

25 de setembro de 2020

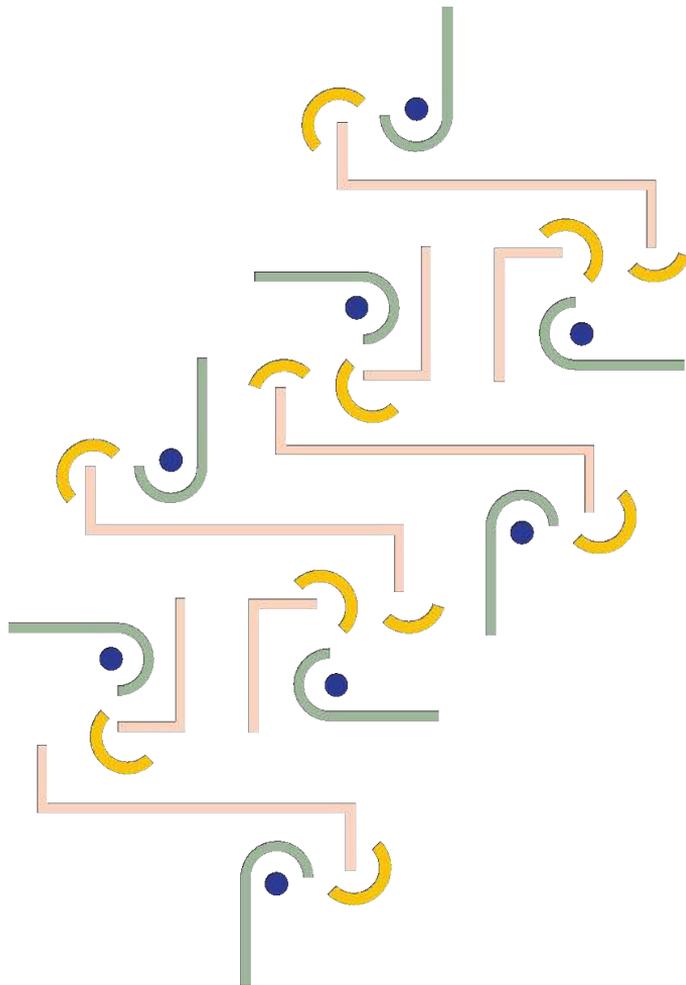
# PERFIS - Quem é você no trabalho remoto?

Projeto de experimentação

LABOR!  
gov

GNOVA

Enap





# SUMÁRIO

1. **Contexto do projeto**
2. **Problema inicial**
3. **Etapas e entregas intermediárias**
4. **Conceito de solução entregue**
5. **Recomendações**
6. **Avaliação do processo**
7. **Para saber mais**

# CONTEXTO DO PROJETO

# GNOVA E PROJETOS DE EXPERIMENTAÇÃO

O projeto **Perfis - Quem é você no trabalho remoto?** fez parte do programa **Janela GNOVA 2020**. Tal ação foi realizada pelo GNova – Laboratório de Inovação em Governo da Enap, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com o objetivo de apoiar equipes na geração de soluções para problemas públicos relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e também ampliar capacidades de inovação no setor público.

A chamada contou com 34 inscrições de projetos de instituições públicas federais. O projeto submetido pelo LA-BORA! gov ficou entre os cinco selecionados no processo, tendo por objetivo **aperfeiçoar a experiência de servidores em trabalho remoto para a geração de valor público** no âmbito do Poder Executivo federal.

O trabalho foi desenvolvido em **dois ciclos iterativos e experimentais**, de maio a setembro de 2020, fundamentados na abordagem do design thinking e na metodologia de imersão ágil e realizados integralmente de forma remota. **O ciclo 1** esteve focado em entender **o problema** do trabalho remoto no setor público e o **ciclo 2** em criar um **conceito de solução** para apoiar o enfrentamento desse problema.

Sendo um **projeto de experimentação**, tanto o entendimento do problema quanto a criação do conceito foram desenvolvidos a partir do **teste de hipóteses com o público-alvo**, chefias e equipes de servidores públicos, **e com especialistas** em gestão de pessoas, em desenvolvimento no trabalho e em inovação pública.

## JANELA GNOVA 2020

Primeira chamada aberta de projetos do lab

Foi desenvolvida em parceria com o PNUD para apoiar projetos voltados aos ODS

Teve os objetivos de desenvolver projetos de experimentação e capacitar equipes

Recebeu 34 inscrições de projetos

Selecionou 5 projetos, entre eles, o projeto inscrito pelo LA-BORA!gov

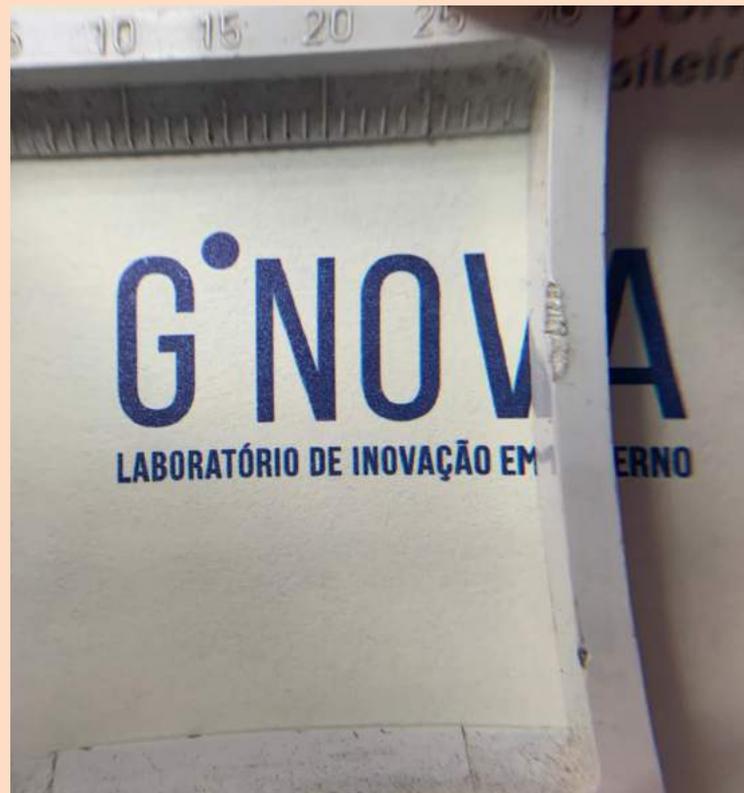


## **GNova** – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO (Enap)

Foi criado em parceria com o governo da Dinamarca (MindLab) em 2016

Tem como missão desenvolver soluções criativas para problemas públicos

Desenvolve projetos de experimentação em parceria com instituições públicas





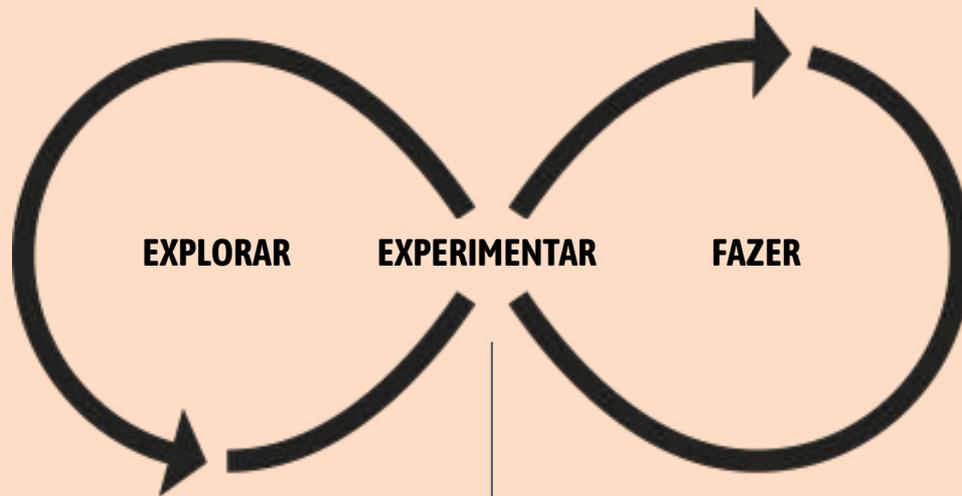
Laboratório de Gestão Inovadora de Pessoas - LA-BORA! gov  
Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal  
Ministério da Economia  
[sgp.lab@planejamento.gov.br](mailto:sgp.lab@planejamento.gov.br)

<https://linktr.ee/Laboragov>



# PROCESSO DE TRABALHO

Ciclos iterativos e experimentais, com foco na realidade



Experimentar é aprender, testando *hipóteses* e checando se a *realidade* reage da forma esperada.

# PRINCÍPIOS DE TRABALHO

1. Preparar, preparar... preparação é tudo
2. Envolver público-alvo e atores relevantes no processo
3. Promover ambiente participativo
4. Focar no efeito
5. Testar ideias
6. Ser concreto
7. Trabalhar com insights



## ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O PROJETO

### **PESQUISAS**

Atividades de coleta de dados ou validação de hipóteses. Podem envolver dados secundários e análise de similares, além da pesquisa com as pessoas impactadas pelo problema e especialistas.

### **OFICINAS**

Encontros on-line com um fio condutor para criação de entregas intermediárias. Também podem envolver tarefas assíncronas, pré e pós oficina, que contribuem para a evolução do projeto.

### **ACOMPANHAMENTO ON-LINE**

Encontros on-line da equipe parceira com a equipe do GNova para resolver demandas ou dúvidas específicas sobre as atividades e entregas do projeto.

### **GNPAPOS**

Eventos de sensibilização no início de cada etapa para as equipes dos projetos, mas abertos para a rede de inovação. Podem envolver troca de conhecimento entre as equipes e atividades práticas.

# A EQUIPE



## EQUIPE DO PROJETO

Participação em todas as etapas



**GNova**  
(+ consultoria PNUD)



**Equipe LA-BORA! gov**  
(responsável pelo projeto na SGP/ME)

## EQUIPE EXPANDIDA

Participação em momentos específicos



**Dirigentes da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia (SGP/ME)**



**Free-las LA-BORA! gov**

GNova  
Cecília Lariú  
Joselene Lemos

Consultoria PNUD  
Isabella Brandalise

Amanda Menezes  
Juliana Machado  
Luana Faria  
Pedro Pires  
Raquel Stacciarini  
Yuka Akamine

Wagner Lenhart  
*Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal*  
Flávia Goulart  
*Secretária-Adjunta*  
Roberta Gavioli  
*Chefe de Gabinete*

Bruno Moreno  
Caroline Lorenção  
Felipe Cavalcante  
Kátia Simões  
Pedro Diehl  
Ramana Soares

# PROBLEMA INICIAL

# PROBLEMA INICIAL

**Como podemos viabilizar o trabalho remoto para os servidores?**

# ETAPAS E ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS

## CICLO 1 (foco em explorar)

**1. Preparação:**  
contexto do  
problema  
1 - 12/06



**2. Foco:** recorte  
para o campo  
15 - 19/06



**3. Pesquisa:**  
entrevistas com  
chefias e equipes  
22/06 - 03/07



**4. Síntese** dos  
achados  
06 - 15/07



**5. Apresentação  
de insights**  
16/07



## CICLO 2 (foco em fazer)

**6. Preparação:**  
inspirações e  
ideias iniciais  
27/07 - 07/08

**7. Foco:** conceito,  
protótipos +  
preparação  
10 - 21/08

**8. Testes** com  
pessoas que  
importam  
24/08 - 03/09

**9. Síntese:**  
consolidação de  
resultados  
04 - 18/09

**10. Apresentação  
final**  
24/09

# 1. PREPARAÇÃO: MAPA DO CONTEXTO

# CAUSAS DO PROBLEMA

Estigma: se você quer trabalhar em casa é porque não tem o que fazer ou quer trabalhar menos. Falta de confiança (das chefias) em dar autonomia para os servidores.

