são a experiência mais viva, próxima ao Nainova, sobre a forma como a organização tem implementado seus projetos. Mormente estabelecida sobre o já clássico formato promovido pelo PMBOK (Project Management Book of Knowledge), a implementação de projetos promovida pelo Nainova deverá seguir outros ditames. Para apresentar valor e consolidar-se na organização, boa opção será difundir a implementação gradual de ideias, produzindo valor já a partir das primeiras entregas.

#### 5. Avaliando impactos

##### a. Ferramenta de avaliação

O Senado carece de uma ferramenta de avaliação sobre projetos de inovação constituída. Tal falta foi sentida também pela pesquisa do GEPA. Como reparo à falta e subsídio aos projetos porvir, o GEPA elaborou ferramenta específica e a apresenta em artigo próprio, elaborado por Adriano Torres.

#### 6. Escalando e disseminando aprendizados

##### a. Provocatio

##### b. Palestras

##### c. Mapas de processos de inovação

Após a avaliação dos resultados, chega a hora de aprender com eles. O Nainova tem investido já na promoção de eventos de conteúdo afins com sua temática. Provocatio foi uma série de palestras e eventos conduzido pelo GEPA em parceria com o núcleo. Foram organizadas também palestras sobre o tema pela Diretoria-Geral. No Nainova, quando do encerramento de projetos, está no horizonte uma prática de oferecer os achados e os aprendizados do processo de forma visual, da mesma maneira como o GNova vem apresentando seus resultados com o que tem chamado de mapa de *insights*.

Como resultado dessa análise resta evidenciado um bom conjunto de ações no Senado nas primeiras três fases do ciclo e na última, ainda que precisem de consolidação. Na quarta e quinta fases, de implementação e avaliação de projetos, há uma preocupante lacuna, indicando pontos de atenção para atuação da equipe do núcleo. Em relação às estratégias a serem adotadas para as diferentes ações, restam vislumbrados dois momentos de maior abertura. O primeiro quando a fase exige a compreensão dos problemas e a geração de ideias, momento em que oficinas podem ser momento de aglutinação de parceiros aproveitando diferentes pontos de vista. E o segundo, quando for tempo de difundir aprendizados e conhecimentos. Como replicação, observa-se a divulgação de novos métodos, experimentados em outras organizações ao olhar para a fase de desenvolvimento de projetos. A representação em tabela, abaixo, demonstra o atual desequilíbrio das ações entre as diversas etapas do ciclo de inovação. No entanto, evidencia alinhamento em relação à estratégia de priorizar o cultivo de um ambiente interno receptivo à inovação.

		< Grau de abertura >		
		Cultivar	Replicar	Parceria
Ciclo de inovação	Identificando desafios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oficinas pontuais</li> <li>• jornada da inovação</li> <li>• plataforma criativa</li> <li>• enquete com diretores</li> </ul>		
	Entendendo problemas, gerando ideias e selecionando propostas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jornada da inovação</li> <li>• plataforma criativa</li> <li>• Manhã de ideias (DGER)</li> <li>• projetos estratégicos (EGOV)</li> <li>• oferecer suporte metodológico para o tratamento de questões locais</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• oficinas pontuais</li> </ul>
	Desenvolvendo propostas em projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mapa de projetos</li> <li>• oficina e framework para estruturação de projetos</li> <li>• projetos estratégicos (EGOV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novos métodos em projeto e processo</li> </ul>	
	Implementando projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projetos estratégicos (EGOV)</li> </ul>		
	Avaliando impactos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• processo de avaliação</li> </ul>		
	Escalando e disseminando aprendizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• provocatio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mapas de processos de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• provocatio</li> <li>• palestras</li> </ul>

**Tabela 3.** Autoral, a partir de Eggers e Singh (2009).



Na primeira fase, de identificação de problemas, são desafios ao Nainova dar continuidade às ações em curso, como oficinas sob demanda e a Jornada da Inovação, que atravessa as três primeiras fases do ciclo. Ao mesmo tempo, precisa consolidar a enquete aos diretores como instrumento de levantamento de desafios e conduzir a implementação da plataforma criativa para criar espaço colaborativo de sugestão de problemas e soluções. Todas as atividades do primeiro ciclo do processo de inovação são voltadas ao público interno.