Falta de alinhamento e clareza entre OKR (“objectives and key results”) do planejamento estratégico e as atividades e entregas específicas desenvolvidas pelos servidores

Medo de judicialização (servidores entrarem com causas trabalhistas)

Maior produtividade verificada no sistema de teletrabalho na equipe

Modelo de trabalho por carga horária e não produtividade pressão política (servidor “não trabalha” no local de trabalho, imagina em casa)

Problema

**Como podemos viabilizar o trabalho remoto para os servidores?**

Falta de autonomia dos servidores para gerirem seu próprio trabalho. Servidores não dominam ferramentas de trabalho remoto em equipe e individual

Falta de mapeamento do fluxo do trabalho, de pactuação de metas e entregas, sistema ainda baseado em controle e não em resultados.

Poucos indicadores e métricas para medir produtividade remota. A natureza de algumas atividades não é passível de ser mapeada/mensurada

Necessidade de realizar teletrabalho no órgão (por determinação legal ou adesão voluntária)

Resistência dos gestores pelo despreparo e desorganização com gestão de equipes e atividades de forma remota e desconhecimento de ferramentas tecnológicas para auxiliá-los.

# CONSEQUÊNCIAS GERADAS PELO PROBLEMA

## 1. Consequências para a pessoa

### Consequências do trabalho remoto:

- trabalhar no conforto de casa;
- ter mais tempo para se exercitar;
- ter mais tempo sobrando (do deslocamento);
- ter maior qualidade de vida (tempo) com a família;
- maior envolvimento com o trabalho (mais ânimo);
- excesso de cobrança/prestação de contas e pressão por resultados;
- dificuldade de equilibrar vida pessoal e profissional;
- dificuldade com os limites de horário de trabalho
- probabilidade de alienação dos servidores em suas atividades individuais, perda da visão do todo
- incerteza quanto à forma de trabalho

### Consequências do trabalho presencial:

- frustração por não poder trabalhar em casa;
- custo, tempo, cansaço com deslocamento e busca por estacionamento;
- custo com refeição;
- desânimo;
- desengajamento pela falta de flexibilidade quanto a outras formas de trabalho (presencial, semipresencial, remoto);
- diminuição da produtividade
- incerteza quanto à forma de trabalho

## 2. Consequências para o órgão

### Consequências do trabalho remoto:

- economia de recursos (luz, café, água, papel, vigias);
- diminuição do número de limpezas no escritório (talvez);
- necessidade de normatização do teletrabalho (regras, requisitos);
- falta de confiança entre as pessoas que querem trabalhar remoto e as chefias e lideranças
- falta de parâmetros comuns para realização do trabalho remoto, falta isonomia
- possíveis perdas no engajamento e integração das equipes no 100% remoto

### Consequências do trabalho presencial:

- altos custos com estrutura física (energia, água, café)
- normas antiquadas, burocráticas, enrijecimento
- menos resultados
- menor engajamento das pessoas
- absenteísmo/licenças médicas (próprias/familiares)

## 3. Consequências para o sistema

### Consequências do trabalho remoto:

- maior produtividade nas entregas;
- maior uso de ferramentas tecnológicas, especialmente, de reunião e construção coletiva a distância;
- investimento na saúde físico-emocional dos colaboradores (mesmo que a distância)

### Consequências do trabalho presencial:

- custos de trânsito, poluição;
- entregas menos qualificadas;
- baixa produtividade;
- atração por órgãos que tenham o trabalho remoto como possibilidade
- desconexão entre setor público (enrijecido) e privado (adaptado);
- perda de oportunidades de produtividade e inovação;
- falta de possibilidade de premiar as pessoas que trabalhem bem remotamente, tendo em vista a adoção do modelo de trabalho por horas e não por produtividade

# MATRIZ HCD

## Hipóteses

- As equipes não são organizadas para trabalhar por entrega de produtos, somente por cumprimento de horário.
- Os gestores não confiam nas suas equipes.
- Os líderes são despreparados para mudar a mentalidade para gestão por produtividade.
- Falta melhor aproveitamento de ferramentas tecnológicas para auxiliar a gerir equipes e as entregas.
- Há melhora na QV
- Trabalho remoto reduz o absenteísmo e o número de licenças para tratar da própria saúde e de pessoas da família.
- Será necessário sistema de revezamento ou 1x por semana presencial

## Certezas

- Muitas pessoas querem fazer trabalho remoto, total ou parcial (pesquisas nos órgãos)
- Em alguns casos, houve ganho de produtividade (ANELL, Judiciário)
- Há economia de recursos (gastos diretos e indiretos) para o órgão e sociedade com a implantação do trabalho remoto (reportagem ANEEL)
- Teremos redução dos gastos indiretos com pessoal (papel higiênico, café...)
- Melhora o trânsito, otimiza o tempo
- Muitas pessoas, mesmo as que desejam trabalhar de forma remota, não têm estrutura necessária ou adequada (TIC, mobiliário, espaço físico, etc)
- A produtividade exigida da equipe em teletrabalho deve ser superior à da equipe presencial (Caso exista)
- Necessidade de critérios objetivos de medição de desempenho
- Elaboração periódica de relatório de entregas

## Dúvidas

- Porcentagem estimada de pessoas que no cenário do Executivo federal se adaptariam bem ao trabalho remoto.
- Se a sociedade vê com os mesmos olhos o trabalho remoto do setor público e setor privado
- Pessoas mais velhas têm mais dificuldade em trabalhar de forma remota (há uma questão geracional?)
- Corte de algum auxílio (transporte, alimentação)
- Sé é possível implementar 100% de trabalho remoto por longos períodos mantendo o engajamento e a produtividade?

## **2. FOCO: RECORTE PARA O CAMPO**

## PROBLEMA

**Como podemos viabilizar o trabalho remoto para os servidores?**

## FOCO DA PESQUISA DE CAMPO

Receio das chefias de perder o controle

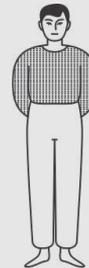
## QUEM VIVE ISSO NA PELE?



Chefias em  
trabalho  
presencial



Equipes em  
trabalho  
presencial



Chefias  
obrigadas a  
implementar  
o teletrabalho

### **3. PESQUISA: ENTREVISTAS COM CHEFIAS E EQUIPES**

## Proposta de roteiro para:

- Chefiar de equipes numerosas que não estão em teletrabalho em ministérios

- Equipes que não estão em teletrabalho em ministérios

- Chefiar de equipes obrigadas a implementar o teletrabalho em ministérios

**Duração estimada:** 30 a 40min

### Apresentar a entrevista (e pessoas)

Essa pesquisa faz parte de um projeto de inovação sobre possibilidades de trabalho não presencial. O objetivo dessa conversa é conhecer mais de perto as vivências de chefias e equipes de servidores sobre alguns aspectos envolvidos nessa questão. As informações serão tratadas de forma agregada para fins de desenvolvimento do projeto.

#### Criar conexão

- 1 - De forma breve, 3 ou 4 frases: o que a sua unidade faz? (explorar a área de atuação: fim, meio)
- 2 - Qual é o tamanho e a composição da sua equipe?

#### Introduzir o assunto

- 3 - A equipe já trabalhou ou está trabalhando em regime não presencial?
- 4 - Em termos de fluxo, como o trabalho é realizado na sua unidade? (explorar o recebimento e distribuição das demandas, a natureza e o gerenciamento das atividades e das entregas)
- 5 - Quais são as principais dificuldades enfrentadas na realização desse trabalho?

#### Buscar histórias

- 6 - Você poderia contar uma situação que ilustre alguma dessas dificuldades?
- 7 - Considerando o contexto organizacional e da sua equipe, seria possível adotar alguma forma de trabalho não presencial na sua unidade? Por quê? (explorar incentivos/barreiras; vantagens/desvantagens para o órgão, a unidade, a equipe; existência de normativos)
- 8 - Considerando o contexto organizacional e da sua equipe, como foi adotar o trabalho não presencial? (explorar incentivos/barreiras; vantagens/desvantagens para o órgão, a unidade, a equipe; existência de normativos) **somente para quem está em teletrabalho**

#### Explorar emoções e opiniões

- 9 - Daqui a 10 anos, como você imagina que o trabalho será realizado na sua unidade? E sobre possibilidades de trabalho não presencial na sua organização?
- 10 - Você poderia fotografar ou gravar um vídeo do seu ambiente de trabalho?

## 4. SÍNTESE DOS ACHADOS DO CAMPO

**10 entrevistas:** chefias e equipes de servidores de dois ministérios

**Áreas entrevistadas:** gestão de pessoas ; gestão de contratos e licitações; gestão documental; gestão e segurança da informação; áreas finalísticas de setores sociais

**Perfil das equipes:** grandes equipes com diferentes vínculos (efetivos, terceirizados, consultores, bolsistas, estagiários)

### **Percepções gerais**

- maioria teve experiência com trabalho remoto somente na pandemia
- maioria percebeu aumento da produtividade com o trabalho remoto
- maioria admitiu ser possível alguma forma de trabalho não presencial

"Na prática, não existe uma disposição do ministério em implementar alguma forma de trabalho não presencial, inclusive dos consultores são exigidos o horário. Não há normativo e nem incentivos, só barreiras do órgão."

"Acho que por **cultura. Já temos a visão de que em órgão público não funciona.** Para colocar as pessoas em casa, tem que ter normativo, legislação, infraestrutura, métricas."

"Todo cenário de desastre traz algum benefício. Numa situação dessa de pandemia, vamos sair fortalecidos com o rompimento das barreiras cultural e tecnológica."

"Foi bem traumático esse início do teletrabalho, porque a gente vinha do trabalho presencial e **não foi planejado. Foi uma imposição** - 'a partir de amanhã é teletrabalho'. Isso trouxe algumas ansiedades e estresse." "Sou super favorável ao trabalho remoto, mas não é o momento de avaliar a qualidade do trabalho remoto. É um momento de tensão coletivo e abalo emocional. Quem está em casa é porque tá em situação de risco e pressão psicológica".

"É presunçoso prever uma forma ideal de trabalho remoto, mas **diretrizes são importantes.**"

"É uma experiência boa (trabalho remoto), mas **precisa de limites.**"

Áreas com **natureza de trabalho** mais sensíveis para acompanhamento remoto: atendimento a públicos com restrições tecnológicas (população indígena, CRAS, CREAS), dirigentes estratégicos e assessores em situações de crise "É super factível porque a gente trabalha com muitas rotinas, muita análise e tal".

Consigue vislumbrar o trabalho remoto em outras áreas e que pode funcionar.

**ambiente controlado (em casa x na organização)**

"Para o trabalho intelectual seria melhor (o trabalho remoto), pois precisa de mais concentração e trabalhamos em baias."

"Têm algumas atividades que são melhores no ambiente de trabalho, sistemas com instalação de token, ou porque o filho não deixa trabalhar."

Tem que verificar a natureza do trabalho e em função do uso de tecnologias, mas tem os elementos da convivência presencial que são positivas que é perdido no remoto. Mas depende de **analisar o perfil individual e caso a caso.**

"Não pode ser uma única forma de trabalho. Tem que ter respeito às individualidades. A produção é maior."

"A gente tinha que trabalhar para se **adequar à fisiologia de cada pessoa,** (...) porque a produtividade é maior."

**Infraestrutura/TI (hardware e software)**

"Ai quando vai para o remoto: a internet não funciona, o áudio tá ruim, um cai, um não atende."

"Se órgão não tem condições de fornecer equipamentos com software, com máquina homologada (igual iniciativa privada).Expõe a **segurança da informação.** É uma dificuldade, uma barreira."

**monitoramento/controle do trabalho e das pessoas**

"Eu suponho que a pessoa está trabalhando em casa, porque é diferente de vê-la aqui do meu lado, mas tendo como monitorar a entrega...".

- Sensação maior de cobrança e de produtividade por estar em trabalho remoto.

"Não temos que ficar 8h na frente do computador."

Aumentou muito e aferido a produtividade da equipe.

"No nosso caso, conseguimos gerar atividades para um e para outro e enviar. No presencial isso não é possível."

#há menos tempo para gerenciar quem está em home office

"Antes, no presencial, a gente controlava mais né? Mesmo sem precisar".

"No trabalho remoto você precisa de uma relação de maior de **confiança.**"

Os gestores não acreditam que quem está em casa esteja trabalhando igualmente. Há desconfiança e preconceito. *(resgatar frase "tá em teletrabalho, tem que produzir mais")*

#conciliar **maternidade** com o trabalho

"Tentei falar com uma técnica e não consegui porque os filhos estavam gritando."

"Em casa é mãe, não é profissional."

"Eu não acho que o teletrabalho me permita ficar mais com o meu filho. Para trabalhar, eu preciso de uma estrutura para cuidar dos meus filhos."

#A maternidade é algo que impacta muito, apesar de ser uma possibilidade de ficar mais tempo com filho, na verdade foi pior, tem que separar.

- Prioridade é o trabalho. Mas não é uma situação normal, cada um tem uma realidade, mas a produtividade é afetada por estar sozinha em casa com o filho."

"-Relações dissolvidas em relação às exigências e interferindo no horário familiar" (cobrança de assinatura às 22h em processo que já havia sido despachado)

**indicadores de efetividade do trabalho**

"Impossível trabalhar por metas."(demandas imprevisíveis) "Não temos que ficar 8h na frente do computador."

"No remoto seu compromisso é com o resultado, não com o horário, mas não os resultados que você faz x% presencial e 30% a mais no remoto. O ganho de produtividade pode ser um resultado, mas não um pressuposto."

"Talvez nosso trabalho não dependa mais de métricas que nunca funcionaram. O trabalho da minha equipe nunca dependeu de estarem 40h lá."

Conflito entre gestão por horário e gestão por produto. "O serviço público focado na entrega é o melhor que a gente pode fazer".

**comunicação (frequente, objetiva x desalinhada, distante)**

"A comunicação melhora porque precisa ser mais objetiva, evitamos as reuniões desnecessárias."

#o volume das atividades aumentou e o prazo diminuiu até mesmo por conta da **informalidade** na comunicação com as áreas demandantes

-Líderes hierárquicos superiores com uma piora na comunicação por questões de desconfiança.

*(mais gente falou, incluir mais depois)*

**mais foco x menos trocas sociais casuais**

"Eu acho que é mais focado. No teletrabalho você vai direto ao ponto"

"Uma perda são as interações naturais do cotidiano (...) existe um aprendizado coletivo que é feito durante o trabalho."

**horários (pontualidade x disponibilidade ilimitada)**

"Eu tinha uma colega que tinha muita dificuldade de cumprir horário (...) melhorou para ela, em casa é mais tranquilo."

"Agora no Teams todo mundo chega no horário, e se atrasam, a gente coloca em stand by e continua trabalhando."

"Como você está em casa, dá a impressão que está sempre disponível."

**Opiniões favoráveis**

É favorável ao teletrabalho no serviço público.

"O trabalho remoto é o futuro! Vejo todo mundo trabalhando remoto."

## 5. APRESENTAÇÃO DOS INSIGHTS PARA DIRIGENTES

### CONVIDADOS

Flávia Goulart

*Secretária-Adjunta da SGP/ME*

Roberta Gavioli

*Chefe de Gabinete da SGP/ME*



## MAPA DE INSIGHTS

### Como viabilizar o trabalho remoto?

Foco: há receio das chefias?

#### ENTENDIMENTO VIGENTE

O trabalho não presencial, muitas vezes, é **visto como benéfico** e não como mais uma forma de trabalho.



A pessoa está em casa, produzir o que faria aqui é o mínimo esperado.

Trabalhar remotamente **não significa estar disponível o tempo todo**, essa forma de trabalho é potencialmente assíncrona.

#### PROBLEMAS EXISTENTES

Muitos **problemas do serviço público** foram evidenciados no trabalho não presencial.



Talvez nosso trabalho não dependa mais de métricas que nunca funcionaram.

O **valor do trabalho** não está na métrica, mas na efetividade das entregas.

No trabalho remoto imposto, o **controle assumiu novas formas**: excesso de reuniões, relatórios diários.

As pessoas não querem perder tempo com **comunicação** formal improdutiva, querem investir tempo em **trocas informais e aprendizagens coletivas**.

Para mães e pais, a dinâmica do trabalho remoto depende da **rede de apoio**.

#### ADAPTAÇÃO A PESSOAS E ÓRGÃOS

**Diretrizes** para a regulamentação do trabalho não presencial são importantes, mas devem ser adaptáveis às diferentes realidades das pessoas e dos órgãos.



É presunçoso prever uma forma ideal de trabalho remoto, mas diretrizes são importantes.

O **campo de possibilidades para o trabalho não presencial** se expandiu depois da imposição decorrente da pandemia. Atividades impensáveis nesse formato se mostraram possíveis.

**Pessoas não mudam de perfil** automaticamente ao migrarem para outra forma de trabalho.

Conhecer os **diferentes perfis individuais** existentes nas equipes facilita a escolha organizacional pela forma de trabalho mais adequada, bem como eventuais processos de adaptação.

## OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

Qual seria o foco mais estratégico e inovador para um laboratório em gestão de pessoas de um órgão central?

### ENTENDIMENTO VIGENTE

O trabalho não presencial, muitas vezes, é **visto como benefício** e não como mais uma forma de trabalho.



### Qual é a oportunidade aqui?

Como podemos ressignificar o trabalho não presencial no setor público?

#### Exemplos de projetos relacionados:

- Construção de novas narrativas abordando conteúdos e comportamentos para o trabalho não presencial

### PROBLEMAS EXISTENTES

Muitos **problemas do serviço público** foram evidenciados no trabalho não presencial.



### Qual é a oportunidade aqui?

Como podemos estimular reflexões sobre o futuro do trabalho no setor público a partir de temas essenciais?

#### Exemplos de projetos relacionados:

- Novos projetos em cada grande tema
- Sistematização, disseminação de conteúdo sobre temas essenciais para o trabalho

### ADAPTAÇÃO A PESSOAS E ÓRGÃOS

**Diretrizes** para a regulamentação do trabalho não presencial são importantes, mas devem ser adaptáveis às diferentes realidades das pessoas e dos órgãos.



### Qual é a oportunidade aqui?

Como podemos acolher as especificidades individuais dos servidores no contexto de trabalho não presencial?

#### Exemplo de projeto relacionado:

- Mapeamento de perfis de servidores para gestão de mudança (implementação de novos modelos)

## OPORTUNIDADE ESCOLHIDA

### ADAPTAÇÃO A PESSOAS E ÓRGÃOS

**Diretrizes** para a regulamentação do trabalho não presencial são importantes, mas devem ser adaptáveis às diferentes realidades das pessoas e dos órgãos.



#### **Qual é a oportunidade aqui?**

Como podemos acolher as especificidades individuais dos servidores no contexto de trabalho não presencial?

#### **Exemplo de projeto relacionado:**

- Mapeamento de perfis de servidores para gestão de mudança (implementação de novos modelos)

## 6. INSPIRAÇÕES E IDEIAS

### CONVIDADOS - Free-las LA-BORA! gov

Bruno Moreno  
Caroline Lorenção  
Felipe Cavalcante  
Kátia Simões  
Pedro Diehl  
Ramana Soares

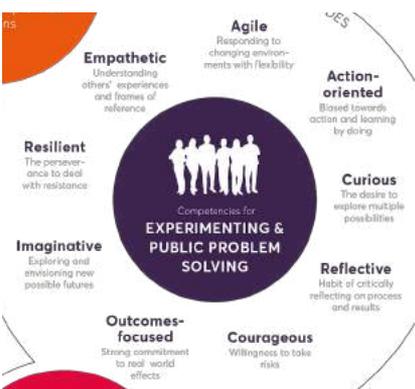


# MURAL DE INSPIRAÇÕES

Requisito 1 - matriz

Quais são as **características comportamentais** que importam para a adaptação ao contexto do trabalho não presencial?

Como cada pessoa pensa e age no trabalho? Como cada pessoa aprende no trabalho?



Introversion (A) — (B) Extroversion  
 Intellect (C) — (D) Emotion  
 Ideas (E) — (F) Action

**16 Personalities**

	Subjective	Objective
Deduction	Intuition/Observing	Introversion/Extroversion
Induction	Feeling/Thinking	Prospecting/Judging



Como as pessoas tomam decisões? Qual é o papel das emoções nas decisões? Como cada perfil comportamental reage a determinados estímulos na tomada de decisão?

# CARACTERÍSTICAS-BASE DOS PERFIS

## Indivíduo

Foco
Concentração
Comprometimento
Persistência

## Processos de Trabalho

Disciplina
Organização
Gestão do tempo
Gestão das tarefas
Desleixado

## Relação com a Equipe

Tolerância
Empatia com o outro
Cooperativo mais que competitivo
Senso de pertencimento a comunidade
Comunicação assertiva
Personalidade “difícil”
Dificuldades de trabalho em grupo

## Mudança

Abertura (para o novo)	Insurgência (questionar a maneira usual de fazer as coisas)	Adaptabilidade / flexibilidade
Maturidade para sair da zona de conforto		Criatividade
Habilidade Transcultural	Perfil early-adopter de tecnologia	Curiosidade (olhar de turista, de criança)
Mentalidade de crescimento	Perfil “Teoria Y”	Resiliência
	Dificuldades tecnológicas	Resistência a mudanças

## Relação chefe/trabalho

Autogerenciamento - autonomia (LIDER DE SI MESMO)	Trabalhar por resultados
Proatividade	Realizador
Pessoas “lentas”	Preguiça

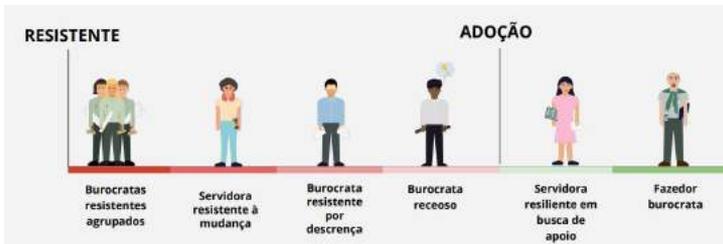
## Bem-Estar

Inteligência emocional	Autoconhecimento
Autoconfiança	Vulnerabilidade ao adoecimento pelo trabalho remoto

# MURAL DE INSPIRAÇÕES

Requisito 2 - interação e formato

Quais são as possíveis interfaces e formas de acesso para os perfis comportamentais?



Quando faz home office, o cenário que melhor retrata você é...

- Preciso ficar em um espaço reservado, para não me distrair com outras coisas
- Até procuro um espaço tranquilo, mas tenho dificuldade porque a minha casa é um lugar agitado
- Não saio da cama, ligo o computador lá mesmo. No máximo, faço uma escala no sofá

Devocional

Devotar é... uma abertura de se conectar com o cidadão

Devotamento é... se focar para cidadãos afetivos

Faz tudo pensando no "cidadão" com amor e devoção, mas nunca conseguiu chegar perto dele. O cidadão para ele é um ídolo que ele tem em cima da sua mesa.