Na segunda fase, as oficinas, a jornada da inovação e a plataforma criativa continuam sendo importante foco de atuação do núcleo. Ao Manhã de Ideias, programa sob a tutela do Gabinete da Diretoria-Geral, o núcleo pode se apresentar como ponto de apoio para o desenvolvimento de ideias ali apresentadas, caso necessário. Já os projetos estratégicos, sob acompanhamento e supervisão do EGOV constituem importante fonte sobre quais os pontos de atenção que a direção tem privilegiado, bem como os desafios já em tratamento, evitando dispêndio de energia do núcleo em iniciativas coincidentes. Apenas as oficinas pontuais restam apontadas como permeáveis ao estabelecimento de parcerias externas ao Senado, a fim de envolver outros atores para melhor compreensão dos desafios e incluir perspectivas dissonantes em relação à cultura interna.

A terceira fase, de desenvolvimento de projetos, conta já com a possibilidade de utilização de *frameworks* em oficinas para a estruturação de projetos. Há um aprendizado no tratamento de projetos já acumulado pelo EGOV a ser absorvido pelo Nainova. O mapa de projetos se refere ao esforço pelo qual o Nainova administra os projetos em que se envolve e toma ciência dos projetos em desenvolvimento nas diferentes secretarias da organização. Apenas a difusão de novos métodos de trabalho foi posicionada fora da estratégia cultivar, de foco na comunidade interna. Melhor compreendido a partir da perspectiva da replicação, carrega a noção de que novos métodos estão sendo testados e difundidos pelo setor público como um todo. As melhores práticas são, por vezes, resposta adequada aos desafios pela frente.

A quarta fase, de implementação de projetos é lacuna evidente nos trabalhos do núcleo. Apenas está arrolada a experiência do EGOV para o desenvolvimento de expertise na condução e implementação dos projetos estratégicos. O Nainova precisa desenvolver ferramental e método para a materialização de seus projetos.

Na quinta fase, de avaliação de impactos, enfrenta-se desafio transversal a todas as unidades de inovação: mensurar as conquistas dos esforços de inovação. Temos proposta elaborada por esse grupo de pesquisa para ferramenta de avaliação, a ser testada e validada nos processos vindouros.

Sexta e última fase: escalando e disseminando aprendizados. Essa fase conta com um importante componente de reconhecimento dos méritos à comunidade interna que atua de maneira inovadora. O provocatio, iniciado por contribuição desse grupo de estudos, cumpre a versátil função de envolver tanto público externo como interno para o compartilhamento de experiências, ferramentas ou métodos. As palestras, tanto as organizadas pela Diretoria-Geral quanto pelo Nainova trazem inspiração externa à organização. Enquanto sob a estratégia da replicação constam os mapas dos processos de inovação, procurando trazer para dentro das atividades nas quais o núcleo se envolve as melhores maneiras de representar de forma rápida, compreensiva e agradável o caminho percorrido desde a identificação do desafio até a avaliação de propostas implementadas.

Vale notar que as diferentes atividades aqui arroladas encontram lastro na visão e missão acima estabelecidas. Relembrando a visão: inspirar as pessoas a inovar no Senado. Esse é o fator aspiracional, é o por quê o nainova existe. E como isso será feito? A missão assume a forma de desenvolver projetos e ações de fomento à cultura de inovação e oferecer suporte às inovações locais.

## **9 Conclusão**

O contexto no qual o Nainova foi criado é altamente desafiador. Os recentes acontecimentos de que o Senado participa exigem uma resposta coordenada da administração. O Nainova é apenas uma das frentes.