Você fica frequentemente tão absorto em seus pensamentos que ignora ou esquece do seu entorno.

Concordo         Discordo

I'd rather be in

A cocoon      A beehive

# INTERFACES

## Autopreenchimento

Autodeclaração dos servidores a partir de perguntas estruturadas.	Fluxograma (vai respondendo e se move de acordo com a resposta) Inspiração: <a href="https://dark.netflix.io/pt">https://dark.netflix.io/pt</a>
Autoavaliação (teste de personalidade)	Janela de Johari
Testes de perfil	

## Dinâmicas

jogo de perfis (gamificação)	Cartas com imagens “malucas” (inspiração DIXIT e Tarot)
Dinâmicas de grupo voltadas para autoconhecimento	“trilha de oficinas” para mapear perfis
Entrevistas para identificar aptidões	matriz de Desafios x habilidades: FLOW: Mihaly Csikszentmihalyi

## Avaliações e pesquisas

Avaliação da chefia e dos colegas de equipe	pesquisa com foco nas dores para identificar perfis e reduzir danos (conectar com estudo do People lab)
Avaliação entre pares	
Cruzamento da autoavaliação com a avaliação da equipe/chefia	contemplar perguntas sobre o clima organizacional e o perfil da liderança

## Extração e análise de dados existentes

People Analytics	Banco de Talentos	Análise automatizada e traçar o perfil através da trajetória profissional: LinkedIn, Banco de Talentos/Lattes, Instagram, Facebook (conexões, hashtags que segue)	Analisar quem já trabalha remoto, na iniciativa privada e em governos estrangeiros: identificar dificuldades ou facilidades que eles tiveram na transição. Com base nos dados obtidos, traçar quais características se deve buscar.
Extração, Transformação e Carga de Dados	Portal do Servidor / Oportunidades / Órgãos tem bastante dados de quem se candidatou.		

# MURAL DE INSPIRAÇÕES

Requisito 3 – uso por servidores

Como os perfis comportamentais podem **ser utilizados no dia a dia pelos servidores** no contexto de trabalho não presencial?

“Foi bem traumático o início do teletrabalho. Não houve preparação.”



Fonte: dicasmeil.com.br



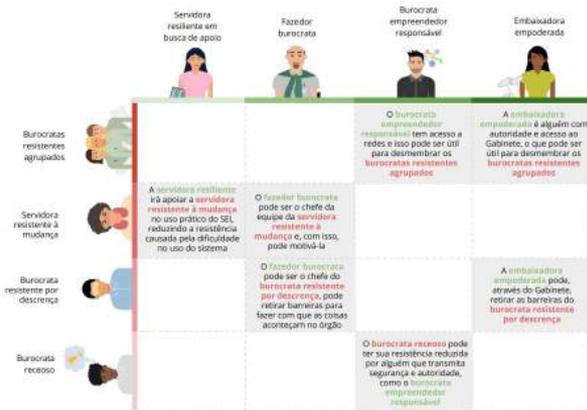
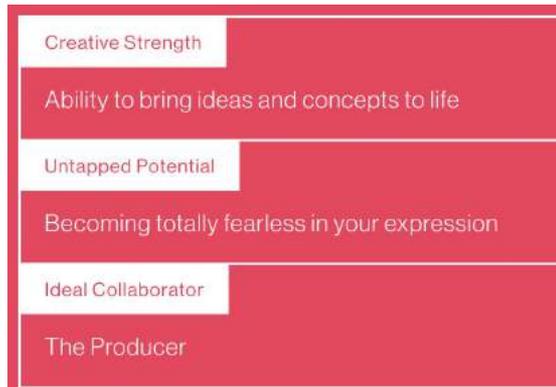
Paper Prototyping

How to make the simplest possible prototypes ready for testing.



A Smile in the Mind

Inspiration on finding the sweet spot between a great idea and a great execution.



# USOS PARA SERVIDORES

## Autodesenvolvimento

<p><b>Autoconhecimento</b> para trabalhar os pontos que precisam de ajustes, evolução, capacitações etc</p>	<p>Apresentação de <b>novos desafios para o autodesenvolvimento</b></p>
<p>Identificar os pontos fortes e de melhorias para gerar <b>plano de desenvolvimento</b></p>	<p>estimular <b>capacitação em gestão do tempo</b></p>
<p>Investir em <b> cursos</b> mais pessoais (autoconhecimento e evolução): <b>saúde, mental, emocional</b></p>	<p>Estimular capacitação em <b>autogestão, autorresponsabilidade e comunicação</b></p>
<p>elaboração junto com o servidor das <b>trilhas de aprendizagem</b> levando em consideração o perfil do servidor (ex curso presencial, mentoring, curso online)</p>	<p>desenvolver <b>valores interpessoais</b> profissionais (mapa de perfis x tarefas x trajetória x preferências)</p>
	<p>Perfil do <b>potencial pessoal</b> com base naquilo que já foi feito (entregas, resultados, contribuições) <b>Portfólio de Competências</b></p>

## Relacionamento interpessoal/empatia

<p>para melhor <b>entendimento do outro</b> e de si mesmo (autoconhecimento)</p>	<p>Entender as individualidades de cada servidor, <b>evitando criticar</b> o tempo de cada um</p>
<p>Lidar mais fácil com os colegas, compreendendo as dificuldades de forma mais holística e sabendo <b>tirar o melhor do trabalho em grupo.</b></p>	<p><b>Sair dos preconceitos</b> superficiais dos colegas</p>
	<p><b>Entender o contexto</b> fora do ambiente de trabalho que o colega está inserido</p>

## Colaboração

<p>Criar as <b>colaborações</b> entre colegas de forma mais eficiente pelos <b>perfis complementares</b></p>	<p><b>Saber pedir ajuda</b>, sem receio de parecer que não está trabalhando</p>	<p><b>desenvolver relação de confiança</b> (em si, no outro, entre si)-ex: happy hour e encontros compartilhar</p>
<p><b>Auxiliar o grupo</b> em caso de dificuldades, <b>retirando a carga</b> um pouco da <b>chefia</b></p>	<p><b>Colaborar entre pares</b> e entre hierarquias diferentes</p>	<p><b>Estimular relações entre diferentes perfis</b> (Na horizontal, entre pares, para aprendizado profissional - exemplo: facilitador de tecnologia. Na vertical, entre chefias e técnicos, nos interesses pessoais).</p>

## Comunicação

<p>Ferramentas específicas mais adequadas para <b>comunicação de acordo com perfil</b> do servidor (ex e mail, conversa por vídeo, chat teams)</p>	<p>Formar grupos de comunicação para manter em contato com colegas sobre tarefas e projetos</p>
	<p>Ajuda na comunicação uma vez que o servidor poderá saber o tipo de perfil do outro com quem quer se comunicar</p>

# MURAL DE INSPIRAÇÕES

Requisito 4 - uso por chefias

Como os perfis comportamentais podem **ser utilizados no dia a dia pelas chefias** no contexto de trabalho não presencial?

“Acho que estavam perdidos nessa gestão inicial, eu teria que estar disponível das 7h às 16h e entregar relatórios diários.”



Fonte (AT&M): [blog.atmtec.com.br](http://blog.atmtec.com.br)

## PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA MUDANÇA



	Servidora resistente em busca de apoio	Fazedor burocrata	Burocrata empreendedor responsável	Embaixadora empoderada
Burocratas resistentes agrupadas			O burocrata empreendedor responsável tem acesso a redes e isso pode ser útil para desmembrar os burocratas resistentes agrupados.	A embaixadora empoderada é alguém com autoridade e acesso ao Gabinete, o que pode ser útil para desmembrar os burocratas resistentes agrupados.
Servidora resistente à mudança	A servidora resistente irá apoiar a servidora resistente à mudança no uso prático do SEL, reduzindo a resistência causada pela dificuldade no uso do sistema.	O fazedor burocrata pode ser o chefe da equipe da servidora resistente a mudança e, com isso, pode motivá-la.		
Burocrata resistente por descrença		O fazedor burocrata pode ser o chefe do burocrata resistente por descrença, pode retirar barreiras para fazer com que as coisas aconteçam no órgão.		A embaixadora empoderada pode, através do Gabinete, retirar as barreiras do burocrata resistente por descrença.
Burocrata recioso			O burocrata recioso pode ter sua resistência reduzida por alguém que transmita segurança e autoridade, como o burocrata empreendedor responsável.	



“Eu como gestor tenho que motivá-la.”

“Nossa gestão é em círculo e um vai somando com o conhecimento do outro”.

# USO GERENCIAL

## Aprendizado e desenvolvimento no trabalho

incentivar a <b>iniciativa</b> e estimular o <b>aprendizado</b> com o erro	Traçar estratégia de <b>vivências fora da zona de conforto</b>
Traçar <b>cenários possíveis</b> (dificuldades, p.e.) e pensar <b>soluções para cada perfil</b>	identificar <b>perfis acolhedores</b> para posição de <b>job rotation</b> na equipe na <b>função de tutoria</b>
<b>Vincular</b> o cronograma de <b>entregas com o desenvolvimento</b> do servidor	promover <b>distribuição de tarefas</b> favorecendo o <b>desenvolvimento</b> de cada <b>perfil</b>
Preparação de <b>novas lideranças</b>	
estimular <b>novos meios de trabalho</b> , mais eficientes e produtivos, com foco de <b>“ganhos”</b> para o servidor	

## Organização do trabalho

<b>Delegar o trabalho</b> conforme os perfis	Olhar a necessidade de cada perfil de forma mais personalizada	<b>Dividir o trabalho conforme os perfis</b> em equipes colaborativas	Planejar <b>tarefas</b> para pessoas que trabalham melhor quando têm mais <b>autonomia</b> e pessoas que não lidam bem com a <b>falta de orientações claras</b>
<b>Definir</b> melhor <b>rotina</b> para equipe de acordo com individualidades	<b>Reavaliação periódica dos perfis</b>	Orientar <b>entregas mínimas (requisitos)</b>	

## Colaboração

<b>Cooperação</b> entre setores (especialmente projetos)	<b>Propor trabalhos conjuntos</b> , ao invés de individuais
<b>Banco de expertises</b> (referências) para temas específicos. <b>Gestão do Portfólio</b> de competências	Criar <b>estratégias de engajamento</b> mais fácil de acordo com os perfis
Valorizar o conhecimento de todos, (ex: memórias vivas da instituição)	traçar <b>estratégias de interação entre os perfis para não perder sinergia</b> (tendência a acomodação)
ter o <b>cuidado</b> para não criar um <b>perfil preferido ou ideal</b> e com isso criar comparações ao invés de <b>cooperação</b>	Criação de <b>grupos de trabalho</b> para condução <b>projetos</b> ou regulamentação de temas com <b>perfis complementares</b> para melhor efetividade do trabalho (mesclar perfis)

## Composição de equipes

<b>Identificar os perfis que faltam</b> na equipe para cooptar perfis adequados ao trabalho	Alinhar perfis com estratégia organizacional e do setor (preencher lacunas ou otimizar combinações)
Estabelecer <b>equipes transversais</b> entre colegas com tarefas e competências transversais	Compor uma <b>equipe com perfis complementares</b> e abrangentes
	Mesclar perfis quando necessário para <b>equilibrar a equipe</b> (não ter só analíticos ou só inovadores por ex)

## Comunicação

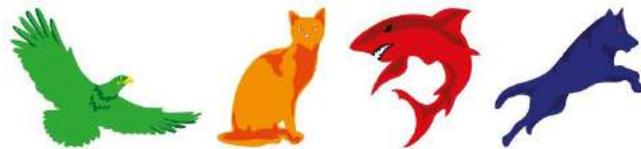
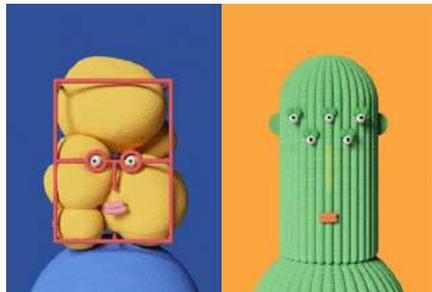
espaço de <b>escuta ativa</b> e ‘abertura’ para acompanhamentos de acordo com o perfil	Informação gera maior <b>segurança</b> e pode auxiliar na questão de <b>confiança</b>
Estabelecer semanalmente uma <b>conversa individualizada</b> com cada servidor	O chefe saber como melhor acessar as pessoas da equipe e motivá-las

# MURAL DE INSPIRAÇÕES

Requisito 5 - representação

Como podemos **representar os perfis comportamentais** típicos do contexto de trabalho não presencial?

Se o trabalho remoto fosse uma figura, qual seria?



PROTOTYPER



Você lida bem com muitas das vantagens de trabalhar remotamente, mas a produtividade ainda precisa aprender sobre :



## Family Dynasty

The Family Dynasty is as traditional as apple pie, offering a social, nurturing and stable environment where teamwork is emphasized and interactions between employees are relaxed.

[Read more](#)



## Frontier Settlers

Flexible yet extremely competitive, the Frontier Settlers offer a traditional work environment and easygoing structure where employees are encouraged to take part in decision-making.

[Read more](#)



## Intergalactic Explorers

Creative, social and innovative, the Intergalactic Explorers offers a competitive environment with a structured employment hierarchy that puts a strong focus on personal achievement.

[Read more](#)



# REPRESENTAÇÃO DOS PERFIS

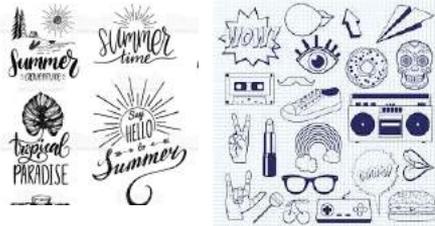
## Ícones



## Com movimento

usar símbolos com movimento ou ideia de movimento

Usar gifs divertidos e que demonstrem claramente o perfil



## Figuras abstratas

Por formas, mais anguloso (incisivo), arredondado (suave),

Por cores, sinalizando humor  
 Vermelho - tenso  
 Azul - em paz  
 Verde - Esperançoso

## Figuras humanas

Representar por meio de pessoas, mostrando a importância da existência de perfis diversificados.



figuras humanas caricaturais (óculos, idosos, moderninhos...)



## Elementos que remetem ao trabalho não presencial



## Metáforas

perfil relacionado a animais (leão-agressivo, macaco-sabedoria, coruja-paciência....)

usar metáforas para os perfis

Monstrinhos

Características comportamentais  
 Pensador, Reflexivo, inovador, analítico

## Múltiplas interpretações

Cartas psicodélicas, tipo DIXIT	Cartas com diversas interpretações	Mostrar mais de um perfil da pessoa (principal e adjacentes). Ninguém é uma coisa só.
		

## Personagens conhecidos

Usar avatares ou personagens conhecidos para entender a principal característica ou o perfil dominante	Papéis de RPG: Game Master, Anão, Elfo, Arqueiro, Feiticeiro, Orc...
desenho animado (chaves, chapolin, prof girafales...)	De acordo com as metodologias: Scrum Master, Product Owner, Scrum Dev.

## Customizável

	CUSTOMIZAVEL: cada competência/habilidade é uma imagem e vc monta seu avatar	Cada participante escolhe um avatar condizente com o nome do papel a ser vivenciado
	usar um avatar que pode trocar de máscara	Dashboard com Badges, (como os de habilidades em T. I., como escoteiros) para personalizar um eventual avatar

## Infográfico



# MURAL DE INSPIRAÇÕES

Requisito 6 - compartilhamento e conexão

Como podemos **disponibilizar as informações sobre os perfis comportamentais** típicos do contexto de trabalho não presencial?

OPPOSITE OF PROTOTYPERS

Opposites Attract



Conductors

NEIGHBOURS OF PROTOTYPERS

Similar Types



Painter



People Watcher

the joys of creation — and to not be afraid to get your hands a little dirty in the process.

Download your Creative Type

Share your Creative Type using #mycreativetype

f t g+

The Types



	Servidora resistente em busca de apoio	Fazedor burocrata	Burocrata empreendedor responsável	Embaixadora empoderada
Burocratas resistentes agrupadas			O burocrata empreendedor responsável tem acesso a redes e isso pode ser útil para desmembrar os burocratas resistentes agrupados.	A embaixadora empoderada é alguém com autoridade e acesso ao Gabinete, o que pode ser útil para desmembrar os burocratas resistentes agrupados.
Servidora resistente à mudança	A servidora resistente à mudança não usa práticas de SI, reduzindo a resistência causada pela dificuldade no uso do sistema.	O fazedor burocrata pode ser o chefe da equipe da servidora resistente à mudança e, com isso, pode movê-la.		
Burocrata resistente por descrença		O fazedor burocrata pode ser o chefe do burocrata resistente por descrença, pode retirar barreiras para fazer com que os casos aconteçam no dia.		A embaixadora empoderada pode, através do Gabinete, retirar as barreiras do burocrata resistente por descrença.
Burocrata recesso			O burocrata recesso pode ter sua resistência reduzida por alguém que transmite segurança e autoridade, como o burocrata empreendedor responsável.	



# DISPONIBILIZAÇÃO

## Estados dinâmicos em cada perfil



Identificar ao gestor metadados sobre como o servidor está no momento

Deixar algo visível para a equipe de trabalho seu humor e confiança no dia e abertura para atividades

## Redes entre perfis (semelhantes e complementares)

match entre perfis	tipo mídia social que vc encontra perfis complementares, de apoio ou opostos	mapa/rede de conexões entre perfis (apoios)	ter um perfil “complementar” e saber quem poderia te apoiar e quem você pode apoiar (ganha ganha)
matriz de compatibilidade (escolher eixos e estratificá-los)		criar rede de sinergias que antes não foram pensadas ou inexistiam	
rastrear estilo site de relacionamentos (filtrar por proximidade, ou % de característica)	criar vínculos e aproximações, redes de apoio e de troca de experiências	mapear e notificar sobre pessoas com perfis similares, para interação.	palestras de pessoas com aqueles perfis e como elas atuam
		grupo no yammer contendo os perfis para identificar tb possibilidades de treinamentos	
Mostrar seu perfil e qual seria “o oposto complementar”, o que pode te apoiar na transição para o remoto e o que você poderia apoiar.	a partir da “permissão” de cada pessoa, criar grupos do mesmo perfil e tb grupos de perfis opostos para aprenderem uns com os outros	sentir que tem com quem aprender e com a quem ensinar -tirar da posição só de tomador ou só de doar	
estimular na plataforma a colaboração e o engajamento entre os diferentes perfis	estabelecer trocas em várias áreas, não só de trabalho, também em interesses pessoais		

## Acesso

PDI Plano de Desenvolvimento Individual
Repositório de Banco de Dados

## Compartilhamento

as pessoas vão gerar seus próprios perfis e escolher ou não compartilhar	as pessoas podem publicar seu perfil (compartilhar no face, insta, linkedin) e convidar outras pessoas para fazer o seu perfil
Convergência tecnológica, aproveitar o Banco de Talentos do Portal do Servidor e o LinkedIn	possibilidade de compartilhar perfis

Extra

# IDEIAS GERAIS PARA O TRABALHO REMOTO

## Comunicação

Melhorar a comunicação interna	Pessoas que têm um perfil de responder demandas a qualquer hora.
Estabelecer fluxos bem definidos de comunicação (canais em excesso geram confusão).	Desenhar código de comunicação nos grupos (prazo p resposta, responsável pela demanda)
ter momentos de comunicação informal, que "substitua" as interações do cafezinho	pensar uma comunicação possível e não da urgência
Manter a equipe informada e atualizada das informações que chegam	

## Gestão da equipe

Realizar o mapeamento das competências dos servidores dentro da equipe	Estabelecer um cronograma de entregas na equipe, até para saber quem está sobrecarregado
Conhecer o servidor, suas competências, inclusive as não requeridas para a área para abrir o leque de atuação na área	trabalhar com ferramentas de acompanhamento online simultâneo da área para promover integração
Menos controle e mais confiança, sem deixar de atuar com metas e kpi	ser mais tolerante e incentivador, pois a motivação e as dificuldades são maiores

## Cooperação

refletir sobre os desafios de se estabelecer relações de confiança na equipe em vez de controle

Pensar possíveis "pacotes" de adesão ao trabalho não presencial (períodos, dias, 100%)

## Empatia

conhecer a realidade das pessoas

Identificar oportunidades para o órgão de pessoas que têm disponibilidade fora do horário padrão (ou outras necessidades)

Cuidar com os limites de horário em trabalho remoto

promover debate sobre limites do trabalho em casa (horários, descanso, etc)

Entender as dificuldades de cada um da equipe, oferecendo o suporte necessário

Pensar novas soluções  
Propor idéias e ações inovadoras  
Empreendedorismo

Gestão do Conhecimento

## 7. CONCEITO DE SOLUÇÃO

# CONCEITO INICIAL

## DESCRIÇÃO

Teste para identificação de perfis comportamentais, com avatar customizável, a fim de aumentar a sinergia das equipes e fomentar a formação de redes de apoio no trabalho remoto.

## EFEITOS ESPERADOS

- Estimular o autodesenvolvimento
- Fortalecer, construir redes de apoio
- Integrar habilidades para desenvolvimento de trabalhos conjuntos
- Estimular ações preditivas para manter as pessoas engajadas e produtivas

## PÚBLICO-ALVO

Chefias e equipes de servidores em adaptação para o trabalho remoto

## VALOR PARA O PÚBLICO-ALVO

Desenvolver novo olhar sob as potencialidades e desafios técnicos e humanos de forma leve e interativa

## PREMISSAS

- Sem perfis negativos
- Perfis são retratos, pessoas são dinâmicas
- Cuidar para não gerar estereótipos
- Admitir várias possibilidades de uso
- Ser de uso voluntário
- Ser customizado para o setor público e contexto de trabalho remoto

## PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

Teste de perfis criativos da Adobe



Perfis comportamentais para implementação do SEI – (011).lab



## 8. TESTES DOS PROTÓTIPOS

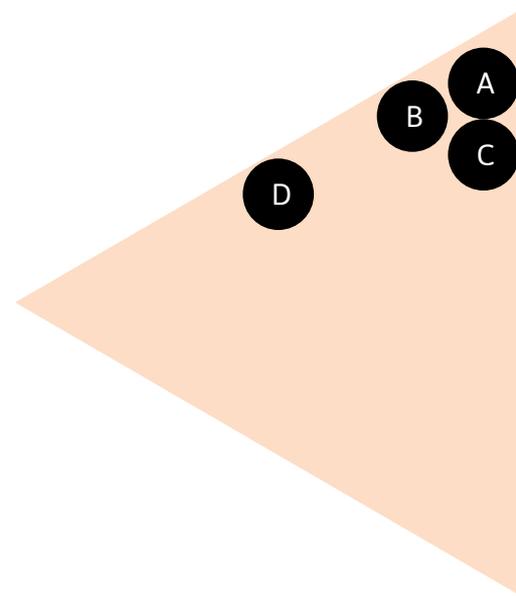
# PERGUNTAS CRÍTICAS

## O que queremos aprender sobre o nosso conceito?

- A. Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto?
- B. Chefes e equipes de servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?
- C. As pessoas se reconhecem nas descrições?
- D. Faz sentido os perfis serem customizáveis (avatar, insígnias)? As pessoas desejam esse tipo de interação?
- E. Como chefes e equipes usariam a proposta no cotidiano?
- F. Que tipo de conteúdo geraria (mais) valor?
- G. As pessoas desejam interagir com a representação gráfica dos perfis? De que forma?
- H. As pessoas compartilhariam seus perfis/avatars nas redes sociais?