Ainda assim, o desenvolvimento do sistema de inovação do Senado é promissor. O resultado das pesquisas apontam apoio vindo da direção. Entre o corpo de servidores existe um clima de acolhimento à iniciativa. Certamente há também os céticos, que pouco acreditam no potencial de transformação de uma organização antiga, burocratizada e de cultura sedimentada. A esses, o exemplo será importante.

O conjunto de ações que o Nainova precisará conduzir deverá dar conta do ciclo como um todo. É fundamental ao núcleo, portanto, capacitar-se em uma visão sistêmica de

suas atividades frente à organização. Ter um bom fluxo de trabalho estabelecido, apresentando resultados de soluções a desafios que percorreram todo o ciclo de vida como proposto aqui inicia um movimento de legitimação da unidade e abre espaço na cultura organizacional para uma nova forma de trabalhar no Senado. Com isso ganha evidência a necessidade de ter um canal de comunicação fluido e ativo com o conjunto dos colaboradores do Senado (e fora dele), mas com os adeptos da inovação, especialmente.

O processo de implementação de uma unidade de inovação é dinâmico. Os delineamentos apresentados aqui, resultados da pesquisa conduzida por esse grupo de pesquisa precisam ser apresentados e validados junto à equipe do Nainova, estando suscetíveis a adaptações, alterações, eliminações e criações de novas atividades à medida que as orientações e a forma de trabalho encontram lastro na cultura organizacional e nas respostas vindas do corpo diretivo.

O Nainova já atuou junto a diferentes equipes do Senado, desenhando e conduzindo oficinas; promoveu eventos de divulgação de métodos de trabalho e abordagens contemporâneas na gestão da coisa pública; envolveu-se com o grupo de estudos e pesquisa acadêmica; desenvolveu projetos pontuais sob sua incumbência; e tudo isso permeado pela Jornada da Inovação, executada em parceria com a empresa catarinense WeGov.

Com o advento de 2020 abrem-se novas oportunidades. O presente trabalho, produzindo orientações para o núcleo, já alerta para a necessidade de um plano, com ações e metas alinhavadas com a direção frente à cultura organizacional arraigada. As potencialidades nas quais a unidade está envolta, no entanto, prometem um rico campo de atuação. Resta à equipe de inovação ser capaz de puxar as alavancas certas nas horas certas.

## Referências

ALBUQUERQUE, Alessandro. *Entrevista*. [novembro de 2019]. Entrevistadores: Adriano Torres Ribeiro de Castro, Daniel Araújo Pinto Teixeira e Henrique de Campos Porath. Brasília, 2019. Arquivo de áudio (63 min).

ALSOS, Gry Agnete; CLAUSEN, Tommy; ISAKSEN, Espen. *Innovation in public organizations: the role of push and pull factors*. Rome: DRUID 15, 2015.

BHASKAR, Roy. *Scientific Realism and Human Emancipation*. London: Verso, 1986.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm). Acessado em 5 de janeiro de 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. Anexo à Resolução nº13. *Regulamento Administrativo do Senado Federal (RASf)*, de 14 de junho de 2018. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/transparencia/leg/r\\_a\\_s\\_f/\\_view](https://www12.senado.leg.br/transparencia/leg/r_a_s_f/_view). Acesso em: 3 janeiro 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (plenário). *Relatório de auditoria*. Acórdão 2779. Relator: Ministro Vital do Rêgo, de 6 de dezembro de 2017. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/2779%252F2017/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuiid=5b35eb00-36a7-11ea-b6f9-e9a2bdc46e99> Acessado em 5 de janeiro de 2020.

BURSTEIN, Rachel; BLACK, Alissa. *A guide for making innovation offices work*. Washington: IBM Centre for the Government, 2014. (Innovation series).

CAPRA, Fritjof. *O Ponto de Mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.

EGGERS, William D.; SINGH, Shalabh Kumar. *The public innovator's playbook: nurturing bold ideas in government*. Mount Auburn: Ash Institute, Harvard Kennedy School; New York: Deloitte, 2009.