**#Funcionalidade**  
como essa coisa funciona (na vida das pessoas)?

**#Implementação**  
quais os recursos necessários?



**#Apresentação**  
qual é a cara da coisa?

# PROTÓTIPOS: como podemos aprender?

Listagem das opções e dos caminhos escolhidos (destaques em branco)

**A** **Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto?**  
[#funcionalidade]

**O que podemos construir para responder essa pergunta?**

visualização da matriz de perfis;  
detalhamento do esqueleto de um perfil

**Com quem precisamos falar?**

especialistas em comportamento e trabalho remoto;  
chefes e servidores vivendo o trabalho remoto

**Em que situação conseguimos interagir com essas pessoas?**

oficina com especialistas;  
conversa informal por telefone;  
entrevista semiestruturada pelo zoom;  
troca de mensagens de áudio pelo zap

**B** **Chefes e equipes de servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano?**  
[#funcionalidade]

**O que podemos construir para responder essa pergunta?**

visão de todos perfis;  
relação entre perfis complementares;  
detalhamento do esqueleto de um perfil

**Com quem precisamos falar?**

chefes e servidores em trabalho remoto

**Em que situação conseguimos interagir com essas pessoas?**

troca de mensagens de áudio e imagem pelo zap;  
entrevista semiestruturada pelo zoom

**C** **As pessoas se reconhecem nas descrições?** [#funcionalidade]

**O que podemos construir para responder essa pergunta?**

detalhamento do esqueleto de um perfil

**Com quem precisamos falar?**

chefes e servidores em trabalho remoto

**Em que situação conseguimos interagir com essas pessoas?**

troca de mensagens de áudio e imagem pelo zap;  
entrevista semiestruturada pelo zoom

# TESTE COM ESPECIALISTAS

## CONVIDADOS

Cristiano Ferri – CEFOR/Câmara dos Deputados

Elisangela Azevedo – Especialista em desenvolvimento de pessoas

Fernanda Balbino – (011).lab/Prefeitura de SP

Juliana Legentil – Doutoranda em teletrabalho/UnB

Monclair Cammarota – Ekoá

Roberta Gavioli – Chefe de Gabinete da SGP/ME

Sandro Bergue – ESGC/TCE-RS



# PROTÓTIPOS TESTADOS

1. Matriz de comportamentos para construção dos perfis
2. Componentes da descrição dos perfis

## MATRIZ DE COMPORTAMENTOS

**Autonomia** independente-dependente

**Disciplina** metódico-ametódico

**Adaptabilidade** adaptável-conservador

### Perguntas

1. Esses são os comportamentos essenciais na adaptação ao trabalho remoto? Por quê?
2. Há alguma ordem de prioridade entre os comportamentos listados como essenciais ao trabalho remoto? Qual?
3. Esses são os elementos do espectro para cada comportamento? Por quê?

## PERFIS ELABORADOS A PARTIR DA MATRIZ

**1. Abre alas**  
independente  
metódico  
adaptável

**2. Da hora**  
dependente  
ametódico  
conservador

**3. Relógio suíço**  
independente  
metódico  
conservador

**4. De boas**  
dependente  
ametódico  
adaptável

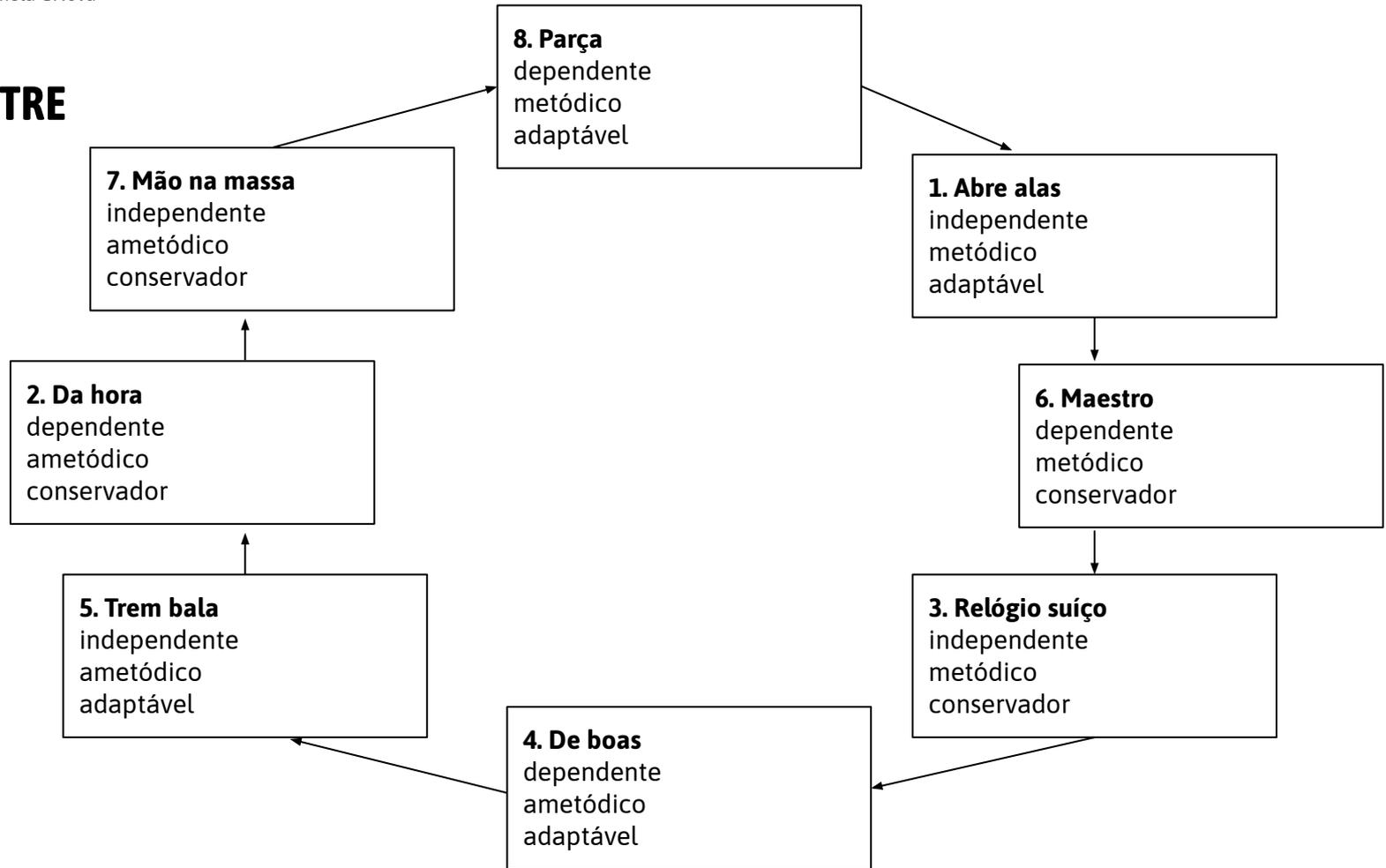
**5. Trem bala**  
independente  
ametódico  
adaptável

**6. Maestro**  
dependente  
metódico  
conservador

**7. Mão na massa**  
independente  
ametódico  
conservador

**8. Parça**  
dependente  
metódico  
adaptável

# APOIO ENTRE PERFIS



## DESCRIÇÃO DO PERFIL

### Perguntas

1. Esses são os campos essenciais à descrição dos perfis para adaptação ao trabalho remoto? Por quê?
2. Esses são os elementos de contexto essenciais a serem considerados na adaptação ao trabalho remoto? Por quê?

**1. Abre alas**  
independente  
metódico  
adaptável\*

**Frase lema**  
*Cheguei para conduzir*

**Breve descrição**  
*Tem clareza do seu potencial de realização e adaptação no trabalho. Comunica suas ideias e opiniões de forma autêntica. Ser solidário às necessidades e ao ritmo da equipe pode ser um desafio.*

**Habilidades:** pontos fortes

**Desafios:** pontos a serem desenvolvidos

**Quem esse perfil apoia:** perfil complementar que poderá ajudar

**Por quem esse perfil pode ser apoiado:** perfil complementar de quem receberá ajuda

**Dicas para desenvolvimento:** recomendações de práticas para enfrentamento dos desafios

### Elementos de contexto considerados na descrição:

- organização e realização do trabalho
- entrega do trabalho
- aprendizado/desenvolvimento no trabalho
- comunicação
- relacionamento com a equipe

# TESTE COM CHEFIAS E EQUIPES

## PERFIS CONSULTADOS

Chefia entrevistada no ciclo 1

Chefia de unidade de gestão de pessoas

Chefia de unidade de inovação

Chefia de área meio ou fim com equipe numerosa

Servidor entrevistada no ciclo 1

Servidor de unidade de gestão de pessoas

Servidor de unidade de inovação

Servidor de área meio ou fim com equipe numerosa

# OLÁ! AGRADECEMOS DESDE JÁ A SUA COLABORAÇÃO :)

## O QUE É O PROJETO

Nós do LA-BORA! gov, em parceria com o GNova/Enap, estamos desenvolvendo um teste de perfis comportamentais para acolher individualidades na adaptação ao trabalho remoto, com possibilidade de uso para autoconhecimento, gestão de equipes, rede de apoio, entre outros.

Estamos no momento inicial de desenvolvimento e gostaríamos de **coletar suas reações para melhorar o trabalho.**

## O QUE É ESSE MATERIAL

Nas próximas imagens, você encontrará um rascunho de:

- A. Visão geral de todos os perfis que elaboramos para adaptação ao trabalho remoto
- B. Exemplo resumido de três perfis representativos
- C. O que você encontraria na descrição de um perfil após fazer o teste

## O QUE QUEREMOS DE VOCÊ

Queremos verificar se essa ideia faz sentido pra você. Para isso, pedimos que responda às duas perguntas a seguir por meio de um áudio com duração de 3 a 4 min até dia 02/09:

1. **Como você vê a utilização dessa ferramenta no seu contexto de trabalho? Você poderia dar exemplos de usos possíveis?**
2. **Com base na visão dos perfis e nas descrições resumidas, você se reconhece em algum dos perfis? Ou reconhece alguém do seu contexto de trabalho?**

# A. REDE DE COLABORAÇÃO ENTRE PERFIS



## B. EXEMPLOS DE PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

Tem clareza do seu potencial de realização e adaptação no trabalho. Comunica suas ideias e opiniões de forma autêntica. Ser solidário às necessidades e ao ritmo da equipe pode ser um desafio.

### **Parça**

*Conta comigo*

É atento às necessidades da equipe e comprometido com as entregas. Comunica-se com empatia. Realizar atividades novas e complexas sem orientações claras pode ser um desafio.

### **Relógio suíço**

*Qualidade e pontualidade em primeiro lugar*

Tem domínio dos processos de trabalho e é altamente comprometido com resultados de qualidade. Comunica-se de forma objetiva e racional. Lidar com mudanças que não tenham objetivos muito claros pode ser um desafio.