ERSOY, Lillian Ayla. *Why Design Thinking is failing and what we should be doing differently*. Internet: UX Collective. Disponível em: <https://uxdesign.cc/why-design-thinking-is-failing-and-what-we-should-be-doing-differently-c8842f843b44>>. Acessado em 30 de dezembro de 2019.

FERNANDES, Thiago. *Entrevista*. [novembro de 2019]. Entrevistadores: Daniel Araújo Pinto Teixeira e Henrique de Campos Porath. Brasília, 2019. Arquivo de áudio (82 min).

GADELHA, Leonardo. *Entrevista*. [dezembro de 2019]. Entrevistadores: Adriano Torres Ribeiro de Castro, Daniel Araújo Pinto Teixeira e Henrique de Campos Porath. Brasília, 2019. Arquivo de áudio (52 min).

HARTLEY, Jean. *Public and private features of innovation*. In: OSBORNE, S. P.; BROWN, L. (Ed.). *Handbook of Innovation in Public Services*, p.44-59. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013.

KAO, John. *Innovation Manifesto*. Norwalk, CT: Allegra Print & Imaging, 2004.

KAY, Robert; GOLDSPINK, Chris. *What public sector leaders mean when they say they want to innovate*. Sydney: Incept Labs, 2012.

LIPSKY, Michael. *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. Nova York: Russel Sage Foundation, 1980.

LUKÁCS, G. *Ontologia do ser social: Os princípios ontológicos fundamentais de Marx*. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. São Paulo: Livraria Ciências Humanas, 1979.

MARTINS, Roberta. *Entrevista*. [dezembro de 2019]. Entrevistador: Daniel Pandino Werneck. Brasília, 2019. Arquivo de áudio (67 min).

MULGAN, G. *Social innovation: what is it, why it matters and how it can be accelerated*. London: Young Foundation, 2006.

OECD. *O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil: Conclusões Preliminares da OCDE*. Brasília: ENAP, dezembro de 2018.

PUTTICK, Ruth.; BAECK, Peter; COLLIGAN, Philip. *I-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world*. London: Nesta 2014.

PUTTICK, Ruth. *Innovation teams and labs: a practice guide*. London: Nesta, 2014.

ROGERS, Everett M. *Diffusion of Innovations*. 4th Edition. The Free Press: New York, 1995.

SHIGAKI, L.; TAMURA, A. *Let's Gov: Inovação Organizacional*. WeGov: Brasília, 2019. Apresentação de slides em oficina de mentores. 171 slides.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. *Introduction to collaborative innovation in the public sector*. The Innovation Journal, [s.l.], v. 17, n. 1, 2012.

TANCREDI, Márcio. *Entrevista*. [outubro de 2019]. Entrevistadores: Daniel Araújo Pinto Teixeira e Henrique de Campos Porath. Brasília, 2019. Arquivo de áudio (61 min).

TROMBKA, Ilana. *Entrevista*. [dezembro de 2018]. Entrevistadores: Daniel Araújo Pinto Teixeira, Juliana de Cássia Soares e Henrique de Campos Porath. Brasília, 2019. Arquivo de áudio (48 min).

TROMBKA, Ilana. *Declaração para a WeGov por ocasião do encerramento da Jornada da Inovação/2019*. [dezembro de 2018]. Arquivo de vídeo (7 min)

UNICEF – UNITED NATIONS CHILDREN’S FUND. *Innovation labs: a do-it-yourself guide*. [s.l.]: UNICEF, 2012. Disponível em: <[http://www.unicef.org/videoaudio/PDFs/Innovation\\_Labs\\_A\\_Do-It-Yourself\\_Guide.pdf](http://www.unicef.org/videoaudio/PDFs/Innovation_Labs_A_Do-It-Yourself_Guide.pdf)>. Acesso em: 4 janeiro 2020.