## C. DESCRIÇÃO DE UM PERFIL

### Abre alas

*Cheguei para realizar*

#### Breve descrição

Tem clareza do seu potencial de realização e adaptação no trabalho. Comunica suas ideias e opiniões de forma autêntica. Ser solidário às necessidades e ao ritmo da equipe pode ser um desafio.

**Habilidades:** pontos fortes

**Desafios:** pontos a serem desenvolvidos

**Quem pode apoiar:** perfil complementar que poderá ajudar

**De quem pode receber apoio:** perfil complementar de quem receberá ajuda

**Dicas para desenvolvimento:** recomendações de práticas para enfrentamento dos desafios

## 9. SÍNTESE DOS RESULTADOS DOS TESTES

# OFICINA COM ESPECIALISTAS

**Pergunta crítica 1: Os perfis têm aderência ao contexto de trabalho remoto? [#funcionalidade]**

## O que funcionou na proposta?

- características-base
- finalidade do projeto

## O que surpreendeu durante a oficina?

- duas questões-chave: complexidade deve ser simplificada e natureza da língua e sua interpretação devem ser consideradas
- saber como é importante o contexto (natureza do trabalho, condições físicas, suporte organizacional etc)
- interesses e anseios/receios das pessoas devem ser considerados

## Pontos de atenção

- alguns termos precisam ser lapidados
- definir conceitos
- montar escalas de perfis (e não somente extremos)
- no adaptável, extremos não estão adequados
- contexto/natureza do trabalho importam
- significado das palavras usadas importam
- atribuir pesos diferenciados para variáveis ou trabalhar como triângulo (todas importam)?

## Sugestões

- escrever/descrever a construção do teste (o que consideramos para montá-lo, como montamos, explicar as definições dos perfil etc) – palavras importam!
- incluir temas (motivacionais, tecnologia etc)
- considerar receios/medos e objetivos/interesses
- fechar para contexto remoto
- incluir link com sugestões de cursos/leituras

# VALOR E IDENTIFICAÇÃO: chefias

**Pergunta crítica 2:** Chefias veem valor nessa proposta para uso cotidiano? [#funcionalidade]

**Pergunta crítica 3:** Chefias se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

## O que funcionou na proposta?

Usos:

- adequação de atividades para as equipes
- melhoria da relação equipe-gestores
- desenho de trilhas de desenvolvimento e planos de desenvolvimento individual
- composição de equipes, designação de tarefas
  
- as pessoas se reconhecem nos perfis (mais de um)
- as pessoas se adaptam, é normal que se transite entre esses perfis ainda que se mantenha um núcleo com as características principais

## O que surpreendeu nas respostas?

- não menção a trabalho remoto

## Pontos de atenção

- dificuldade de identificar como usar da melhor forma as informações dadas pela equipe após fazer o teste de perfil comportamental
- existência de perfis híbridos dentro desses
- a linha que separa esse trabalho de um teste para puro entretenimento é tênue
- o perfil é muito útil para ter uma visão inicial, mas para usar com mais profundidade, a análise tem que ser bem individualizada, de pessoa pra pessoa

## Sugestões

- mapeamento de perfis comportamentais seja feito com o apoio de profissionais da Psicologia, com todo o respaldo teórico para que se evite a “estigmatização do avaliado”

# VALOR E IDENTIFICAÇÃO: servidores

**Pergunta crítica 2:** Servidores veem valor nessa proposta para uso cotidiano? [#funcionalidade]

**Pergunta crítica 3:** Servidores se reconhecem nas descrições? [#funcionalidade]

## O que funcionou na proposta?

- usos: alocação em grupos de trabalho; seleções internas (não com o sentido eliminatório); se relacionar com os servidores; conduzir o trabalho dentro da equipe
- oportunidade para servidores verem seus pontos de melhoria
- percepção de tendência predominante de perfil, mas com visualização de características de outros
- fortalecer as redes de apoio nos rodízios

## O que surpreendeu nas respostas?

- facilitar o relacionamento entre os membros de cada núcleo no trabalho

## Pontos de atenção

- imagina que ainda não haveria uma maturidade bacana para esse uso na sua instituição
- “Para esse uso é importante deixar claro que é um norte e que não vem com uma conotação de rotular, de dizer que é isso e pronto.”
- não sei como seria sua aplicação na prática
- tem outros testes de perfis mais completos e que ajudam a pessoa no seu autoconhecimento (ex: eneagrama)
- considerar o que as pessoas precisam e o que elas desejam
- flexibilidade e não se restringir a um modelo
- mobilidade dentro do serviço público

## Sugestões

- considerar papéis desempenhados / contexto / local de trabalho

# O QUE FOI VALIDADO

Finalidade do projeto ✓

Matriz de comportamentos ✓

Rede de colaboração entre perfis ✓

Chefias e equipes se reconheceram nos perfis ✓

Chefias e equipes apontaram usos possíveis ✓

# APRENDIZADOS

## Contexto do projeto

- não menção a trabalho remoto pelas chefias
- fechar para contexto remoto?
- existem outros testes de perfis mais completos e que ajudam a pessoa no seu autoconhecimento

## Questões estruturais

- maturidade de algumas instituições
- mobilidade no serviço público

## Linguagem

- linguagem utilizada e suas interpretações devem ser consideradas
- alguns termos precisam ser lapidados, trabalhar a definição de conceitos

## Reconhecimento em mais de um perfil

- as pessoas se reconhecem nos perfis (mais de um)
- as pessoas se adaptam, é normal que se transite entre esses perfis ainda que se mantenha um núcleo com as características principais
- deixar claro que é um norte e não um rótulo

## Teste não é isolado

- interesses e anseios/receios das pessoas devem ser considerados
- a análise tem que ser bem individualizada, de pessoa para pessoa

## Natureza/contexto trabalho

- contexto é importante (natureza do trabalho, condições físicas, suporte organizacional etc)
- considerar papéis desempenhados, contexto/local de trabalho

## Tom, apresentação

- a linha que separa esse trabalho de um teste para puro entretenimento é tênue

## Possíveis usos

- composição da equipe
- seleções internas e alocações
- designação/adequação de atividades para as equipes
- condução do trabalho dentro da equipe
- oportunidade para servidores verem seus pontos de melhoria
- desenho de trilhas de desenvolvimento e planos de desenvolvimento individual
- melhoria da relação equipe-gestores
- melhoria do relacionamento entre os membros de cada núcleo no trabalho
- fortalecimento das redes de apoio nos rodízios

## "Como" usar

- dificuldade de identificar como usar da melhor forma as informações dadas pela equipe após fazer o teste de perfil comportamental

## 10. APRESENTAÇÃO PARA DIRIGENTES

### CONVIDADOS

Wagner Lenhart  
*Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal/ME*

Flávia Goulart  
*Secretária-Adjunta da SGP/ME*

Roberta Gavioli  
*Chefe de Gabinete da SGP/ME*



# CONCEITO DE SOLUÇÃO ENTREGUE



Teste para identificação de **perfis comportamentais** destinado a apoiar processos de adaptação de chefias e equipes de servidores em **contextos de mudança**, em especial, no contexto de adaptação para o trabalho remoto.

# PERFIS COMPORTAMENTAIS PARA CONTEXTOS DE MUDANÇA

## **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

## **De boas**

*Feito é melhor  
do que perfeito*

## **Da hora**

*Preservo o legado*

## **Mão na massa**

*Métodos variáveis,  
entregas em dia*

## **Maestro**

*Vamos manter  
a harmonia*

## **Parça**

*Conta comigo*

## **Relógio suíço**

*Qualidade e pontualidade  
em primeiro lugar*

## **Trem bala**

*Monotonia não é comigo*

**Elaborados com base  
em escalas de:**

Autonomia

Disciplina

Adaptabilidade

**Escalas de comportamento****Autonomia****Disciplina****Adaptabilidade**

## COMPONENTES PRINCIPAIS

A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

B. POSSIBILIDADES DE USO



## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

### **Breve descrição**

Tem clareza do seu potencial de realização e adaptação no trabalho. Comunica suas ideias e opiniões de forma autêntica. Ser solidário às necessidades e ao ritmo da equipe pode ser um desafio.

**Habilidades:** pontos fortes

**Desafios:** pontos a serem desenvolvidos

### **Dicas para desenvolvimento:**

recomendações de práticas para enfrentamento dos desafios

**Quem pode apoiar:** perfil complementar que poderá ajudar

**De quem pode receber apoio:** perfil complementar de quem receberá ajuda

## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

### **Breve descrição**

### **Habilidades**

### **Desafios**

### **Dicas para desenvolvimento**

### **Quem pode apoiar**

### **De quem pode receber apoio**

### **Avatar customizável**

Possibilidades de os próprios servidores incluírem elementos visuais na representação de seus perfis para revelar talentos, interesses não identificados pelo teste

## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

### **Breve descrição**

### **Habilidades**

### **Desafios**

### **Dicas para desenvolvimento**

### **Quem pode apoiar**

### **De quem pode receber apoio**

### **Elementos a serem considerados na descrição de cada aspecto:**

- organização do trabalho
- entrega do trabalho
- aprendizado no trabalho
- comunicação
- relacionamento com a equipe

## A. DESCRIÇÃO DOS PERFIS

### **Abre alas**

*Cheguei para realizar*

**Habilidades**

**Desafios**

### **Breve descrição**

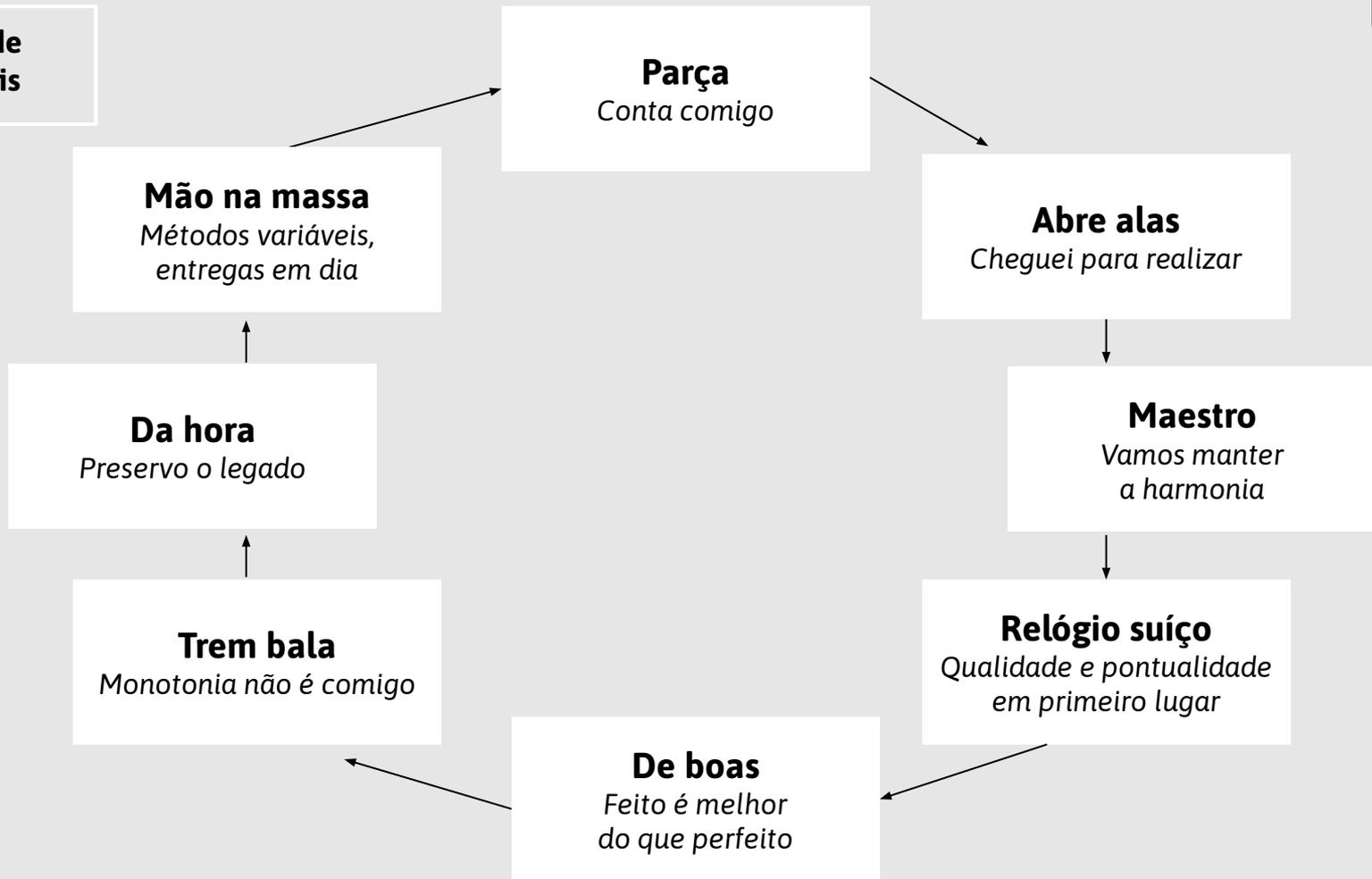
**Dicas para desenvolvimento**

**Quem pode apoiar**

**De quem pode receber apoio**

**Elaborados com base em  
lógica circular de apoio  
entre perfis (a seguir)**

Lógica circular de  
apoio entre perfis



## B. POSSIBILIDADES DE USO PARA CHEFIAS E EQUIPES EM ADAPTAÇÃO AO TRABALHO REMOTO

<b>Para quê?</b>	<b>Como? (exemplos)</b>
<b>Autodesenvolvimento</b>	→ Utilizar as dicas de desenvolvimento como desafios pessoais ou metas periódicas para reforço da dimensão atitudinal (autoconfiança, autogestão, iniciativa...)
<b>Colaboração e trabalho em equipe</b>	→ Estimular e realizar atividades conjuntas entre perfis complementares; designar servidores como tutores de acordo com suas habilidades
<b>Composição de equipes</b>	→ Identificar os perfis mais aderentes às necessidades organizacionais a fim de preencher lacunas, compor equipes transversais/temporárias
<b>Organização e distribuição do trabalho</b>	→ Delegar atividades e prover orientações observando as habilidades e desafios de cada perfil

# RECOMENDAÇÕES

1

## Usos possíveis



Eu vejo múltiplos usos, todos eles relativos à melhoria da relação gestor-equipe.

*Servidor de unidade de gestão de pessoas*

Há diversas **possibilidades de uso** identificadas, entre elas: organização e distribuição do trabalho, composição de equipes fixas e temporárias, formação de rede de apoio, planos de desenvolvimento, melhoria da comunicação e do relacionamento interpessoal.



Acho válida a ferramenta, mas queria saber mais sobre como seria sua aplicação na prática.

*Servidora em trabalho remoto*

Não é óbvio **como utilizar** as informações dos perfis no dia a dia.

## Recomendações de próximos passos

Desenvolver e testar as orientações sobre usos possíveis como um dos componentes do conceito da solução.

Nas orientações sobre usos, considerar a apresentação de exemplos com aplicações práticas das informações sobre os perfis.

## 2

## Linguagem e representação



A gente precisa pensar na redação, sobre o que queremos dizer com cada palavra.

*Especialista em trabalho remoto*

As **palavras utilizadas** importam muito para se evitar interpretações equivocadas e estereótipos.



Acho também que a linha entre ser um trabalho sério e um teste do BuzzFeed é bem tênue.

*Servidora em trabalho remoto*

Por mais que seja desejável ser atrativo ao público, é importante tomar **cuidado para não ficar muito informal**, semelhante a materiais comuns da internet

### Recomendações de próximos passos

Desenvolver a descrição e representação gráfica de cada perfil e realizar novos testes com o público para calibrar o tom da linguagem e a interpretação das informações.

Desenvolver e testar o requisito de interação: avatar customizável

## 3

## Jornada de aplicação (antes, durante, depois)



*Chefia em trabalho remoto*

Não podemos ignorar o contexto. Frequência do trabalho remoto, natureza do trabalho, suporte organizacional também influenciam na adaptação.

É importante **combinar** as informações dos perfis **com o contexto organizacional e a natureza do trabalho** desempenhado pela pessoa, para que se tenha uma adaptação mais efetiva.



*Servidora em trabalho remoto*

Uma das nossas principais características é se adaptar, enfrentar dificuldades, e isso é potencializado quando nos sentimos engajados, acolhidos, ouvidos.

Os perfis devem ser entendidos como **mais um dos vários aspectos das pessoas**, que também têm interesses, receios, histórias, sonhos a serem considerados em contextos de mudança.

### Recomendações de próximos passos

Nas orientações de uso, considerar também a jornada de aplicação:

Para o ANTES, sugerir análise do contexto organizacional e de equipe, além de outros aspectos individuais (trajetória, interesses profissionais e pessoais), como informações complementares aos perfis no planejamento das ações de adaptação no trabalho.

Para o DEPOIS, incentivar a proposição e disseminação de novos usos dos perfis.

## 4

## Construção do teste



O ideal é que seja feito com respaldo teórico para se evitar estigmatização.

*Servidor de unidade de gestão de pessoas*

Na **dimensão teórica**, é importante que o desenvolvimento da solução seja acompanhado por **profissionais aptos** a assegurar a validade científica de seu conteúdo.



O diferencial seria fazer de forma divertida.

*Servidora de unidade de inovação*

Nas **dimensões estética e funcional**, é importante que o desenvolvimento e a implementação da solução sejam acompanhados por **profissionais aptos** a assegurar a apresentação e a funcionalidade das suas interfaces.

## Recomendações de próximos passos

Pesquisar escalas já validadas para cada comportamento (autonomia, disciplina e adaptabilidade) e definir os conceitos.

Contar com o apoio de psicólogos e demais especialistas em desenho de testes dessa natureza.

Contar com o apoio de designers, programadores e demais especialistas em requisitos de apresentação e disponibilização do teste e dos resultados.

Para cada requisito desenvolvido, realizar novos testes com usuários ou especialistas

# RECOMENDAÇÕES DE PRÓXIMOS PASSOS

## Usos possíveis

**Desenvolver e testar** as orientações sobre **usos** possíveis como um dos componentes do conceito da solução.

Nas orientações sobre usos, considerar a apresentação de exemplos com **aplicações práticas das informações** sobre os perfis.

## Linguagem e representações

Desenvolver a descrição e representação gráfica de cada perfil e realizar novos testes com o público para **calibrar o tom da linguagem** e a **interpretação** das informações.

**Desenvolver e testar** o requisito de interação: **avatar customizável**

## Jornada de aplicação

Nas orientações de uso, considerar também a jornada de aplicação:

Para o **ANTES**, sugerir **análise do contexto organizacional e de equipe**, além de outros aspectos individuais (trajetória, interesses profissionais e pessoais), como informações complementares aos perfis no planejamento das ações de adaptação no trabalho.

Para o **DEPOIS**, incentivar a proposição e **disseminação de novos usos** dos perfis.

## Construção do teste

Pesquisar **escalas já validadas** para cada comportamento e definir os conceitos.

Contar com o apoio de psicólogos e demais **especialistas em desenho de testes** dessa natureza.

Contar com o apoio de designers, programadores e demais **especialistas em requisitos de apresentação e disponibilização** do teste e dos resultados.

Para cada requisito desenvolvido, realizar **novos testes com o público**.

Finalizado o ciclo com o GNova...

Como a proposta de solução pode fortalecer as **diretrizes e iniciativas da SGP** para o trabalho remoto?

Como **viabilizar as condições** para que a proposta vire realidade?

# AVALIAÇÃO DO PROCESSO

# APRENDIZADOS INDIVIDUAIS

## **Riqueza do trabalho coletivo**

- trouxe diversidade de conhecimentos, experiências, ideias
- chegou a resultados, às vezes, surpreendentes

## **Eficiência do trabalho remoto**

- depende de organização e engajamento
- permitiu o aprimoramento de trabalhos assíncronos
- facilitou a gestão do conhecimento
- manteve as interações interpessoais

## **Possibilidades e escolhas do trabalho iterativo e ágil**

- é dinâmico
- uma coisa serve de insumo para outra
- não tem uma só resposta
- gera muitas possibilidades de continuidade

## **Facilitação**

- ser focada nos objetivos
- ser assertiva
- ser leve

## **Aperfeiçoamento de processos de trabalho**

- estruturação de projetos futuros
- fio lógico de oficinas
- registro dos conteúdos
- documentação do processo

## **Apropriação de novos conteúdos, metodologias e abordagens**

- design
- imersão ágil
- entrevistas
- oficinas com especialistas
- perfis comportamentais

# APRENDIZADOS INDIVIDUAIS

## Sistematização de ideias

- agrupar ideias semelhantes
- focar no relevante
- otimizar informação
- resumir em figuras
- facilitar a geração de insights e tornar o registro mais claro

## Apresentação visual

- facilita a compreensão
- estimula a criatividade
- serve de inspiração para criação de novos materiais

## Convívio e trocas

- trabalhar em equipe
- manter a escuta ativa
- interagir, estabelecer trocas

## Testes e aprendizados

- experimentar para aprender e ajustar antes de implementar

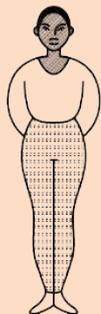
## Confrontar hipóteses com a realidade

- checar se as hipóteses imaginadas realmente são válidas

## Patrocínio e comunicação

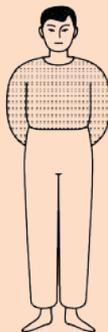
- manter os *stakeholders* informados e validar decisões durante todo o processo

# PRINCIPAIS APRENDIZADOS DA EQUIPE



Trouxe diversidade de conhecimentos, experiências e ideias, chegando a resultados, às vezes, surpreendentes.

**Trabalho colaborativo**



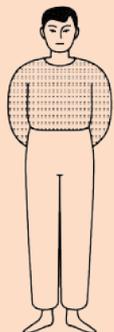
A constância e consistência da produção coletiva geraram um ambiente de confiança criativa

**Ambiente criativo**



O cuidado com conteúdo e forma, facilitaram a compreensão, a geração de insights e a criatividade.

**Síntese e apresentação**



Gerou mais clareza sobre a estruturação de projetos futuros, uso de métodos e documentação dos processos.

**Organização do trabalho**



É possível ser focado, assertivo e leve. Isso exige muitas horas de planejamento e sistematização.

**Design e facilitação**



O convívio, as trocas, a escuta ativa permitiram não só um aprimoramento profissional, mas também pessoal.

**Convívio e trocas**

**PARA SABER MAIS**

# PUBLICAÇÕES DO GNOVA



←  
Imersão ágil: checagem de realidade em políticas públicas



←  
Experimentação e novas possibilidades em Governo



←  
Ciências comportamentais e políticas públicas - O uso do SIMPLES MENTE em projetos de inovação



←  
Design etnográfico em políticas públicas



←  
Colaboração internacional para inovação: o caso do GNova e do MindLab



←  
Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública

**GNova - Laboratório de Inovação em Governo**

[gnova@enap.gov.br](mailto:gnova@enap.gov.br)

**Laboratório de Gestão Inovadora de Pessoas - LA-BORA! gov**

[sgp.lab@planejamento.gov.br](mailto:sgp.lab@planejamento.gov.br)

